

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.13>

УДК 658.012.4

*М. А. Міненко,
д. е. н., професор, провідний науковий співробітник,
Національний університет оборони України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7492-3196>
Є. М. Калашніков,
к. військ. н., старший дослідник, начальник управління,
Національний університет оборони України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2576-3445>
Л. М. Міненко,
доктор філософії, доцент кафедри,
Національний університет оборони України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0249-9856>*

ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТІВ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРЯМОЇ ДІЇ НА РАЦІОНАЛЬНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗИЧНИХ ТА ЮРИДИЧНИХ ОСІБ

*M. Minenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Leading Researcher,
National University of Defence of Ukraine
Ye. Kalashnikov,
PhD in Military Science, Senior Researcher, Head of the Department,
National University of Defence of Ukraine
L. Minenko,
Doctor of Philosophy, Associate Professor,
National University of Defence of Ukraine*

THE IMPACT OF DIRECT ACTION ADMINISTRATION TOOLS ON THE RATIONALITY OF THE ACTIVITIES OF INDIVIDUALS AND LEGAL ENTITIES

У поданій науковій праці авторами вперше, за відповідними класифікаційними ознаками, наведено достатньо повну, на їх розсуд, палітру інструментів адміністрування праці фізичних та юридичну осіб прямої дії. Аргументовано, що означені засоби впливу для практичного продуктивного і цілеспрямованого застосування належить поділити на певні групи, а саме, адміністративні акти прямої дії (організаційні та розпорядчі), а також на адміністративні засоби (дії, операції, процедури) прямого наслідку, зокрема, регулярні та специфічні. Більше того, запропоновано авторський варіант визначення кожного із вказаних термінів. Концептуально охарактеризовано можливий вплив виокремлених категорій інструментів прямого примусу чи спонукання на ефективність і результативність праці окремих штатних працівників, структурних підрозділів, підприємства (організації, установи), загалом, задля реального досягнення бажаного рівня його(її) конкурентних та репутаційних переваг. Підкреслено значення досліджуваних інструментів стосовно такого важливого критерію як «стабілізації організування праці» заради успішного досягнення офіційно визначеної(их) мети (цілей), за умови глобалізації економіки і тотальної дигіталізації. Результатом наукової розвідки стала, представлена в авторському трактуванні візуалізована модель узагальненого профілю адміністрування діяльності суб'єктів й об'єктів управління прямої дії, що дає можливість об'єктивно переконатися в цілеспрямованій синергічності впливу (примусу чи спонукання) дослідженої групи інструментів організування заради сприяти раціонально-адаптованій, своєчасній і плідній праці фізичних та юридичних осіб. Водночас, означений взірець, сукупно, із запропонованою класифікацією інструментів адміністрування прямої дії спонукатиме до подальших досліджень з метою встановлення взаємозв'язку такого впливу із залученням інструментів адміністрування непрямої дії. До того ж, сформоване слугуватиме базисом заради розробки можливої математичної моделі, що за задумом авторів статті, підтвердить значення останнього для здобуття підприємством (організацією, установою) бажаного якісного стану реального лідера у конкретній сфері свого функціонування.

In this scientific work, the authors present, for the first time, a comprehensive range of tools for the administration of labour of individuals and legal entities, based on relevant classification criteria. It is argued that these means of influence should be divided into specific groups for practical, productive and targeted application. Namely, these are administrative acts of direct action (organisational and regulatory) and administrative means (actions, operations, procedures) of direct effect, in particular, regular and specific ones. Moreover, the author's version of the definition of each of these terms is proposed. The possible impact of the identified categories of direct coercion or incentive tools on the efficiency and effectiveness of individual employees, structural units, enterprises (organisations, institutions) in general is conceptually characterised in order to actually achieve the desired level of competitive and reputational advantages. The importance of the tools under study in relation to such an important criterion as 'stabilisation of work organisation' for the successful achievement of officially defined goals (objectives) is emphasised, given the globalisation of the economy and total digitalisation. The result of scientific research was a visualised model of a generalised profile of administration of activities of subjects and objects of direct action management, presented in the author's interpretation. It provides an opportunity to objectively verify the purposeful synergy of influence (coercion or encouragement) of the studied group of organisational tools in order to promote rational, adapted, timely and fruitful work of individuals and legal entities. At the same time, this model, together with the proposed classification of direct action administration tools, will encourage further research to establish the relationship between such influence and the use of indirect action administration tools. In addition, the model will serve as a basis for developing a possible mathematical model, which, according to the authors of the article, will confirm the importance of the latter for an enterprise (organisation, institution) to achieve the desired quality status of a real leader in a specific area of its operation.

Ключові слова: інструменти адміністрування прямої дії, раціональність діяльності, адміністративна стабілізація, базова система адміністративного менеджменту, адміністративні акти, адміністративні засоби (дії, операції, процедури), конкурентні та репутаційні переваги.

Keywords: direct action administration tools, rationality of activities, administrative stabilisation, basic administrative management system, administrative acts, administrative means (actions, operations, procedures), competitive and reputational advantages.

Постановка проблеми. В сьогоденнішніх реаліях функціонування будь-якого(ї) підприємства (організації установи), а саме, в середовищі стрімкої глобалізації економіки і всеосяжної цифровізації, його(її) стійкий розвиток й здобуття бажаних переваг лідера певної сфери активності безпосередньо та/або опосередковано залежить від: особливостей діяльності юридичної особи; специфіки роботи її структурних підрозділів; професійної своєрідності прийнятих до здійснення посадових (робочих) обов'язків їх штатними працівниками; рівня кваліфікаційних та особистісних характеристик офіційних працівників і, найважливіше, ділової досконалості останніх. Крім того, обумовлюється виробничими завданнями, які відповідно до статутно-ліцензійних вимог і посадових інструкцій мають ними виконуватися, наявного ресурсного забезпечення та, що є обов'язковим, фахово, змістовно-методично сформованими і належно погодженими із заінтересованими сторонами й чинно унормованими елементами і підсистемами (показниками) базової системи адміністративного менеджменту. До того ж, не менш важливим, для досягнення запланованого, є також, оптимально-адаптоване й своєчасне напрацювання доцільного переліку адміністративних актів (організаційних, розпорядчих, інформаційно-довідкових) та засобів (дій, операцій, процедур) регулярних або специфічних прямої(их) чи непрямой(их) дії (наслідків), що мають фахово використовуватися заради раціонального налаштування роботи фізичних та юридичних осіб. Тобто, йдеться про комплексне формування палітри важелів

організування праці, яку застосовують менеджери конкретної юридичної особи щоб гарантувати адміністративну стабілізацію (стабілізацію організування) заради виготовлення безпечної та якісної продукції (надання послуги), зважаючи на необхідність своєчасно і результативно досягнути затверджену(і) мету (цілі). Саме тому, досліджувана група інструментів адміністрування, у першу чергу, акти безпосереднього ефекту, зокрема, організаційні й розпорядчі, а також, адміністративні засоби (дії, операції, процедури) прямого наслідку (регулярні та специфічні), що за своєю сутністю визначають наказові вимоги як для об'єктів, так і суб'єктів управління, вимагаючи, спонукаючи та/або мотивуючи їх кваліфіковано-відповідально виконувати конкретні функціональні обов'язки, планові чи позапланові заходи, становлять предмет нашої наукової розвідки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження стосовно впливу адміністрування на ефективність діяльності фізичних та юридичних осіб фахово проводили ряд науковців, зокрема, А. Мазаракі, О. Кузьмін, О. Мельник, Н. Михайліцька, М. Верескля, В. Михайліцький та інші. Крім того, важливість ролі складових механізму організування продуктивної праці якісно вивчали Г. Саймон, Д. Смітбург, Г. Сініок, П. Круш, М. Небава, Б. Новіков та інші. Однак, конкретизація місця і ролі інструментів адміністрування прямої дії для безпосереднього налаштування оптимально-адаптованої роботи суб'єктів та об'єктів управління і, за таких обставин, важливість стану адміністративної стабілізації, яка сприятиме досягненню наміченого заради здобуття належного рівня конкурентних та репутаційних переваг, залишилося поза активної уваги вчених. Автори цієї статті пропонують власний підхід до оцінювання такої вагової групи важелів та обґрунтовують їх важливість для гарантування цілеспрямованої синергічності впливу (примусу чи спонукання) заради забезпечити раціональність діяльності фізичних та юридичних осіб.

Постановка завдання. У зв'язку з прискоренням процесів глобалізації економіки і зважаючи на всеосяжну дигіталізацію виникає необхідність у виявленні додаткових резервів для найбільш ефективного налаштування

роботи суб'єктів та об'єктів процесів виробництва. Таким резервом, на думку авторів дослідження, є вплив засобів прямої дії. Оцінювання їх одноосібної ваги за класифікаційними ознаками, а також, сукупне значення для отримання позитивного кінцевого результату, використовуючи модель узагальненого профілю адміністрування діяльності прямого ефекту, є пріоритетом цього дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Так, дійсно, інструменти адміністрування прямої дії займають головне місце серед загального переліку засобів, що використовуються менеджерами заради налаштування раціональної діяльності фізичних та юридичних осіб і відіграють провідну роль для гарантування адміністративної стабілізації (стабілізації організування) [1]. Це пояснюється тим, що означена група знарядь адміністративного впливу характеризуються наступними властивостями [2; 3; 4]:

- чіткою директивністю (окреслюють режим реалізації, норми, правила, заборони, зобов'язання, обов'язки і таке інше);

- регламентуючим значенням (їх ефект залежить від: компетентного, змістовно-методичного наповнення місцевих, національних, європейських і міжнародних нормативно-правових актів; ґрунтовно-якісних, ліцензійно, базисно-адміністративних обставин власної діяльності, включно із вимогами внутрішніх регламентів та/або стандартів роботи і, що не менш важливо, настанови однієї із впроваджених міжнародно визнаних моделей ділової досконалості тощо);

- застосуванням прямого впливу (примусу, спонукання) (передбачають обґрунтовану передачу функціональних повноважень, прав і відповідальності та/або виробничих завдань, з відповідними умовами мотивування праці заради їх продуктивно-раціонального й своєчасного здійснення).

Через те, ці знаряддя безпосереднього організування діяльності необхідні штатним менеджерам, особливо інституційного (вищого) рівня, для вирішення нагальних потреб і проблем виробництва. Фактично, це відбувається шляхом застосування до лінійно і функціонально підлеглих штатних працівників відповідних інструментів та методів примусу чи

спонукання, враховуючи практичний досвід роботи керівника, його особистий рівень компетентності, а також усталено-позитивну практику налагодження ефективної, раціональної, результативної й своєчасної діяльності підприємства (організації, установи) загалом, його(її) виробничих ланок та окремо взятого виконавця. Сьогодні, інструменти адміністрування прямої дії являють собою достатньо широку палітру адміністративних актів прямої дії, а саме організаційні й розпорядчі та адміністративні засоби (дії, операції, процедури) прямого наслідку як регулярні, так і специфічні (рис. 1).



Рис. 1. Інструменти адміністрування прямої дії

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [2; 5; 6; 7; 8; 9; 10].

На практиці, раціональному вибору та оптимально-адаптованому і плідно-цілеспрямованому використанню інструментів адміністрування прямої дії має передувати, у першу чергу, фаховий аналіз узагальненої палітри, що нараховує повний перелік адміністративних актів прямої дії, а саме, організаційних (рис. 2).

Адміністративні акти прямої дії	
Організаційні	
1. Базова система адміністративного менеджменту. 2. Установчий договір. 3. Статут. 4. Номенклатура справ. 5. Штатний розклад. 6. Організаційна структура управління. 7. Правила внутрішнього трудового розпорядку. 8. Розклад роботи. 9. Графік роботи. 10. Розпорядок роботи. 11. Алгоритм дій. 12. Інструкція. 13. Положення.	14. Трудовий договір. 15. Трудова угода. 16. Контракт. 17. Господарський договір (договір з господарської діяльності). 18. Колективний договір. 19. Кодекс корпоративної етики. 20. Технічне завдання. 21. Рецепттура. 22. Технічні умови. 23. Проект. 24. Технічний регламент. 25. Стандарт. 26. Модель ділової досконалості.

Рис. 2. Адміністративні акти прямої дії – організаційні

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [2; 5; 6; 7; 8; 9; 10].

Для змістовно-методичного обґрунтування місця і ролі (кожного окремо) адміністративного акту прямої дії (в існуючому випадку, організаційного) та об'єктивного оцінювання його причетності до забезпечення дієвості впливу адміністративного механізму стосовно сприяння стійкому розвитку, гарантії досягнення бажаних конкурентних і репутаційних переваг підприємству (організації, установі), наведемо авторський підхід відносно розуміння узагальненого визначення кожного із термінів цієї групи. Отже, на нашу думку, дефініція лексеми «адміністративні акти» в цілому – це констатування визначальних рис, що змістовно і послідовно характеризують організаційні й розпорядчі (прямої дії) та інформаційно-довідкові (непрямої дії) службові документи, які використовуються менеджерами для організування роботи підприємства (організації, установи) загалом, його(її) структурних підрозділів і штатних працівників, як із юридичного й адміністративного погляду, так і з урахуванням головних обставин їх практичного застосування, а саме, умов

правової легалізації й набуття відповідної прикладної ваги заради цілеспрямовано сприяти продуктивно-результативному виконанню планових та/або позапланових заходів чи посадових (робочих) обов'язків, забезпечуючи дієве й своєчасне досягнення визначеної(их) мети (цілей) і гарантуючи конкретній юридичній особі, в середовищі глобальної економіки й тотальної цифровізації, стійкий розвиток, здобуття конкурентних та репутаційних переваг [сформовано авторами за результатами дослідження].

Крім того, і це головне, означені засоби, за своїм призначенням, являються базисом організування діяльності кожного(ї) підприємства (організації, установи) не залежно від організаційно-правової форми господарювання та категорії володіння. Тому, відповідна фахова розробка, офіційне погодження із заінтересованими сторонами і затвердження та неодмінне, усвідомлено-виважене дотримання цієї категорії змістовно-методичних настанов у практичній діяльності юридичної особи, сьогодні, стають безальтернативною умовою для сертифікації на відповідність технічному регламенту та/або стандарту любого гатунку і, за необхідності, впровадження однієї із міжнародно визнаних моделей ділової досконалості, що може сприяти стійким результатам праці та гарантувати здобуття бажаних конкурентних і репутаційних переваг.

Зазвичай, у такій логічній послідовності організаційні адміністративні акти прямої дії мають адаптовано-виважено і раціонально визначати місце та роль основних складових базової системи адміністративного менеджменту. Загалом, вони утверджують системний порядок і налаштовують юридичні й фізичні особи на ефективне виконання посадових (робочих) обов'язків, планових та/або позапланових заходів, проте, як кожен окремо, – не гарантують своєчасно-продуктивний і раціонально-результативний поступ всіх учасників виробничих процесів до визначеної(их) мети (цілей) [2; 6; 9]. Саме тому, до наступної групи адміністративних актів прямої дії відносяться розпорядчі документи (рис. 3).

Адміністративні акти прямої дії	
Розпорядчі	
1. Рішення. 2. Наказ. 3. Розпорядження. 4. Вказівка. 5. Вимога.	6. Припис. 7. Постанова. 8. Дозвіл. 9. Відмова.

Рис. 3. Адміністративні акти прямої дії – розпорядчі

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [2; 5; 6; 7; 8; 9; 10].

Маємо наголосити, що завдяки перерахованим на рис. 3 розпорядчим актам прямої дії, за умови їх фахово-адаптованого застосування і беззаперечного врахування вимог та рекомендацій попередньо проаналізованих організаційних офіційних документів (рис. 2), включно із можливим доповненням, якщо необхідно, доречного потенціалу інших інструментів адміністрування вже непрямой дії, які будуть охарактеризовані у подальшому дослідженні, на практиці створюється підґрунтя для оптимально-адаптованої, раціональної, виробничо-цілеспрямованої діяльності штатних працівників та, у підсумку, результативного й своєчасного досягнення визначених орієнтирів. Через те, враховуючи вище зазначений перелік двох підгруп документальних актів унормовано-цілеспрямованого організування праці прямої дії варто усвідомлювати: будь-який керівний орган конкретного(ї) підприємства (організації установи) щоб реально забезпечити зумовлений метою розвиток останнього(ї), зобов'язаний, зважаючи на вірний практичний одноосібний чи колективний досвід своїх представників стосовно використання інструментів адміністрування, на їх розсуд, вибрати або, за певних обставин, розробити, а потім скомбінувати, адаптувати і цільовим чином направити, сформований за рахунок таких заходів вплив (примус чи спонування), зокрема, адміністративних актів прямої дії, на деякий об'єкт або групу об'єктів управління, створивши оптимальні умови для належно-обґрунтованого виконання посадових (робочих) обов'язків, планових та/або позапланових

заходів. У свою чергу, кожний штатний менеджер будь-якого рівня і підрівня управління, реалізуючи безпосередній примус та/або спонукання підлеглих до цільової роботи також, враховуючи обраний напрям тактичного й стратегічного поступу, адаптовано до певних виробничих ситуацій, наявних потенційних можливостей та офіційних настанов базової системи адміністративного менеджменту, застосовує, згідно його компетенцій, практичного досвіду діяльності, функціональних обов'язків, прав і відповідальності, адміністративні ресурси впливу, необхідні для досягнення поставленої мети (цілей).

Попри все, на практиці, першим кроком, з якого потрібно розпочинати цей процес організування праці певної фізичної чи юридичної особи, має бути інформаційно-підкріплений, неупереджено-раціональний, кваліфіковано-виважений аналіз (уповноваженим штатним та/або групою штатних працівників) з метою професійно-об'єктивного сприйняття виробничих обставин, що утворилися, і подальшої обов'язкової налаштовано-вигідної доцільності застосування (враховуючи, у тому числі, особистісні та посадові інтереси) конкретної палітри інструментів адміністрування, особливо розпорядчих актів прямої дії (рис. 3), обмежених настановами офіційних організаційних документів (рис. 2), на змістовно-методичній основі яких відбуватиметься формування й реалізація адміністративного впливу (примусу чи спонукання) [2; 6; 9]. На посилення цієї думки, маємо ще раз наголосити: у ході визначення, заради цільового використання, певної конфігурації актів та засобів (дій, операцій, процедур) організування, особливого значення набуватиме форма їх поєднання, адаптована до відповідної ситуації. І все ж, потрібно пам'ятати: кожні практичні обставини, що призводять до необхідності суб'єкта спонукати до дії об'єкт управління, як правило, характеризується своєю унікальністю. Саме тому, реагування штатного менеджера будь-якого рівня і підрівня управління не може бути стандартизованим (протокольним). Це повсякчас унікальна робота, результат якої залежить від багатьох факторів, вплив яких

потрібно фахово прогнозувати для здійснення корисних кроків. За таких обставин, методи вирішення проблем змінні, що потребує компетентнісного вдосконалення як особистого, так і підлеглих та, обов'язково, розширення знань про об'єктивні характеристики реально існуючого переліку інструментів адміністрування прямої й непрямой дії, а також умінь і навичок стосовно їх своєчасного, пристосовано-повноцінного застосування [2; 3; 4; 10].

Проте, в реаліях сьогодення, такий підхід менеджерами, особливо, нижчого (технічного) рівня управління, у переважній більшості випадків, налаштовується на прикладне використання достатньо спрощеного, інакше кажучи, систематично повторюваного переліку одних і тих самих інструментів адміністрування. Це призводить до нівелювання сутності й обмеження дієвості адміністративного впливу (примусу чи спонукання) та, у підсумку, до порушення адміністративної стабілізації (стабілізації організування). Крім того, зловживання тільки одними інструментами адміністрування, найперше окремими адміністративними актами прямої дії, а саме розпорядчими, на противагу використанню різноманіття потенціалу інших, навіть за наявності фахово підготовлених, належним чином погоджених із найважливішими заінтересованими сторонами та офіційно затверджених організаційних документів, наведених на рис. 2, починає руйнувати базову цілісність системи адміністративного менеджменту підприємства (організації, установи) і виступає головною причиною відмови (відкритої та/або прихованої) його(її) штатних працівників виконувати абсолютно легітимні форми примусу [2; 5; 6].

Таке знецінення адміністративного впливу (примусу чи спонукання) стає можливим тому, що необґрунтовано часто і вже через це помилкове використання одних й тих самих актів та засобів (дій, операцій, процедур) налаштування праці, зазвичай безпосереднього наслідку, фактично провокуючих повторні, ще більш сильніші але саме через це неправильні заходи, об'єктивно викорінює продуктивні організаційно-методичні основи реально-системного адміністрування і спричиняє появу значної кількості розладу в організуванні. Подолання таких негативних підсумків можливе тільки за умови комплексно-адаптованого прикладання якомога повного

переліку існуючих інструментів адміністрування прямої й непрямой дії як адміністративних актів і засобів (дій, операцій, процедур) безпосереднього, так й адміністративних актів і засобів (дій, операцій, процедур) опосередкованого наслідку із обов'язковим застосуванням сучасних цифрових технологій, а також одночасно з цим, удосконалення методів професіонального підбору та узгоджено-синергічного поєднання їх потенціалу заради оптимально-раціональної реалізації [2; 11; 12; 13].

З огляду на означене, вважаємо за доцільне звернути увагу на ще одну достатньо чисельну групу інструментів адміністрування прямої дії як регулярні (базові) адміністративні засоби (дії, операції, процедури) прямого наслідку, які, на перший погляд, є практично щоденними та часто повторюваними, проте, завдяки яким, на практиці, враховуючи виробничі обставини, мінливу поведінку факторів внутрішнього і зовнішнього середовища безпосереднього й опосередкованого ефекту, наявні ресурси і можливо залучені (особливо, дигіталізації) та, головне, обмеження і рекомендації змістовно-методично й належним чином погоджені із заінтересованими сторонами та стандартизовано й формально затверджені внутрішньо-організаційними нормативними (адміністративними) документами, дійсно забезпечується диференційовано-логічна цілеспрямованість ефективного творення і виконання послідовних й безперервної функцій адміністрації (апарату управління) будь-якої юридичної особи та, що не менш важливо, сукупно із вже проаналізованими адміністративними організаційними і розпорядчими актами безпосереднього примусу чи спонукання (рисунки 2 і 3), підтримується бажаний рівень стабілізації організування роботи (рис. 4).

Отже, як і у випадку із адміністративними актами прямої дії, ради сутнісного обґрунтування значення кожного окремо адміністративного засобу (дії, операції, процедури) прямого наслідку, для даного прикладу – регулярного (базового) (рис. 4), та неупередженого встановлення їх безпосередньої причетності до сприяння дієвому налаштуванню адміністративного механізму, що, за умови фахово-цільового використання, забезпечує підприємству (організації, установі), особливо у період активізації

економічної інтеграції і всеосяжної дигіталізації, постійну розбудову й отримання намічених підсумків праці, наведемо авторське бачення розуміння узагальненого визначення будь-якого із наступних термінів цієї групи.

Адміністративні засоби (дії, операції, процедури) прямого наслідку	
Регулярні	
1. Ініціювання. 2. Інформування. 3. Аналізування. 4. Асоціювання. 5. Порівняння. 6. Систематизація. 7. Нормування. 8. Упорядкування. 9. Встановлення. 10. Розмежування. 11. Розстановка. 12. Перевірка. 13. Надання статусу. 14. Доведення. 15. Планування. 16. Розподілення.	17. Організування. 18. Виділення. 19. Отримання. 20. Інструктування. 21. Приведення. 22. Повідомлення. 23. Проведення. 24. Направлення. 25. Адміністративний супровід. 26. Адапування. 27. Корегування. 28. Контролювання. 29. Оцінювання. 30. Констатування. 31. Обліковування. 32. Мотивування.

Рис. 4. Адміністративні засоби (дії, операції, процедури) прямого наслідку – регулярні

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [2; 5; 6; 7; 8; 9; 10].

Так, на наш погляд, формулювання лексеми «адміністративні засоби (дії, операції, процедури)» – це констатування ознак, що достатньо змістовно й послідовно характеризують регулярні (базові) чи специфічні адміністративні засоби (дії, операції, процедури) прямого або непрямого наслідку, які сукупно відносяться до процесу організування роботи підприємства (організації, установи) в цілому, окремих його(її) структурних підрозділів і штатних посадових осіб як з юридичного й адміністративного погляду, так і з урахуванням головних ситуацій їх практичного застосування, а саме, умов правової легалізації й набуття відповідної прикладної ваги, тобто, яким чином вони офіційно, за рахунок фахової функціональної диференціації, можуть допомагати реалізації послідовних і безперервної функцій адміністрації (апарату управління) або будь-якого менеджера, використовуючи адміністративні акти (організаційні, розпорядчі чи інформаційно-довідкові), в якості інструментів налаштування праці й

створення придатної сфери для продуктивно-результативної реалізації планових та/або позапланових заходів чи посадових (робочих) зобов'язань, сприяючи своєчасному досягненню визначеної(их) мети (цілей) і гарантуючи конкретній юридичній особі, в середовищі глобальної економіки й тотальної цифровізації, стійкий розвиток, здобуття бажаних конкурентних та репутаційних переваг [сформовано авторами за результатами дослідження].

Означене підтверджує той факт, що саме за допомогою прикладного використання природньо-методичного потенціалу цієї групи інструментів адміністрування, тобто, адміністративних засобів (дій, операцій, процедур) прямого наслідку, власне регулярних (базових), на практиці, у випадку фахово-адаптованого поєднання синергії впливу, за умови грамотно визначеної сукупної комбінації офіційних актів (рис. 2 і 3) і засобів (рис. 4), тільки за рахунок таких заходів можна отримати досить позитивні підсумки роботи: в одних випадках оптимально спонукаючи, а в інших – навіть, доброзичливо змушуючи штатних співробітників, виконуючи посадові (робочі) обов'язки чи реалізуючи планові або позапланові виробничі завдання, дійсно забезпечувати технологічно-обґрунтований, нешкідливий, якісний, раціональний, ефективний, продуктивний, результативний та своєчасний рівень праці [3; 4; 10]. Але, тим не менше, як показують позитивні практики роботи провідних компаній, що свою діяльність категорично налаштовують враховуючи змістовно-методичні настанови елементів і підсистем базової системи адміністративного менеджменту та, за таких обставин, кваліфіковано застосовуючи сучасні ресурси дигіталізації, з метою гарантування стійкого розвитку і здобуття бажаних конкурентних та репутаційних переваг у певній сфері діяльності, особливо в період формування середовища глобальної економіки й всеосяжної цифровізації [2; 5; 6; 7; 9; 11; 12; 13; 14], потенціал означеного переліку інструментів адміністрування (рис. 2, 3 і 4), в обов'язковому порядку потрібно підкріплювати характерними властивостями специфічних адміністративних засобів (дій, операцій, процедур) прямого наслідку (рис. 5).

Адміністративні засоби (дії, операції, процедури) прямого наслідку	
Специфічні	
1. Визначення. 2. Розроблення. 3. Регулювання. 4. Узгодження. 5. Уточнення. 6. Затвердження. 7. Мобілізування. 8. Декларування. 9. Накладання. 10. Делегування. 11. Поділ. 12. Відділення. 13. Відокремлення. 14. Об'єднання. 15. Передання.	16. Відображення. 17. Участь у тендері. 18. Укладання. 19. Організування контрактного виробництва. 20. Роз'яснення. 21. Введення. 22. Оптимізування. 23. Активізування. 24. Агрегування. 25. Розведення. 26. Дисциплінарне стягнення. 27. Повірка. 28. Ревізування. 29. Проведення розрахунку. 30. Визначення рейтингу.

Рис. 5. Адміністративні засоби (дії, операції, процедури) прямого наслідку – специфічні

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [2; 5; 6; 7; 8; 9; 10].

Перелік «специфічних» адміністративних засобів (дій, операцій, процедур) прямого наслідку (рис. 5) дає можливість стверджувати, що це відносно відокремлені, проте, досить взаємопов'язані із попередньо розглянутими інструментами адміністрування, власне кажучи, «організаційними» і «розпорядчими» адміністративними актами прямої дії (рис. 2 і 3), які, сприяють посиленню їх потенціалу примусу чи спонукання, тобто, цільовому впливу в чітких ситуаціях, коли «регулярні» адміністративні засоби (дії, операції, процедури) прямого наслідку (рис. 4) потребують керівного уточнення та/або зміцнення чи, навіть, законоправного завершення, у зв'язку із своєрідними обставинами, пов'язаними зі специфікою роботи певного(ї) підприємства (організації, установи) загалом, окремої виробничої ланки або індивідуально – штатного працівника.

Отже, на практиці, за допомогою «організаційних» адміністративних актів прямої дії (рис. 2) створюються унормований базис організування діяльності певного(ї) підприємства (організації, установи) [6; 7; 9]. Далі, завдяки сукупно прикладному застосуванню цілеспрямованої синергічності

впливу (примусу чи спонукання) вірного, оптимально-адаптованого сполучення «розпорядчих» адміністративних актів прямої дії (рис. 3) і «регулярних» адміністративних засобів (дій, операцій, процедур) прямого наслідку (рис. 4) та, водночас, неодмінно враховуючи, за відповідних обставин, вимоги «організаційних» адміністративних актів прямої дії (рис. 2), забезпечується послідовність функціонування і, як підсумок, спільно-погоджена робота суб'єктів й об'єктів управління конкретної юридичної особи, що, у кваліфікованому поєднанні із потенціалом інших ресурсів, дійсно гарантує безпечний, якісний, раціональний, продуктивний і своєчасний результат праці. Фактично, для керівного органу окремої категорії підприємств (організацій, установ) описаного становища можливо буде достатньо. Проте, не зважаючи на таку перспективу, вже на цьому етапі, отримати, на перший погляд, позитивний підсумок від прикладання вищезазначеної конфігурації ресурсів, потрібно усвідомлювати: додатково, грамотне використання, за певного ділового становища, охарактеризованих «специфічних» адміністративних засобів (дій, операцій, процедур) прямого наслідку (рис. 5), сприятиме менеджерам, у першу чергу, інституціонального рівня об'єктивно створювати більш синергічно-впливовий, щонайкраще-приспосований до робочих умов профіль адміністрування діяльності суб'єктів й об'єктів управління прямої дії, який, за умови експлуатації, водночас, із належно сучасним потенціалом дигіталізації [11; 12; 13], може, в дійсності, переконливо гарантувати адміністративну стабілізацію (стабілізацію організування) та гнучко-адаптовано забезпечувати потреби виробництва, реально враховуючи поведінку факторів як внутрішнього, так і, неодмінно, зовнішнього середовища безпосереднього та/або опосередкованого ефекту, а також, на ділі, сприяти вчасно-плідному досягненню визначеної(их) мети (цілей) (рис. 6).

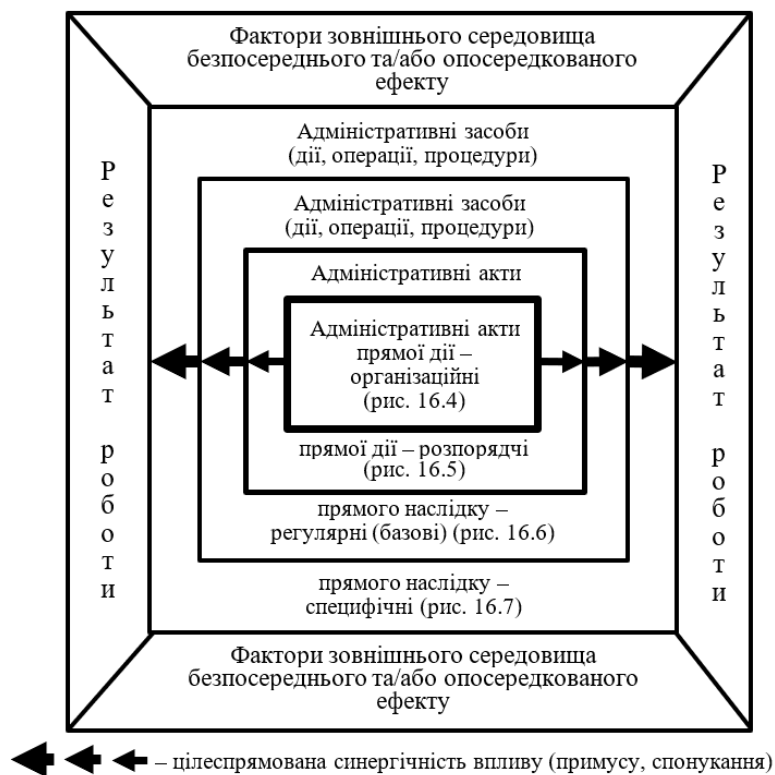


Рис. 6. Візуалізована модель узагальненого профілю адміністрування діяльності суб'єктів й об'єктів управління прямої дії

Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У зв'язку із отриманим результатом, маємо наголосити: усвідомлено-фаховому вибору та об'єднанню тих або інших актів й засобів (дій, операцій, процедур) організування праці суб'єктів й об'єктів управління в пристосовано-продуктивний профіль адміністрування, передуює реальне оцінювання виробничої ситуації, можливість використати дієвий метод для його формування та, що не менш важливо, присутність відповідного рівня знань, умінь, навичок і компетенцій та, безперечно, позитивного практичного досвіду роботи у конкретного менеджера, якому делеговано обов'язки, право і належний еквівалент відповідальності стосовно ефективно-раціональної підготовки, погодження й результативно-цільового застосування означеного [5; 15]. І все ж, варто пам'ятати, що обов'язково має залишатися не змінним персональне бажання професійно розуміти сутнісні характеристики визначальних рис кожного інструменту адміністрування, особливо, прямої дії, різницю між ними та методи поодинокого й сукупного використання. Це

необхідно для того, щоб забезпечити грамотний вибір адекватно-ефективного акту чи засобу (дії, операції, процедури) організування роботи, формуючи інноваційний профіль адміністрування, з метою оптимально адаптувати його цільове застосування для нестандартної виробничої ситуації.

Адже, загальновідомо із практичної діяльності юридичних осіб, зокрема, накази і розпорядження складають близько 65% випадків тоді як менеджери застосовують адміністративний примус та/або спонукання відносно до підлеглих. У результаті, вони не лише перевантажують верхні рівні організаційної структури управління засобами (діями, операціями, процедурами) щодо розробки їх змісту та обранням прогнозованих методів реалізації але й, у кінцевому варіанті, досить швидко суттєво деформуються виконавцями (інколи, саботуються і, навіть, ігноруються (частково або повністю)) та, першочергово негативно, створюють умови, коли менеджери нижчих рівнів управління, де-факто, звільняються (самоусуваються) від участі стосовно вироблення адміністративних рішень і, де-юре, не несуть особистої відповідальності за ймовірні кінцеві результати роботи [2; 9; 14]. На відміну від наказу або розпорядження, використання, зокрема, вказівки (становить близько 12%), делегує повноваження стосовно вишукування можливих варіантів реалізації адміністративного рішення безпосередньо виконавцю(ям), що практично заздалегідь установлює доцільність його(їх) належного професійного вдосконалення і набуття еквівалентного рівня самоорганізації та, обов'язково, самовиховання особистісної відповідальності. За таких обставин, кваліфікаційна освіченість і продуктивність кожного штатного працівника, а також показників всієї базової системи адміністративного менеджменту та, як наслідок, прикладне значення загально-організаційної системи управління набуває стійких тенденцій до позитивного розвитку.

В свою чергу, наказна централізація, з часом, розбалансовує базову систему адміністративного менеджменту, послідовно знижуючи її сутнісно-методичний ресурс організування та, в підсумку, стає підґрунтям розпорошення та/або певної втрати досягнутого професійного потенціалу штатних працівників. Саме тому, для підвищення ефективності

організування необхідно перерозподіляти питому вагу застосування наказів, розпоряджень, вказівок та інших актів і засобів (дій, операцій, процедур) адміністрування праці через децентралізацію управління й неодмінне використання, за таких умов, широкої палітри інструментів адміністрування як прямої, так і непрямої дії. Через це, актуальність означеного пов'язана з необхідністю дослідження, крім вищенаведеного, характеристик визначальних рис адміністративних актів непрямої дії та адміністративних засобів (дій, операцій, процедур) непрямого наслідку. Фахове усвідомлення дефініцій цих лексем у подальших статтях особливо важливе для підвищення ваги адміністрування, так як допоможе впливати не лише на тактику й стратегію розвитку підприємства (організації, установи), але може стати ще однією складовою, сукупно з іншими ресурсами, здобуття бажаних конкурентних та репутаційних переваг.

Література

1. Міненко М. А., Міненко Л. М. Інструменти адміністрування непрямої дії як один із засобів гарантування стабілізації організування роботи фізичних та юридичних осіб. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 25-31. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.25.
2. Міненко М. А., Піддубний В. А., Красножон С. В., Нагорна Ю. В. Інструменти адміністрування як основа для побудови моделей організаторського впливу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 9 (244). С. 27-35. DOI: 10.5281/zenodo.5704516.
3. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
4. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
5. Міненко М. А. Формування репутації адміністративного менеджменту суб'єкту господарювання. *Економіка та держава*. 2016. № 2. С. 17-22. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2016/6.pdf (дата звернення: 20.09.2025).
6. Міненко М. А., Міненко Л. М. Особливі аспекти адміністрування діяльності підприємств (організацій, установ) в умовах глобалізації

економіки і в середовищі всеосяжної цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 39-49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.39>.

7. Міненко М. А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. № 16. 2019. С. 242-251. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/182607> (дата звернення: 20.09.2025).

8. Міненко М. А., Піддубний В. А., Альохін Д. І. Ділова досконалість: вимоги і перспективи для України. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 9-14. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.9.

9. Міненко М. А. Громадські об'єднання: досвід Німеччини : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 328 с.

10. Гуторова О. О., Стасенко О. М. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Харків : ХНАУ, 2014. 383 с.

11. Міненко М. А., Міненко Л. М., Марченко А. О., Марченко П. А. Дигіталізація в умовах глобалізації світу і тотального використання цифрових технологій. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.20>.

12. Міненко М. А., Міненко Л. М., Марченко А. О., Нетребко Р. В., Маланчук М. Ф. Адміністрування діяльності об'єктів оборонної сфери в умовах війни з російською федерацією, глобалізації світу і суцільної цифровізації. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки і оборони*. 2023. № 3(48). С. 44-58. DOI: 10.33099/2311-7249/2023-48-3-44-58.

13. Міненко М. А., Машталір В. В., Міненко Л. М. Умови сприяння цілеспрямовано-стійкому розвитку і набуттю бажаних конкурентних й репутаційних переваг юридичною особою. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. Т. 3. № 2. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-2-4>.

14. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А. А. Мазаракі, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник та ін.; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.

15. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.3.

References

1. Minenko, M.A. and Minenko, L.M. (2025), "Instruments of indirect administration as one of the means of ensuring the stabilisation of the organisation of work of individuals and legal entities", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 25-31. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.25.

2. Minenko, M.A. Piddubnyi, V.A. Krasnozhon, S.V. and Nahorna, Yu.V. (2021), "Administrative tools as a basis for constructing models of organisational influence", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 9(244), pp. 27-35. DOI: 10.5281/zenodo.5704516.

3. Hordiienko, L.Yu. (2016), *Administratyvnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk* [Administrative Management: A Study Guide], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.

4. Mykhalitska, N.Ya. Veresklya, M.R. and Mykhalitskyi, V.S. (2019), *Administratyvnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk* [Administrative Management: A Study Guide], LvDUVS, Lviv, Ukraine.

5. Minenko, M.A. (2016), "Formation of the reputation of administrative management of a business entity", *Ekonomika ta derzhava*, [Online], vol. 2, pp. 17–22, Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2016/6.pdf (Accessed 20 September 2025).

6. Minenko, M.A. and Minenko, L.M. (2024), "Specific aspects of enterprise administration in the context of globalisation of the economy and comprehensive digitalisation", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 39-49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.39>.

7. Minenko, M.A. (2019), "Sustainable competitive advantages in the conditions of market globalisation", *Ekonomichnyi visnyk NTUU 'KPI'*, [Online], vol. 16, pp. 242-251, Available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/182607> (Accessed 20 September 2025).

8. Minenko, M.A. Piddubnyi, V.A. and Alokhin, D.I. (2019), “Business excellence: requirements and prospects for Ukraine”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 9-14. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.9.

9. Minenko, M.A. (2015), *Hromadski obiednannia: dosvid Nimechchyny: monohrafiia* [Public associations: the experience of Germany: monograph], Kyivskyi natsionalnyi torhovo-ekonomichnyi universytet, Kyiv, Ukraine.

10. Hutorova, O.O. and Stasenko, O.M. (2014), *Administratyvnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk* [Administrative Management: A Study Guide], KhNAU, Kharkiv.

11. Minenko, M.A. Minenko, L.M. Marchenko, A.O. and Marchenko, P.A. (2023), “Digitalisation in the context of the global world and total use of digital technologies”, *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.20>.

12. Minenko, M.A. Minenko, L.M. Marchenko, A.O. Netrobko, R.V. and Malanchuk, M.F. (2023), “Administration of defence sector entities in the conditions of war with the russian federation, global world and total digitalisation”, *Suchasni informatsiini tekhnolohii u sferi bezpeky i oborony*, vol. 3(48), pp. 44-58. DOI: 10.33099/2311-7249/2023-48-3-44-58.

13. Minenko, M.A. Mashtalir, V.V. and Minenko, L.M. (2024), “Conditions for promoting purposeful and sustainable development and achieving desired competitive and reputational advantages by a legal entity”, *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoi asotsiatsii naukovtsiv. Serii: ekonomika, upravlinnia, bezpeka, tekhnolohii*, vol. 3, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-2-4>.

14. Mazaraki, A.A. Kuz'min, O.Ye. and Mel'nyk, O.H. (2014), *Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk dlia studentiv vyshchych navchalnykh zakladiv* [Fundamentals of Management: A Textbook for Students of Higher Education Institutions], Folio, Kharkiv, Ukraine.

15. Minenko, M.A. and Alokhin, D.I. (2019), “Management of human resources potential of business entities”, *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.3.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 р.