

УДК 658.012.4

М. А. Міненко,  
д. е. н., професор  
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-7492-3196>  
Л. М. Міненко,  
доктор філософії, старший науковий співробітник,  
Національний університет оборони України  
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0249-9856>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.39

# ОСОБЛИВИ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ (ОРГАНІЗАЦІЙ, УСТАНОВ) В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ І В СЕРЕДОВИЩІ ВСЕОСЯЖНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

М. Minenko,  
Doctor of Economics, Professor  
L. Minenko,  
PhD, Senior Researcher, National Defence University of Ukraine

UNIQUE FACETS OF ENTERPRISE (ORGANISATION, INSTITUTION) ADMINISTRATION  
WITHIN THE FRAMEWORK OF ECONOMIC GLOBALISATION AND AMIDST  
PERVASIVE DIGITALISATION

*У статті визначено належний перелік адміністративних завдань базового циклу організування діяльності, що мають виконувати менеджери підприємств (організацій, установ), враховуючи конкретні виробничі ситуації, а також — мінливий вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища безпосереднього та/або опосередкованого ефекту. Розкрито сутність їх взаємозв'язку з ключовими адміністративними функціональними обов'язками штатних працівників різних структурних підрозділів. Акцентовано увагу на тому, що зміст і перелік завдань адміністрування, крім виробничих умов, залежать від профіля діяльності, відомчого підпорядкування, різноманіття стейкхолдерів з якими юридична особа налагоджує ділові стосунки, співпрацює та/або вимушена співпрацювати. Наведено палітру адміністративних завдань та їх засоби реалізації, що характеризують особливості використання на практиці. З метою фахового сприйняття, дано авторське тлумачення термінів: функціональна регламентація; ієрархічна структура; статусне позиціонування; посадова субординація; перманентна диспетчеризація; оперативне регулювання; санкціонування дій.*

Означено можливий взаємозв'язок і специфіку впливу адміністративних завдань й функціональних обов'язків штатних працівників, а також ресурсного забезпечення підприємства (організації, установи), особливо дигіталізації, на формування змістовно-методичного потенціалу окремих елементів і підсистем (показників) базової системи адміністративного менеджменту та ефективність дієвості загально-організаційної системи управління. Внаслідок цього, дано авторське, удосконалене визначення термінів "ресурси (складові) тотальної дигіталізації (цифровізації)" і "базова система адміністративного менеджменту". Наведено головні групи загально-організаційних нормативних (адміністративних) документів, що характеризують зміст і визначають місце та роль кожної складової окремо й призначення базової системи адміністративного менеджменту в цілому. Зважаючи на проаналізоване, наголошено, що ці документи виступають унормованим підґрунтям конкурентоспроможності та позитивної ділової репутації, а також являються базисом для запровадження управлінських новацій. Надано характеристику поняттю "ділова досконалість", зазначено умови отримання її належного якісного рівня. Підкреслено, що для цього адміністрації (апарату управління) юридичної особи бажано застосувати одну з міжнародно визнаних моделей досконалих (ідеальних) організацій, наприклад: японську модель досконалості імені Е. Демінга; американську модель досконалості імені М. Болдріджа; модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM Excellence Model); загальну схему оцінювання (Common Assessment Framework (CAF)).

Охарактеризовано головне організаційно-методичне призначення пакету загально-організаційних нормативних (адміністративних) документів. Обґрунтовано, що з метою покращення їх змістовно-методичного потенціалу, необхідно регулярно надавати фахову увагу технології формування відповідного переліку адміністративних завдань базового циклу організування діяльності, а також адміністративним функціональним обов'язкам штатних працівників різних структурних підрозділів.

*The article delineates a comprehensive list of administrative tasks within the basic cycle of organizing activities, to be performed by managers of enterprises (organizations, institutions), taking into consideration specific production situations, as well as the variable impact of internal and external factors, resulting in direct and/or indirect effects. The essence of their interrelation with key administrative functional duties of staff members from various structural units is elucidated. The emphasis is placed on the fact that the content and scope of administrative tasks, in addition to production conditions, depend on the profile of activities, departmental affiliation, and the variety of stakeholders with whom the legal entity establishes business relations, cooperates, and/or is compelled to cooperate. The diversity of administrative tasks and their implementation tools are provided, which characterize the peculiarities of practical usage. For professional comprehension, the author provides their own interpretation of the terms: functional regulation; hierarchical structuring; status positioning; positional subordination; permanent dispatching; operational regulation; sanctioning of actions.*

*The possible interrelation and specificity of the impact of administrative tasks and functional responsibilities of staff members, as well as the resource provision of the enterprise (organization, institution), particularly in the context of digitization, on the formation of the substantive and methodological potential of individual elements and subsystems (indicators) of the basic administrative management system and the effectiveness of the overall organizational management system are outlined. As a result, an improved authorial definition of the terms "resources (components) of total digitalization", "foundational system of administrative management" is provided. Main groups of general organizational normative (administrative) documents are provided, which characterize the content and determine the place and role of each component separately and the purpose of the basic administrative management system as a whole. Considering the analyzed data, it is emphasized that these documents serve as standardized foundations for competitiveness and positive business reputation, as well as provide a basis for the implementation of managerial novations. The concept of "business excellence" is characterized, and conditions for achieving its proper quality level are outlined. It is emphasized that for this purpose, the administration (management apparatus) of a legal entity is advised to apply one of the internationally recognized models of excellent (ideal) organizations, such as: the Japanese model of excellence by E. Deming; the American model of excellence by M. Baldrige; the Excellence Model of the European Foundation for Quality Management (EFQM Excellence Model); the Common Assessment Framework (CAF).*

***The main organizational and methodological purpose of the package of general organizational normative (administrative) documents is characterized. It is argued that in order to enhance their substantive and methodological potential, it is necessary to regularly pay professional attention to the technology of forming an appropriate list of administrative tasks of the basic cycle of organizing activities, as well as the administrative functional duties of staff members in various structural units.***

*Ключові слова: адміністративні завдання; адміністративні функціональні обов'язки; загально-організаційні нормативні (адміністративні) документи; ресурси (складові) тотальної дигіталізації (цифровізації); базова система адміністративного менеджменту; ділова досконалість; конкурентні й репутаційні переваги.*

*Key words: administrative tasks; administrative functional responsibilities; general organisational regulatory (administrative) documents; resources (components) of total digitalisation; basic administrative management system; business excellence; competitive and reputational advantages.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективність діяльності будь-якого підприємства (організації, установи), залежить від технологічно-вираженої диференціації та інтеграції відповідальними співробітниками апарату управління завдань адміністрування, фахового визначення адміністративних функціональних обов'язків штатних працівників для їх цілеспрямованої реалізації, належного ресурсного забезпечення (у тому числі, дигіталізації). Водночас, продуктивність і результативність його(її) кінцевих показників роботи прямо пропорційна сформованому змістовно-методичному потенціалу показників базової системи адміністративного менеджменту, враховуючи особливості можливої поведінки факторів внутрішнього і зовнішнього середовища безпосереднього та/або опосередкованого ефекту. Тому, з метою організаційно-правового обґрунтування та офіційного закріплення і для його раціонально-позитивного використання на практиці всі вище означені адміністративні дії мають бути обов'язково офіційно затверджені відповідними внутрішньо-організаційними регламентами конкретної юридичної особи. За таких обставин, важливо усвідомлювати: ключовою проблемою для гарантування ділової досконалості, стійкого розвитку, конкурентних і репутаційних переваг будь-якого підприємства (організації, установи), особливо в умовах глобалізації економіки й в середовищі всеосяжної цифровізації, залишається розуміння того, що фахово наповнюючи зміст кожного документу цієї категорії ми з самого початку, сукупно, маємо формувати сутнісно-методичний потенціал базової системи адміністративного менеджменту та інших важелів впливу (примусу, спонукання) прямої та/або непрямої дії і, як наслідок, забезпечувати дієвість загально-організаційної системи управління, а на перспективу створювати підґрунтя для якісного запровадження управлінських новацій та, головне, сертифікації на відповідність будь-якому стандарту, а також, за бажанням, впровадження однієї із визнаних фахівцями світових моделей досконалих (ідеальних) організацій.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання організування діяльності підприємства (організації, установи), враховуючи перелік адміністративних завдань і відповідні функціональні обов'язки для їх реалізації, вивчали ряд науковців, зокрема, Г. Саймон, Д. Смітбург, В. Томпсон, Б. Новіков, Г. Сініюк, П. Круш, М. Небава, О. Ратушняк, О. Гуторова, О. Стасенко, Н. Михаліцька, М. Верескля, В. Михаліцький та інші. Ми пропонуємо розглянути цю проблему під кутом зору сучасних національних реалій і власного практичного досвіду роботи на посадах менеджерів технічного, інформаційного та інституційного рівнів, враховуючи вплив глобалізації економіки і всеосяжної цифровізації.

Актуальність запропонованого дослідження виходить на перше місце через нові виклики, що постають перед українськими виробниками товарів і послуг. Ці виклики пов'язані з необхідністю не лише сертифікації на відповідність міжнародним стандартам, що сьогодні вже не є гарантією конкурентоспроможності, а й активно займатися питаннями впровадження моделей ділової досконалості. Базисом для таких цілеспрямованих кроків мають стати адаптовані до умов сьогодення офіційно затверджені загально-організаційні нормативні (адміністративні) документи та напрацьовані, з урахуванням узаконених обмежень і рекомендацій, адміністративні завдання і функціональні обов'язки, а також раціональне використання доцільних ресурсів, у першу чергу — дигіталізації.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Завданням статті є обґрунтування усвідомленого сприйняття диференційовано-інтегрованого та адаптованого до відповідних умов господарювання певного(ї) підприємства (організації, установи) підходу стосовно виокремлення адміністративних завдань, що реалізуються через відповідні функціональні обов'язки штатних працівників різних структурних підрозділів, для по-

дальшого обов'язкового їх змістовно-методичного відображення в офіційно затверджених загально-організаційних нормативних (адміністративних) документах, з метою безпосереднього узаконеного забезпечення його(її) діяльності, сприяння впровадження новачій в управління, гарантування стійкого розвитку та, у підсумку, здобуття бажаних конкурентних і репутаційних переваг в умовах глобалізації економіки й у середовищі всеосяжної цифровізації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Рівновіддаленість і зваженість адміністративного впливу (примусу, спонукання) прямої та/або непрямої дії на технологічно-виважене, адаптовано-цілеспрямоване й своєчасно-результативне функціонування підприємства (організації, установи), особливо, в умовах глобалізації економіки і в середовищі всеосяжної цифровізації, дає змогу мінімізувати заангажованість й суб'єктивізм та можливість працівникам адміністрації (апарату управління) пріоритетно визначати і забезпечувати досягнення загально-організаційної мети (цілей), нерідко, латентно або відкрито, протистояти приватним цілям та інтересам керівників окремих структурних підрозділів, топ-менеджерів і навіть власників. У цьому сенсі, саме систематизовано-стійкий, змістовно і методично обґрунтований адміністративний підхід, із застосуванням оптимально-адаптованої палітри інструментів адміністрування прямої та/або непрямої дії, посилені потенціалом дигіталізації, у тому числі, сучасних інформаційних програмних продуктів, неупереджено ефективно сприятиме якісному, безпечному, всебічному, своєчасному і результативному виконанню поставлених виробничих завдань, раціональному обліку та використанню всіх ресурсів, унеможливить появу корупційної складової [16; 13].

Дійсно, як підтверджують позитивні практики застосування ефективного механізму адміністрування діяльності національних і міжнародних підприємств (організацій, установ), незалежно-об'єктивне, фахово-диференційоване та інтегровано-виважене сприйняття будь-якої виробничої ситуації працівниками адміністрації, під час формування та реалізації тактичних і стратегічних планових чи позапланових заходів, вважається конструктивною основою уніфікації й універсалізації визначення і раціональної мобілізації ресурсів (неупереджено-комплексного забезпечення ресурсами) [6; 7; 10]. Надзвичайно корисним такий підхід є за умови виникнення ділової потреби фахово-об'єктивно з'ясувати доцільні перелік, кількість та необхідну якість ресурсних можливостей саме потенціалу дигіталізації. Адже, за своїм описом, ресурси (складові) тотальної дигіталізації (цифровізації) будь-якого(її) підприємства (організації, установи) — це комплекс відносно відокремлених, водночас, взаємопов'язаних між собою достатньої кількості та якості фахівців цього спрямування, сучасного загально-, спеціально- й антивірусно-ліцензійного програмного забезпечення, інноваційних цифрових та інфокомунікаційних технологій, розгалуженої інформаційної інфраструктури (мережі) і належної якості та безпечності каналів інформаційного зв'язку (digital-каналів) із заінтересованими сторонами, повноцінних інформаційних внутрішніх й зовнішніх баз даних, на-

дійної системи безпеки інформаційних можливостей і технічних пристроїв (засобів), що, за ефективного співдіяння зі стейкхолдерами, здатні гарантувати безперебійно-оптимальну, продуктивно-результативну роботу кожного штатного працівника, структурних підрозділів, юридичної особи загалом [13]. Крім того, технологічно-виважене, диференційовано-інтегроване організування також сприяє оптимально-адаптованому визначенню раціональних дій щодо цілеспрямованої орієнтації відповідної розробки й ефективної прикладної реалізації процедур апробування, адаптування і модернізування ключових адміністративних функціональних обов'язків. Водночас, саме такий підхід дозволяє забезпечувати максимально реалістичну, загально-організаційну орієнтацію менеджменту кожного структурного підрозділу і всіх штатних виконавців, а також представників стейкхолдерів, на практично-продуктивне створення належних умов для цілепокладання і гарантування своєчасно-позитивного результату спільної роботи.

Фактично, кваліфіковано-усвідомлене, технологічно-доцільне і раціональне визначення, апробація та адаптація всієї сукупності дій адміністрації до потреб й умов функціонування певного(ї) підприємства (організації, установи) сприяє достатньо об'єктивному напрацюванню базового переліку адміністративних завдань. Цей перелік обумовлено формує логічно обґрунтовану послідовність практичних кроків, що необхідно здійснювати, враховуючи наявний ресурсний потенціал (особливо, дигіталізації), обмеження і рекомендації узаконених настанов, можливу поведінку факторів внутрішнього і зовнішнього середовища безпосереднього та/або опосередкованого ефекту, обрану стратегію розвитку. Початок цих кроків визначений цілями першого етапу життєвого циклу юридичної особи. До нього, пріоритетно, відносяться завдання стосовно офіційної реєстрації та організаційної побудови, тобто, змістовна деталізація діяльності та організаційне оформлення. Організаційно-юридична легалізація дає можливість перейти до вирішення інших завдань організування, таких як [сформовано авторами за результатами дослідження з використанням 2; 4; 5]:

- функціональна регламентація (адміністративний процес встановлення обов'язків, прав, відповідальності, посадових взаємовідносин суб'єктів та об'єктів управління шляхом розробки і введення у дію належним чином затверджених внутрішньо-організаційних регламентів);

- ієрархічна структуризація (адміністративний порядок, що визначає належну форму організування з чітким лінійним (функціональним, лінійно-функціональним) підпорядкуванням об'єктів нижнього управлінського рівня конкретному суб'єкту(ам) верхнього управлінського рівня);

- статусне позиціонування (здобуте становище індивідуума, що підтверджується формальним та/або неформальним сприйняттям місця посадової особи (особистості) в суспільстві (в системі міжособистісних взаємин, у загально-організаційній системі управління, в ієрархії управління структурного підрозділу));

- посадова субординація (погоджена форма трудових відносин, що передбачає обов'язковість для ниж-

чої за рангом (посадою, званням) штатної особи виконання вимог адміністративного впливу вищестоячої за статусом штатної особи, а також дотримання у цих відносинах встановлених правил дисципліни, етики поведінки, відповідальності).

У результаті таких адміністративних кроків, відбувається розподіл і закріплення прав, обов'язків, відповідальності між посадами штатного розкладу та їх формалізованими об'єднаннями (структурними підрозділами), а також продовжується визначення подальшого переліку, місця, ролі та взаємозв'язків між елементами й підсистемами (складовими, показниками) базової системи адміністративного менеджменту підприємства (організації, установи), фахово уточнюється їх сутнісно-методичний зміст. Відповідно, покроково вибудовується дієва загально-організаційна система управління в цілому, окремих виробничих ланок і кожної штатної одиниці зокрема. Однак, для виконання свого головного призначення, означена базова система адміністративного менеджменту має являти собою комплекс відносно відокремлених взаємозалежних складових, що через налагоджені наскрізні підсистеми комунікацій із заінтересованими сторонами, діловодства і документування діяльності, затверджені статут, штатний розпис, організаційну структуру управління (інші структури організування роботи), правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи й посадові (робочі) інструкції, а також, трудові договори (угоди) і контракти, визначені планові та/або позапланові заходи, шляхом реалізації функцій адміністративного менеджменту, використовуючи необхідний ресурсний потенціал (у тому числі, дигіталізації), забезпечують своєчасне і результативне досягнення сформованої мети (цілей), яка (які) відповідає(ють) місії (цінностям, візії, баченню, політиці) та прийнятій стратегії(ям) розвитку, не суперечить(ать) нормам колективного договору і кодексу корпоративної етики, пріоритетним для діючої адміністрації законам, принципам і методам управління, сприяють дотриманню норм міжнародних стандартів (регламентів), що встановлюють технологічно-виважені умови господарювання для конкретного підприємства (організації, установи) та є основою формування належного рівня ділової досконалості, адаптовано реагують на зміни у поведінці факторів соціально-економічного і суспільно-політичного зовнішнього середовища [сформовано авторами за результатами дослідження із використанням 12; 14].

В свою чергу, з метою об'єктивної оцінки досліджуваного, необхідно усвідомлювати, що ділова досконалість — це здатність підприємства (організації, установи) передбачати і задовольняти бажання та очікування всіх його(її) заінтересованих сторін. Водночас, маємо пам'ятати, що рівень ділової досконалості характеризує, наскільки добре юридична особа це виконує. Тому, для отримання належного якісного рівня ділової досконалості бажано застосувати одну із міжнародно визнаних моделей досконалих (ідеальних) організацій, а саме: австралійську, американську, європейську, іберо-американську, індійську, сингапурську, японську [15]. Саме тому варто знати, що на практиці будь-яка модель ділової досконалості може позитивно впливати на досягнення запланованих результатів, за умови

відповідної фахової процедуризації (диференціації) виробничих процесів. А втім, розробка й проведення основних адміністративних кроків стосовно оптимально можливому сприянню цілеспрямованого функціонування підрозділів та окремого штатного працівника, об'єктивно вимагає їх комплексного забезпечення, що передбачає обов'язково враховувати різноманіття матеріальних ресурсів (особливо, дигіталізації), яке визначається рівнем повноважень і структурним статусом посадової особи [5; 13]. Паралельно має бути вирішене питання, наприклад, стосовно необхідного офісного організування діяльності, документального унормування роботи, канцелярського супроводу виробничих процесів, службового кореспондування адміністративних рішень, кур'єрського обслуговування функціонування загалом і кожного структурного підрозділу, зокрема. Попри все, перелік адміністративних кроків щодо налагодження ефективної діяльності, потребує також методично-фахового інструктажу персоналу (методичного інструктування) та операційної диференціації (процедуризації) змістовного виконання документально оформлених повноважень і завершується забезпеченням дотримання належного рівня режимних обмежень і надання, у разі потреби, фізичної охорони співробітнику(ам).

У будь-якому випадку, постановка адміністративних завдань має універсальний характер, що дає можливість використовувати їх стандартизовано. Саме тому, проведені підготовчі заходи стосовно офіційної легітимності функціональної діяльності конкретного(її) підприємства (організації, установи) дають змогу далі узаконено налагоджувати внутрішні та зовнішні комунікації із заінтересованими сторонами і переходити до вирішення договірних відносин з іншими юридичними й фізичними особами, а також, до практичної регулярної реалізації функції адміністративного супроводу, з метою дотримання їх умов, контролювання виконання наміченого та фіксації проміжних і кінцевих наслідків роботи. Виявлені в результаті таких дій відхилення зобов'язують зробити додаткову постановку і вирішення інших завдань адміністрування. До них належать [сформовано авторами за результатами дослідження з використанням 2; 4; 5]:

- перманентне диспетчерування (особлива неперервна форма оперативного контролювання і діагностування стану об'єкта управління з подальшим невідкладним прийняттям адекватних адміністративних рішень, у разі виявлення відхилень від встановлених нормативів, що визначені технічними регламентами, стандартами, технологічними картами, інструкціями та/або запланованих показників виробничих завдань);

- оперативне регулювання (своєчасний адміністративний вплив суб'єкта на об'єкт (об'єкти) управління (виробничий процес) у разі виявлення відхилень від запланованих показників під час виконання виробничих завдань, дотримання норм інструкцій, технологічних карт, стандартів, технічних регламентів);

- санкціонування дій (надання адміністративної згоди суб'єктом управління (у межах посадових прав і відповідальності) об'єкту (об'єктам) управління на виконання завдань відповідно до обставин, що склалися).

**Таблиця 1. Взаємозв'язок адміністративних завдань базового циклу організування діяльності підприємства (організації, установи) і ключових адміністративних функціональних обов'язків штатних працівників**

| № з/п | Адміністративні завдання                    | Ключові адміністративні функціональні обов'язки                      | Властивості                                                       | Структурний підрозділ, що реалізує адміністративні завдання |
|-------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1.    | Офіційна реєстрація                         | Складання і погодження                                               | Суб'єктність                                                      | Адміністрація                                               |
| 2.    | Змістовна деталізація                       | Поділ і формалізація                                                 | Технологічність                                                   | Секретаріат                                                 |
| 3.    | Організаційне оформлення                    | Складання, погодження і затвердження                                 | Стандартизованість                                                | Адміністрація                                               |
| 4.    | Функціональна регламентація                 | Поділ і настанови                                                    | Визначеність                                                      | Відділ кадрів                                               |
| 5.    | Ієрархічна структуризація                   | Розподіл і побудова                                                  | Підпорядкованість                                                 | Адміністрація                                               |
| 6.    | Статусне позиціонування                     | Визначення і розстановка                                             | Комунікаційні зв'язки                                             | Адміністрація                                               |
| 7.    | Посадова субординація                       | Встановлення і співвідношення                                        | Дотримання                                                        | Адміністрація                                               |
| 8.    | Методичне інструктування                    | Інформування і роз'яснення                                           | Обов'язковість виконання                                          | Відділ кадрів                                               |
| 9.    | Операційна диференціація та інтеграція      | Поділ та об'єднання                                                  | Спадковість і взаємозв'язок                                       | Адміністрація                                               |
| 10.   | Комплексне ресурсне забезпечення            | Розрахунок і постачання                                              | Укомплектованість і відповідність                                 | Відділ постачання                                           |
| 11.   | Фізична охорона                             | Обмеженість і перевірка                                              | Безпечність                                                       | Відділ охорони                                              |
| 12.   | Режимні обмеження                           | Розклад і виконання                                                  | Впорядкованість та обов'язковість                                 | Відділ охорони                                              |
| 13.   | Офісне організування діяльності             | Комунікаційні зв'язки і ресурсне забезпечення                        | Конструктивність, продуктивність і раціональність                 | Господарчий відділ                                          |
| 14.   | Документальне унормування роботи            | Складання, погодження і затвердження                                 | Стандартизованість, відповідність, доцільність                    | Юридичний відділ                                            |
| 15.   | Канцелярський супровід                      | Візування і реєстрація                                               | Стандартизованість і своєчасність                                 | Канцелярія                                                  |
| 16.   | Службове кореспондування                    | Отримання і відправлення                                             | Відповідність і надійність                                        | Експедиція                                                  |
| 17.   | Кур'єрське обслуговування                   | Відправлення і доставка                                              | Своєчасність і надійність                                         | Експедиція                                                  |
| 18.   | Внутрішні комунікації                       | Оповіщення, координація і взаємозв'язок                              | Підзвітність і надійність                                         | Секретаріат                                                 |
| 19.   | Зовнішні комунікації                        | Координація, кооперація і зворотній зв'язок                          | Стійкість і надійність                                            | Адміністрація                                               |
| 20.   | Договірна діяльність                        | Перемовини, корегування відносин, унормованість                      | Легітимність                                                      | Юридичний відділ                                            |
| 21.   | Адміністративний супровід виконання         | Моніторинг і коригування                                             | Паралельність і продуктивність                                    | Адміністрація                                               |
| 22.   | Контролювання виконання наміченого          | Проведення і перевірка на відповідність                              | Перманентність, продуктивність та об'єктивність                   | Адміністрація                                               |
| 23.   | Перманентна диспетчеризація                 | Спостереження і коригування                                          | Адекватність і продуктивність                                     | Диспетчерська                                               |
| 24.   | Оперативне регулювання                      | Проведення та адаптування                                            | Кваліфікованість і своєчасність                                   | Диспетчерська                                               |
| 25.   | Санкціонування дій                          | Дозвіл і заборона                                                    | Законність, дієвість і своєчасність                               | Адміністрація                                               |
| 26.   | Організування документообігу                | Налаштування, дотримання вимог щодо проходження і передачі до архіву | Стандартизованість, своєчасність і надійність                     | Експедиція                                                  |
| 27.   | Ведення діловодства                         | Налаштування документально-інформаційної основи діяльності           | Стандартизованість, відповідність, кваліфікованість, своєчасність | Канцелярія                                                  |
| 28.   | Складання статистичної звітності            | Збір даних, узагальнення, погодження, затвердження, подання          | Стандартизованість, достовірність і законність                    | Інформаційний відділ                                        |
| 29.   | Архівне зберігання документів та інформації | Накопичення, розміщення і зберігання                                 | Відповідність номенклатурі, стандартизованість, надійність        | Архів                                                       |

Джерело: сформовано автором з використанням [2; 4; 5; 8].

Крім того, варто також зазначити, що перелік адміністративних завдань базового циклу завершується достатньо зрозумілими діями та операціями з налаштування ефективного функціонування підприємства (організації, установи) й відображення результатів його(її) роботи як у власних інтересах, так і враховуючи законодавчо встановлені вимоги фіскальних органів. Зважаючи на це, передбачено обов'язкове: організування документообігу; ведення діловодства; складання статистичної звітності; архівне зберігання документів [2; 4; 5].

Обов'язковість використання на практиці проаналізованого списку адміністративних завдань носить достатньо методично-обґрунтований характер, що тією чи іншою мірою відображає специфіку започаткування і налагоджування діяльності будь-якого підприємства (організації, установи). А втім, він може бути більш деталізованим чи, навпаки, суттєво інтегрованим. З огляду на це, варто усвідомлювати: диференційовано-інтегрований підхід до встановлення певної кількості доцільних адміністративних завдань прямо впливає на об'єктивність визначення адміністративних функціональних обов'язків, що мають бути розподілені між співробітниками певних структурних підрозділів конкретної юридичної особи. Водночас, палітра і змістовно-методична якість офіційно затверджених загально-організаційних нормативних (адміністративних) документів, що характеризують показники базової системи адміністративного менеджменту та узаконено визначають обмеження і рекомендації для стійкого розвитку певного(ї) підприємства (організації, установи) також знаходяться у безпосередній залежності від означеного. Тому, відповідальним за цей напрям адміністративної роботи, такі аргументи потрібно належним чином враховувати. Отже, проведений аналіз адміністративних завдань дає змогу перейти до визначення необхідних для виконання кваліфікованими штатними працівниками юридичної особи адміністративних функціональних обов'язків. У загальному вигляді взаємозв'язок адміністративних завдань базового циклу організування діяльності підприємства (організації, установи) і ключових адміністративних функціональних обов'язків для штатних працівників можна відобразити у табл. 1.

У таблиці 1 відображено напрями базового циклу організування діяльності підприємства (організації, установи), що реалізуються шляхом застосування, у певному взаємозв'язку і послідовності, адміністративних завдань і ключових функціональних обов'язків штатних працівників, які їх зобов'язані виконувати згідно до займаної штатної посади конкретного структурного підрозділу. В реальних умовах господарювання зазначений перелік деталізується, уточнюється, доповнюється та адаптується відповідно до поставлених виробничих завдань, умов їх вирішення, об'єктивних ресурсних можливостей юридичної особи. На визначення практичних адміністративних функціональних обов'язків, у першу чергу, впливає фаховий рівень як менеджерів адміністрації, так і всіх інших менеджерів, які не входять до її складу, обрана конфігурація позиціонування, ступінь впровадження сучасних інформаційних технологій, орієнтація на опанування і використання спеціальних осучаснених видів адміністративної діяльності. Саме така обґрунтована спеціалізація та/або диференціація

й інтеграція адміністративних завдань, першочергово, може забезпечити ділову досконалість, стійкий розвиток, конкурентні та репутаційні переваги підприємства (організації, установи) [9; 11; 15].

Однак, мусимо визнати, що в реальних умовах легалізації роботи і налаштування діяльності конкретної юридичної особи перелік, зміст й місце наведених у таблиці 1 завдань адміністрування частково може бути змінено. За таких обставин, матимуть місце інші виконавці відповідних структурних підрозділів, хто буде залучений для їх реалізації. Попри це, логіка побудови основного змісту адміністрування, достатньо повно та обґрунтовано відображена у наведеному переліку, а самі адміністративні завдання доцільно використовувати під час формування сутнісного потенціалу обмежень і рекомендацій, що офіційно унормовуються загально-організаційними нормативними (адміністративними) документами (внутрішньо-організаційними регламентами).

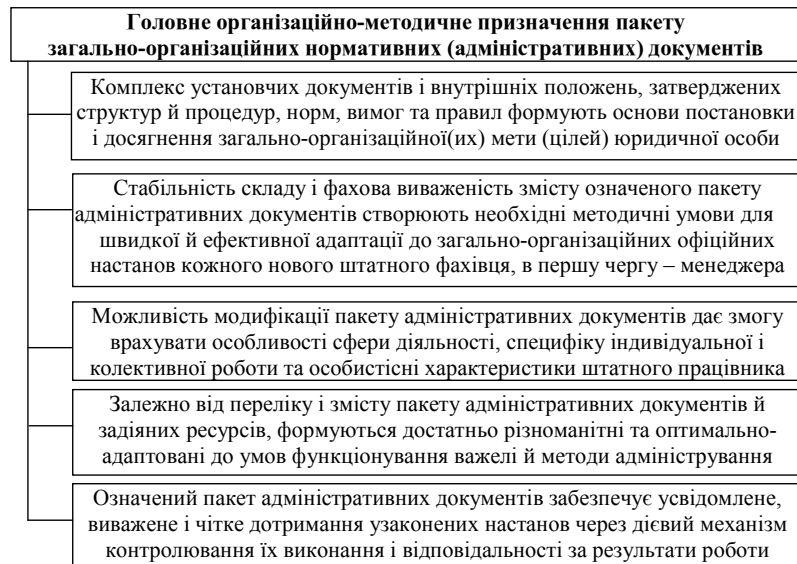
Враховуючи означене, маємо наголосити: розмежування обов'язків, прав, відповідальності між адміністрацією і менеджерами, які не входять до складу апарата управління, та іншими штатними співробітниками, а також визначення їх місця і ролі в загально-організаційній системі управління відбувається безпосередньо на етапі розробки пакету внутрішньо-організаційних регламентів, що офіційно узаконюють діяльність будь-якого(її) підприємства (організації, установи). Крім того, варто усвідомлювати, що напрацювання змісту документально-узаконених настанов на основі сформованого переліку адміністративних завдань базового циклу організування діяльності юридичної особи і ключових адміністративних функціональних обов'язків для штатних працівників, фактично є початком утворення підвалин конкурентних й адміністративно-репутаційних переваг шляхом створення базису для оптимально-адаптованого використання ресурсів, у тому числі сучасних цифрових технологій, а також — новацій в управлінні, зокрема, сертифікації на відповідність будь-якому стандарту (технічному регламенту) та впровадження однієї із міжнародно визнаних моделей ділової досконалості [9; 11; 13; 15;]. Саме тому, з досвіду діяльності провідних міжнародних і національних підприємств (організацій, установ) будь-якої організаційно-правової форми й форми власності, щоб забезпечити власні стійкі перспективи та лідируючі позиції необхідно системно, змістовно та методично-адаптовано до поведінки факторів внутрішнього і зовнішнього середовища безпосереднього та/або опосередкованого ефекту, з перших кроків проєктування й організування роботи, розробляти, офіційно затверджувати та, обов'язково регулярно, використовувати на практиці загально-організаційні нормативні (адміністративні) документи, а потім їх, з певною періодичністю, переосмислювати, вносити корективи, за необхідності, — вдосконалювати, перезатверджувати і знову застосовувати, дотримуючись на практиці їх сутнісно-об'єктивних обмежень та рекомендацій [5; 6; 7; 10].

Для зручності формування та оперативності застосування загально-організаційні нормативні (адміністративні) документи умовно групуються за певними ознаками, а саме: організаційні документи; розпорядчі документи; інформаційно-довідкові документи. Окремо

виділяють ще кілька груп документів: кадрові документи; документи особової справи працівника; документи військового обліку; документи з охорони праці й техніки безпеки. Зокрема, до організаційних і розпорядчих документів, що сприяють налагодженню ефективної діяльності будь-якого підприємства (організації, установи), належать:

- Установчий договір;
  - Статут (Положення) (у т.ч. розроблений на основі модельного статуту);
  - протоколи засідання керівних органів, рішення засновників;
  - Штатний розпис;
  - Організаційна структурна схема управління;
  - Правила внутрішнього трудового розпорядку;
  - Номенклатура справ;
  - Положення про бланки, печатки, штампи (їх використання і зберігання);
  - Положення про інформаційну безпеку;
  - Положення про використання мобільного зв'язу;
  - Положення про комерційну таємницю;
  - Положення про відрядження;
  - Кодекс ділової етики (ділової поведінки, цінностей) або Звід правил (цінностей і принципів);
  - Положення про процедуру діловодства і документообігу;
  - Книга обліку наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій тощо про основну діяльність;
  - накази, розпорядження, вказівки, інструкції тощо з основної діяльності;
  - Журнал реєстрації вхідної і вихідної документації;
  - вхідна і вихідна документація;
  - Положення про структурні підрозділи (положення про процедуру організування діяльності структурного підрозділу);
  - посадові інструкції працівників;
  - Положення про планування діяльності;
  - Положення про бюджетування і ресурсне забезпечення діяльності;
  - Положення про організування діяльності;
  - Положення про мотивування діяльності персоналу (положення про оплату праці персоналу);
  - Положення про контролювання діяльності персоналу;
  - Книга реєстрації договорів цивільно-правового характеру;
  - договори цивільно-правового характеру, акти виконаних робіт;
  - таблиці обліку використання робочого часу;
  - графіки змінності;
  - відомості про нарахування і виплату заробітної плати (документи, що підтверджують нарахування і виплату заробітної плати);
  - Положення про внутрішній порядок роботи під час перевірок;
  - Журнал реєстрації перевірок;
  - Колективний договір.
- До групи кадрових документів входять:
- Штатний розпис;
  - списки працівників;

- Книга обліку бланків трудових книжок;
  - бланки трудових книжок;
  - Книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них;
  - трудові книжки працівників і вкладиші до них;
  - Книга обліку неповнолітніх на підприємстві;
  - Книга обліку наказів, що стосуються трудових відносин;
  - накази з особового складу (прийняття на роботу; переведення з посади на посаду; переміщення; звільнення; надання відпусток; установлення доплат, премій, надбавок; суміщення професій (посад); виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; утримання коштів із заробітної плати і т.п.);
  - заяви (для прийому на роботу; переведення з посади на посаду; переміщення; звільнення; надання відпусток; суміщення професій (посад); виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника і т.п.);
  - документи, що підтверджують встановлення доплат, премій, надбавок, суміщення професій (посад), утримання коштів із заробітної плати і т.п.
  - посадові інструкції (робочі інструкції, погоджені з профспілками);
  - графіки відпусток;
  - Журнал обліку відпусток;
  - повідомлення про прийняття працівника на роботу (з відміткою Державної фіскальної служби);
  - Книга реєстрації трудових договорів (контрактів);
  - трудові договори (контракти);
  - звіти про працю 1-ПВ (квартальний);
  - попередження працівників про скорочення штату або чисельності, зміну умов праці тощо.
- Документи особової справи працівника передбачають такий перелік:
- копію паспорта;
  - копію ідентифікаційного коду;
  - копію документа(ів) про освіту;
  - копію військового квитка (тимчасового посвідчення) військовозобов'язаного або посвідчення про приписку до призовної дільниці призовника з відміткою про взяття на військовий облік у військовому комісаріаті (для чоловіків обов'язково);
  - 2 фотокартки;
  - Трудовий договір з найманим працівником (Контракт, Строковий договір);
  - Договір про повну матеріальну відповідальність (за необхідності);
  - Договір про збереження конфіденційної інформації (за необхідності);
  - Програму реабілітації робочого місця інваліда (за необхідності);
  - документ про проходження медогляду (за необхідності);
  - Згоду на обробку персональних даних;
  - Особовий листок з обліку кадрів;
  - Автобіографію (за необхідності);
  - Особову картку працівника (форма П-2).
- До групи документів військового обліку відносять:
- Положення про військовий облік на підприємстві (організації, установі);



**Рис. 1. Головне організаційно-методичне призначення пакету загально-організаційних нормативних (адміністративних) документів підприємства (організації, установи)**

Джерело: сформовано авторами з використанням [2; 4; 5].

— Наказ про призначення відповідального за ведення військового обліку та бронювання в організації;

— копії військових квитків (тимчасових посвідчень) військовозобов'язаних або посвідчень про приписку до призовної дільниці призовників із відміткою про взяття їх на військовий облік у військових комісаріатах;

— Журнал обліку військовозобов'язаних;

— Донесення про прийом на роботу і звільнення з роботи військовозобов'язаних і призовників (щомісячні);

— Журнал перевірок стану обліку військовозобов'язаних і призовників;

— документи службового листування з районним (міським) військкоматом.

Група документів із питань охорони праці й техніки безпеки містить:

— Закон України "Про охорону праці";

— Типове положення про службу охорони праці в організації;

— Порядок розслідування і ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві;

— Типове положення про навчання з питань охорони праці;

— Положення про розробку інструкцій з охорони праці;

— перелік робіт із підвищеною небезпекою;

— перелік робіт, де необхідний професійний відбір;

— Положення про медичний огляд працівників окремих категорій;

— Порядок розробки і затвердження власником нормативних актів про охорону праці, чинних на підприємстві;

— Положення про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту;

— Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці;

— Типове положення про комісію з питань охорони праці;

— Типове положення "Про кабінет охорони праці";

— Журнал реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці;

— Журнал реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці;

— Журнал обліку виконаних робіт протипожежного призначення;

— Журнал обліку теоретичного навчання з охорони праці;

— Журнал реєстрації інструкцій з питань охорони праці;

— Журнал обліку видачі інструкцій з охорони праці;

— Журнал реєстрації приписів служби охорони праці;

— Журнал реєстрації перевірок контролюючими органами;

— Журнал реєстрації нещасних випадків на виробництві;

— Журнал обліку професійних захворювань (отруєнь);

— Журнал обліку і зберігання засобів захисту.

Варто розуміти, що вище наведені документи (у тому числі, рекомендовані державними інституціями [1; 3]) є не чим іншим, як специфічним узагальненням та офіційно закріпленим накопиченим досвідом побудови й реалізації процесів постановки і досягнення загально-організаційної(их) мети (цілей) багатьох підприємств (організацій, установ), основою якого є оптимально-адаптовано сформований перелік адміністративних завдань базового циклу організування діяльності юридичної особи і ключових адміністративних функціональних обов'язків для штатних працівників. Тому, для гарантування ефективності діяльності, такий досвід передбачає необхідність чіткого практичного дотримання вимог адміністрації (іншого керівного органу) юридичної особи її штатними працівниками. Це має відбуватися, враховуючи унормовані настанови, через налагоджений дієвий механізм контролю-

вання виконання посадових (робочих) обов'язків, планових та/або позапланових виробничих завдань і відповідальності за своєчасність, якість й результативність роботи [5; 6; 7]. Тобто, документально затверджені офіційні обмеження і рекомендації потребують ефективного механізму беззаперечного їх сприйняття, адміністративного супроводу і фахового втілення. Крім того, потрібно також усвідомлювати, що у переліку окреслених регламентів є обов'язкові для реєстрації і, під час перевірок, мають надаватися для ознайомлення працівникам контролюючих органів. Інші — несуть рекомендаційний характер. Їх склад може бути відкореговано за переліком і назвою, уточнено або доповнено. Все залежить від того, яку нішу в своєму діловому сегменті ми хочемо зайняти і на який рівень ділової досконалості, та, у підсумку, конкурентних і репутаційних переваг зорієнтовані [9; 11; 15]. Враховуючи це, варто пам'ятати, що наведений нами пакет загально-організаційних нормативних (адміністративних) документів має значну організаційно-методичну цінність для будь-якого підприємства (організації, установи) (рис. 1).

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проаналізоване розкриває особливі аспекти адміністрування діяльності підприємства (організації, установи) в умовах глобалізації економіки і в середовищі всеосяжної цифровізації шляхом встановлення взаємозв'язків між адміністративними завданнями, адміністративними функціональними обов'язками й сутнісними характеристиками загально-організаційних нормативних (адміністративних) документів. На практиці, означене становить змістовно-методичну основу загально-організаційної системи управління, сукупно гарантуючи можливість впровадження управлінських новацій, у тому числі, сприяючи сертифікації на відповідність будь-якому стандарту і застосуванню однієї із міжнародно визнаних моделей ділової досконалості та, як наслідок, отриманню стійких конкурентних і репутаційних переваг. Враховуючи це, надзвичайно вагомого значення набувають кваліфіковано-об'єктивно і технологічно-обґрунтовано встановлений перелік адміністративних завдань базового циклу організування діяльності й відповідні ключові адміністративні функціональні обов'язки штатних працівників певних структурних підрозділів конкретної юридичної особи. Позитивним підсумком таких адміністративних дій стає фахове на-працювання повного пакету організаційних, розпорядчих, інформаційно-довідкових, а також кадрових документів, включно з документами особової справи кожного штатного працівника і його військового обліку, документи з охорони праці й техніки безпеки.

Зважаючи на означене, важливо усвідомлювати, що саме на етапі технологічно-кваліфікованого встановлення реального практично-виробничого навантаження кожної штатної посади відбувається безпосередній розподіл роботи між менеджерами та їх підлеглими на прикладні завдання і функціональні обов'язки з подальшим об'єднанням у цілеспрямовані процеси організування діяльності. У ролі критеріїв, що складають основу такого розподілу, застосовуються організаційні, технологічні та інші персоніфіковані ознаки. Це сприяє

найбільш повному і всебічному розумінню: переліку, змісту, компоновці дій та операцій, що необхідно виконувати; адаптованого до умов господарювання сутнісного наповнення внутрішньо-організаційних регламентів; оптимального розрахунку, постачання і раціонального використання технологічно-доцільних ресурсів. Безсумнівно, успішно проведена диференціація завдань адміністрування і встановлення адекватних адміністративних функціональних обов'язків дає змогу приступити до їх послідовної інтеграції, агрегації й кооперації у межах загального процесу управління та є запорукою: змістовно-методичної якості показників базової системи адміністративного менеджменту і всієї палітри засобів організування прямого та/або непрямого ефекту; дієвості загально-організаційної системи управління; регулярного досягнення визначеної(их) мети (цілей); здобуття належного рівня ділової досконалості; гарантії стійкого розвитку, конкурентних і репутаційних переваг будь-якого підприємства (організації, установи).

## Література:

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Голос України. 14.03.2003. № 49. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 08.04.2024).
2. Гуторова О. О., Стасенко О. М. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНАУ, 2014. 383 с.
3. Деякі питання дерегуляції господарської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.03.2019 № 367. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 08.04.2024).
4. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
5. Міненко М. А. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій для студ. освітнього ступеня "Магістр" спеціальності 073 "Менеджмент" спеціалізацій "Менеджмент організацій і адміністрування", "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності", "Логістика", "Інформаційні системи в менеджменті" ден. та заоч. форм навч. Київ: НУХТ, 2017. 153 с.
6. Міненко М. А. Громадські об'єднання: досвід Німеччини: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 328 с.
7. Міненко М. А. Механізм адміністрування діяльності суб'єкта господарювання. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2018. № 2. Т. 24. С. 104—111.
8. Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. Економіка та держава. 2018. № 2. С. 7—10.
9. Міненко М. А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2019. № 16. С. 242—251.
10. Міненко М. А. Фахові об'єднання в аграрно-промисловій сфері (теорія, методологія, організація): дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / ННЦ "ІАЕ". Київ, 2011. 480 с.
11. Міненко М. А. Формування репутації адміністративного менеджменту суб'єкту господарювання. Економіка та держава. 2016. № 2. С. 17—22.

12. 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. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2159> (дата звернення: 28.03.2024).

13. 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. URL: <https://sit.nuou.org.ua/article/view/290965/287893> (дата звернення: 15.03.2024).

14. Міненко М. А., Піддубний В. А. Організація, організування, адміністрування. Економіка АПК. 2021. № 12. С. 33—45.

15. Міненко М. А., Піддубний В. А., Альохін Д. І. Ділова досконалість: вимоги і перспективи для України. Економіка та держава. 2019. № 11. С. 9—14.

16. 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—36.

#### References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Commercial Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Accessed 08 April 2003).

2. Hutorova, O.O. and Stasenko, O.M. (2014), *Administrativnyy menedzhment: navchal'nyy posibnyk* [Administrative management: a study guide], KHNAU, Kharkiv, Ukraine.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "Some problems of deregulation of economic activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-%D0%BF#Text> (Accessed 08 April 2003).

4. Mykhalytska, N.Ya., Veresklyia, M.R. and Mykhalytskyi, V.S. (2019), *Administrativnyy menedzhment: navchal'nyy posibnyk* [Administrative management: study guide], LvDUVS, Lviv, Ukraine.

5. Minenko, M.A. (2017), *Administrativnyy menedzhment: konspekt lektsiy dlya stud. osvitynoho stupenya "Mahistr" spetsial'nosti 073 "Menedzhment" spetsializatsiy "Menedzhment orhanizatsiy i administruvannya", "Menedzhment zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti", "Lohistyka", "Informatsiyni systemy v menedzhmenti" den. ta zaoch. form navch.* [Administrative management: lecture notes for students. educational degree "Master" specialty 073 "Management" specializations "Management of organizations and administration", "Management of foreign economic activity", "Logistics", "Information systems in management" den. and extracurricular forms of education], NUHT, Kyiv, Ukraine.

6. Minenko, M.A. (2015), *Hromads'ki ob'yednannya: dosvid Nimechchyny: monohrafiya* [Public associations: the experience of Germany: a monograph], Kyiv. national trade and economy University, Kyiv, Ukraine.

7. Minenko, M.A. (2018), "The mechanism of administration of the business entity", *Scientific works of the National University of Food Technologies*, vol. 2 (24), pp. 104—111.

8. Minenko, M.A. (2018), "The place and role of administrative management in the general organizational management system", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 7—10.

9. Minenko, M.A. (2019), "Sustainable competitive advantages in the conditions of market globalization", *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, vol. 16, pp. 242—251.

10. Minenko, M.A. (2011), "Professional associations in the agricultural and industrial sphere (theory, methodology, organization)", Doctor Thesis, Economy, NSC "IAE". Kyiv, Ukraine.

11. Minenko, M.A. (2016), "Formation of the reputation of the administrative management of the business entity", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 17—22.

12. Minenko, M.A., Minenko, L.M., Marchenko, A.O., Marchenko, P.A. (2023), "Digitization in conditions of globalization of the world and total use of digital technologies", *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 9, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2159> (Accessed 28 March 2024).

13. Minenko, M.A., Minenko, L.M., Marchenko, A.O., Netrebko, R.V., Malanchuk, M.F. (2023), "Administration of activities of defense sphere objects in the conditions of war with the russian federation, globalization of the world and continuous digitalization", *Suchasni informatsiyni tekhnolohiyi u sferi bezpeky i oborony* [Online], vol. 3 (48), pp. 44—58, available at: <https://sit.nuou.org.ua/article/view/290965/287893> (Accessed 15 March 2024).

14. Minenko, M.A., Piddubny, V.A. (2021), "Organization, organization, administration", *Ekonomika APK*, vol. 12, pp. 33—45.

15. Minenko, M.A., Piddubny, V.A., Alyokhin, D.I. (2019), "Business excellence: requirements and prospects for Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 9—14.

16. Minenko, M.A., Piddubny, V.A., Krasnozhan, S.V., Nagorna, Yu.V. (2021), "Administration tools as a basis for building models of organizational influence". *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 9 (244), pp. 27—36.

*Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663