

## ЗАПРОШУЄМО ДО ДИСКУСІЇ

Світлана ВЕЛЕЦУК

### АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КАТЕГОРІЙНО-ПОНЯТІЙНОМУ АПАРАТІ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

*Піднято проблему гносеології та змісту основних трактувань поняття “адміністративний менеджмент”. Встановлено відмінності трактувань термінів “адміністративний менеджмент”, “адміністративно-державне управління” і “публічне адміністрування”. Визначено сферу застосування адміністративного менеджменту та його мету. Запропоновано групування завдань адміністративного менеджменту відповідно до визначеної мети. Окреслено предмет, суб’єкт і об’єкт адміністративного менеджменту.*

*Ключові слова: адміністративний менеджмент, адміністрація, адміністративно-державне управління, публічний адміністративний менеджмент, адміністрування, адміністративна діяльність, менеджмент, адміністративні відносини.*

Управлінська діяльність у складних умовах нестабільності економічної ситуації висуває підвищені вимоги до кваліфікації керівників і рівня їх професійних знань, які міг би забезпечити організації стратегічний розвиток. Адекватним зазначеним вимогам є сучасний концептуальний підхід до адміністративного менеджменту, життєву необхідність та затребуваність якого довів досвід успішно функціонуючих організацій в економічно розвинених країнах.

Вітчизняна управлінська наука в своєму розвитку, власне, випустила з поля зору освоєння досягнень адміністративного менеджменту, який на Заході припав ще на початок 1950-х рр. ХХ ст. До того ж фактично відсутні більш-менш глибокі наукові дослідження, які узагальнюють вітчизняну практику адміністративного менеджменту, хоча серед напрямків, за якими здійснюється підготовка у вищих навчальних закладах України, дисципліна “Адміністративний менеджмент” включається в навчальні плани підготовки студентів освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” за спеціальністю “Менеджмент і адміністрування”, визначена спеціальність “Адміністративний менеджмент” як специфічна категорія післядипломної підготовки магістрів, а в рамках підготовки магістрів за спеціальністю “Державна служба” виділена спеціалізація “Адміністративний менеджмент”, яка передбачає формування висококваліфікованого корпусу державних службовців у галузі адміністрування діяльності державних органів, в навчальні плани якої включена дисципліна “Адміністративний менеджмент”. Для вітчизняної вищої школи дисципліна “Адміністративний менеджмент” є відносно новою. Адміністративний менеджмент у діяльності організації вивчався епізодично, тому фактично відсутні наукові дослідження, які б узагальнювали вітчизняну практику

адміністративного менеджменту. При цьому суттєвою проблемою є відсутність загально визнаного визначення терміна “адміністративний менеджмент”, різне тлумачення мети, завдань, об’єкта та предмета його дослідження.

Зазначене *актуалізує проблему* визначення основних теоретико-методологічних засад адміністративного менеджменту, обґрунтування його понятійного апарату, окреслення мети, завдань, об’єкта та предмета його дослідження.

До фундаментальних досліджень теорії і практики адміністративного менеджменту можна віднести праці А. Файоля, М. Вебера, Л. Урвіка, Г. Черча, Дж. Муні, А. Рейлі, М. Амстронга, Д. Бодди, С. Ковалевські, Е. Ферейра [1; 2; 3; 4]. Проблемам адміністративного менеджменту в сучасних умовах присвячені наукові видання російських вчених О. В. Райченка, І. Адізеса та А. Н. Фомичова. Що стосується досліджень адміністративного менеджменту в україномовних наукових джерелах, то проведений огляд фахових видань свідчить про відсутність ґрунтовного вивчення цього питання вітчизняними вченими. До праць українських науковців слід віднести навчальний посібник Б. В. Новікова, Г. Ф. Сініока і П. В. Круша “Основи адміністративного менеджменту”. Окремі спроби розкриття сутності понять “адміністрування” та “менеджмент” з позиції їх розмежування за функціональними характеристиками висвітлено у науковій публікації І. С. Смірної. О. М. Антіпов приділив увагу визначенню ролі та місця адміністративного управління в системі менеджменту. Зазначеними авторами були досягнуті певні наукові результати в галузі теоретичних основ вирішення цієї проблеми. Разом з тим, спостерігається ряд недоліків, пов’язаних з відсутністю однозначного трактування понятійно-категоріального апарату і, як наслідок, цілісності системи знань про мету, завдання, об’єкт та предмет адміністративного менеджменту.

*Мета цього дослідження* – обґрунтувати понятійний апарат терміна “адміністративний менеджмент”, визначити його сутнісні характеристики, мету, основні завдання, об’єкт та предмет дослідження адміністративного менеджменту.

При розгляді проблеми однозначного трактування понятійно-категоріального апарату адміністративного менеджменту та для досягнення поставленої мети в дослідженні обраної проблематики доцільним є розгляд походження словосполучення “адміністративний менеджмент”. Для цього необхідно конкретизувати зміст, який вкладається в досліджуваний термін. Прикметник “адміністративний” бере початок від поняття “адміністрація” (лат. “administratio” – управління, керівництво) [5, с. 17]. Під адміністрацією розуміють інституції, які здійснюють функції управління у різних сферах суспільного життя [6, с. 12]. На даний час у літературі існує кілька значень використання терміна “адміністрація”. Найбільш змістовно визначення терміна “адміністрація” подано авторами [7], які зазначають, що адміністрація – це:

1) назва конкретних органів виконавчої влади адміністративно-територіальних одиниць в Україні. За Конституцією України виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють відповідні місцеві державні адміністрації;

2) словосполучення “державна адміністрація” вживається для визначення системи органів виконавчої влади. Зокрема, розрізняють центральну адміністрацію (Кабінет Міністрів, міністерства та інші центральні органи) й місцеву адміністрацію (органи виконавчої влади на місцях);

3) із введенням в Україні інституту президентства створено робочий апарат глави держави, який має назву адміністрація Президента України;

4) найпоширеніша назва органу управління підприємства, установи, організації. У

цьому значенні адміністрація виконує певні владні повноваження лише в межах конкретного підприємства, установи, організації і очолюється його керівником. До складу адміністрації входять, окрім керівника, його заступники, а також керівники провідних структурних підрозділів. Як визначають автори [7], до основних обов'язків адміністрації у здійсненні виконавчо-розпорядницьких функцій віднесено: організацію і нормування праці; забезпечення працівників засобами виробництва з метою найефективнішого використання їхньої праці; ознайомлення працівників з їхніми правами та обов'язками, з правилами внутрішнього трудового розпорядку; визначення працівникам їхніх робочих місць і проведення інструктажу з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони. Таким чином, всі ці питання стають предметом організаційної діяльності у сфері управління і передбачають встановлення певних регламентів роботи, норм праці та визначення професійно-кваліфікаційних характеристик посад.

У 1991 р. із започаткуванням переходу України до ринкової економіки, розвитком приватного сектору, роздержавленням і передачею державних підприємств у різні форми власності відбулися зміни у Кодексі законів про працю. Зокрема, в Законі України "Про внесення змін і доповнень до Кодексу законів про працю" (№ 263/95-ВР від 05.07.1995 р.) замість терміна "адміністрація" вжито термін "власник або уповноважений ним орган", що й слугувало, на нашу думку, першопочатковою причиною появи двозначного трактування терміна "адміністративний менеджмент".

В сучасній науковій літературі [6; 8; 9] використовуються декілька трактувань терміна "адміністративний менеджмент". В одному випадку він визначений як "адміністративно-державне управління". Адміністративний менеджмент – суспільна наука, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем [10, с. 23–26].

У другому випадку досліджувана дефініція визначається як організаційна діяльність у сфері управління соціально-технічними системами [11, с. 25] або ж, як зазначає російський автор А. Н. Фомичов у навчальному посібнику "Адміністративний менеджмент", "...адміністративний менеджмент – один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає організаційно-розпорядницькі форми управління" [12, с. 31].

Аналізуючи понятійний апарат адміністративного менеджменту як суспільної науки, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем, слід зазначити, що до управлінської діяльності державних органів віднесено відповідну діяльність виконавчих органів, які виконують державні функції, що характеризуються певними рисами: діють за дорученням держави, яка законодавчо визначає їх правовий статус, і виступають активними учасниками вироблення і реалізації державної політики; утворюються в порядку, встановленому Конституцією України і відповідними законами; забезпечують реалізацію завдань та функцій держави; у межах власного правового статусу виступають від імені держави та за її дорученням є її офіційними представниками. Найбільш точно визначення поняття "державне управління" подано авторами навчального посібника "Державне управління" (за редакцією А. Ф. Мельник), які обґрунтовано стверджують: "...Державне управління – цілеспрямований організаційний та регулюючий вплив держави на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина з метою досягнення цілей та реалізації функцій держави, відображених у Конституції та законодавчих актах, шляхом

запровадження державної політики, виробленої політичною системою та законодавчо закріпленої, через діяльність органів державної влади, наділених необхідною компетенцією” [13, с. 32] – та декларують, що предметом державного управління є форми і методи впливу на виробничу, соціальну та духовну сфери життєдіяльності людей, пов’язаних між собою спільними політичною й економічною системами. Державне управління має політичний і адміністративний аспекти.

У багатьох зарубіжних країнах для характеристики адміністративного аспекту державного управління використовують термін “публічний адміністративний менеджмент”, так зване “адміністративно-державне управління”, що окреслює межі відповідного складного визначення, відокремлюючи суб’єкти публічного права від суб’єктів приватного права. Можна погодитись з думкою автора [11; 10], який стверджує, що англійський термін “public” у цьому контексті визначає, що адміністративний менеджмент застосовується в органах публічної влади. Однак деякі автори за сутнісною характеристикою пов’язують поняття “адміністративний менеджмент” лише з адміністративною діяльністю органів публічної влади. Заперечуючи сказане, автор [11; 12] зазначає, що публічний адміністративний менеджмент – поняття державного управління та місцевого самоврядування або, як прийнято вважати в зарубіжних країнах, – організаційно-виконавська діяльність органів публічної влади, основними завданнями якої є правове регулювання суспільних відносин і використання економічних інструментів для створення сприятливих умов ведення економічної діяльності суб’єктів господарювання.

Такий підхід дає змогу більш обґрунтовано визначити межі державного управління та публічного адміністрування. До державного управління можна віднести вивчення організаційного та регулюючого впливу держави на стан і розвиток суспільних процесів, а взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодія із зовнішнім середовищем розглядаються як предмет вивчення публічного адміністрування. І тому стверджувати, що адміністративний менеджмент – це адміністративно-державне управління, є некоректним.

Розглядаючи адміністративний менеджмент як організаційну діяльність у сфері управління соціально-технічними системами, доцільно зауважити, що суб’єкти публічного сектору належать до соціальних систем, яких в управлінській науці прийнято називати організацією. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується та характеризується спеціально визначеною структурою для досягнення загальної мети, тобто суб’єкти публічного сектору здійснюють організаційну діяльність у сфері управління, яке передбачає упорядкування внутріорганізаційних процесів. Таким чином, публічна адміністрація (як сукупність державних суб’єктів) реалізовує завдання та функції держави у межах власного правового статусу, а організаційну діяльність (адміністрування) у сфері управління державними суб’єктами здійснюють посадові особи або ж об’єднання посадових осіб і органів, які її очолюють та які прийнято називати “адміністрація організації”. Адміністрування ж в органах публічної влади пов’язане з їх внутрішньою діяльністю, насамперед з регламентацією процесів діяльності, плануванням роботи, контролем виконання завдань працівниками й управлінням персоналом цих органів [9, с. 21].

Класичне визначення терміна “адміністрування” характеризує це явище як управлінську діяльність керівника та органів управління загалом, яка базується на силі влади і здійснюється переважно через накази, розпорядження. Адміністрування у науковій літературі визначається як: 1) управління; 2) формально-бюрократичне

управління, що здійснюється лише через накази і розпорядження, командування [6, с. 11]. Визначення поняття “адміністрування” як управління зосереджує увагу насамперед на бюрократичних методах його реалізації.

Зазначимо, що концепція бюрократії була сформульована М. Вебером, який досліджував державне управління як великомасштабну організацію [14, с. 342]. Однак А. Файоль – фундатор теорії адміністративної школи – основну увагу звертав на підприємства й вважав, що теорія адміністрації підходить також для державного “підприємства”. Так, йому належать положення, що розкривають значення міністерської стійкості для відповідальності та професійної компетентності представників уряду, найважливішим елементом діяльності яких має бути національне передбачення [15, с. 49]. Тому в первісному значенні поняття “бюрократія” – це правління чиновників. Поступово термін “бюрократія” розширив своє значення і став застосовуватися щодо апарату управління великими організаціями. Оскільки управління об’єктивно необхідне для ефективного функціонування будь-якої організації, то в цьому контексті “адміністрування діяльності організації”, або “адміністративний менеджмент”, є сферою, яка торкається підприємств та організацій усіх форм власності, державних організацій та установ, органів місцевого самоврядування, некомерційних організацій, громадських об’єднань. Таке визначення об’єкта адміністративного менеджменту є найбільш поширеним, пов’язане з організаційною діяльністю адміністрації у сфері управління організаціями, яке зосереджує увагу на організаційно-методичних та оперативно-розпорядничих методах управління.

Проте доволі поширеним нині є явище ототожнення адміністрації та її організаційної діяльності у сфері управління (адміністративний менеджмент) з управлінською системою організації загалом, тобто з менеджментом.

Розглядаючи вказану проблематику, слід погодитись з думкою А. Райченка [16, с. 54], який зазначає, що адміністративна діяльність забезпечує адміністративний супровід та практичну реалізацію функціонування менеджменту організації. Одна із заслуг засновника адміністративної школи управління А. Файоля полягає в тому, що він вперше виділив адміністративну функцію організації і визначив її елементи, а саме: передбачення, організацію, розпорядництво, координування та контролювання [17, с. 11–12]. Реалізація зазначених функцій дає змогу формувати і реформувати організацію, супроводжувати її функціонування, контролювати її діяльність. Деталізація й адаптація стратегічних та оперативних цілей, встановлення і вирішення конкретних завдань організації, як правило, делегуються адміністрацією лінійним і функціональним підрозділам. Зазначений підхід зумовлює відповідне визначення та застосування понять “адміністрування”, “адміністративна діяльність” і “адміністративний менеджмент” як об’єднуючого комплексу організаційно-методичних функцій, що забезпечують виконання повноважень менеджменту.

Найбільше інтеграційні прояви адміністративної діяльності в менеджменті організацій реалізуються у таких процедурах: 1) регламентація системи і процесу встановлення цілей, що забезпечує розробку, побудову та реалізацію дерева цілей організації; 2) розподіл функціонального виконання змісту професійних операцій і універсальних дій між працівниками та підрозділами організаційної структури; 3) організація побудови і реалізація процесу менеджменту шляхом послідовного поєднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз та циклів у процес; 4) вироблення, адаптація і застосування моделі організації функціональної взаємодії у процесі розробки і здійснення управлінських дій менеджера.

Зазначені процеси в менеджменті організацій об'єктивно потребують їх впорядкування. Все це забезпечується комплексом адміністративних відносин організації, до яких відносять формалізацію, регламентацію та контроль [13, с. 67]. Адміністративні відносини виступають в якості предмета вивчення в різних процесах та системах і відображають сутність адміністративного менеджменту. Цей підхід базується на тому, що під адміністративним менеджментом слід розуміти широкий спектр проявів формалізації та регламентації, зв'язків й залежностей, прав та повноважень, форм, структур, порядків і правил, квот й обмежень діяльності організації.

Таким чином, проведене дослідження дає змогу однозначно трактувати досліджуваний термін, а саме адміністративний менеджмент як управлінську діяльність, яка ґрунтується на адміністративних методах та принципах управління і передбачає встановлення й підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу, що спрямована на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів та забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі.

Адміністративні відносини створюють, супроводжують або ж сприяють процесу досягнення цілей організації. Прикладне ж значення формування адміністративних відносин проявляється в його меті.

Аналіз публікацій вчених з проблем адміністративного менеджменту свідчить, що в теорії адміністративного менеджменту також існують різні тлумачення його мети і завдань. Деякі автори [12; 15; 18] за мету адміністративного менеджменту визначають здійснення керівником розпорядчих функцій, які реалізуються через бюрократичні методи управління. Таке визначення мети адміністративного менеджменту спрощує її до переліку управлінських дій і не відображає його квінтесенцію. Адміністративний менеджмент не може бути зведений до здійснення лише організаційно-розпорядчих функцій керівниками, важливо знати, яка система роботи всієї адміністрації [11, с. 45].

Відповідно до сутності адміністративного менеджменту його метою, на нашу думку, є адміністративне забезпечення досягнення перспективних орієнтирів організації, що сприяє трансформації поточного стану організації на бажаний стан. Меті адміністративного менеджменту відповідають певні завдання. Як вірно зазначає А. В. Райченко [16, с. 34], адміністративний менеджмент передбачає виконання таких основних завдань: регламентація, розпорядження, інформаційне забезпечення, контроль виконання визначених завдань працівниками і супровід документообігу. Беручи за основу визначені науковцем завдання, вважаємо за доцільне погрупувати їх за напрямками, що обумовлюються змістом цього виду управління.

За напрямком організаційно-проектувальної діяльності організації у сфері адміністративного менеджменту передбачається вирішення таких завдань: розробка проекту установчих документів (статут, положення про підрозділи); формування стратегії розвитку організації; формування організаційної структури; розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками; встановлення форм взаємовідносин адміністративної служби з іншими структурними підрозділами; організація забезпечення умов ефективної та безпечної праці на робочих місцях; формування кадрової політики, спрямованої на забезпечення дієздатного колективу; організація кадрового забезпечення, форм і методів роботи з персоналом; організація управлінських процедур в організації; визначення змісту робіт виконавцями; забезпечення соціальної та екологічної безпеки; формування корпоративної культури; організація розроблення правил внутрішнього трудового розпорядку, колективного

договору, посадових інструкцій; встановлення організаційних, економічних, технологічних, технічних і етичних норм та нормативів.

За напрямком управлінсько-виконавської діяльності у сфері адміністративного менеджменту вирішуються такі завдання: розроблення поточних і оперативних планів діяльності організації та структурних підрозділів; формування планів роботи персоналу на підставі переліку робіт; розроблення і затвердження графіків та термінів виконання робіт; розподіл обов'язків в апараті управління; забезпечення дотримання правових норм і повноважень у господарській діяльності; визначення та документування взаємодії між роботами; ідентифікація і визначення послідовності робіт; забезпечення ефективності виконання завдань; створення ефективної системи трудових відносин; реалізація заходів щодо зміцнення трудової й виробничої дисципліни; забезпечення своєчасного подання та підготовки звітностей про виконання планових показників; створення належного морально-психологічного клімату; забезпечення захисту персоналу організації у разі виникнення надзвичайних ситуацій; встановлення організаційних зв'язків та їх коригування в разі зміни умов праці; координація трудової діяльності; застосування заходів дисциплінарного впливу.

За напрямком здійснення інформаційно-аналітичної діяльності на адміністративний менеджмент покладається вирішення таких завдань: формування інформаційно-комунікативної інфраструктури організації; регулювання інформаційно-аналітичної роботи; ведення ефективної комунікативної взаємодії; організація дій щодо забезпечення діяльності організації інформаційно-комунікативними зв'язками; організація систему збору, відновлення, поширення та зберігання інформації; забезпечення необхідними технічними ресурсами інформаційних зв'язків; розроблення плану управління комунікаціями.

Завдання напрямку документаційного забезпечення полягають в: організації розроблення документів, що визначають стандарти, види, напрямки діяльності організації та документів, що визначають повноваження структурних підрозділів організації на основі організаційної структури; організації роботи з організаційно-розпорядчими документами; організації колективної роботи з документами, які знаходяться в документообігу організації; організованні складання номенклатури та формування справ; здійсненні організації контролю за виконанням документів.

За напрямком здійснення контролю передбачається вирішення таких завдань: моніторинг реалізації стратегії розвитку; контроль дотримання колективного договору; здійснення загального контролю діяльності організації та структурних підрозділів; контроль результатів здійснення кадрової політики; контроль дотримання трудової й виконавської дисципліни; контроль дотримання своєчасності та повноти надання фінансової й іншої законодавчо встановленої звітності; контроль прозорості інформаційного висвітлення діяльності організації; контроль діяльності адміністративної служби (адміністративний аудит).

Таким чином, в адміністративному менеджменті надається перевага вирішенню завдань організаційно-стабілізуючого забезпечення стійкості організації в динамічному зовнішньому оточенні та здатності протистояти несприятливому зовнішньому впливу. Поділяючи думку А. В. Райченка [16, с. 37], зазначимо, що завдання адміністративного менеджменту дають змогу розкрити його доволі складний зміст, що зумовлює відповідну взаємодію в адміністрації організації.

Завдання адміністративної діяльності виконують не лише адміністрація і менеджмент організації, а й керівники підрозділів нижнього рівня. Якщо для менеджменту організації

адміністративна діяльність є штатним інструментом дії, то для керівників нижнього рівня адміністративні повноваження встановлюються або делегуються відповідно до завдань, які виконуються. На нижньому рівні управління функції менеджменту й адміністрації об'єднує керівник та відповідно делегує їх безпосереднім підлеглим. У зазначеному контексті адміністрація і система, що управляє, спільно спрямовують дії на керовану систему організації.

Акцентуючи на зазначеному вище, визначимо предмет, суб'єкт та об'єкт адміністративного менеджменту, які, як випливає з наукових публікацій, мають нечіткі межі визначення. Як предмет адміністративного менеджменту визначимо механізм адміністративної діяльності у сфері: управління з проектування адміністративно-управлінських технологій, побудови раціональних структур управління, формування адміністративних відносин, які залучають працівників до реалізації місії та цілей організації.

Суб'єктом адміністративної діяльності, як звичайно трактується, виступає керівник. На відміну від адміністративної діяльності конкретного керівника, суб'єктом адміністративного менеджменту є адміністрація організації в цілому, а не окремий керівник [9, с. 11]. Об'єктом адміністративного менеджменту, на нашу думку, має бути визначено підприємство, організацію, установу різних форм власності, громадську організацію.

Упорядкування співвідношень ієрархії понять, розглянутих у цій статті, дасть змогу більш чітко окреслити методологічну базу як адміністративного менеджменту зокрема, так і менеджменту загалом, що важливо, з одного боку, для чіткого визначення рамок наукових досліджень, а з іншого – для розмежування системи знань у структурах освітньо-професійних програм підготовки фахівців з менеджменту.

*Підсумовуючи*, зазначимо, що на сьогодні адміністративний менеджмент є функціональним підвидом управління, аналогічно як і фінансовий менеджмент, стратегічний менеджмент, ризик-менеджмент, кадровий менеджмент тощо, який увібрав у собі певні специфічні ознаки управлінської діяльності, відмінні від інших видів управління, і може стати *предметом подальших досліджень*.

### **Література**

1. Армстронг М. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Барон. – М. : НИРО, 2005. – 409 с
2. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; [под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб : Питер, 1999. – 816 с.
3. Ковалевски С. Научные основы административного управления / С. Ковалевски; пер. с польск. [под ред. Л. Н. Качалиной]. – М. : Экономика, 1979. – 232 с.
4. Ферейра Е. Administrative Management / Е. Ферейра, А. Ерасмус, Д. Гроуневальд. – Cape Town, South Africa : Juta & Company Ltd., 2009. – 480 с.
5. Словарь иностранных слов. – [7-е изд., перераб.]. – М. : Русский язык, 1990. – 624 с.
6. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2005. – 254 с.
7. Леер'янов В. Б. Бібліотека економіста [Електронний ресурс] / В. Б. Леер'янов, В. І. Прокопенко. – Режим доступу : <http://www.zakony.com.ua/juridical.html?catid=35797>.



8. Василенко И. А. *Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : уч. пособ. / И. А. Василенко. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Логос, 2000. – 200 с.*
9. Конспект лекцій “Адміністративний менеджмент” [Електронний ресурс] / Б-ка економіста. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/3.html>.
10. Новіков Б. І. *Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. І. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. – К. : Центр навч. літ., 2004. – 560 с.*
11. Конспект лекцій “Адміністративний менеджмент” [Електронний ресурс] / Б-ка економіста. – Режим доступу : <http://management.fem.sumdu.edu.ua/index.php/ua/methodpart/9>.
12. Фомичев А. Н. *Административный менеджмент : уч. пособ. / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и Ко, 2003. – 228 с.*
13. Мельник А. Ф. *Державне управління : навч. посіб. / О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна. – К. : Знання-Прес, 2003. – 336 с.*
14. Мескон М. Х. *Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.*
15. *Основы менеджменту : навч. посіб. / [за ред. В. С. Верлоки, І. Д. Михайлова]. – Харків : Основи, 1996.*
16. Райченко А. В. *Административный менеджмент / А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2009. – 416 с.*
17. Файоль А. *Из книги “Общее и промышленное управление” / А. Файоль // Управление – это наука и искусство / [А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд]. – М. : Республика, 1992. – 351 с.*
18. Нойман Э. *Качество на уровне Шесть Сигма / Э. Нойман, Х. Стивен Хойсингтон; / [пер. с англ. под ред. О. Б. Максимовой]. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 440 с.*

Редакція отримала матеріал 21 березня 2013 р.