

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.28>

УДК 005.5:658.3

А. Б. Почтовюк,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7862-9659>

І. В. Подшивалов,

аспірант кафедри економіки,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8752-4470>

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО І ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

A. Pochtovyuk,

Doctor of Economics Science, Professor, Professor of the Department of Economics,

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University

I. Podshyvalov,

Postgraduate student of the Department of Economics,

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AS A FACTOR OF ENTERPRISE'S MANAGERIAL AND LABOUR POTENTIAL FORMATION: THEORETICAL ASPECT

У статті на теоретичному рівні досліджено роль адміністративного менеджменту у формуванні управлінського і трудового потенціалу підприємства. Актуальність теми зумовлена провідною роллю управлінського і трудового потенціалу у забезпеченні діяльності підприємства і досягненні його цілей в умовах непередбачуваності і динамічності зовнішнього середовища.

Метою статті є теоретичний аналіз впливу застосування адміністративного менеджменту при формуванні управлінського і трудового потенціалу підприємства. Для досягнення визначеної мети у ході дослідження було здійснено наступне: розглянуто історію розвитку наукового обґрунтування основ адміністративного менеджменту та його практичного застосування у життєдіяльності суспільства; досліджено ключові сутнісні характеристики адміністративного менеджменту (визначення категорії, її співвідношення із поняттями управління і адміністрування, суб'єкт, об'єкт, предмет, мету і методи адміністративного менеджменту); проаналізовано основні сутнісні ознаки управлінського і трудового потенціалу підприємства, виокремлено їхні спільні і відмінні риси, детерміновано структурні складові і фактори формування, розглянуто співвідношення категорій трудового і кадрового потенціалу підприємства; проаналізовано на теоретичному рівні вплив застосування адміністративного менеджменту на формування управлінського і трудового потенціалу в розрізі основних управлінських функцій (прогнозування, планування, організація, координація, мотивація і контроль).

У ході дослідження було застосовано наступний методологічний інструментарій: метод наукової абстракції – виокремлення найбільш суттєвих характеристик і взаємозв'язків; аналіз – декомпозиція суттєвих характеристик категорій, ідентифікація ключових взаємозв'язків; синтез – узагальнення і формулювання висновків; узагальнення і гіпотетико-дедуктивний метод – систематизація і оформлення результатів. Теоретико-методологічне обґрунтування результатів дослідження здійснено на основі аналізу наукових джерел.

У підсумку дослідження зроблено загальний висновок про те, що система адміністративного менеджменту підприємства є важливим фактором формування управлінського і трудового потенціалу підприємства, з огляду на наступне: адміністративний менеджмент забезпечує проведення основних

кроків для своєчасної оцінки характеристик управлінського і трудового потенціалу; надає керівництву необхідний інструментарій для прямого впливу на складові потенціалу; забезпечує взаємоузгодження адміністративного і трудового потенціалу з цілями підприємства та діяльністю його підрозділів; надає можливість застосовувати комплексний підхід до управління не лише потенціалом підприємства, а підприємства в цілому.

The article is devoted to the theoretical study of administrative management role in the formation of enterprise's managerial and labour potential. The relevance of the topic is determined by the leading role of managerial and labour potential in ensuring the enterprise's activity and achieving its goals in unpredictable conditions and dynamics of the external environment.

The purpose of the article is to provide a theoretical analysis of the impact of administrative management on the formation of enterprise's managerial and labour potential. To achieve the goal the following was performed: overview of historical aspects of the development of administrative management scientific basis and its practical application in the life of society; the key substantial characteristics of administrative management were studied (definition of the category, its relationship with the categories "management" and "administration", subject, object, purpose and methods of administrative management); the main substantial features of enterprise's managerial and labour potential were analysed, their common and distinctive features were identified, structural components and factors of formation were determined, and the relationship between the categories of "labour potential" and "human resources potential" was also considered; the impact of administrative management application on the formation of managerial and labour potential was analysed at the theoretical level in terms of the main management functions (forecasting, planning, organisation, coordination, motivation and control).

The following methods were used in the study: the method of scientific abstraction – identification of the most significant characteristics, features and interrelationships; analysis – decomposition of the substantial characteristics of categories, identification of key interrelationships; synthesis – generalisation and conclusions formulation; generalisation and hypothetical-deductive method – systematisation and presentation of results. The theoretical and methodological

justification of the research results was carried out on the basis of scientific literature analysis.

As a result of the research, a general conclusion was made that the enterprise administrative management system is an important factor in formation of the managerial and labour potential of an enterprise, given the following: administrative management ensures the implementation of the main steps for the timely assessment of the main characteristics of managerial and labour potential; it provides management with the necessary tools for the direct influence on the components of the potential; it ensures the coordination of administrative and labour potential with the goals of the enterprise and the activity of its departments; it provides the opportunity to apply a comprehensive approach to managing not only potential of the enterprise, but the enterprise as a whole.

Ключові слова: *потенціал підприємства, управлінський потенціал підприємства, трудовий потенціал підприємства, адміністративний менеджмент.*

Keywords: *enterprise potential, enterprise managerial potential, enterprise labor potential, administrative management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі економічного розвитку вітчизняні підприємства постають перед низкою викликів і загроз, зумовлених динамічними змінами та непередбачуваністю розвитку економічного, політичного і соціального середовища, які у свою чергу посилені специфічними ризиками воєнного стану. Управлінські і трудові ресурси відіграють провідну роль у функціонуванні і розвитку переважної більшості підприємств та забезпечують їхню адаптацію до змін навколишнього середовища. Зважаючи на це, формування управлінського і трудового потенціалу підприємства потребує більш детального дослідження.

Одним із ключових важелів безпосереднього впливу керівництва підприємства на формування його управлінського і адміністративного потенціалу є застосування методів адміністративного менеджменту. Використання даних методів надає менеджменту підприємства змогу

прогнозувати параметри зовнішнього і внутрішнього середовища та відповідним чином планувати, організовувати, координувати і контролювати процес формування управлінського і трудового потенціалу та спонукати керівників і працівників до ефективного виконання своїх завдань і нарощування управлінського і трудового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз вітчизняних та іноземних джерел засвідчує значний рівень дослідження та розробки окремих теоретичних аспектів застосування адміністративного менеджменту на підприємства, сутності і проблем формування управлінського і трудового потенціалу підприємства. Проте вплив адміністративного менеджменту на формування управлінського і трудового потенціалу підприємства залишається малодослідженим.

Питаннями історії розвитку, дефініції і методів адміністративного менеджменту присвячені праці наступних вчених та фахівців: Almasifard M., Khorasani S.T. [3], Chauhan A. [5], Баєвої О.В. [4], Велещук С.С. [6, 14], Герасимyak Н.В. [7], Михаліцької Н.Я. [2], Міненка М.А. [1, 10, 11], Новікової М.М. [9, 13], Шарко О.Р. Підходам до визначення категорій та структури управлінського і трудового потенціалу свою увагу приділили наступні дослідники: Вініченко І.І. [22], Балацький О.Ф. [19] Каминський П.Д. [23], Касьянова Н.В. [17], Круш П.В. [24], Посвалюк О.А. [21], Сабадирьова А.Л. [18].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Зважаючи на рівень дослідження окремих вищезазначених аспектів метою статті є теоретичне обґрунтування фактору адміністративного менеджменту у формуванні управлінського і трудового потенціалу підприємства. Відповідно до мети було визначено наступні завдання: розглянути еволюцію і дослідити сутність категорії «адміністративний менеджмент»; ідентифікувати ключові характеристики адміністративного менеджменту (мета, задачі, методи); проаналізувати сутність та структурні складові управлінського і трудового потенціалу підприємства; визначити на теоретичному рівні роль адміністративного менеджменту у формуванні управлінського і трудового потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Людство протягом усього періоду свого розвитку в тій чи іншій мірі застосовувало методи і принципи адміністративного управління у своїй діяльності, зокрема в соціальній, державній та економічній сферах. Відтак, науковці відзначають наступні ключові етапи розвитку управління загалом і адміністративного менеджменту зокрема: у добу первіснообщинного ладу відбулося виокремлення управлінської праці, а управлінню загалом були притаманні ознаки індивідуального характеру; на рабовласницькому етапі суспільного розвитку було розпочато аналіз і документування знань про управління, зокрема вагомий внесок було здійснено мислителями і державними діячами тієї доби у сфері державного управління; в епоху феодалізму управлінська діяльність і її дослідження були сфокусовані на таких ключових сферах як: релігійна, державна та військова; із розвитком капіталізму у фокусі досліджень управлінської діяльності і практики перебували виробництво, фінанси, державне регулювання соціальної та економічної сфери, різні варіанти колективного та колегіального управління організацією [1]. Незважаючи на тривалий час практичного застосування адміністративного менеджменту, виділення адміністративного менеджменту як окремого напрямку наукових досліджень відбулося наприкінці XIX – початку XX ст. [2, с. 40]. Відтак, одними із перших дослідників адміністративного менеджменту можна вважати представників школи адміністративного управління (класичної школи адміністративного підходу), зокрема Анрі Файоля і Макса Вебера. Засадничою ідеєю цієї школи була наступна: адміністративне управління ґрунтується на тому, як повинна бути структурована організація і має бути зосереджене на ефективному управлінні [3].

А. Файоль виокремлював в адмініструванні дві ключові складові: функції управління (визначають сферу діяльності, відповідальності і компетенції керівників) та принципи управління (пов'язані із суб'єктивним досвідом керівника; визначають яким чином керівник виконує управлінські функції) [4, с. 51]. Так, дослідник виокремлював п'ять функцій управління: планування, організація, розпорядництво, координація та контроль [5, с. 2]. Також, у відповідність яким, було означено наступні 14 принципів управління: поділ праці, влада, дисципліна, єдиноначальність, єдність керівництва, взаємопов'язаність індивідуальних інтересів і цілей організації, єдність у

підході до винагороди, централізація, скалярний ланцюг (пряма підпорядкованість, внутрішня ієрархія), порядок, справедливість, стабільність робочого місця для персоналу, ініціативність, командний дух [3; 4, с. 53; 2, с. 14–15]. Окрім цього, А. Файоль визначив шість груп необхідних навичок і знань для адміністративного персоналу, серед яких: фізичні, розумові та моральні якості, рівень загального розвитку (ерудиції), наявність спеціальних знань та практичного досвіду [2, с. 14–15].

Дослідження М. Вебера у сфері управління були значною мірою були присвячені типам організації та засадничим принципам бюрократії. Так, вчений виокремлював три типи організацій: харизматична (базується на особистих рисах керівника); традиційна (виникає на основі харизматичної, коли після заміни попереднього лідера члени організації продовжують підкорятися новому керівнику); бюрократична (ідеальна), яка ґрунтується на принципі раціональності та розподілі влади [4, с. 59]. Відтак, бюрократія передбачає наявність таких ключових характеристик як: ієрархічність організації; чіткий розподіл праці і спеціалізація; наявність знань керівників у конкретній сфері діяльності; впровадження системи узагальнених правил і стандартів; здійснення дій і прийняття рішень на основі правил; потреба у професійному навчанні управлінців; застосування правил нейтральними керівниками (чиновниками); найм працівників у відповідних кваліфікаційних вимог та захист службовців від безпідставних звільнень [4, с. 59–60; 3].

У подальшому дослідження різних наукових шкіл були частково присвячені тим чи іншим аспектам, які мали вплив на теорію адміністративного менеджменту. Зокрема серед них варто зазначити наступні. Представники школи людських відносин вважали, що керівники мають виявляти турботу до підлеглих, консультуватися з ними, застосовувати на практиці навички управління людськими стосунками, надавати можливість працівникам спілкуватися із керівництвом, створювати позитивну атмосферу в колективі [1]. Дослідники біхевіористичної школи зосереджували свою увагу на необхідності використання наукових методів для дослідження поведінки працівників в організації, а також їхній взаємодії між собою, зокрема дослідження були сфокусовані на визначенні мотивів поведінки людей та способах мотивації [2, с. 31–32]. Головним напрямом дослідження емпіричної школи управління було

вивчення суті праці і функцій керівників, зокрема таких аспектів як: професіоналізм в управлінні, ступінь централізації та децентралізації управління, делегування повноважень [1]. В межах сучасного напрямку науки управління дослідження менеджменту низки різних шкіл узагальнено можна окреслити за визначенням наступних підходів.

1) Процесний підхід – управління визначається як єдиний процес впливу на організацію, а не набір розрізнених дій; передбачає постійне послідовне виконання керівником функцій управління [2, с. 33].

2) Ситуативний підхід – керівники здійснюючи управлінські функції мають виходити із конкретної ситуації, оскільки результати одних і тих самих управлінських рішень та дій у різних ситуаціях можуть сильно відрізнятися [4, с. 89].

3) Системний підхід – організація представляє собою систему, яка складається із взаємозалежних складових, кожна із яких має свій внесок у характеристику цілого [4, с. 88–89]. Так, організація розглядалась як відкрита складна система, яка має тенденцію пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі [1].

У сучасній науковій літературі та практиці відсутнє єдине узагальнене визначення категорії «адміністративний менеджмент», проте поширеними є два основні напрями визначення та дослідження: з позиції державного управління («адміністративно-державне управління», «публічний адміністративний менеджмент» – сфокусовані на впливі держави на стан і розвиток суспільних процесів, взаємовідносинах між органами виконавчої влади та їхньою взаємодією із зовнішнім середовищем) [6] і з позиції організації в цілому (організаційна діяльність у сфері управління соціально-технічними системами) [6, 7]. Дана стаття присвячена дослідженню адміністративного менеджменту в рамках другого підходу.

В межах зазначеного підходу дослідники і науковці акцентують увагу на різних аспектах адміністративного менеджменту, зокрема Н.В. Герасимяк і Ю.В. Волинчук характеризують цю категорію, як функціональний підвид менеджменту, націлений на організацію і забезпечення управлінського процесу, розподіл та контроль над виконанням розпоряджень в організації [7].

О.Р. Шарко визначає адміністративний менеджмент акцентуючи увагу на організації роботи управлінського персоналу, як тип менеджменту, головною метою якого є розробка і ухвалення управлінських рішень, розподіл завдань між виконавцями та контроль їхнього виконання [8].

С.С. Велешук розглядає адміністративний менеджмент зосереджуючись на кінцевій меті управління та способах впливу керівництва на працівників, зокрема, як управлінську діяльність, яка ґрунтується на адміністративних методах і принципах управління та передбачає встановлення й підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності працівників, яка спрямована на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів та забезпечення стійкості організації у зовнішньому середовищі [6]. Також М.М. Новікова використовує дещо схожий підхід до трактування цієї категорії та визначає її як діяльність по управлінню всередині колективу організації, яка направлена на вирішення завдань, що пов'язані з її місією та створення в колективі найкращих умов реалізації [9]. М.А. Міненко зосереджує свою увагу на інструментарії, який використовується керівниками і визначає адміністративний менеджмент, як один із напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління [10].

Базуючись на проведеному аналізі на рисунку 1 узагальнено основні підходи до визначення категорії «адміністративний менеджмент» і її ключові ознаки.

У межах даного дослідження також важливо зазначити взаємозв'язок і співвідношення понять адміністрування та управління (менеджменту). У фаховій літературі науковці визначають категорію «адміністрування» акцентуючи увагу на різних її аспектах. Так С.С. Велешук визначає адміністрування як управлінську діяльність керівника та органів управління, в основі якої лежить сила влади, а переважними засобами впливу є накази і розпорядження [6]. Н.В. Герасимяк та Ю.В. Волинчук розглядають адміністрування в межах процесного підходу і визначають його як процес дотримання комплексу правостворюючих положень, обмежень, процедур та інших форм визначення дій персоналу, які забезпечують стабільний ріст організації [7].

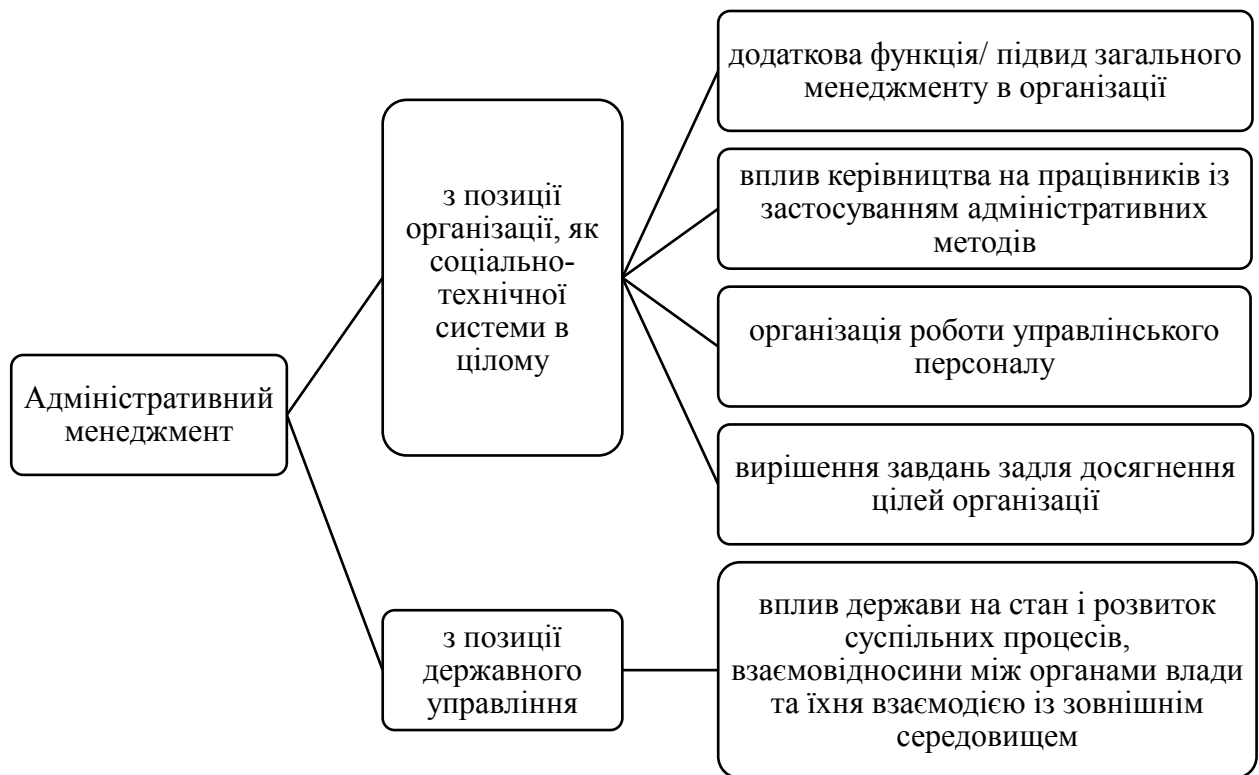


Рис. 1. Узагальнення підходів та ключових характеристик адміністративного менеджменту

Джерело: розроблено авторами на основі [6, 7, 8, 9, 10]

М.А. Міненко і В.А. Піддубний аналізують категорію «адміністрування» як один із типів впливу на суб'єкти управління. Відтак, адміністрування – це сукупність різноманітних організаційно-методичних впливів, які передбачають нормування, регламентування, розпорядництва, супроводження, контролю і виконання запланованого та забезпечують цілеспрямоване і стійке функціонування організації [10, 11]. Водночас, здійснення адміністративної діяльності передбачає наявність в організації системи адміністративного менеджменту, яка адаптована до умов внутрішнього та зовнішнього середовища [11]. Відповідно, адміністрування узагальнено можна охарактеризувати як складову управління (менеджменту), яка передбачає вплив керівника на працівників із використанням адміністративно-бюрократичних методів (розпоряджень, наказів, регламентування). Схематично співвідношення понять управління, менеджменту і адміністрування наведено на рисунку 2.

Для більш повного визначення сутності адміністративного менеджменту необхідно окреслити такі його характеристики як: суб'єкт, об'єкт і предмет,

мета і методи, які використовуються при застосування адміністративного управління.

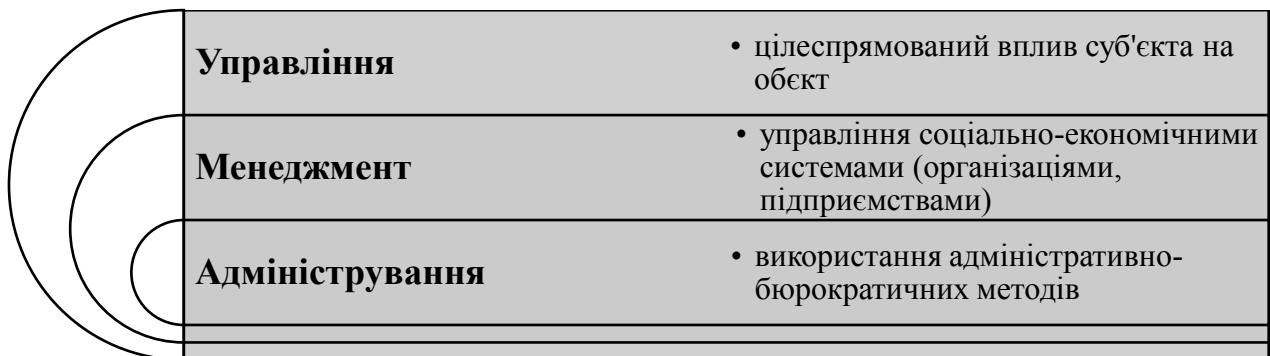


Рис. 2. Схема співвідношення категорій «адміністрування», «менеджмент», «управління»

Джерело: розроблено авторами на основі [6, 7, 10, 11, 12, с. 8–10]

Відповідно до визначення адміністративного менеджменту, суб'єктом адміністративного управління є керівники або керівні органи підприємства (організації), які здійснюють функції адміністрування – адміністрація. Незважаючи на те, що керівники будь-якої ланки використовують у своїй діяльності адміністративні методи суб'єктом адміністративного менеджменту є керівники або органи управління, які здійснюють адміністрування на рівні всього підприємства [10]. Відповідно, лінійні чи функціональні керівники нижчих рівнів, які у своїй діяльності використовують адміністративні методи управління, але не належать до адміністрації, не належать до суб'єктів адміністративного управління.

Узагальнено як об'єкт адміністративного менеджменту можна розглядати організацію (підприємство, установу тощо) в цілому, щодо якої здійснюється адміністрування. Проте, варто зазначити, що адміністративний менеджмент зосереджений безпосередньо на взаємозв'язках і взаємовідносинах, які виникають між працівниками та адміністрацією, а також всередині адміністрації [13, с. 5.]. Базуючись на цьому, предмет адміністративного менеджменту доцільно окреслити як механізм адміністрування в організації, який передбачає наявність адміністративно-управлінських технологій, структур управління та формування адміністративних відносин [14].

Зважаючи на те, що адміністративний менеджмент є видом загального менеджменту, його мета з одного боку має узгоджуватися із місією та цілями

організації в цілому, а з іншого враховувати доступний інструментарій адміністративних (бюрократичних) засобів. Входячи із цього, мету адміністративного менеджменту визначають як адміністративне забезпечення функціонування підприємства (організації) для досягнення його цілей, що супроводжується його переходом від поточного стану до бажаного [6, 11]. У відповідності до мети, серед ключових завдань адміністративного менеджменту можна виокремити основні та забезпечуючі. До основних належать регламентація діяльності і розпорядництво, регулювання розробки та прийняття рішень, контроль над виконанням. Серед забезпечуючих (допоміжних) завдань варто зазначити інформаційне забезпечення, організацію діловодства і документообігу [15, с. 20; 10].

Для досягнення мети і завдань в адміністративному менеджменті застосовується низка методів впливу, які переважно базуються на організаційних взаємовідносинах: розпорядництві, підпорядкуванні, чіткій регламентації і формалізації, підзвітності та контролі. Серед даних методів виокремлюють три наступні групи: методи організаційно-стабілізуючого впливу – використовуються для встановлення стійких взаємозв'язків між керуючою і підпорядкованими системами (регламентування, нормування та інструктування); розпорядчі методи – спрямовані на підтримку встановлених організаційних зав'язків і їх коригування у разі необхідності (розпорядження, накази, директиви, протоколи, постанови, вказівки) та; дисциплінарні методи, які представлені санкціями за відхилення від встановлених вимог (матеріальні, адміністративні, кримінально-правові, дисциплінарні) [14].

Зважаючи на те, що адміністративний менеджмент в першу чергу передбачає взаємодію між керівництвом та працівниками доцільно проаналізувати вплив адміністративного менеджменту на управлінський і трудовий потенціал підприємства. Слід відразу зазначити, що загалом категорія «потенціал підприємства» є багатогранною і в сучасній науковій літературі відсутнє єдине її визначення, а натомість наявна низка підходів до її визначення: ресурсний, цільовий (результативний), системний, структурний, функціональний та інші. Узагальнено потенціал підприємства можна охарактеризувати як наявні і приховані здатності та можливості підприємства використовувати свої ресурси для досягнення поставлених цілей за рахунок

ефективного управління складовими системи підприємства [16]. Відповідно, аналогічні підходи можуть бути застосовані і до визначення окремих складових потенціалу підприємства – управлінського і трудового потенціалу. Надалі досліджуючи управлінський та трудовий потенціал ми будемо керуватися дефініціями, які найбільш комплексно та цілісно відображають сутність того чи іншого потенціалу, відповідно проаналізовані визначення відображатимуть певну комбінацію тих чи інших підходів до детермінування категорій.

Узагальнено управлінський потенціал визначають як сукупність навичок і якостей керівників різних рівнів управління з організації і створення належних умов для функціонування і розвитку підприємства [17, с. 22]. Також слід зазначити, що даний вид потенціалу підприємства характеризує можливості його ресурсів за умови їх мобілізації в процесі управління з метою досягнення цілей та конкурентних переваг, враховуючи вплив зовнішнього середовища [18, с. 201]. Водночас, частина науковців розглядає організаційний потенціал, як окрему складову потенціалу підприємства та визначає її як потенціал організаційної структури управління, що відображає загальний механізм функціонування підприємства і втілює в собі рівень організації складових системи та характер їхніх взаємозв'язків [17, с. 22]. Інша частина фахівців навпаки розглядає управлінський та організаційний потенціал, як один вид потенціалу підприємства (організаційно-управлінський потенціал) і зазначає, що він характеризується здатністю системи управління підприємством забезпечити його економічний розвиток і стійку ринкову конкурентну позицію. При цьому, даний вид потенціалу визначається ступенем прогресивності організаційної структури управління, організацією виробництва і праці, методів і способів управління персоналом [19, с. 104.]. Враховуючи, що організація є невід'ємною функцією управління, на нашу думку більш доцільно аналізувати організаційний потенціал, як складову управлінського потенціалу. Серед складових управлінського потенціалу слід зазначити наступні: трудовий потенціал керівництва, потенціал організаційної структури, корпоративної культури, організації праці, інформаційного забезпечення [19, с. 104.]. Основними передумовами формування управлінського потенціалу керівників є людський капітал (навички і знання менеджерів), соціальний капітал (взаємини

і зв'язки менеджерів) та управлінське пізнання (вивчення ринкових можливостей керівниками) [20].

Щодо сутнісної характеристики трудового потенціалу підприємства, то ключовою його складовою є потенціал трудової діяльності персоналу, який є результатом дії людського фактору у вигляді трудового процесу, що характеризує приховані можливості та компетенції людини [21; 18, с. 192]. Базуючись на цьому, трудовий потенціал узагальнено визначають, як інтегральний показник сукупних джерел, резервів, засобів і можливостей повної реалізації кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства, спрямованих на досягнення цілей підприємства за конкретних соціально-економічних умов [22, 23]. Таким чином серед основних його складових можна виокремити біологічну, соціальну і культурну, демографічну та економічну, інтелектуальну і професійну, організаційну та мотиваційну [24].

Відповідно до ключових компонентів структури трудового потенціалу визначають наступні чинники, які впливають на його формування і використання: зовнішні (соціально-демографічні, медико-біологічні, соціально-економічні, природно-географічні, екологічні умови, розвиток соціальної інфраструктури) [22] і внутрішні (система і принципи управління, кадрова і соціальна політика, трудова дисципліна, корпоративна культура і система винагород і мотивування працівників [25].

Також варто зазначити, що частина фахівців розрізняє категорії трудового і кадрового потенціалу, зазначаючи, що ці категорії є близькі за змістом та мають частину спільних сутнісних ознак (наявність психофізіологічних, особистісних і професійно-кваліфікаційних складових), однак вказують, що для кадрового потенціалу додатково характерні такі складові як: цінності, погляди працівників наявність підприємницьких здібностей; система оплати праці на підприємстві, технологія кадрової роботи і корпоративна культура, синергійний ефект командної роботи і організаційної структури. Водночас, співвідношення цих категорій не передбачає, що трудовий потенціал є складовою частиною кадрового потенціалу [21]. Зважаючи на наявність такої точки зору, в межах даного дослідження, аналізуючи управлінський і кадровий потенціал немає потреби у додатковому виокремленні і аналізі кадрового потенціалу, оскільки частина його складових, що пов'язані безпосередньо із підприємством, а саме з

його організаційною діяльністю, досліджується в межах управлінського потенціалу.

Узагальнено спільні та відмінні сутнісні характеристики управлінського і трудового потенціалу наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Спільні та відмінні сутнісні характеристики управлінського і трудового потенціалу

Сутнісні характеристики	Управлінський потенціал	Трудовий потенціал
Спільні характеристики		
Рівні виявлення	на рівні окремого працівник (індивідуальний рівень) і підприємства в цілому.	
Спільні фактори формування	• зовнішні чинники: соціально-демографічні, медико-біологічні, соціально-економічні, природно-географічні, ринкові, рівень освіти та особистісного розвитку; • внутрішні: система і принципи управління, кадрова і соціальна політика, трудова дисципліна, корпоративна культура і система винагород і мотивування працівників.	
Спільність цілей і належність до єдиної системи	підпорядкованість місії та цілям підприємства і вбудованість у загальну систему підприємства, що дає змогу досягнути його цілей.	
Ступінь взаємозв’язку	є взаємообумовлюючими і взаємозалежними один від одного.	
Вплив керівництва	прямий і опосередкований	
Відмінні характеристики		
Категорії працівників	стосується безпосередньо менеджменту і керівників.	стосується усіх категорій працівників (керівників та виконавців).
Характерні види трудової діяльності	управлінська, організаційна, творча.	переважно виконавча.
Відмінні фактори формування	частково визначається рівнем трудового потенціалу менеджменту.	частково визначається і обмежуються рівнем управлінського потенціалу (складність керованої системи не може бути вищою за складність керуючої системи).

Джерела: розроблено авторами на основі [21, 22, 25]

Розуміючи сутність та ключові характеристики адміністративного менеджменту, управлінського і трудового потенціалу можливо визначити роль системи адміністративного менеджменту підприємства у формуванні його управлінського і трудового потенціалу. Найбільш доцільно це зробити в розрізі окремих функцій, які виконує адміністративний менеджмент. Узагальнено аналіз впливу адміністративного менеджменту наведено в таблиці 2 нижче.

Водночас, важливо зазначити, що управління не є простою послідовністю певних кроків, до яких керівництво повинно вдаватися час від часу. Адміністративний менеджмент передбачає, що управління здійснюється системно і безперервно, оскільки зміни внутрішнього та зовнішнього середовища є стрімкими і почасти непрогнозованими. Також, при формуванні управлінського і трудового потенціалу адміністративний менеджмент в першу чергу передбачає застосування методів, які базуються на регламентації, формалізації і чіткій підзвітності.

Проаналізувавши вплив системи адміністративного менеджменту підприємства на його управлінський і трудовий потенціал можна стверджувати, що адміністративний менеджмент є невід’ємним фактором у формуванні управлінського і трудового потенціалу з огляду на наступне: система адміністративного менеджменту забезпечує здійснення ключових кроків для своєчасної оцінки характеристик управлінського і трудового потенціалу; надає керівництву необхідний формалізований інструментарій для прямого впливу на параметри потенціалу; забезпечує взаємоузгодження адміністративного і трудового потенціалу з цілями підприємства та діяльністю його підрозділів; надає можливість застосовувати комплексний підхід до управління не лише потенціалом підприємства, а й підприємства в цілому.

Таблиця 2. Роль адміністративного менеджменту у формуванні управлінського і трудового потенціалу

Функції адміністративного менеджменту	Управлінський потенціал	Трудовий потенціал
Прогнозування – оцінка перспектив розвитку управлінського і трудового потенціалу підприємства.	• визначення очікуваних параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (економічного, політичного, соціального, екологічного) у перспективі 1-3-5 років; • ідентифікація можливостей, викликів і загроз для підприємства; • формування вимог та очікувань від керівників, які будуть актуальними у майбутній перспективі.	• визначення основних тенденцій розвитку ринку праці в перспективі 1-3-5 років; • формування портрету кандидатів у працівники (набору необхідних навичок, знань, компетенцій, особистих якостей).

Функції адміністративного менеджменту	Управлінський потенціал	Трудовий потенціал
Планування – визначення очікуваних якісних та кількісних характеристик управлінського і трудового потенціалу підприємства на основі їхнього фактичного стану і подальшого розвитку.	• визначення цілей та завдань підприємства у коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі; • планування усіх видів ресурсів, необхідних для досягнення цілей і виконання завдань (включно із трудовими ресурсами, наявними і прихованими резервами, можливостями – трудовим потенціалом); • побудова та адаптація організаційної структури управління підприємством, формування основних політик та регламентування його діяльності; • розробка і взаємоузгодження внутрішньоорганізаційних документів: регламентів, норм, інструкцій (статуту, штатного розпису, посадових інструкцій, правил трудового розпорядку, тощо); • побудова системи винагороди та мотивації керівництва і працівників; • визначення та затвердження цільових показників (key performance indicators – KPI) для керівництва і персоналу; • формування політики прийняття стратегічних та інших важливих рішень керівництвом підприємства; • пошук та ідентифікація резервів управлінського і трудового потенціалу.	• планування потреби в трудових ресурсах різного рівня підготовки і кваліфікації; • формування плану з найму, працівників відповідно до очікуваних викликів та планів підприємства; • підготовка програми з навчання, розвитку і підвищення кваліфікації працівників згідно із стратегією і планами підприємства; • визначення кваліфікаційних і посадових вимог від працівників; • нормування праці, формування робочих програм, карт трудових процесів; • визначення та встановлення цільових показників (key performance indicators – KPI) для персоналу; • пошук та ідентифікація прихованих резервів результативності і ефективності праці.

Функції адміністративного менеджменту	Управлінський потенціал	Трудовий потенціал
Організація – встановлення і налагодження взаємозв'язків між складовими управлінського і трудового потенціалу та іншими структурними елементами та підсистемами підприємства.	• встановлення зав'язків між структурними і функціональними одиницями підприємства; • розподіл та координація повноважень керівництва; • організація інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління; • організація діловодства і документообороту на підприємстві; • використання розпорядчих методів для організації і підтримки діяльності підприємства (накази, розпорядження, директиви, постанови, оперативні вказівки тощо).	• визначення меж повноважень, відповідальності і підзвітності працівників-виконавців; • організація інформаційного і комунікаційного забезпечення працівників; • організація та забезпечення робочих місць, безпека праці.
Координація – взаємоузгодження діяльності, комунікації та зворотного зв'язку між складовими управлінського і трудового потенціалу та іншими структурними елементами та підсистемами підприємства.	• взаємоузгодження діяльності всіх організаційних одиниць підприємства для підвищення ефективності діяльності підприємства; • забезпечення ефективної комунікації і зворотного зв'язку між організаційними одиницями; • коригування цілей, планів та діяльності на основі зворотного зв'язку, зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища; • перегляд організаційної структури управління, регламентів, оновлення внутрішньоорганізаційних документів для забезпечення взаємоузгодженої роботи підрозділів.	• взаємоузгодження діяльності працівників на вертикальному і горизонтальному рівні; • коригування виробничих планів, робочих програм, нормування праці; • надання зворотного зв'язку керівним підрозділам підприємства; • дотримання трудової дисципліни працівниками.

Функції адміністративного менеджменту	Управлінський потенціал	Трудовий потенціал
Мотивація – адміністративне стимулювання дотримання очікуваного рівня управлінського і трудового потенціалу.	• застосування адміністративних методів впливу мотивування (стимулювання) працівників та керівників різних ланок для досягнення цілей організації.	• підвищення ефективності, результативності праці та трудового потенціалу внаслідок застосування адміністративного інструментарію мотивації (стимулювання) працівників.
Контроль – моніторинг та співставлення фактичних характеристик і параметрів управлінського і трудового потенціалу із прогнозованими та здійснення відповідних коригувальних дій із застосуванням адміністративних методів управлінського впливу.	• моніторинг та контроль за визначеними цілями та завданнями підприємства; • здійснення моніторингу, оцінки і контролю за діяльністю всіх підрозділів підприємства на регулярній основі; • проведення аналізу причинно-наслідкових зв'язків (root cause analysis) у випадках виявлення відхилень фактичних результатів діяльності від прогнозованих, визначення необхідності вжиття адміністративних заходів для коригування діяльності підприємства; • у випадку виявлення порушень працівників використання методів дисциплінарного впливу (матеріальні, адміністративні, дисциплінарні, правові).	• контроль за досягненням цільових показників (KPI) персоналу; • контроль за дотриманням трудової дисципліни та вимог безпеки праці; • оцінювання діяльності працівників та визначення рівня винагороди.

Джерело: розроблено авторами на основі [6, 9; 12, с. 8–10; 14]

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

За результатами проведеного дослідження окреслено ключові етапи розвитку теорії і практики адміністративного менеджменту, визначено та проаналізовано його базові сутнісні характеристики. Зокрема, проаналізувавши підходи до визначення адміністративного менеджменту встановлено, що узагальнено адміністративний менеджмент є видом загального менеджменту підприємства, який сфокусований на організації роботи управлінського персоналу для

вирішення завдань і досягнення цілей підприємства шляхом застосування керівництвом адміністративно-бюрократичних методів впливу на працівників. Також в межах дослідження було розглянуто сутність та основні складові управлінського і трудового потенціалу підприємства. Визначено, що управлінський і трудовий потенціал є взаємозалежними один від одного, мають низку спільних ознак, зокрема факторів, що впливають на їх формування. Зважаючи на місце управлінського і трудового потенціалів підприємства в загальній структурі, суттєвим фактором їхнього формування є система адміністративного менеджменту. Так, теоретично обґрунтовано, що застосування адміністративного менеджменту дозволяє керівництву підприємства безпосередньо впливати на формування управлінського і трудового потенціалу, зокрема через прогнозування умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, здійснення планування, організації, координації і контролю за складовими управлінського і трудового потенціалу.

Перспективи подальших досліджень передбачають можливість поглибленого аналізу наведених теоретичних положень і узагальнень на практичному матеріалі шляхом проведення аналізу досвіду використання адміністративного менеджменту у формуванні управлінського і трудового потенціалу конкретних підприємств.

Література

1. Міненко М. А., Міненко Л. М. Історичні аспекти становлення і розвитку адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.1>
2. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
3. Khorasani S. T., Almasifard M. Evolution of Management Theory within 20 Century: A Systemic Overview of Paradigm Shifts in Management. *International Review of Management and Marketing*. 2017. Vol. 7, no. 3. P. 134-137. URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/367720>

4. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. 1. — Історія менеджменту. Теорія організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Баєва та ін.; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 336 с.
5. A. Chauhan. Administrative Thinkers. Jersey Citi : Alexis Press, LLC, 2022. 99 p. URL: <https://alexispress.us/wp-content/uploads/2022/10/Administrative-Thinkers.pdf>
6. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент у категорійно-понятійному апараті менеджменту: теоретичні засади та сфера застосування. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2013. № 2. С. 157-165. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/9176>
7. Герасимяк Н.В., Волинчук Ю.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2016. № 4. С. 127-131. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/19.pdf
8. Шарко О.Р. Виявлення місця адміністративного менеджменту в науці за допомогою типологічного аналізу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 1 (190), ч. 1. С. 239-245. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/16096642-1d89-41cb-bee4-fee1e24c6305/content#page=239>
9. Новікова М.М. Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16 (44). С. 86-90. DOI: 10.25264/2311-5149-2020-16(44)-86-90. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/2729>
10. Міненко М.А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 7-10. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3971&i=1>
11. М.А. Міненко, В.А. Піддубний. Організація, організування, адміністрування. *Економіка АПК*. 2021. № 28 (12). С. 33-45 DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112033>

12. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк та ін. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
13. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с.
14. Велешук С.С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>
15. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 143 с.
16. Почтовюк А. Б., Подшивалов І. В., Яременко, А. І. Індустрія 4.0, як чинник формування потенціалу промислового підприємства в умовах сталого розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17007916>
17. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Касьянова Н.В. та ін. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
18. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник / Сабадирьова А.Л. та ін. Одеса : ОНЕУ, ротاپринт, 2013. 343 с.
19. Економічний потенціал підприємства : навч. посібник / за заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. стереотип. вид. Суми : Університетська книга, 2025. 724 с.
20. Корж Н.В., Мартинова Л.Б. Управлінський потенціал як антецедент капіталу підприємства: трансформація та фінансування. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 285-294. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.26>
21. Посвалюк О. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Т. 316, № 2. С. 220-225. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-35>

22. Вініченко І.І., Дідур К.М., Ткач А.О. Роль трудового потенціалу в досягненні економічної безпеки аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 1, С. 22-31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.1.22>
23. Каминський П.Д. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Торгівля і ринок України*. 2018. № 2 (44) С. 78-87. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2018-44-2-78-87>
24. Круш П.В., Сімчера О.І. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2014. № 11. С. 233-237.
25. Корбут К.Є. Трудовий потенціал підприємства: поняття, складові та методи оцінювання. *Вісник ЖДТУ: економіка, організація і управління підприємством*. 2017. № 2 (80). С. 102-108. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-2\(80\)-102-108](https://doi.org/10.26642/jen-2017-2(80)-102-108)

References

1. Minenko, M.A. and Minenko, L.M. (2022), "Historical aspects of formation and development of administrative management", *Efektivna ekonomika*, vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.1>
2. Mykhalytska, N.Ya. Veresklya, M.R. and Mykhalitskyi V.S. (2019), *Administrativnyi menedzhment [Administrative management]*, LvivDUVS, Lviv, Ukraine.
3. Khorasani, S.T. and Almasifard, M. (2017), "Evolution of Management Theory within 20 Century: A Systemic Overview of Paradigm Shifts in Management", *International Review of Management and Marketing*, vol. 7, no. 3, pp. 134-137, available at: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/367720> (Accessed 05 Sept 2025).
4. Baieva, O.V. (2017), *Menedzhment i administruvannia [Management and Administration]*, vol. 1, *Istoriia menedzhmentu. Teoriia orhanizatsij [History of Management. Theory of Organizations]*, DP "Vyd. dim "Personal", Kyiv, Ukraine.

5. Chauhan, A. (2022), *Administrative Thinkers*, Alexis Press LLC, Jersey Citi, USA, available at: <https://alexispress.us/wp-content/uploads/2022/10/Administrative-Thinkers.pdf> (Accessed 05 Sept 2025).
6. Veleschuk, S.S. (2013), "Administrative Management in the Categorical-Conceptual Apparatus of Management: Theoretical Principles and Scope", *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 2, pp. 157-165, available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/917> (Accessed 05 Sept 2025).
7. Herasymiak, N.V. and Volynchuk, Yu.V. (2016), "Administrative Management as One of the Areas of Modern Management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 4, pp. 127-131, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/19.pdf (Accessed 05 Sept 2025).
8. Sharko, O.R. (2013), "Identifying the place of administrative management in science using typological analysis", *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 1(190), pp. 239-245, available at: <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/16096642-1d89-41cb-bee4-fee1e24c6305/content#page=239> (Accessed 05 Sept 2025).
9. Novikova, M.M. (2020), "The Role and Place of Administrative Management in the Organizational Management System", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiia». Seriiia «Ekonomika»*, vol. 16 (44), pp. 86-90, available at: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/2729> DOI: 10.25264/2311-5149-2020-16(44)-86-90. (Accessed 05 Sept 2025).
10. Minenko, M. (2018), "The place and role of administrative management in general management system", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 7-10, available at: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3971&i=1> (Accessed 05 Sept 2025).
11. Minenko, M.A. and Piddubny, V.A. (2021), "Organization, organization, administration", *Ekonomika APK*, vol. 12, pp. 33-45. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112033>
12. Shkil'niak, M.M. (2022), *Menedzhment [Management]*, ZUNU, Ternopil', Ukraine.

13. Novikova, M.M. (2016), Konspekt leksij z dysypliny «Menedzhment i administruvannia (administrativnyj menedzhment)» [Lecture Notes on the Discipline "Management and Administration (Administrative Management)"], KhNUMH im. O.M. Beketova, Kharkiv, Ukraine.

14. Veleschuk, S.S. (2013), "Conceptual approaches to defining the functions and classification methods of administrative management", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952> (Accessed 05 Sept 2025).

15. Zabrods'ka, H.I. (2017), *Administrativnyj menedzhment* [Administrative Management], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine.

16. Pochtoviuk, A.B. Podshyvalov, I.V. and Yaremenko, A.I. (2025), "Industry 4.0 as a Factor in Forming the Potential of an Industrial Enterprise in Conditions of Sustainable Development", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17007916>

17. Kas'ianova, N.V. (2013), *Potentsial pidpryiemstva: formuvannia ta vykorystannia* [Enterprise potential: formation and use], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

18. Sabadyr'ova A.L. (2013), *Potentsial i rozvytok pidpryiemstva* [Potential and development of the enterprise], ONEU, Odesa, Ukraine.

19. Balats'kiy, O.F. and Telizhenko, O.M. (2025), *Ekonomichnyj potentsial pidpryiemstva* [Economic potential of enterprise], Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine.

20. Korzh, N.V. and Martynova, L.B. (2020), "Managerial potential as an antecedent of enterprise capital: transformation and financing", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4, no. 40, pp. 285-294. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.26>

21. Posvaliuk, O. (2023), "Labor and Personnel Potential of an Enterprise: Interrelation of Categories", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 316, no. 2, pp. 220-225. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-35>

22. Vinichenko, I.I. Didur, K.M. and Tkach, A.O. (2024), "The role of labor potential in achieving the economic security of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 1, pp. 22-31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.1.22>
23. Kamynskyi, P.D. (2018). "Labor potential of the enterprise: essence and structure", *Torhivlia i rynok Ukrainy*, vol. 2, pp. 78-87. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2018-44-2-78-87>
24. Krush, P.V. and Simchera, O.I. (2014), "Labor potential of the enterprise: essence and structure", *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut"*, vol. 11, pp. 233-237.
25. Korbut, K.Ye. (2017), "Labor Potential of an Enterprise: Concepts, Components and Methods of Assessment", *Visnyk ZhDTU: ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvom*, vol. 2 (80), pp. 102-108. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-2\(80\)-102-108](https://doi.org/10.26642/jen-2017-2(80)-102-108)

Стаття надійшла до редакції 11.09.2025 р.