

УДК 005.5:331.101

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-1304-1313](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1304-1313)

Турчіна Світлана Григорівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, <https://orcid.org/0000-0002-3110-6647>

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

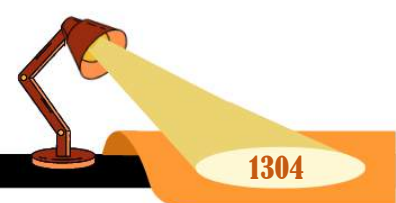
Анотація. Статтю присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад розвитку адміністративного менеджменту як інструменту забезпечення гідної праці та підвищення організаційної результативності в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Актуальність дослідження визначена необхідністю інтеграції принципів сталого розвитку у систему внутрішнього управління організацій, зокрема положень Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання», визначеної Організацією Об'єднаних Націй.

Обґрунтовується механізм впливу адміністративного менеджменту на соціальні та економічні показники діяльності організації через три взаємопов'язані блоки: нормативно-регламентуючий, цифрово-аналітичний та соціально-мотиваційний.

Показано, що синергія цих елементів формує інтегровану управлінську архітектуру, здатну знижувати бюрократичне навантаження, підвищувати задоволеність персоналу та оптимізувати управлінські процеси. Практичні підтвердження ефективності інтегрованого підходу на прикладі провідних міжнародних компаній, показують, що цифровізація процесів, аналітична підтримка рішень та розвиток компетенцій персоналу підвищують адаптивність організацій і їхню конкурентоспроможність.

Пропонується використання інтегрального показника ефективності адміністративного менеджменту, що дозволяє комплексно оцінити вплив управлінських інструментів на організаційну, соціальну та економічну ефективність. Подано відповідну математичну модель та формулу розрахунку відносної зміни продуктивності праці, яка слугує методичною основою для кількісного аналізу результативності адміністративного менеджменту.

Дослідження підтверджує, що ефективний адміністративний менеджмент забезпечує регламентацію процесів, впровадження принципів гідної праці, підвищення мотивації та організаційну стійкість, сприяючи довгостроковій конкурентоспроможності.





Ключові слова: адміністративний менеджмент, гідна праця, організаційна результативність, інтегральний показник ефективності, цифровізація управління, соціально орієнтоване управління.

Turchina Svitlana Grigoriivna Ph.D. in Economics, professor associate Department of Management named after L.I. Mikhailova, Sumy National Agrarian University, Sumy, <https://orcid.org/0000-0002-3110-6647>

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING DECENT WORK AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Abstract. The article focuses on substantiating the theoretical and methodological foundations of administrative management development as a tool for ensuring decent work and enhancing organizational performance amid contemporary socio-economic transformations. The relevance of the study is determined by the necessity to integrate sustainable development principles into the internal management systems of organizations, particularly the provisions of the United Nations Sustainable Development Goal 8, «Decent Work and Economic Growth».

The study presents a mechanism through which administrative management influences the social and economic indicators of organizational performance via three interconnected blocks: regulatory, digital-analytical, and socio-motivational. It is demonstrated that the synergy of these elements forms an integrated management architecture capable of reducing bureaucratic burden, increasing employee satisfaction, and optimizing managerial processes. Practical evidence of the effectiveness of this integrated approach is illustrated by leading international companies, where process digitalization, decision-making analytics, and employee competence development enhance organizational adaptability and ensure sustainable competitive advantages.

The article proposes the use of an integral administrative management efficiency indicator, enabling a comprehensive assessment of the impact of managerial tools on organizational, social, and economic effectiveness. A corresponding mathematical model and formula for calculating the relative change in labor productivity are provided, serving as a methodological basis for the quantitative analysis of administrative management performance.

The study confirms that effective administrative management not only regulates processes but also implements the principles of decent work, increases employee motivation, and strengthens organizational resilience, thereby contributing to long-term competitiveness.

Keywords: administrative management, decent work, organizational performance, integral efficiency indicator, digital management, socially oriented management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах структурних трансформацій економіки, цифровізації управлінських процесів та зростання вимог до соціаль-



ної відповідальності бізнесу відбувається переосмислення ролі адміністративного менеджменту. Посилення конкурентного тиску, нестабільність зовнішнього економічного середовища, а також підвищення вимог до прозорості управлінських процедур і стандартів організації праці зумовлюють необхідність гармонійного поєднання економічної результативності діяльності підприємств із соціально орієнтованими принципами управління персоналом.

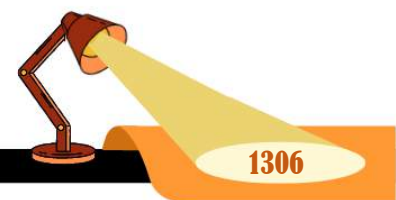
Особливої актуальності набуває реалізація положень Цілі сталого розвитку 8 «Гідна праця та економічне зростання», визначеної Організація Об'єднаних Націй, яка передбачає формування інституційних та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення продуктивної зайнятості, безпечних і належних умов праці, справедливої оплати праці, дотримання трудових прав та створення рівних можливостей для професійного розвитку працівників. У цьому контексті адміністративний менеджмент виступає важливим інструментом внутрішньо-організаційної імплементації принципів гідної праці через систему регламентів, управлінських процедур, стандартів взаємодії та контролю результативності діяльності.

Водночас практика функціонування багатьох організацій свідчить про те, що адміністративні процедури нерідко залишаються формальними, фрагментарними або надмірно бюрократизованими, що знижує їхню ефективність як інструменту управління. Недостатній рівень системності у регламентуванні управлінських процесів, відсутність інтеграції адміністративних механізмів із сучасними цифровими технологіями та інструментами розвитку персоналу обмежують можливості підвищення організаційної результативності та забезпечення належної якості трудових відносин.

У зв'язку з цим актуалізується наукове завдання поглиблення теоретичних підходів до розуміння ролі адміністративного менеджменту як інструменту забезпечення гідної праці та підвищення організаційної результативності, а також обґрунтування напрямів удосконалення адміністративних механізмів управління в сучасних організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика адміністративного менеджменту посідає вагоме місце у сучасному науковому дискурсі та розглядається крізь призму теорії організаційного управління, інституційної регламентації та розвитку людського потенціалу. Теоретико-методологічні засади трансформації адміністративного менеджменту в умовах цифрової еволюції та нестабільності зовнішнього середовища розвинуті у працях В. Воронкова та О. Вангер [2], де обґрунтовується необхідність формування адаптивної управлінської парадигми.

У дослідженнях А. Вінтоняк [1] адміністративне управління розглядається як функціонально-координаційний механізм, у межах якого мотиваційні інструменти виступають детермінантою підвищення результативності діяльності персоналу та якості реалізації управлінських рішень. Системно-процедурний вимір адміністративного менеджменту, зокрема питання регламентації, форма-





лізації управлінських процедур і забезпечення організаційної впорядкованості, висвітлено у працях Н. Герасим'як та Ю. Волинчук [3]. Водночас цифровізація управлінських процесів та посилення аналітичної складової адміністративної діяльності отримали розвиток у дослідженнях В. Зеліч, В. Гарькава, М. Матвеев [4], а також у наукових розробках В. Левицький [5], який запропонував індикативний підхід до оцінювання результативності адміністративного менеджменту в інноваційному середовищі.

Разом із тим, попри наявність значного масиву наукових напрацювань, соціально-ціннісний вимір адміністративного менеджменту, зокрема його роль у формуванні та підтримці стандартів гідної праці, залишається недостатньо висвітленим у науковій літературі. У більшості досліджень питання регламентації управлінських процесів, цифровізації управління та розвитку персоналу розглядаються автономно, без належної інтеграції у цілісну концептуальну систему. За таких умов актуалізується необхідність подальшого теоретичного осмислення адміністративного менеджменту як комплексного управлінського інструменту, здатного поєднувати процедурну впорядкованість управлінських процесів, аналітичну керованість організаційної діяльності та соціальні принципи гідної праці в контексті забезпечення стійкої організаційної результативності.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування ролі адміністративного менеджменту як інтегрованого управлінського механізму імплементації принципів гідної праці у внутрішні управлінські процеси організації та забезпечення її стійкої організаційної результативності.

Виклад основного матеріалу. Трансформаційні процеси, що відбуваються у сучасній економіці, зумовлюють необхідність переосмислення ролі адміністративного менеджменту в системі управління організацією [1]. Традиційно його трактують як сукупність регламентуючих, координаційних та контрольних процедур, спрямованих на забезпечення організаційної впорядкованості, підтримання виконавської дисципліни та ефективне функціонування внутрішніх управлінських процесів. Водночас у контексті цифровізації управління, посилення ролі людського капіталу та зростання значущості соціальних стандартів у сфері праці адміністративний менеджмент набуває ширшого функціонального змісту, виступаючи не лише інструментом організаційного регулювання, а й важливим чинником забезпечення гідної праці та підвищення організаційної результативності.

Еволюція управлінської парадигми розвитку організацій сприяє формуванню нового бачення адміністративного менеджменту, який дедалі частіше інтерпретується як інституційний механізм забезпечення збалансованої взаємодії між економічною ефективністю діяльності та соціальною відповідальністю організації [3]. Такий підхід відображає поступову трансформацію управлінських систем від жорстко ієрархічних моделей до більш гнучких, адаптивних і людиноорієнтованих управлінських архітектур. У межах цих підходів адміністративні процедури інтегруються з механізмами розвитку людського капіталу, цифрового



адміністрування, стратегічного контролю результативності та управління організаційними змінами.

З позицій системного підходу адміністративний менеджмент доцільно розглядати як інтеграційну управлінську підсистему, що забезпечує узгодженість нормативних, організаційних та інформаційно-технологічних компонентів функціонування організації [2]. Його функціональне призначення полягає не лише у регламентації управлінських процедур, але й у формуванні стабільного, прозорого та соціально орієнтованого організаційного середовища. Саме таке середовище створює передумови для підтримання балансу між економічною результативністю діяльності організації та задоволенням соціальних потреб персоналу.

У зазначених умовах адміністративний менеджмент виконує роль координаційного механізму, що інтегрує нормативно-правові інструменти управління, цифрову підтримку адміністративних процесів та соціально орієнтовані підходи до організації праці. Синергія цих складових сприяє підвищенню впорядкованості організаційних процесів, прозорості прийняття управлінських рішень, оптимізації інформаційних потоків та розвитку ефективних внутрішніх комунікацій, що, у свою чергу, створює передумови для формування стійкої організаційної результативності.



Рисунок 1 – Концептуальна схема впливу адміністративного менеджменту на забезпечення гідної праці та організаційну результативність

Джерело: розроблено автором



Ці взаємозв'язки та інтеграційні функції адміністративного менеджменту можна наочно відобразити у вигляді концептуальної схеми, що ілюструє механізм впливу адміністративних інструментів на забезпечення гідної праці та підвищення організаційної результативності (рисунк 1). Така візуалізація дозволяє більш чітко простежити взаємодію нормативно-правових, цифрових та соціально орієнтованих складових управління та їхній вплив на ключові аспекти функціонування організації.

У межах представленої концептуальної схеми гідна праця розглядається не лише як соціальна категорія, а й як важливий економічний ресурс розвитку організації. Її забезпечення передбачає чіткість розподілу функціональних обов'язків, прозорість оцінювання результатів діяльності працівників, рівний доступ персоналу до можливостей професійного розвитку, справедливу систему матеріального та нематеріального стимулювання, а також створення належних умов трудової діяльності. Саме адміністративні механізми управління формують інституційні рамки реалізації цих принципів у практиці функціонування організацій.

У контексті сучасної економіки знань гідна праця розглядається як один із ключових чинників формування організаційного капіталу [5]. Забезпечення справедливих умов зайнятості, прозорих управлінських процедур та можливостей професійного розвитку сприяє зміцненню довіри між працівниками та керівництвом організації. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень організаційної згуртованості, стимулює інноваційну активність персоналу та підвищує ефективність реалізації стратегічних управлінських рішень.

Організаційна результативність у даному контексті охоплює сукупність взаємопов'язаних економічних, управлінських та соціальних показників, серед яких важливе місце посідають продуктивність праці, якість управлінських рішень, рівень залученості персоналу, стабільність кадрового складу та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Взаємозв'язок між адміністративним менеджментом і результативністю діяльності організації проявляється через зниження транзакційних витрат управління, оптимізацію інформаційних потоків, підвищення дисципліни виконання управлінських рішень та мінімізацію конфліктів ролей у системі управління.

Для більш глибокого аналітичного обґрунтування взаємозв'язку між адміністративним менеджментом, забезпеченням гідної праці та організаційною результативністю доцільно застосовувати інтегральний показник ефективності адміністративного менеджменту. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив адміністративних інструментів на ключові параметри функціонування організації та формування соціально відповідального середовища.

У методичному плані інтегральний показник може бути представлений як функція трьох взаємопов'язаних складових: організаційної ефективності, со-



ціальної ефективності та результативності діяльності організації. Це забезпечує системний підхід до оцінки управлінських процесів і дозволяє одночасно враховувати як економічні, так і соціальні аспекти діяльності організації. Математично модель інтегральної оцінки ефективності адміністративного менеджменту може бути записана так:

$$I_{am} = w_1 \cdot O_e + w_2 \cdot S_e + w_3 \cdot R_e,$$

де I_{am} – інтегральний показник ефективності адміністративного менеджменту;

O_e – показник організаційної ефективності (раціональність управлінської структури, чіткість розподілу повноважень, ефективність управлінських процесів);

S_e – показник соціальної ефективності (рівень забезпечення гідних умов праці, мотивація персоналу, розвиток людського потенціалу);

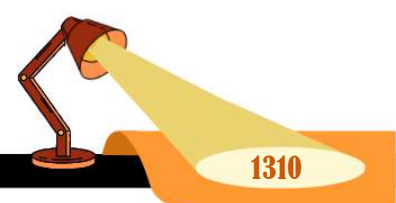
R_e – показник результативності діяльності організації (досягнення стратегічних і операційних цілей, продуктивність праці, економічні результати);

w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти значущості відповідних складових, які визначаються експертним або аналітичним методом залежно від стратегічних пріоритетів організації, причому

$$w_1 + w_2 + w_3 = 1.$$

Запропонована модель інтегральної оцінки дозволяє узагальнити вплив адміністративного менеджменту на ключові параметри функціонування організації, створюючи можливість кількісного аналізу взаємозв'язку між організаційною впорядкованістю управління, соціальною орієнтацією управлінських процесів та результативністю діяльності. Використання такого підходу формує методичні передумови для системного оцінювання ефективності адміністративного менеджменту та визначення стратегічних напрямів його подальшого вдосконалення.

Практичні підтвердження ефективності інтегрованого адміністративного менеджменту демонструють провідні міжнародні компанії. Наприклад, у Unilever активно застосовують HR-аналітику для прогнозування продуктивності команд і оптимізації кадрових рішень, що сприяє підвищенню ефективності управління людським капіталом. В Siemens адміністративні процеси інтегровані з цифровими платформами управління компетенціями, що дозволяє узгоджувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників із корпоративною стратегією. У Nestlé впроваджено систему моніторингу соціальних показників поряд із фінансовими KPI, забезпечуючи баланс між економічною продуктивністю та соціальною стійкістю. Аналітичні дослідження McKinsey & Company підтверджують, що організації з високим рівнем цифрової інтеграції адміністративних





процесів демонструють більшу адаптивність та стабільніші фінансові результати [4].

Таким чином, практичний досвід провідних міжнародних компаній засвідчує, що ефективний адміністративний менеджмент є ключовим елементом стратегічного управління організацією. Інтеграція цифрових інструментів адміністрування, аналітичних систем підтримки прийняття рішень та механізмів розвитку персоналу підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища, одночасно сприяючи формуванню довгострокових конкурентних переваг та соціальної стабільності.

Механізм впливу адміністративного менеджменту на забезпечення гідної праці реалізується через три взаємопов'язані блоки:

- нормативно-регламентуючий - чіткий розподіл повноважень, стандарти внутрішньої взаємодії, регламентація управлінських процедур;
- цифрово-аналітичний - автоматизація процесів, контроль KPI, електронний документообіг;
- соціально-мотиваційний - прозорість оцінювання, розвиток компетенцій персоналу, системи зворотного зв'язку.

Синергія цих складових формує інтегровану управлінську архітектуру, здатну мінімізувати бюрократичне навантаження, знизити ризик професійного вигорання та підвищити задоволеність працівників. Економічний ефект впровадження сучасних адміністративних інструментів проявляється, зокрема, у підвищенні продуктивності праці, що відображає вдосконалення організації управлінських процесів, оптимізацію інформаційних потоків та посилення координації діяльності персоналу.

Для кількісного оцінювання результативності впровадження вдосконалених адміністративних механізмів доцільно застосовувати показник відносної зміни продуктивності праці, що дозволяє об'єктивно відстежити вплив адміністративних заходів на ефективність роботи організації. Такий показник створює методичну основу для переходу до комплексного аналізу інтегральної ефективності адміністративного менеджменту та підготовки відповідної математичної моделі:

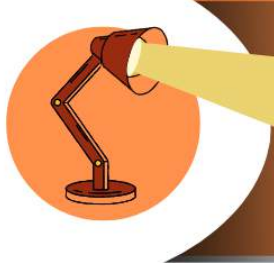
$$\Delta PP = \frac{PP_1 - PP_0}{PP_0} \cdot 100\%$$

де PP_0 - рівень продуктивності до впровадження вдосконалених адміністративних механізмів;

PP_1 - рівень продуктивності праці після їх впровадження;

ΔPP - відносна зміна продуктивності праці, %.

В умовах українських реалій адміністративний менеджмент виконує стабілізаційну функцію, сприяючи збереженню людського капіталу, підвищенню



рівня довіри всередині колективу та забезпеченню організаційної стійкості. Системна цифровізація адміністративних процесів дозволяє скоротити управлінську інерційність, підвищити оперативність прийняття рішень та сформувати культуру відповідальності.

Отже, адміністративний менеджмент у сучасному розумінні виступає не лише механізмом регламентування діяльності, а й комплексним інструментом інтеграції соціальних принципів гідної праці у внутрішні управлінські процеси. Його ефективність визначається рівнем цифрової інтеграції, прозорістю процедур та здатністю забезпечувати баланс між економічною продуктивністю та соціальною стійкістю організації, що в підсумку формує її довгострокову конкурентоспроможність та стійке соціально-економічне середовище.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що адміністративний менеджмент у сучасних умовах трансформації соціально-економічних систем виступає не лише механізмом регламентування управлінських процедур, а й комплексним інструментом забезпечення гідної праці та підвищення організаційної результативності. Його ефективність визначається інтеграцією трьох взаємопов'язаних компонентів: нормативно-регламентуючого, цифрово-аналітичного та соціально-мотиваційного.

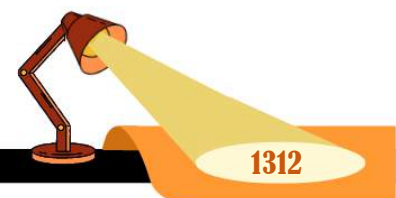
Обґрунтовано, що впровадження інтегрованої моделі адміністративного менеджменту сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, оптимізації інформаційних потоків, зміцненню організаційної дисципліни та росту продуктивності праці. Водночас інтеграція принципів гідної праці у систему адміністративного управління забезпечує рівні можливості професійного розвитку, справедливу систему стимулювання, належні умови праці та формує стабільний, мотивований і соціально відповідальний трудовий колектив.

Практичний досвід міжнародних компаній підтверджує, що ефективний адміністративний менеджмент підвищує адаптивність організацій до змін зовнішнього середовища, сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг і соціальної стабільності, а також забезпечує комплексний баланс між економічною продуктивністю та соціальною відповідальністю.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до кількісного оцінювання ефективності адміністративного менеджменту та створенні системи індикаторів його впливу на соціально-економічну результативність організацій, що дозволить забезпечити науково обґрунтовану підтримку стратегічного управління та формування умов гідної праці.

Література:

1. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2 (2). С. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.14>





2. Воронкова В. Г., Вангер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities studies*. 2020. № 3 (80). С. 159-177. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2019-3-80-12>

3. Герасимьяк Н.В., Волинчук Ю.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2016. №4. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/19.pdf

4. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>

5. Левицький В.В. Сучасна концепція адміністративного менеджменту організації в системі глобального управління стратегічним розвитком та змінами діяльності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-105>

References:

1.Vintoniak, A. (2023). Administratyvnyi menedzhment: motyvatsiia yak efektyvnyi instrument upravlinnia personalom [Administrative management: Motivation as an effective tool for personnel management]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(2), 133–139. Retrieved from <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.14> [in Ukrainian]

2.Voronkova, V.H., & Vanger, O.M. (2020). Formuvannia kontseptsii administratyvnoho menedzhmentu v umovakh strimkoho rozvytku tekhnolohii, stochastichnosti ta adaptatsii do zmin [Formation of the concept of administrative management under rapid technological development, stochasticity, and adaptation to changes]. *Humanities Studies*, 3(80), 159–177. Retrieved from <https://doi.org/10.26661/hst-2019-3-80-12> [in Ukrainian]

3. Herasymyak, N.V., & Volynchuk, Y.V. (2016). Administratyvnyi menedzhment yak odyin iz napriamiv suchasnoho menedzhmentu [Administrative management as one of the directions of modern management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 4. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/19.pdf [in Ukrainian]

4. Zelich, V.V., Harkava, V.F., & Matveiev, M.E. (2023). Tsyfrovyzatsiia systemy menedzhmentu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsiinykh zmin [Digitalization of enterprise management system under globalization changes]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, 2. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42> [in Ukrainian]

5. Levytskyi, V.V. (2025). Suchasna kontseptsiiia administratyvnoho menedzhmentu orhanyzatsii v systemi hlobalnoho upravlinnia stratehichnym rozvytkom ta zminamy diialnosti [Modern concept of administrative management in the system of global strategic development and organizational change management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 79. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-105> [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 07.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.03.2026