



УДК: 35.071:005.1

THEORETICAL ASPECTS OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT: EVOLUTION OF VIEWS AND MODERN CONCEPT

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ ТА СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ

Atamaniuk R. F./ Атаманюк Р. Ф.

с.е.с., as.prof./ к.е.н., доц.

ORCID: 0009-0002-7506-6293

Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute,

Khmelnyskyi, Kamianetska 3, 29000

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,

Хмельницький, Кам'янецька 3, 29000

Анотація. У статті здійснено комплексний теоретичний аналіз еволюції поняття «адміністративний менеджмент» як наукової категорії, управлінської практики та важливого інструменту публічного адміністрування. Показано, що глибоке осмислення теоретичних основ адміністративного менеджменту є ключовим чинником формування сучасної управлінської культури, що відповідає вимогам ефективності, прозорості та професіоналізму. Досліджено основні підходи до розуміння сутності адміністративного менеджменту, розкрито його зв'язок із класичними та сучасними концепціями менеджменту, зокрема з системним, поведінковим і ситуаційним підходами. Окрему увагу приділено внеску таких науковців, як В. Вільсон, М. Вебер, А. Файоль, Л. Урвік, Г. Саймон, у становлення основ теоретичного розуміння адміністративного управління.

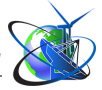
Проаналізовано структурні елементи адміністративного менеджменту, серед яких: планування, організація, мотивація, контроль, розподіл повноважень, документування, контроль за виконанням рішень. Систематизовано тлумачення поняття «адміністративний менеджмент» у працях вітчизняних та зарубіжних авторів, що дозволило виокремити функціональні, організаційні та інформаційні його аспекти. Показано, що адміністративний менеджмент охоплює як сферу державного управління, так і діяльність комерційних і неурядових організацій, де застосовуються формалізовані підходи до ухвалення рішень, управління персоналом та ресурсами.

У статті акцентовано на важливості поєднання традиційних принципів (ієрархії, формалізації, підпорядкованості) із новітніми підходами, що базуються на інноваціях, цифровізації та гнучкому управлінні. Висвітлено етапи розвитку адміністративного менеджменту як науки: від нормативно-процедурних моделей до міждисциплінарного бачення управлінської діяльності. Зроблено висновок, що відсутність уніфікованого визначення адміністративного менеджменту вимагає подальшого концептуального осмислення з урахуванням трансформацій у соціально-економічному середовищі. Зазначено перспективність подальших досліджень у напрямі вдосконалення адміністративного менеджменту в умовах глобалізації, цифрової трансформації та інституційної модернізації українського публічного і корпоративного секторів.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, державне управління, бюрократія, публічне адміністрування, управлінські концепції

Вступ.

Осмислення теоретичних підходів адміністративного менеджменту становить фундамент для побудови ефективної системи державного та



муніципального управління. Саме через глибоке розуміння теоретичних основ можливо сформувавши сучасну управлінську культуру, спрямовану на підвищення результативності, прозорості та відповідальності управлінських рішень.

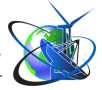
Теоретичні підходи дозволяють виявити закономірності й принципи, що лежать в основі функціонування адміністративних структур, а також – критично переосмислити існуючі моделі управління. Вивчення таких понять, як організаційна ієрархія, розподіл повноважень, стиль керівництва, управлінські рішення та комунікаційні процеси, надає змогу створити більш гнучкі та адаптивні механізми управління, які відповідають сучасним викликам.

Окрім того, теоретичне дослідження забезпечує підґрунтя для розробки практичних рекомендацій і впровадження інновацій у сфері адміністративного менеджменту. Воно дозволяє поєднувати класичні управлінські концепції з новітніми тенденціями, такими як цифровізація, децентралізація управління, залучення громадськості до прийняття рішень.

Таким чином, вивчення теоретичних аспектів адміністративного менеджменту є не лише академічною потребою, а й практично значущим кроком до побудови ефективної, відповідальної та орієнтованої на результат системи управління. Без належного теоретичного підґрунтя неможливо досягти високого рівня професіоналізму в управлінській діяльності, що особливо актуально в умовах реформування державного сектора в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Грунтовні дослідження теорії і практики адміністративного менеджменту представлені в працях, М.Вебера, Л. Урвіка, А.Файоля. Але проведений огляд наукових україномовних видань свідчить про відсутність досконалого вивчення цього питання вітчизняними вченими. До робіт українських науковців можна віднести навчальний посібник Б. В. Новікова, Г. Ф. Сініюка, П. В. Круша, наукові публікації Смірної І.С., О.М.Антіпова та І.С. Педак. Вітчизняними авторами були досягнуті певні наукові результати в теоретичних аспектах даної проблеми, разом з тим, аналіз наукової літератури дав змогу визначити найменш вивчені

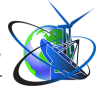


області та проблеми, які потребують найбільш детального розгляду. Зокрема, до таких авторами віднесено відсутність єдиного підходу до трактування суті адміністративного менеджменту.

Виклад основного матеріалу.

Адміністративний менеджмент виступає одним з як ключових стовпів стабільного функціонування та довгострокового процвітання сучасних організацій. У контексті постійної турбулентності ринку, цифрової трансформації та зростання соціальної відповідальності бізнесу, розуміння цих понять і вміння ефективно їх застосовувати є критично важливими для підприємств, що прагнуть забезпечити стійке зростання, конкурентоспроможність і позитивний імідж у суспільстві. Адміністративний менеджмент охоплює комплекс управлінських функцій – планування, організацію, мотивацію, контроль – спрямованих на раціональне використання ресурсів задля досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Успішна реалізація цих функцій потребує прийняття зважених управлінських рішень, ефективного розподілу обов’язків, оптимізації комунікаційних каналів та постійного моніторингу результатів діяльності.

З розвитком суспільства та технологій концепція адміністративного управління трансформується: від централізованих бюрократичних структур до динамічних, відкритих систем, що базуються на горизонтальній взаємодії та децентралізації. Однією з найпомітніших сучасних тенденцій є перехід до гнучких, адаптивних організаційних форм, які сприяють підвищенню рівня командної взаємодії, розвитку креативності працівників та швидкому реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі. В умовах цифрової епохи дедалі більшого значення набуває інтеграція інноваційних технологій в адміністративні процеси: автоматизація рутинних завдань, використання аналітики великих даних, впровадження інструментів штучного інтелекту тощо. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й створює основу для прийняття рішень, заснованих на точних даних, що суттєво знижує ризики.

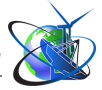


Формування адміністративного менеджменту як окремої галузі наукових досліджень бере свій початок наприкінці XIX століття. Саме в цей період починається виокремлення основних концептуальних підходів до розуміння природи державного управління в умовах демократичного суспільства. Визначну роль у започаткуванні теоретичного підґрунтя адміністративного управління відіграв професор, а згодом президент США Вудро Вільсон. У своїй знаковій праці 1887 року він вперше артикулював необхідність виділення науки адміністрування як незалежної від політики сфери, завданням якої має стати підвищення ефективності роботи уряду через впровадження принципів організаційної раціональності та професіоналізму. Вільсон стверджував, що держава повинна орієнтуватися на впровадження рішень політичного керівництва неупереджено, раціонально та компетентно.

Становлення терміну *public administrative management* у публічному дискурсі відбулося значно пізніше – у 1986 році, коли його вперше використано у програмі Республіканської партії США. У документі засуджувалася «некомпетентність» державних структур, яка зумовлювалася недоліками в оволодінні сучасними методами управління. Проте ще в 1920-х роках у США з'явилися бюро муніципальних досліджень – приватні аналітичні компанії, що мали на меті впровадження нових адміністративних підходів, заснованих на досягненнях соціальних наук.

У європейській науковій школі вагомий внесок зробив німецький соціолог Макс Вебер, який розробив теоретичну модель «раціональної бюрократії». Ця концепція стала класичною моделлю для розуміння бюрократичних структур в індустріальних суспільствах. Вебер окреслив низку принципів, серед яких:

- ієрархічна організація управлінської системи;
- розмежування функціональних обов'язків;
- призначення на основі професійної кваліфікації;
- довічне працевлаштування;
- відокремлення власності організації від посадової особи;
- чітке підпорядкування дисципліні та нормативній регламентації.



Слід зазначити, що ця модель позиціонувалася як «ідеальний тип», який може бути адаптований у різних контекстах.

Загалом, період з 1880-х років до 1920 року вважається першим етапом у розвитку теорії адміністративно-державного управління. Він ознаменувався становленням основ концептуального розуміння бюрократії, зростання професіоналізму державної служби та функціонального поділу ролей між владою і виконавчими структурами.

Другий етап (1920–1950 рр.) був періодом інституціоналізації теорії адміністративного управління як академічної дисципліни. У цей час провідні університети США і Західної Європи впроваджують відповідні курси в навчальні програми. Значну роль у цьому процесі відіграла академічна свобода в США, що сприяла розвитку наукового експериментування і новаторства у викладанні. Водночас у Європі надмірна централізація системи вищої освіти стримувала темпи впровадження нових управлінських концепцій.

У цей період виникають дві провідні школи: класична школа адміністративного управління (А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні, Л. Уайт) і школа людських стосунків (М. Фоллетт, Е. Мейо, А. Маслоу). Представники «класичної школи» систематизували принципи ефективного управління, серед яких – ієрархія, поділ праці, централізація, дисципліна, справедливе винагородження. Їх ідеї базувались на адаптації наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Форд) до потреб публічної адміністрації. Тим часом школа людських стосунків акцентувала на значенні психологічного клімату, мотивації та неформальних комунікацій у підвищенні ефективності праці.

Починаючи з 1950-х років, розпочався третій етап розвитку теорії адміністративно-державного управління, який триває й досі. У цей період набули поширення поведінковий, системний і ситуаційний підходи. Г. Саймон, Д. Смітбург, Д. Істон започаткували біхевіористський напрям, який прагнув досліджувати функціонування адміністративних структур крізь призму поведінки індивідів та соціальних груп. Метою стало розкриття потенціалу службовців і розуміння внутрішньої динаміки організацій.



Розвиток соціології та психології сприяв появі системного підходу (Г. Алмонд, Д. Істон), який розглядає державну адміністрацію як відкриту систему, що взаємодіє з навколишнім середовищем. Цей підхід дозволив поєднати різні рівні аналізу: від підсистем до загального контексту політичного і соціального середовища. Пізніше виник ситуаційний підхід, орієнтований на адаптацію управлінських рішень до конкретних умов та реалій. Він став логічним продовженням системного підходу, зробивши акцент на варіативності, гнучкості та контекстуальності управлінських дій.

Таким чином, еволюція теорії адміністративного менеджменту пройшла шлях від нормативно-процедурних моделей до комплексного, міждисциплінарного бачення управління, що охоплює як структурні, так і поведінкові аспекти діяльності організацій. Це свідчить про її глибоку інтеграцію в сучасну управлінську науку та практичного застосування в державному секторі.

Слід зазначити, що науковці так і не знайшли консенсусу у визначенні поняття «адміністрування» через наявність різних підходів до трактування дефініції «адміністративний менеджмент». Багато науковців пов'язують поняття адміністративного менеджменту з термінами «адміністративно-державне управління» або «організаційна діяльність у сфері управління соціально-технічними системами». Аналіз підходів до змісту поняття «адміністративний менеджмент» систематизовано в табл. 1.

Окрім власне управління організацією, адміністративний менеджмент передбачає виконання таких основних завдань:

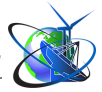
- регламентація;
- розпорядження;
- інформаційне забезпечення;
- контроль виконання визначених завдань працівниками;
- супровід документообігу та діловодство.

Основні завдання адміністративного менеджменту та його зв'язок з системою управління представлена на рис. 1.



Таблиця 1 – Підходи науковців до розкриття поняття «адміністративний менеджмент»

Автор / Джерело	Зміст поняття	Коментар автора
1	2	3
Л.Ю. Гордієнко [4]	Адміністративний менеджмент можна визначити як науку та практичну діяльність про адміністративну діяльність. До функцій адміністративного менеджменту належать також забезпечення діяльності адміністрації, що пов'язано з організацією роботи усіх підрозділів	Підкреслено функціональний аспект: забезпечення узгодженої роботи всіх структур організації — важлива і прикладна сторона адміністративного менеджменту. При цьому не розкрито, чим адміністративний менеджмент відрізняється від загального менеджменту або державного управління.
Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш [5, с. 10]	Сучасний етап розвитку менеджменту об'єднує й ефективне ділове адміністрування, і менеджмент людських ресурсів, і менеджмент бізнесу для гармонійного розвитку суспільства	Охоплює різні підсистеми сучасного менеджменту – ділове адміністрування, HR-менеджмент, бізнес-менеджмент, але не пояснює, що конкретно мається на увазі під «адміністративним менеджментом»
Д. Бодді, Р. Пейтона [2, с. 766]	Адміністративний менеджмент (administrative management) – управління, що спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок	Формулює головний принцип адміністративного підходу, при цьому не враховує інших аспектів адміністративного менеджменту, таких як планування, контроль, координація, організація.
І.С. Фоломкіна [7]	Адміністративний менеджмент – специфічна категорія і вид діяльності, що включає в себе всі інструменти і навички управління в умовах формальних організацій. Структурованість відносин у рамках таких організацій є специфічною відмінністю адміністративного управління як діяльності	Зазначає, що адміністративний менеджмент стосується формальних організацій, що добре відокремлює його від неформального чи ситуаційного управління.
В.Д. Бакуменко, Л.М. Усаченко, В.І. Тимцуник, О.В. Червякова [6]	Адміністративний менеджмент – суспільна наука управління, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем	Позиціонує адміністративний менеджмент як суспільну науку та розглядає його у контексті виконавчої влади. При цьому визначення зосереджене на об'єктах вивчення, але не включає функції чи методи, як-от планування, організація, мотивація, контроль тощо.
О.Р. Шарко [8]	Адміністративний менеджмент – тип менеджменту, націлений на організацію і забезпечення управлінського процесу в умовах ситуаційного управління	Підкреслює функціональну суть менеджменту та поєднує класичну адміністративну модель з гнучкістю сучасного менеджменту. Але при цьому не зрозуміло, чи йдеться про державне управління, корпоративний сектор, чи обидва.



E.J. Ferreira [1]	Адміністративний менеджмент охоплює процеси та ресурси, які потрібно зібрати, розпоряджатися, підтримувати, захищати, та такі, що дають змогу здобути інформацію, яка використовується підприємством. Адміністративне управління – це управління інформацією через людей. інформація має центральне значення для всіх процесів управління і людських ресурсів, які найкраще використовують цю інформацію, щоб додати їй значення. Більшість працюючих фахівців і всі менеджери мають деякий елемент адміністративного управління в межах своїх робочих місць	Визначає інформацію, як центральний елемент управління, особливо в цифрову епоху. Підкреслює системність адміністративного менеджменту за рахунок поєднання управління ресурсами з управлінням персоналом. Але змішує поняття «адміністративний менеджмент» і «адміністративне управління», не пояснюючи різницю між ними.
-------------------	--	--

Узагальнено та прокоментовано авторами

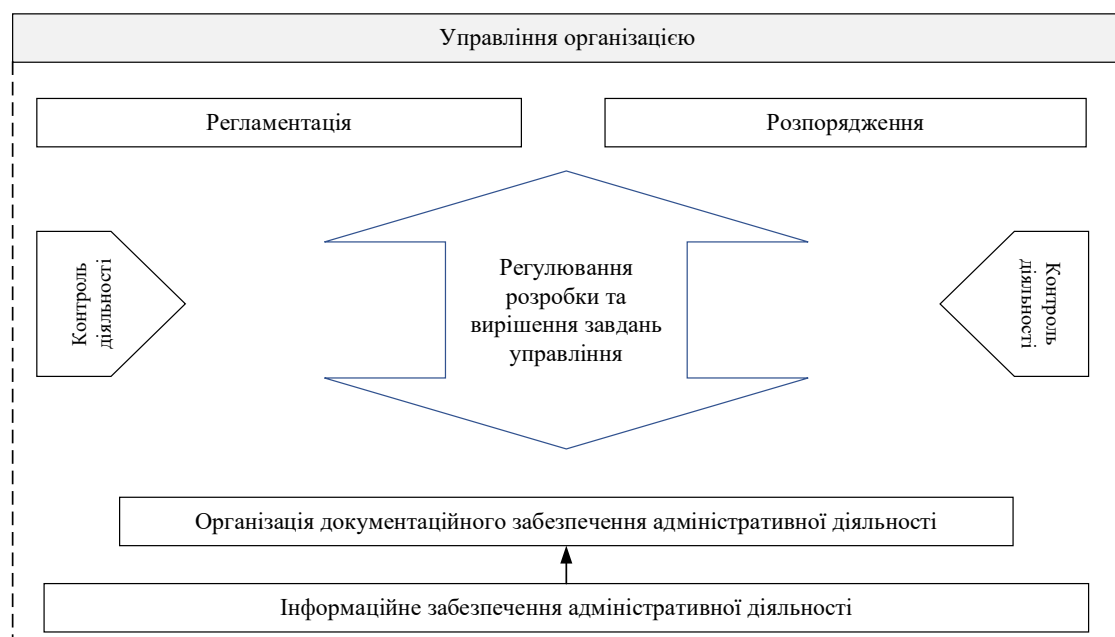
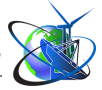


Рисунок 1 - Складові адміністративного менеджменту

Джерело: [5, 7]

Таким чином, можна стверджувати, що під адміністративним менеджментом розуміють одну з додаткових функцій загального менеджменту на підприємстві. Також є підхід, згідно з яким адміністративний менеджмент передбачає організацію роботи управлінського персоналу. До адміністративного менеджменту відносять функції та обов'язки керівництва вищого рівня [19].



В.М. Пахомов, О.С. Тomin виділили основні риси, які відрізняють адміністративний менеджмент від загальної теорії і практики управління [16]:

- ✓ переважне застосування лінійної або лінійно-функціональної систем управління;
- ✓ чітка ієрархія;
- ✓ формалізований спосіб ухвалення та фіксації управлінських рішень;
- ✓ чітке розмежування посадових повноважень, закріплене у вигляді наказів і посадових інструкцій;
- ✓ розподіл влади (тобто будь-яка, навіть дуже високопоставлена, посадова особа завжди підконтрольна іншій особі або вищестоящому органу управління).

Оскільки управління об'єктивно необхідне для ефективного функціонування будь-якої організації, то в цьому контексті сфера адміністративного менеджменту торкається підприємств та організацій різних форм власності, державних організацій та установ, органів місцевого самоврядування, некомерційних організацій, громадських об'єднань.

Висновки.

Отже, з метою глибшого розуміння сутності адміністративного менеджменту, на основі аналізу наукових і фахових літературних джерел було здійснено дослідження трактування поняття «адміністративний менеджмент» та визначено його ключові характеристики. З огляду на динамічні зміни в економіці та суспільстві, дослідження в цьому напрямі має стратегічне значення. Подальший розвиток теми доцільно спрямовувати на вивчення перспектив удосконалення адміністративного менеджменту на українських підприємствах, з урахуванням дії як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Окремо варто розглянути вплив цифровізації, інноваційного середовища та глобалізаційних процесів на управлінські підходи в межах вітчизняної економіки. Це дозволить сформувати більш гнучкі та ефективні моделі управління, здатні адаптуватися до сучасних викликів.

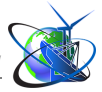


Література:

1. Ferreira E.J. Administrative management [Electronic resource] / E.J. Ferreira, A.W. Erasmus, D. Groenewald. – 2nd ed. – Lansdowne [South Africa] : Juta Academic, 2009. – Access mode: <https://books.google.com.ua/>.
2. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; под ред. Ю.Н. Каптуревского ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.
3. Велешчук С.С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту / С.С. Велешчук // Ефективна економіка. – 2013. – № 4 URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>.
4. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент : [конспект лекцій] / Л.Ю. Гордієнко. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 116 с.
5. Новіков Б.В. Основы адміністративного менеджменту : [навч. посіб.] / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 506 с.
6. Основы адміністративного менеджменту : [навч. посіб.] / В.Д. Бакуменко [та ін.] ; за заг. ред. Л.М. Усаченко. – К. : інтерсервіс, 2013. – 148 с.
7. Фоломкіна І.С. Адміністративний менеджмент : [конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання ІЕУ напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»] / І.С. Фоломкіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – 101 с.
8. Шарко О.Р. Виявлення місця адміністративного менеджменту в науці за допомогою типологічного аналізу / О.Р. Шарко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 1(190). – Ч. 1. – С. 239-245.

References.

1. Ferreira E.J. Administrative management [Electronic resource] / E.J. Ferreira, A.W. Erasmus, D. Groenewald. – 2nd ed. – Lansdowne [South Africa] : Juta Academic, 2009. – Access mode: <https://books.google.com.ua/>.
2. Boddy D. Osnovy menedzhmenta / D. Boddy, R. Peyton ; pod red. Yu.N. Kapturevskogo ; per. s angl. – SPb. : Piter, 1999. – 816 s.
3. Veleshchuk S.S. Kontseptualni pidkhody do vyznachennia funktzii ta klasyfikatsii metodiv administratyvnoho menedzhmentu / S.S. Veleshchuk // Efektyvna ekonomika. – 2013. – № 4. URL :



<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>

4. Hordiienko L.Yu. Administratyvnyi menedzhment : [konspekt lektzii] / L.Yu. Hordiienko. – Kharkiv : KhNEU, 2005. – 116 s.
5. Novikov B.V. Osnovy administratyvnoho menedzhmentu : [navch. posib.] / B.V. Novikov, H.F. Siniok, P.V. Krush. – K. : Tsentr navchalnoi literatury, 2004. – 506 s.
6. Osnovy administratyvnoho menedzhmentu : [navch. posib.] / V.D. Bakumenko [ta in.] ; za zah. red. L.M. Usachenko. – K. : Interservis, 2013. – 148 s.
7. Folomkina I.S. Administratyvnyi menedzhment : [konspekt lektzii dlia studentiv dennoi i zaochnoi form navchannia IEU napriamu pidhotovky 6.030601 "Menedzhment"] / I.S. Folomkina. – Donetsk : DonNUET, 2014. – 101 s.
8. Sharko O.R. Vyiavlennia mistsia administratyvnoho menedzhmentu v nausti za dopomohoiu typolohichnoho analizu / O.R. Sharko // Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. – 2013. – № 1(190). – Ch. 1. – S. 239–245.

Abstract. *The article presents a comprehensive theoretical analysis of the evolution of the concept of administrative management as a scientific category, management practice, and essential tool of public administration. It is emphasized that a deep understanding of the theoretical foundations of administrative management is a key factor in forming a modern managerial culture that meets the demands of efficiency, transparency, and professionalism. The study explores the main approaches to interpreting the essence of administrative management and highlights its connection with classical and modern management concepts, including system, behavioral, and situational approaches. Special attention is paid to the contributions of scholars such as Woodrow Wilson, Max Weber, Henri Fayol, Lyndall Urwick, and Herbert Simon in shaping the theoretical foundation of administrative governance.*

The structural components of administrative management are analyzed, including planning, organization, motivation, control, delegation of authority, documentation, and monitoring task execution. Definitions of «administrative management» are systematized based on works by domestic and international authors, enabling the identification of its functional, organizational, and informational dimensions. The article demonstrates that administrative management encompasses both public governance and the activities of commercial and non-governmental organizations, where formalized decision-making, personnel management, and resource allocation are applied.

The study emphasizes the importance of integrating traditional principles (such as hierarchy, formalization, subordination) with innovative approaches based on digitalization and flexible management. The stages of development of administrative management as a discipline are outlined—from normative-procedural models to interdisciplinary perspectives on managerial activity. It is concluded that the lack of a unified definition of administrative management necessitates further conceptual analysis, taking into account the transformations in the socio-economic environment. The research highlights the strategic importance of advancing administrative management practices in the context of globalization, digital transformation, and institutional modernization of Ukraine's public and corporate sectors.

Keywords: *administrative management, public administration, bureaucracy, public administration, management concepts*