

УДК 331.07

А. Б. Ярова,
к. е. н., доц. кафедри обліку, аналізу, аудиту та адміністрування підприємств ГКМ,
ДВНЗ "Криворізький національний університет"
С. О. Бурлаченко,
помічник майстра, ПАТ "Арселор Міттал Кривий Ріг"

ТЕХНІКА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

A. Yarova,
Ph.D., Assoc. of accounting, analysis, audit and administration of MMC companies, SHEI "Kryvyi Rih National University"
S. Burlachenko,
Assistant of foreman, PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih"

TECHNIQUE OF ADMINISTRATIVE ACTIVITIES

Нові суспільно-економічні відносини вимагають посилення ролі особистості керівника в трудових колективах, усвідомлення необхідності оновлення та удосконалення техніки адміністративної діяльності. Одним з головних завдань діяльності адміністративно-управлінського апарату є організація ефективної діяльності як державних установ, так і приватних фірм, їх структурних підрозділів. Досягти цього можна за рахунок удосконалення процесу управління в цілому. Сучасний менеджер повинен чітко уявляти і розуміти весь процес, досконало знати як структуру адміністративно-управлінського апарату та його відділів, так і психологічні особливості розвитку колективу та окремої особистості зокрема.

New social and economic relations require strengthening the role of the person of manager in the workplace, awareness of the need to upgrade technology and improve administration. One of the main tasks of the administrative and managerial staff is to organize effective activity, both public institutions and private companies and their business units. This can be achieved by improving the governance process in general. The modern manager must be clear and understand the whole process perfectly know how to structure of administrative and managerial staff and departments, and psychological characteristics of the collective and distinct personality in particular.

Ключові слова: адміністративна діяльність, керівництво, управління, менеджер, керівник, управлінська діяльність.

Key words: administrative activities, leadership, management, manager, head, management activity.

Визначення адміністративної діяльності доволі широке і неоднозначне. Навіть в адміністративно-правовій науці немає єдиного підходу щодо визначення поняття адміністративної діяльності, оскільки у чинному законодавстві термін "адміністративна діяльність" не використовується, а в науковій літературі переважно ототожнюється з терміном "державне управління".

Як зазначає Л. Гордієнко, адміністративна діяльність — це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в межах визначеної посади і є предметом дослідження адміністративного менеджменту. Відповідно до поділу управлінської праці, вона зазначає, що первинною структурно-функціональною одиницею в системі управлінської праці є посадова діяльність індивіда, тобто вона розглядає адміністративну діяльність з позиції аналізу системи "посада-працівник". Відправним пунктом дослідження посади як управлінської категорії є виявлення її основних системних характеристик: структури, зв'язків, функцій, організації [1].

Такий кваліфікаційно-посадовий підхід, по-перше, не охоплює всіх операцій, властивих адміністративній діяльності. У реальному житті посадовим особам доводиться значну частину часу витратити саме на виконання функцій, не передбачених посадовими інструкціями. По-друге, у даному визначенні відсутня мета її здійснення, що дає мож-

ливість будь-які дії, здійснювані працівниками апарату, відносити до адміністративної діяльності.

Щоб дати визначення адміністративній діяльності слід розглянути найбільш поширені в адміністративно-правовій літературі визначення цього терміну.

Поняття адміністративної діяльності було предметом досліджень багатьох вчених-адміністративістів — О.М. Бандурки, І.П. Голосніченка, А.Т. Комзюка, Я.Ю. Кондратьєва, О.І. Остапенка та інших науковців, проте здебільшого воно використовується для характеристики специфічного виду діяльності органів внутрішніх справ (міліції).

Так, Л.Л. Попов адміністративну діяльність міліції визначає як діяльність, пов'язану з охороною порядку в громадських місцях, із забезпеченням безпеки руху транспорту та пішоходів, правил використання транспорту, з дотриманням паспортної системи [2, с. 5]. М.В. Ковалів визначає адміністративну діяльність органів внутрішніх справ як специфічну, виконавчо-розпорядчу, підзаконну, державно-владну діяльність з організації та здійснення охорони громадського порядку, забезпечення громадської безпеки, попередження й припинення злочинів та інших правопорушень [3, с. 8]. І.П. Голосніченко визначає адміністративну діяльність органів внутрішніх справ як урегульовану нормами адміністративного права їх виконавчо-владну діяльність, яка спрямована на забезпечення

особистої безпеки громадян, захист їх прав і свобод, законних інтересів, громадського порядку, громадської безпеки та боротьбу з правопорушеннями [4, с. 6; 5, с. 349].

Трохи по новому висвітлено поняття у словнику термінів і понять з адміністративної діяльності: адміністративна діяльність міліції являє собою виконавчо-розпорядчу діяльність щодо організації роботи підпорядкованих служб, співробітників та практичного здійснення адміністративно-правовими засобами охорони громадського порядку та забезпечення громадської безпеки. Досліджуючи адміністративну діяльність митних органів, Д.В. Приймаченко визначає її як урегульовану переважно нормами адміністративного права, підзаконну, цілеспрямовану, державно-владну, виконавчо-розпорядчу діяльність, пов'язану з практичним здійсненням заходів, спрямованих на безпосередню реалізацію митної політики держави, та організацією і функціонуванням системи митних органів [6, с. 30]. Ці визначення аналізованого поняття є найбільш повними, адже звертається увага не тільки на зовнішню, а й на внутрішню спрямованість діяльності, здійснюваної органами внутрішніх справ або митними органами.

Однак варто відзначити, що усі визначення містять в собі те, що це діяльність певного суб'єкта, яка спрямована на досягнення певної мети.

Петрова С.О. у своїх лекціях пояснює, що управлінська діяльність менеджера відбувається у певній адміністративній системі, що володіє певними характеристиками:

- вся діяльність поділена на складові формально закріплені за певним підрозділом;
- кожен менеджер наділений формально закріпленою заснованою на принципі ієрархії владою;
- наявність чітких стандартів, правил та інструкцій, які регулюють порядок роботи і передбачають відповідальність кожного співробітника організації.

Адміністративно-управлінські технології мають своє функціональне призначення, не суперечать економічним і іншим методам управління, доповнюють їх, тому що всякий адміністративний акт (рішення, розпорядження, наказ) має виступати комплексним проявом практичного використання закономірностей розвитку об'єкта управління в сполученні з уміннями керівників користуватися наявними повноваженнями в становленні, функціонуванні і розвитку суб'єкт-об'єктних і суб'єкт-суб'єктних відносин.

Адміністративна система управління є ефективною та максимально раціональною за наступних умов: зовнішнє середовище (правова база, політична система, економічна ситуація, конкурентне середовище тощо) статичне; від співробітників вимагається чітке слідування інструкціям та розпорядженням керівництва; посадові інструкції чітко визначені, алгоритм робочих операцій відомий та зрозумілий; частка творчої праці прямує до нуля; незамінних людей не існує: на ринку праці завжди можна знайти нових співробітників потрібної кваліфікації.

Іншими словами, адміністративна система управління при дотриманні усіх умов перетворюється на діяльність автоматики машини і діє лише за певним алгоритмом прописаним у нормативно правових актах, таких як законодавство, інструкції, статут та інші. Людський фактор у такій системі нівелюється. Однак порушення певного критерію, скоріше за все, зруйнує систему і спричинить повний крах керованого нею організму. Але, як зазначалось вище, більшість часу витрачається керівниками на діяльність не передбачену посадовими інструкціями чи ще якимись документами. Саме тому управлінська діяльність передбачає визначення цілі та мети здійснення адміністративних дій, оцінка та аналіз ситуації, постановка проблеми та пошук шляхів вирішення останньої задля досягнення поставленої цілі. Враховуючи це, кожен керівник, менеджер повинен володіти певними навиками і уміннями у сфері управлінської діяльності.

Загальна модель основних професійних та управлінських умінь складається з базових вмінь. Вміння склада-

ються з пов'язаних між собою навичок та базових знань, що дають змогу особі вносити додаткову вартість у загальну сферу зобов'язань на роботі. Навички, один з елементів умінь, — це специфічний набір здібностей.

Узагальнюючи аналіз діяльності висококваліфікованих керівників вчені дійшли згоди у визначенні основних умінь. Аналіз підходів щодо розвитку професійної діяльності менеджера (А. Файоль, М. Вебер, Е. Мейо, Ф. Тейлор, Р. Лайкерт, П. Друкер, Л. Уманський, О. Ситніков, Г. Шокин, О. Свенцицький, В. Рубахін, А. Журавльов, О. Деркач) дав змогу визначити її як систему компонентів, що складаються з певного набору функцій. Їх реалізує суб'єкт управлінської діяльності з притаманними йому особистісними ознаками в залежності від конкретної ситуації.

Щоб досягти загальної мети діяльності організації, керівники мають оволодіти необхідними основними вміннями, до яких можемо віднести наступні: мобілізація інновацій і змін; управління людьми й справами; спілкування; застосування сучасних управлінських технологій та управління собою.

Мобілізація інновацій і змін — основне вміння, що включає спроможність розглядати ідеї та стратегії в контексті сьогодення і майбутнього та здатність ініціювати покращення, які базуються на систематичній еволюції ризику, пов'язаного з цими ідеями й стратегіями. Це вміння містить в собі взаємопов'язані між собою навички творчості, нові погляди на ситуацію і вирішення проблем, ризиковості, здатності до серйозних рішучих кроків при адекватному оцінюванні результатів певних дій, а також правильне розуміння потенціалу організації

Управління людьми й справами є основним умінням, пов'язаним з багатьма функціями традиційного менеджменту, що тепер дедалі ширше практикується шляхом надання влади працівникам і командам. До цього вміння слід віднести планування, постановка цілей і завдань для їх досягнення, оперативне прийняття рішень, організація діяльності підрозділів, департаментів чи команд, здатність стати і бути лідером.

Спілкування є основним умінням, що включає здатність ефективно надсилати та отримувати інформацію, а також здатність передавати та розуміти думки, почуття й ставлення. Успішний керівник повинен уміти ефективно взаємодіяти з іншими, вислухати, підібрати потрібну інформацію і подати її у найбільш ефективний спосіб.

Уміння спілкуватися можна назвати циркулярною системою, що живить інші вміння. Статєва, культурна та етнічна різноманітність вимагає нових комунікаційних умінь.

Застосування сучасних управлінських технологій — це основне вміння, що включає здатність застосовувати специфічні методи, процедури та техніку в спеціалізованій сфері. Технічні навички необхідні інженерам, маркетологам, податківцям, розробникам комп'ютерних програм та іншим профільним спеціалістам. Вони накопичуються як під час навчання, так і в процесі роботи.

Менеджери використовують технічні навички обмежено, залежно від наявної проблеми та завдання, яке вони виконують. Потреби в технічних навичках змінюються з підвищенням відповідальності менеджера. Загалом, підлеглих підвищують до посад менеджерів завдяки їхнім технічним навичкам.

Менеджери першої категорії повинні мати достатньо технічних навичок для навчання нових працівників та нагляду за технічним аспектом роботи.

Збільшення відповідальності менеджерів потребує значно менше детальної інформації. Проте вони повинні йти в ногу зі змінами шляхом опанування нових управлінських технологій та застосування нової інформації.

Управління собою — це основне вміння, що включає усвідомлення себе та свого оточення, мотивації та управління власною кар'єрою, а також уміння справлятися з мінливими та двозначними ситуаціями і пристосовуватися до них. Це вміння містить такі взаємопов'язані зв'язки як навчання, тобто здатність здобувати знання з повсякденного досвіду та йти

в ногу з розвитком своєї галузі, управління власним часом, яке включає вирішення декількох завдань водночас шляхом ефективного встановлення пріоритетів та виділення часу задля вчасного їхнього виконання, та особисті атрибути, що складаються з різноманітних особистісних характеристик, які допомагають людям справлятися з повсякденними робочими ситуаціями. Наприклад, підтримка високого енергетичного рівня, самомотивація, функціонування на оптимальному виконавському рівні, подолання стресових ситуацій, підтримка позитивного ставлення, спроможність незалежно працювати та адекватна реакція на конструктивну критику.

Адміністративна діяльність, будучи різновидом управлінської діяльності, спрямована на організацію різноманітних процесів і управління ними.

Адміністративна діяльність також базується на основних функціях менеджменту: плануванні, організації, мотивації, контролі та конкретизується залежно від цілей, завдань, проблем, що вирішуються [1].

Якщо порівняти державне управління з управлінням у комерційному секторі, застосовуючи діяльнісний підхід, то спостерігається певна подібність: у комерційному секторі стратегію фірми визначають акціонери, а операційне управління здійснюється безпосередньо керівництвом та менеджерським складом компанії, у державному ж управлінні політична еліта має визначити стратегічні пріоритети розвитку суспільства, а оперативне запровадження їх має здійснювати бюрократичний апарат державних службовців. Отже, адміністративна діяльність у державному управлінні є подібною до операційного управління в комерційному секторі з властивими йому рисами. Відмінність полягає лише в меті діяльності та способах її досягнення.

Посадова діяльність управлінських працівників за своєю технологією поділяється на три основні цикли, у межах яких виконуються різні операції та процедури:

- інформаційний цикл — пошук, збирання, передача, обробка, збереження всіх видів інформації. Цим переважно займаються спеціалісти і технічні виконавці;

- логіко-розумовий цикл — вироблення і прийняття управлінських рішень (дослідження, науково-технічні й інші розробки, техніко-економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень). В основному цим займаються спеціалісти і керівники;

- організаційний цикл — організаційно-управлінський вплив на об'єкт управління та реалізація рішення. Підбір і розміщення кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, координація, контроль виконання і т. ін. Цим займаються керівники [1].

У кожному із циклів незалежно від рівня управлінської діяльності завжди є певні рішення, що є продуктом управлінської діяльності, тобто проект конкретного впливу керівників, спеціалістів та повноважних колегіальних і колективних органів на об'єкт управління. Метою такого впливу може бути підтримання стабільності стану об'єкта або переведення його у якийсь бажаний стан. Оскільки акт прийняття рішення сам по собі не викликає змін ані в об'єкті управління, ані в самій системі загалом, його доцільно розглядати як безпосередній первинний проміжний продукт управлінської праці. І лише з виконанням рішення в об'єкті управління спостерігаються відповідні зміни [7].

Адміністративна діяльність у такому випадку виникатиме лише на стадії виконання рішення, тому її можна визначити як вид управлінської діяльності, здійснюваної з метою досягнення цілей організації шляхом виконання організаційно-розпорядчих функцій.

Особливістю управлінської праці саме на стадії виконання рішення є той факт, що тільки певна частина управлінських рішень виконується суб'єктом прийняття рішення самостійно, а інша для виконання делегується спеціалістам та керівникам структурних підрозділів, які діють аналогіч-

но [7]. Таким чином, адміністративна діяльність суб'єкта прийняття рішення "розмивається" у процесі його реалізації.

Отже, виконаний аналіз підходів, щодо визначення управлінської діяльності керівників, із врахуванням особливостей та змісту певного виду управлінської діяльності, дав можливість визначити, що адміністративна діяльність менеджера це є складний послідовний процес поетапної реалізації таких функцій як проектування, організація, управління та виконання, які здійснюються шляхом реалізації цілої системи умінь та навичок суб'єктом цієї ж діяльності в межах визначених компетенцій.

Управлінська діяльність є провідною серед усіх інших видів діяльності, оскільки здійснюється свідомою людською діяльністю, яка спрямована на якомога ефективніше функціонування тих чи інших здійснюваних робіт, з метою досягнення поставлених цілей, вирішення певних завдань, виконання відповідних функцій.

Література:

1. Гордієнко Л.Ю. Менеджмент державної установи: навч. посіб. / Л.Ю. Гордієнко. — Х.: Вид-во ХДЕУ, 2001. — 152 с.
2. Попов Л. Убеждение и принуждение. Организационно-воспитательные и административно-правовые средства охраны общественного порядка в деятельности советской милиции / Попов Л. — М.: Московский рабочий, 1968. — 160 с.
3. Адміністративна діяльність: навч. посіб. / [В.В. Новіков, М.В. Ковалів, В.П. Столбовий та ін.]; за заг. ред. доц. О.І. Остапенка. — Львів: ЛІВС, 2002. — 252 с.
4. Адміністративна діяльність ОВС. Загальна частина: підруч. / [І.П. Голосніченко, В.І. Шакун, І.П. Кириченко та ін.]; за заг. ред. І.П. Голосніченка, Я.Ю. Кондратьєва. — К.: КМУЦА, 1999. — 180 с.
5. Адміністративне право України. Академічний курс: підруч. для студ. юрид. спец. вищих навч. закл.: у 2 т. / [Авер'янов В.Б., Битяк Ю.П., Зуй В.В. та ін.]; [В.Б. Авер'янов (голова ред. кол.)] — К.: Юридична думка, 2004. — Т. 2: Особлива частина. — 2004. — 624 с.
6. Приймаченко Д.В. Адміністративна діяльність митних органів у сфері реалізації митної політики держави: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора юрид. наук: спец. 12.00.07 "Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право" / Д.В. Приймаченко. — Ірпінь, 2007. — 39 с.
7. Чорний, Г. М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту: монографія / Г. М. Чорний. — К.: ННЦ ІАЕ, 2005. — 102 с.

References:

1. Gordienko, L.U. (2001), *Menegment derzhavnoi ustanovi* [Management of Government], Publishing house HDEU, Kharkiv, Ukraine.
2. Popov, L. (1968), *Ubezhdzenie i priuzhdzenie* [Persuasion and coercion], *Moskovskiy rabochiy*, Moscow, Russia.
3. Novikov, V.V. Kovaliv, M.V. Stolbovyi, V.P. and others (2002), *Administrativna dyal'nist'* [Administrative activities], LIVES, Lviv, Ukraine.
4. Golosnichenko, I.P. Shakun, V.I. Kirichenko, I.P. and others (1999), *Administrativna dyal'nist' OVS* [Administrative activities IAP], *KMUTSA*, Kyiv, Ukraine.
5. Averianov, V.B. Bitiak, U.P. Zui, V.V. and others (2004), *Administrativne pravo Ukraini* [Administrative Law of Ukraine], 2nd ed, *Uridichna dumka*, Kyiv, Ukraine.
6. Pryimachenko, D.V. (2007), "Administrative activities of customs authorities in the implementation of customs policy", Ph.D. Thesis, *Administrative Law and Procedure; finance; information law*, Irpin, Ukraine.
7. Chornyi, G.M. (2005), *Upravlinnia: kontseptual'ni zasadi natsional'nogo menedzhmentu* [Management: conceptual foundations of national management], *NNTS IAE*, Kyiv, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 13.05.2014 р.*