

Менеджмент

УДК: 65.012

**Кривешко Ольга Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Кривешко Ольга Владимировна**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Львовский национальный университет имени Ивана Франка*

**Kryveshko Olga**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Management*

*Lviv National University after Ivan Franko*

*ORCID: 0000-0001-8633-9459*

**Кундицька Галина Степанівна**

*викладач*

*Львівський техніко-економічний коледж*

*Національного університету «Львівська політехніка»*

**Кундицкая Галина Степановна**

*преподаватель*

*Львовский технико-экономический колледж*

*Национального университета «Львовская политехника»*

**Kynditska Galina**

*Teacher*

*Lviv Technical and Economic Collage of*

*Lviv Politechnic National University*

*ORCID: 0000-0002-6189-6467*

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ  
АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОНИМАЯ СУЩНОСТИ  
АДМИНИСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
THEORETICAL ASPECTS OF UNDERSTANDING THE ESSENCE OF  
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT**

*Анотація.* У статті розглянуто сутність адміністративного менеджменту як економічної категорії. Виявлено, що сучасне трактування цього поняття в країнах Західної Європи та Україні відрізняються. Адміністративний менеджмент як наукове поняття зародився в кінці XIX століття у США та Європі як спосіб управління державними установами та організаціями. Однак у процесі еволюції цього поняття адміністративне управління розпочали розглядати також як вид управлінської діяльності у бізнесі. Як свідчить аналіз вітчизняних публікацій, в Україні переважно адміністративне управління сприймається державно-адміністративне управління, а його об'єктами є працівники та процеси у державних органах та організаціях. Аналіз сучасних публікацій та спостереження за діяльністю суб'єктів господарювання дали можливість стверджувати про необхідність впровадження принципів адміністративного управління для представників бізнесу.

Визначено три основні підходи до розуміння сутності адміністративного управління: як управлінської школи, як державно-адміністративного управління, як особливого виду управління у комерційних організаціях.

Виявлено, що західна наукова думка сприймає адміністративний менеджмент як процес управління інформацією або як загальне управління організацією. Згруповано існуючі у вітчизняних дослідженнях

трактування адміністративного менеджменту для комерційних організацій у дві групи: 1) управління на інституційному рівні; 2) загальне управління організацією.

На основі проведеного аналізу зроблено висновок, що сутність адміністративного менеджменту для бізнесу і державних установ відрізняється. Зазначено, що процеси адміністрування характерні для допоміжних підрозділів підприємств. Запропоновано трактувати адміністративний менеджмент в прибуткових організаціях як управління процесами у допоміжних підрозділах з метою досягнення основних цілей підприємства та забезпечення безперебійного функціонування операційної сфери. Зміст адміністративного управління для державних установ значно ширший. Запропоновано визначати його як будь-яке управління такими організаціями, націлене як на їх внутрішнє середовище, так і на суспільство.

**Ключові слова:** адміністративний менеджмент, адміністративне управління, державно-адміністративне управління, адміністрація, допоміжні підрозділи, основні підрозділи.

**Анотація.** В статье рассмотрена сущность административного менеджмента как экономической категории. Обнаружено, что современное толкование этого понятия в странах Западной Европы и Украины отличаются. Административный менеджмент как научное понятие возникло в конце XIX века в США и Европе как способ управления государственными учреждениями и организациями. Однако в процессе эволюции этого понятия административное управление начали рассматривать также как вид управленческой деятельности в бизнесе. Как показывает анализ отечественных публикаций, в Украине административное управление преимущественно воспринимается как государственно-административное управление, а его объектами

*являются сотрудники и процессы в государственных органах и организациях. Анализ современных публикаций и наблюдение за деятельностью субъектов хозяйствования разрешили утверждать о необходимости внедрения принципов административного управления для представителей бизнеса.*

*Определены три основных подхода к пониманию сущности административного управления: как управленческой школы, как государственно-административного управления, как особого вида управления в коммерческих организациях.*

*Обнаружено, что западная научная мысль воспринимает административный менеджмент как процесс управления информацией или как общее управление организацией. Существующие в отечественных исследованиях толкования административного менеджмента для коммерческих организаций сгруппированы в два направления: как управление на институциональном уровне и как общее управление организацией.*

*На основе проведенного анализа сделан вывод, что сущность административного менеджмента для бизнеса и государственных учреждений отличаются. Отмечено, что процессы администрирования характерны для вспомогательных подразделений предприятий. Предложено рассматривать административный менеджмент в прибыльных организациях как управление процессами во вспомогательных подразделениях для достижения основных целей предприятия и обеспечения бесперебойного функционирования операционной сферы. Содержание административного управления для государственных учреждений значительно шире. Предложено определять его как любое управление такими организациями, целью которого является как их внутренняя среда, так и общество.*

**Ключевые слова:** административный менеджмент, административное управление, государственно-административное управление, администрация, вспомогательные подразделения, основные подразделения.

**Summary.** *In the article the essence of administrative management as an economic category is considered. Found that the current interpretation of this concept in Western Europe and Ukraine are different. Administrative management as a scientific concept originated in the late nineteenth century in the United States and Europe as a way of managing government agencies and organizations. However, in the process of evolution of this concept, administrative management is transformed into type of management activity in business. According to the analysis of domestic publications, in Ukraine, mainly administrative management is perceived as public administration, and its objects are employees and processes in government agencies and organizations. The analysis of modern publications and observation of the activities of enterprises made it possible to make the statement about necessity of implementation the principles of administrative management for business representatives.*

*There are three main approaches to understanding the essence of administrative management: as a school of management, as public administration, as a special type of management in commercial organizations.*

*It was found that Western scientific thought understands administrative management as the process of managing information through people or as a general management of the organization. The existing interpretations of administrative management for commercial organizations in domestic researches are grouped in two types: 1) as management at the institutional level; 2) as general management of the organization.*

*As a result of the analysis, the conclusion that the essence of administrative management for business and government agencies is different is made. It is noted that administrative processes are typical for auxiliary (support) departments of enterprises. It is proposed to identify administrative management in the profitable organizations as management of the processes in auxiliary departments to achieve the basic purposes of the enterprise and maintenance of uninterrupted functioning of operational area. The essence of administrative managing for public institutions is much broader. It is proposed to define it as any managing in public institutions, aimed at both its internal environment and society.*

**Key words:** *administrative management, administrative managing, state-administrative managing, administration, auxiliary departments, main departments.*

**Постановка проблеми.** Поняття адміністративного менеджменту, з однієї сторони, не є новим для вітчизняної економіки. Однак у процесі дослідження різних публікацій було помічено, що існує дві групи його трактувань – як управління в державних організаціях та установах та як управління окремими сферами в будь-якого суб'єкта господарювання. Як наслідок, постала необхідність в уточненні цього поняття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У Західній Європі і Сполучених Штатах Америки сутність та процеси адміністративного управління досліджуються протягом останніх 150-ти років. Зокрема, цим процесам були присвячені роботи таких відомих науковців і політиків як В. Вільсона та Дж. Гуднау (теорія адміністративної ефективності) [1, с. 8], А. Файоля [2, с.18]. Однак протягом останніх десятиріч обсяг досліджень у цій сфері зменшився. Як свідчить аналіз сучасних вітчизняних публікацій, сутність адміністративного менеджменту є недостатньо дослідженою в Україні. В основному, його розглядають як управлінську діяльність в

державних органах, про що свідчать публікації О. Антонюка [3], Ю. Гордієнко [4], Н. Кривокульської [5], М. Новікової [6] та ін. Дослідженням адміністративного менеджменту як процесу, притаманного для будь-яких організацій, присвячені роботи вітчизняних науковців М. Галуцака та О. Галуцак [7], М. Міненка [8]. В основному, у вітчизняній економіці розгляду цієї проблеми присвячена навчально-методична література, зокрема таких авторів як О. Антонюк [1], Л. Гордієнко [4], В. Стільник [9].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є уточнення поняття «адміністративного менеджменту» як для державних установ так і для представників бізнесу та визначення ролі адміністративного управління у функціонуванні організацій.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі на адміністративному менеджменті концентруються в основному як на дисципліні для студентів вищих навчальних закладів. В 90-х роках минулого століття серед спеціальностей управлінського напрямку було передбачено «Адміністративний менеджмент» із випуском спеціалістів за фахом менеджер-економіст. Як показує аналіз стандартів вищої освіти [10], сучасні освітні програми передбачають підготовку спеціалістів із спеціальностей «Менеджмент» і «Публічне управління та адміністрування». При цьому підготовка фахівців спеціальності «Менеджмент» передбачає здобуття умінь і навиків для роботи із різними суб'єктами господарювання, у першу чергу – комерційними організаціями, а спеціальність «Публічне управління та адміністрування» спрямована на підготовку фахівців для державних установ та організацій.

Загалом, поняття адміністративного менеджменту не нове. Дослідження у сфері адміністрування розпочалися в США і країнах Західної Європи розпочалися наприкінці XIX століття і спершу були присвячені проблемам управління у державних організаціях та установах. На нашу думку, причиною появи процесів адміністративного менеджменту

в комерційних організаціях стало різке зростання бізнесу після другої світової війни, укрупнення офісів і поява значної кількості офісних працівників, по відношенню до яких принципи управління виробничою діяльністю мають низьку ефективність.

Як показує аналіз публікацій, на сучасному етапі трактування адміністративного менеджменту в Україні та за кордоном відрізняється. В зарубіжних публікаціях визначення адміністративного менеджменту стосуються процесів у будь-яких організаціях і їх можна умовно розділити на дві групи.

До першої групи слід віднести ті визначення, які трактують адміністративний менеджмент в організації як процес управління інформаційними потоками. За визначенням Британського Інституту адміністративного менеджменту, заснованого ще у 1915 році, та британського дослідника Брахама Бріскоє, «адміністративний менеджмент - це управління інформацією через людей» [11; 12]. Схоже означення можна знайти на економічному сайті американської компанії Ask Media Group, який присвячений дослідженням в галузі економіки та управління [13].

Інша група трактувань розглядає адміністративний менеджмент як загальне управління організацією або ж управління допоміжними процесами. На американському сайті пошуку роботи у статті «Стратегії ефективного адміністративного менеджменту» адміністративний менеджмент розглядається як діяльність щодо управління та ведення бізнесу, основною метою якої є створення формальної структури, яка буде сприяти успіху такого бізнесу [14]. Таке трактування зустрічається і в інших західних джерелах [15].

Аналізуючи підходи до розуміння поняття «адміністративний менеджмент» в Україні, ми об'єднали їх у три групи:

1. Адміністративний менеджмент як наукова школа.



2. Адміністративний менеджмент як управління у державних установах та організаціях.
3. Адміністративний менеджмент як сфера управлінської діяльності у будь-яких організаціях, тому числі й у бізнесі.

Поняття адміністративного менеджменту як наукової школи зародилося ще у 20-х роках ХХ століття і добре відоме дослідникам у галузі управління. Основними представниками цього напрямку є А. Файоль, М. Вебер [2]. Особливістю цього підходу є розгляд управління організацією в цілому, а не концентрації на виконанні роботи окремими працівниками.

Зокрема, А. Файоль вважав адміністративну працю особливим видом діяльності, що полягає в доцільному впливі на трудовий колектив та в керівництві ним на підставі наукових методів, принципів, правил та заходів [2, с.18]. Цей підхід став прабразом сучасного трактування адміністративного управління.

У вітчизняних публікаціях та навчальній літературі в основному адміністративне управління розглядається як діяльність у державних організаціях. На нашу думку таке явище можна пояснити, в основному, психологічним сприйняттям термінів «адміністративний» та «адміністрування», які прийшли до нас із радянської командно-адміністративної економіки.

Одним із перших розпочав розробляти підходи до адміністративного управління доктор політичних наук, професор О. Антонюк. У своїх наукових публікаціях [3] та методичних розробках [1] він розглядає адміністративний менеджмент як державно-адміністративне управління, яке стосується управління державою загалом, державними органами та установами.

У подальшому розуміння адміністративного менеджменту як управління в державній сфері було поглиблено й деталізовано. Так,

викладачі Миколаївського аграрного університету В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва зазначають, що «адміністративний менеджмент – один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління, який спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок» а об'єктом адміністративного менеджменту вважають адміністративно-державну діяльність [9].

Л.Ю. Гордієнко визначає адміністративний менеджмент як науку та практичну діяльність у адміністративній сфері [4, с. 6]. Таке визначення припускає наявність адміністративного управління як у державних, так і комерційних організаціях. Однак у подальшому у посібнику зазначених авторів [4] об'єктом вивчення виступає державно-адміністративна сфера.

Існує і низка підходів, які розглядають наявність адміністративного менеджменту у будь-яких організаціях.

М. Новікова розглядає адміністративний менеджмент як процес, притаманний будь-яким установам. Вона визначає його як «діяльність по управлінню всередині колективу підприємства, установи, організації, державного органу, що направлена на вирішення завдань, які пов'язані з їх місією та створення в колективі найкращих умов для її реалізації» [6, с. 87; 16, с.5]. Це засвідчує і структура лекційного курсу цього викладача.

Г.І. Забродська стверджує, що адміністративний менеджмент як навчальну дисципліну можна розглядати за напрямками, основними з яких є такі: методологія, аналіз базових понять і концепцій; історія і становлення адміністративної думки, науки; сучасна теорія адміністративного управління; системний аналіз і підходи до вивчення (державно-адміністративне управління як система); адміністрування як процес, процедури і взаємовідносини в державних установах; адміністративний менеджмент як політика і стратегія адміністративних реформ [17, с. 6]. Хоча порівняно із попередніми трактуваннями таке визначення є значно

ширшим, однак воно також передбачає наявність адміністративних процесів лише в управлінні державними організаціями та установами. Разом з тим у подальшому зазначений автор розглядає процеси адміністративного менеджменту на приватних підприємствах.

Протягом останнього десятиріччя частина вітчизняних науковців розпочала розглядати адміністративний менеджмент як сферу управлінської діяльності, що має місце у комерційних організаціях. Тракткування такої діяльності мають свої відмінності.

Аналіз публікацій М. Міненко дає можливість зробити висновок, що цей науковець розглядає адміністративний менеджмент як діяльність вищого рівня управління. Він стверджує, що «абсолютно всі штатні працівники верхнього (інституційного) рівня управління безпосередньо входять до складу адміністрації» [8, с. 8]. Таке трактування абсолютно доречне для невеликих підприємств, де адміністративна функція зосереджена у руках вищого керівництва. Більше того, враховуючи розуміння поняття «адміністрації» як організаційного утворення, яке призначене виконувати керівні, управлінські функції у різних сферах суспільного життя [18], таке трактування є логічним.

Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький розглядають адміністративний менеджмент як функціональний підвид менеджменту, що націлений на організацію і забезпечення управлінського процесу, розподіл та контроль за виконанням розпоряджень на підприємстві чи в організації [19, с. 46]. Виходячи із компонентів адміністративного менеджменту, які визначають О. Галушак і М. Галушак [7], цих дослідників також слід віднести до прихильників ширшого трактування адміністративного менеджменту як діяльності у будь-якій організації.

Аналізуючи наявні теоретичні підходи та спостерігаючи за діяльністю комерційних організацій та державних установ ми дійшли

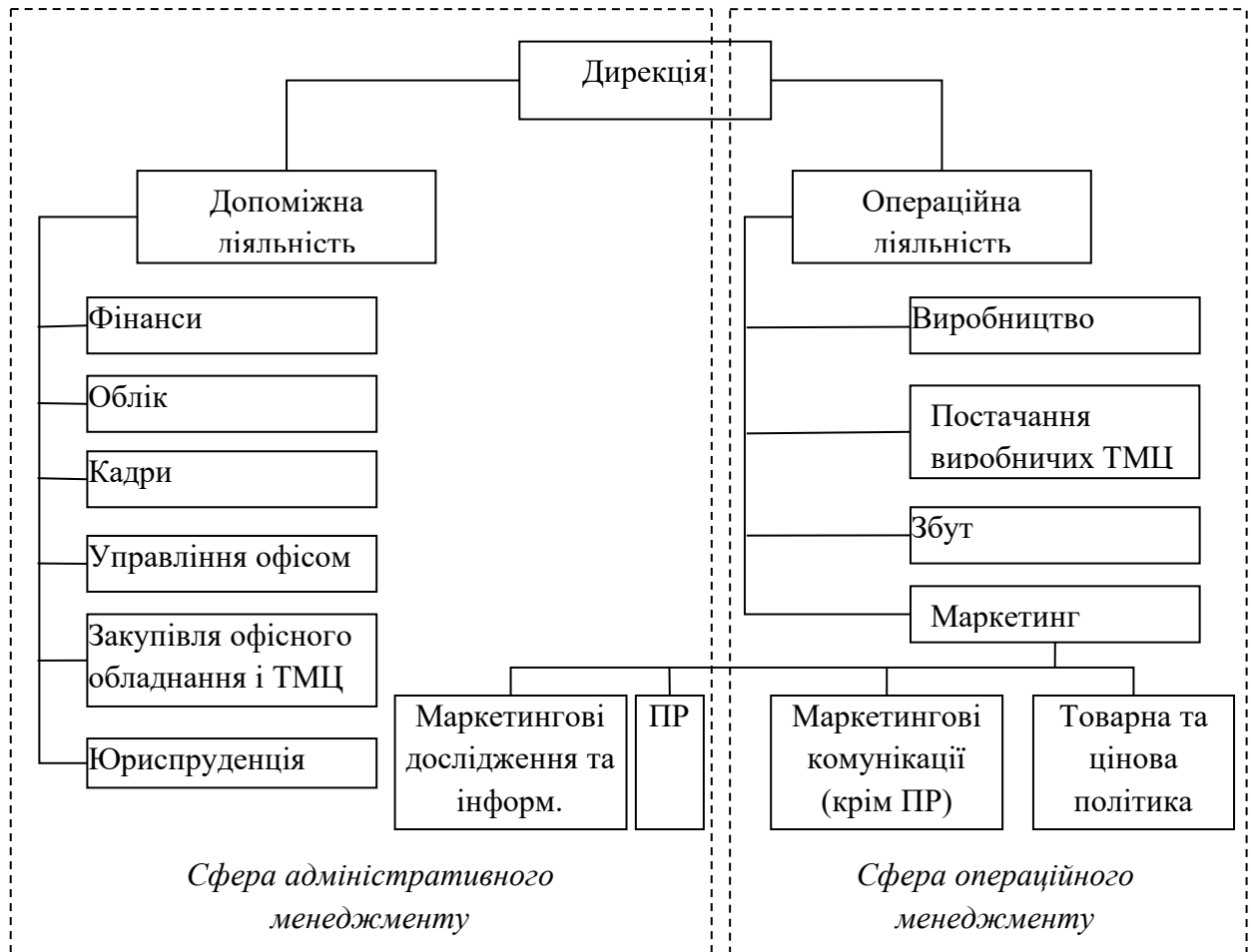
висновку, що адміністративне управління існує в усіх із них, однак його сутність відрізняється.

Розглянемо спершу сутність адміністративного менеджменту для комерційних організацій. Для цього необхідно усвідомити об'єкт управління, а саме адміністративну сферу.

Значна частина навчальної літератури з менеджменту, у тому числі і зарубіжних авторів, виділяє основні сфери менеджменту, серед яких є і адміністративна. Так, Р. Гріфін виділив адміністративних менеджерів, які повинні бути обізнані з усіма функцій ними сферами менеджменту, а не спеціалізуватися у якійсь одній галузі [20, с. 6].

Загалом, на нашу думку, на підприємстві можна виділити дві сфери діяльності – операційну, яка приносить основний результат (в основному прибуток або дохід) та адміністративну, яка сприяє в одержанні основного результату об'єднує в себе усі підрозділи підприємства. Умовно це можна зобразити за допомогою рис.1.

Не варто плутати операційну і допоміжну діяльність із основною, додатковою, фінансовою та інвестиційною діяльністю згідно фінансового управління. У цьому розрізі основна діяльність – це діяльність, яка приносить основний стабільний дохід. Додаткова діяльність приносить дохід періодично у результаті використання ресурсів від основної діяльності.



**Рис. 1. Поділ сфер адміністративного та операційного менеджменту на підприємстві**

*Джерело: власна розробка*

Виходячи із цього, адміністративний менеджмент на підприємстві – це організація, планування, мотивування, контролювання та координація допоміжних процесів для досягнення основних цілей підприємства та забезпечення безперебійного функціонування операційної сфери.

Як було продемонстровано вище, у досить багатьох вітчизняних дослідженнях й навчальних програмах адміністративний менеджмент розглядається як управління у державних організаціях та установах. Справді, усі процеси, які відбуваються у державних установах мають адміністративний характер.

Значна частина трактувань «менеджменту» наголошує, що цей термін доречно вживати у випадку наявності певного рівня ефективності і результативності. Управління у державних установах та організаціях, націлене на виконання суспільних цілей, зазвичай не передбачає таку ефективність. Тому, на нашу думку, для державних установ доречно вживати термін «адміністративне управління», а не «адміністративний менеджмент».

Адміністративне управління у державних організаціях та установах – це будь-яке управління такою організацією, націлене як на її внутрішнє середовище, так і на суспільство (зовнішнє середовище).

Адміністративне управління у державних організаціях охоплює не лише дії по відношенню до працівників організації, але і вплив на цільові аудиторії такої організації.

Безперечно, процеси адміністративного управління мають місце і в інших суб'єктів, таких як громадські та благодійні організації, політичні партії, об'єднання громадян тощо. Однак їх специфіка залежить від мети та способи діяльності таких суб'єктів.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Виходячи із проведеного аналізу, можна зробити висновок, що адміністративний менеджмент – це вид управління, яких притаманний будь-яким юридичним особам, однак його форми залежать від типу організації.

Оскільки суб'єктами адміністративного менеджменту виступають працівники допоміжних підрозділів (офісний персонал), мають місце труднощі у вимірі їх внеску у діяльність організації, обсягу виконаної роботи, а у багатьох випадках – реально затраченого часу на виконання робочих завдань. Як постає необхідність у використанні методів управління, відмінних від тих, які застосовуються у операційній (виробничій) діяльності. Виходячи із цього, у подальшому необхідні

пошук і розробка дієвих методів мотивації, контролю, організації діяльності таких працівників.

### **Література**

1. Антонюк О.В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Адміністративний менеджмент» (для магістрів) / О.В. Антонюк. К.: МАУП, 2008. 70 с.
2. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
3. Антонюк, О. Адміністративний менеджмент: етико-методологічні засади / О. Антонюк // Персонал. 2006. № 12. С. 58-65. URL: <http://personal.in.ua/article.php?id=413> (дата звернення 06.03.2021)
4. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
5. Кривокульська Н. Адміністративний менеджмент у системі менеджменту органів державної влади / Н. Кривокульська // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2013. № 1. С. 22-29.
6. Новікова М. М. Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій /М.М. Новікова // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». березень 2020. № 16(44). С. 86–90.
7. Halushchak O. Some aspects of the organizing of administrative management in organizations [Електронний ресурс] / Olha Halushchak, Mykhailo Halushchak // Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип. 1 (12). С. 230-238. URL:

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15hoyuvo.pdf>. (дата звернення 28.02.2021)

8. Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління / М.А. Міненко // Економіка та держава. 2018. № 2. С. 7–10.
9. Стільник В.В. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій / В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва. Миколаїв: МНАУ, 2019. 102 с.
10. Затверджені стандарти вищої освіти [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/zatverdzheni-standarti-vishoyi-osviti> (дата звернення 05.03.2021)
11. Administrative management [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Британського Інституту Адміністративного управління. URL: <http://www.instan.org/Administrative-Management> (дата звернення 27.02.2021)
12. Briscoe Graham. Administrative management [Електронний ресурс] // Graham Briscoe // Сайт managers-net. URL: <https://www.managers-net.com/administrativemanagement.html> (дата звернення 05.03.2021)
13. What Is Administrative Management? [Електронний ресурс] // Reference. Офіційний сайт Ask Media Group. URL: <https://www.reference.com/business-finance/administrative-management-99311a2fbd35fc0b> (дата звернення 27.02.2021)
14. Strategies for Effective Administrative Management [Електронний ресурс] // Сайт пошуку вакансій Indeed. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/effective-administrative-management-strategies> (дата звернення 29.12.2020)



15. Administrative management [Електронний ресурс] // Сайт. commercemates.com. URL: <https://commercemates.com/administrative-management/> (дата звернення 05.03.2021)
16. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент) / М. М. Новікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с.
17. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посібник / Г. І. Забродська. Електрон. дані. Х.: ХДУХТ, 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. Назва з тит. екрана.
18. Адміністрація [Електронний ресурс] // Енциклопедія сучасної України. URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=42679](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=42679) (дата звернення 07.03.2021)
19. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
20. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів: БаК, 2001. 624 с.

### References

1. Antonjuk O.V. Metodichni rekomendaciji shhodo zabezpechennja samostijnoji roboty studentiv z dyscypliny «Administratyvnyj menedzhment» (dlja maghistriv) / O.V. Antonjuk. K.: MAUP, 2008. 70 s.
2. Menedzhment: navch. posib. / L. S. Shevchenko, O. A. Ghrycenko, S. M. Makukha ta in. ; za zagh. red. d-ra ekon. nauk, prof. L. S. Shevchenko. Kh.: Pravo, 2013. 216 s.

3. Antonjuk, O. Administratyvnyj menedzhment: etyko-metodologichni zasady / O. Antonjuk // Personal. 2006. # 12. S. 58-65. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=413> (data zvernennja 06.03.2021)
4. Ghordijenko L. Ju. Administratyvnyj menedzhment: navchalnyj posibnyk / L. Ju. Ghordijenko. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznecja, 2016. 216 s.
5. Kryvokulska N. Administratyvnyi menedzhment u systemi menedzhmentu orhaniv derzhavnoi vlady / N. Kryvokulska // Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. 2013. # 1. S. 22-29.
6. Novikova M. M. Rolj i misce administratyvnogho upravlinnja u systemi menedzhmentu orghanizacij /M.M. Novikova // Naukovi zapysky Nacionaljnogho universytetu «Ostrozjka akademija». Serija «Ekonomika». berezenj 2020. # 16(44). S. 86–90.
7. Halushchak O. Some aspects of the organizing of administrative management in organizations [Elektronnyj resurs] / Olha Halushchak, Mykhailo Halushchak // Socialjno-ekonomichni problemy i derzhava. 2015. Vyp. 1 (12). S. 230-238. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15hoyuvo.pdf>. (data zvernennja 28.02.2021)
8. Minenko M. A. Misce i rolj administratyvnogho menedzhmentu v zaghaljnoorghanizacijnij systemi upravlinnja / M.A. Minenko // Ekonomika ta derzhava. 2018. # 2. S. 7–10.
9. Stiljnyk V.V. Administratyvnyj menedzhment: konspekt lekcij / V. V. Stiljnyk, N. Je. Zinghajeva. Mykolajiv: MNAU, 2019. 102 s.
10. Zatverdzeni standarty vyshhoji osvity [Elektronnyj resurs] // Oficijnyj sajt Ministerstva osvity i nauky Ukrainy. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/zatverdzeni-standarti-vishoyi-osviti> (data zvernennja 05.03.2021)

11. Administrative management [Elektronnyj resurs] // The official site of The Institute of Administrative Management. URL: <http://www.instam.org/Administrative-Management> (data zvernennja 27.02.2021)
12. Briscoe Graham. Administrative management [Elektronnyj resurs] // Graham Briscoe // Site managers-net. URL: <https://www.managers-net.com/administrativemanagement.html> (data zvernennja 05.03.2021)
13. What Is Administrative Management? [Elektronnyj resurs] // Reference. The official site of Ask Media Group. URL: <https://www.reference.com/business-finance/administrative-management-99311a2fbd35fc0b> (data zvernennja 27.02.2021)
14. Strategies for Effective Administrative Management [Elektronnyj resurs] // The official site of jobs Indeed. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/effective-administrative-management-strategies> (data zvernennja 29.12.2020)
15. Administrative management [Elektronnyj resurs] // Sait commercemates.com. URL: <https://commercemates.com/administrative-management/> (data zvernennja 05.03.2021)
16. Novikova M. M. Konspekt lekcij z dyscypliny «Menedzhment i administruvannja (administratyvnyj menedzhment)» (dlja studentiv usikh form navchannja naprjamu pidghotovky 6.030601 – Menedzhment) / M. M. Novikova ; Kharkiv. nac. un-t misjk. ghosp–va im. O. M. Beketova. Kharkiv: KhNUMGh im. O. M. Beketova, 2016. 98 s.
17. Zabrodsjka Gh.I. Administratyvnyj menedzhment [Elektronnyj resurs]: navch. posibnyk / Gh. I. Zabrodsjka. Elektron. dani. Kh.: KhDUKht, 2017. 1 elektron. opt. dysk (CD-ROM); 12 sm. Nazva z tyt. ekrana.
18. Administracija [Elektronnyj resurs] / Encyklopedija suchasnoji Ukrajiny. URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=42679](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=42679) (data zvernennja 07.03.2021)

19. Administratyvnyj menedzhment: navchaljnyj posibnyk / N. Ja. Mykhalicjka, M. R. Veresklja, V. S. Mykhalicjkyj. Ljviv: LjvDUVS, 2019. 320 s.
20. Ghrifin R. Osnovy menedzhmentu: pidručnyk / R. Ghrifin, V. Jacura. Nauk. red. V. Jacura, D. Olesnevyh. Ljviv: BaK, 2001. 624 s.