

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**за перший (бакалаврський) рівень вищої освіти**

**на тему: Удосконалення адміністративних методів управління персоналом  
підприємства**

**Виконала:**

**Полякова Дарина Володимирівна**  
здобувачка вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий  
керівник:**

***Дашутіна Людмила Олександрівна***  
кандидат економічних наук, доцент  
кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

**Рецензент:**

***Самошкіна Ірина Дмитрівна***  
к.е.н., доцент кафедри  
фінансів, банківської справи та страхування  
Сумського національного аграрного університету

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Рівень вищої освіти

перший (бакалаврський)

Спеціальність

073/ D3 «Менеджмент»

Освітньо-професійна

програма

«Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

Альвіна ОРХОВА

(посада, ПІБ)

«\_\_\_\_\_» «\_\_\_\_\_» 20\_\_\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Поляковій Дарині Володимирівні*

**1 Тема кваліфікаційної роботи:** «Удосконалення адміністративних методів управління персоналом підприємства»

**2 База практичного дослідження:** АТ «Технологія» м. Суми

**3 Науковий керівник кваліфікаційної роботи** Дашутіна Людмила Олександрівна, к.е.н., доцент, затверджена наказом по університету «\_\_\_\_\_» 202\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**4 Строк подання здобувачем закінченої кваліфікаційної роботи** «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**5 Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:**

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного АТ за 2023-2025 роки, фахові наукові статті та тези доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань удосконалення адміністративних методів управління персоналом підприємства.

**6 Перелік питань, які потрібно розробити:**

- розглянути теоретико-методичні засади адміністративних методів управління персоналом;
- провести організаційно-економічну характеристику АТ «Технологія»;
- проаналізувати організаційну структуру управління та кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити систему управління персоналом та адміністративного менеджменту акціонерного товариства;
- запропонувати подальші шляхи вдосконалення адміністративних методів управління персоналом АТ «Технологія».

Завдання прийняла до виконання



Дарина ПОЛЯКОВА

Дата отримання завдання

«\_\_\_\_\_» «\_\_\_\_\_» 20\_\_ р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                                                                           | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану та графіку виконання кваліфікаційної роботи                                      | червень 2025 р.               | виконано |
| 2     | Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази                                                                        | вересень – грудень 2025 р.    | виконано |
| 3     | Узагальнення теоретичного матеріалу з теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи             | січень – лютий 2026 р.        | виконано |
| 4     | Збір та обробка аналітичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)     | березень – квітень 2026 р.    | виконано |
| 5     | Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту з переддипломної практики               | березень-квітень 2026 р.      | виконано |
| 6     | Розробка напрямів вирішення (удосконалення) досліджуваної проблеми                                                                            | квітень 2026 р.               | виконано |
| 7     | Завершення рекомендаційної частини (програмної реалізації) кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику | до 25 квітня 2026 р.          | виконано |
| 8     | Доопрацювання другого і третього розділів кваліфікаційної роботи                                                                              | 25 квітня – 01 травня 2026 р. | виконано |
| 9     | Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність                                                                                             | 04 травня 2026 р.             | виконано |
| 10    | Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на рецензування та попередній захист                                                         | 04 травня – 07 травня 2026 р. | виконано |
| 11    | Подання закінченої кваліфікаційної роботи та документів до неї до кафедри та деканату                                                         | 08 травня 2026 р.             | виконано |
| 12.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                                                                                 | 21-22 травня                  | виконано |

Здобувачка \_\_\_\_\_ Дарина ПОЛЯКОВА

Науковий керівник  
кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Людмила ДАШУТІНА

## АНОТАЦІЯ

**Полякова Дарина Володимирівна «Удосконалення адміністративних методів управління персоналом підприємства». Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «D3 Менеджмент», спеціальності Менеджмент, Сумський національний аграрний університет, Суми, 2026 р.**

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні основи удосконалення адміністративних методів управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання. Розкрито сутність адміністративного менеджменту, його роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів, а також визначено взаємозв'язок із економічними та соціально-психологічними методами управління персоналом.

У роботі здійснено комплексний аналіз діяльності АТ «Технологія», зокрема досліджено організаційну структуру підприємства, особливості формування та використання трудових ресурсів, а також специфіку застосування адміністративних методів управління. Виявлено основні переваги існуючої системи, серед яких чітка регламентація діяльності, високий рівень організованості та дисципліни, а також визначено недоліки, пов'язані з надмірною централізацією управління, формалізацією процедур та обмеженням ініціативності персоналу.

Особливу увагу приділено дослідженню процесу прийняття управлінських рішень як ключового елементу адміністративного менеджменту. Обґрунтовано необхідність його оптимізації шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, децентралізації управління, удосконалення системи контролю та розвитку управлінських компетенцій.

Окремо розглянуто питання розвитку персоналу як важливої складової ефективного управління, зокрема проаналізовано систему професійного навчання, підвищення кваліфікації та формування кадрового потенціалу підприємства. Визначено роль мотиваційних механізмів і створення сприятливих умов праці у підвищенні продуктивності та залученості працівників.

За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності адміністративних методів управління персоналом, які можуть бути використані в діяльності підприємств з метою оптимізації управлінських процесів, підвищення результативності праці та зміцнення конкурентних позицій у сучасному бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** адміністративний менеджмент, управління персоналом, розвиток персоналу, управлінські рішення, ефективність управління, мотивація персоналу, організаційна структура, кадрова стратегія, SWOT-аналіз, інформаційні технології в управлінні

## ABSTRACT

**Polyakova Daryna Volodymyrivna «Improvement of administrative methods of personnel management of the enterprise». Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the educational program "D3 Management", specialty Management, Sumy National Agrarian University, Sumy, 2026.**

The qualification work explores the theoretical and methodological foundations of improving administrative methods of personnel management of the enterprise in modern business conditions. The essence of administrative management, its role in ensuring the efficiency of management processes, and the relationship with economic and socio-psychological methods of personnel management are revealed.

The work carries out a comprehensive analysis of the activities of JSC "Technology", in particular, the organizational structure of the enterprise, the features of the formation and use of labor resources, as well as the specifics of the application of administrative management methods. The main advantages of the existing system are identified, including clear regulation of activities, a high level of organization and discipline, and the shortcomings associated with excessive centralization of management, formalization of procedures and limitation of staff initiative are also identified.

Particular attention is paid to the study of the process of making managerial decisions as a key element of administrative management. The need for its optimization through the introduction of modern information technologies, decentralization of management, improvement of the control system and development of managerial competencies is substantiated.

The issue of personnel development as an important component of effective management is separately considered, in particular, the system of professional training, advanced training and formation of the enterprise's personnel potential is analyzed. The role of motivational mechanisms and the creation of favorable working conditions in increasing productivity and employee involvement is determined.

Based on the results of the study, practical recommendations have been developed to improve the efficiency of administrative methods of personnel management, which can be used in the activities of enterprises in order to optimize management processes, increase labor productivity and strengthen competitive positions in the modern business environment.

**Keywords:** administrative management, personnel management, personnel development, management decisions, management efficiency, personnel motivation, organizational structure, personnel strategy, SWOT analysis, information technologies in management.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                      | 7  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади адміністративних методів управління персоналом                                                         | 11 |
| РОЗДІЛ 2 Дослідження сучасного стану адміністративного управління персоналом АТ «Технологія»                                               | 19 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства                                                                                   | 19 |
| 2.2 Аналіз організаційної структури управління та кадрового потенціалу АТ «Технологія»                                                     | 29 |
| 2.3 Комплексна оцінка системи управління персоналом та адміністративного менеджменту підприємства                                          | 38 |
| РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення адміністративних методів управління персоналом АТ «Технологія»                                                | 47 |
| 3.1 Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень як напрям удосконалення адміністративних методів управління персоналом підприємства | 47 |
| 3.2 Формування ефективної системи управління на основі сильних стратегій адміністративного менеджменту                                     | 53 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                   | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                                 | 65 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                    | 68 |
| Додаток А Організаційна структура управління АТ «Технологія»                                                                               | 69 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах господарювання однією з ключових цілей діяльності будь-якого підприємства є забезпечення високого рівня ефективності використання трудового потенціалу. Персонал виступає не лише основним ресурсом організації, але й важливим фактором її конкурентоспроможності. Саме тому особливого значення набуває формування дієвої системи управління персоналом, у межах якої важливе місце посідають адміністративні методи управління.

Адміністративні методи традиційно забезпечують організованість управлінських процесів, дотримання трудової дисципліни, чіткість виконання завдань та узгодженість дій працівників. Проте в умовах постійних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції, розвитку інформаційних технологій і підвищення вимог до якості управління виникає необхідність їх удосконалення. Надмірна формалізація, централізація управління та жорстка регламентація діяльності можуть обмежувати ініціативність персоналу, знижувати гнучкість підприємства та уповільнювати процес прийняття управлінських рішень.

Чим більш успішним є підприємство, тим більш комплексно воно підходить до організації системи управління персоналом, поєднуючи адміністративні методи з сучасними управлінськими підходами. Провідні фахівці у сфері менеджменту наголошують, що в сучасних умовах ефективність діяльності організації значною мірою залежить від здатності керівництва впроваджувати інноваційні підходи до управління, забезпечувати адаптивність організаційної структури та підвищувати рівень залученості працівників.

У багатьох організаціях адміністративні методи управління залишаються основою управлінського впливу, що зумовлює необхідність дослідження їх ефективності та пошуку шляхів удосконалення. Особливо актуальним є питання оптимізації процесів прийняття управлінських рішень, впровадження сучасних

інформаційних технологій, підвищення ефективності контролю та розвитку комунікацій у колективі.

Таким чином, актуальність теми дипломної роботи полягає у необхідності поглибленого дослідження та обґрунтування напрямів удосконалення адміністративних методів управління персоналом підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності, забезпеченню конкурентоспроможності та адаптації до сучасних умов розвитку.

**Стан вивчення проблеми.** У процесі дослідження було розглянуто теоретико-методичні засади застосування та удосконалення адміністративних методів управління персоналом підприємства у працях Вінтоняк А.[1], Волошина О.[2], Дашутіна Л.О. [4,5,22], Сидоренко А.О., Чорній В.В. [13,14], Федоришина Л., Герасимчук Л. [17], Федотова Т.А. [18], Шаповал О. А. [20], Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. [21] та інші.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення адміністративних методів управління персоналом підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі **завдання**:

- розглянути теоретико-методичні засади адміністративних методів управління персоналом;
- провести організаційно-економічну характеристику АТ «Технологія»;
- проаналізувати організаційну структуру управління та кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити систему управління персоналом та адміністративного менеджменту акціонерного товариства;
- запропонувати подальші шляхи вдосконалення адміністративних методів управління персоналом АТ «Технологія».

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом АТ «Технологія».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів застосування та удосконалення адміністративних методів управління персоналом підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що проведене дослідження дало змогу виявити та проаналізувати особливості застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємстві шляхом оцінки його організаційно-економічної характеристики та стану системи управління персоналом; а також розроблені рекомендації щодо удосконалення адміністративних методів управління, сформульовані за результатами дослідження, можуть бути використані в практичній діяльності АТ «Технологія» з метою підвищення ефективності управління персоналом і загальної результативності їх функціонування.

При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системного підходу та логічного узагальнення — для обґрунтування теоретичних і практичних положень щодо удосконалення адміністративних методів управління персоналом; монографічний метод — для поглибленого вивчення наукових підходів і практики управління; економіко-статистичні методи, групування та порівняння — для оцінювання стану системи управління персоналом і аналізу динаміки основних показників діяльності підприємства; методи візуалізації (побудова таблиць, діаграм і графіків) — для наочного представлення результатів дослідження; а також метод узагальнення — для формування висновків і розробки практичних рекомендацій.

**Інформаційна база.** В ході дослідження автором були використані наступні джерела: нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність установи за 2023-2025 роки.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції.

1. Полякова Д. В. Сучасні підходи до модернізації адміністративних методів управління персоналом у системі менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 26 лютого 2026 р.). 2026. С. 324-326.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 23 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи бакалавра викладений на 69 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 14 таблиць та 8 рисунків, додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамічністю змін, посиленням глобалізаційних процесів, зростанням конкуренції та активним впровадженням інноваційних технологій. У таких умовах ефективне функціонування організацій значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами, що обумовлює підвищену увагу до проблем розвитку персоналу. Саме персонал є основним носієм знань, навичок і компетенцій, від професійних якостей, мотивації та рівня організації праці якого залежить результативність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, здатність до адаптації та інноваційного розвитку.

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств [16]. Саме персонал виступає основним ресурсом організації. Управління персоналом являє собою комплексну систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Основною метою управління персоналом є забезпечення оптимального поєднання інтересів працівників і організації, а також підвищення ефективності трудової діяльності.

Саме тому управління розвитком персоналу розглядається як системний процес, спрямований на формування, удосконалення та реалізацію потенціалу працівників з метою забезпечення стратегічних цілей організації. Його важливість зумовлена тим, що в сучасних умовах знання та компетенції швидко застарівають, а отже підприємства змушені постійно інвестувати у розвиток свого персоналу.

Важливим аспектом управління розвитком персоналу є його інтеграція у загальну систему управління підприємством. Розвиток персоналу не може

розглядатися ізольовано, оскільки він безпосередньо пов'язаний із виробничою, фінансовою та маркетинговою діяльністю організації. Ефективне управління розвитком персоналу передбачає узгодження індивідуальних цілей працівників із стратегічними цілями підприємства.

Розвиток персоналу включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, розвиток їх управлінських, комунікативних та інноваційних компетенцій, а також формування здатності до ефективної роботи в умовах змін. До основних складових розвитку персоналу належать професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка, кар'єрне планування, формування кадрового резерву та розвиток корпоративної культури.

Сучасні дослідження свідчать, що управління персоналом охоплює широкий спектр функцій, серед яких планування потреб у кадрах, підбір і адаптація персоналу, оцінювання результатів діяльності, розвиток професійних компетенцій працівників та формування системи мотивації праці. Ефективність реалізації цих функцій значною мірою залежить від використання відповідних методів управління персоналом [13].

У науковій літературі під методами управління персоналом розуміють сукупність способів та інструментів впливу керівництва підприємства на працівників з метою досягнення поставлених цілей. Традиційно виділяють три основні групи методів управління персоналом:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні (дивись у таблиці 1.1) [6].

Кожна з наведених груп методів має власні особливості та сферу застосування. Проте адміністративні методи відіграють особливу роль у забезпеченні організованості та дисципліни праці.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів управління персоналом підприємства

| Група методів          | Характеристика                                 | Приклади                               |
|------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Адміністративні        | Ґрунтуються на владі керівництва та дисципліні | накази, інструкції, регламенти         |
| Економічні             | Використовують матеріальні стимули             | премії, заробітна плата, бонуси        |
| Соціально-психологічні | Впливають на соціальні відносини та мотивацію  | корпоративна культура, командна робота |

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Адміністративні методи займають особливе місце, оскільки вони забезпечують організаційну основу функціонування підприємства, визначають правила поведінки працівників і регламентують їх діяльність. Вони базуються на використанні владних повноважень керівництва та передбачають прямий вплив на поведінку працівників. Вони реалізуються через систему наказів, розпоряджень, інструкцій, положень та інших нормативних документів. Основною метою їх застосування є забезпечення дисципліни праці, координації діяльності працівників і досягнення визначених організаційних цілей.

Науковці визначають адміністративні методи як сукупність управлінських впливів, що ґрунтуються на принципах підпорядкованості, дисципліни та відповідальності працівників за виконання поставлених завдань .

Основною метою застосування адміністративних методів є забезпечення чіткої організації діяльності підприємства, координації роботи структурних підрозділів та дотримання встановлених правил і стандартів (дивись рис. 1.1).

Адміністративні методи управління мають низку характерних особливостей:

- прямий вплив керівника на підлеглих;
- чітка регламентація діяльності працівників;
- обов’язковість виконання управлінських рішень;
- використання дисциплінарних заходів.

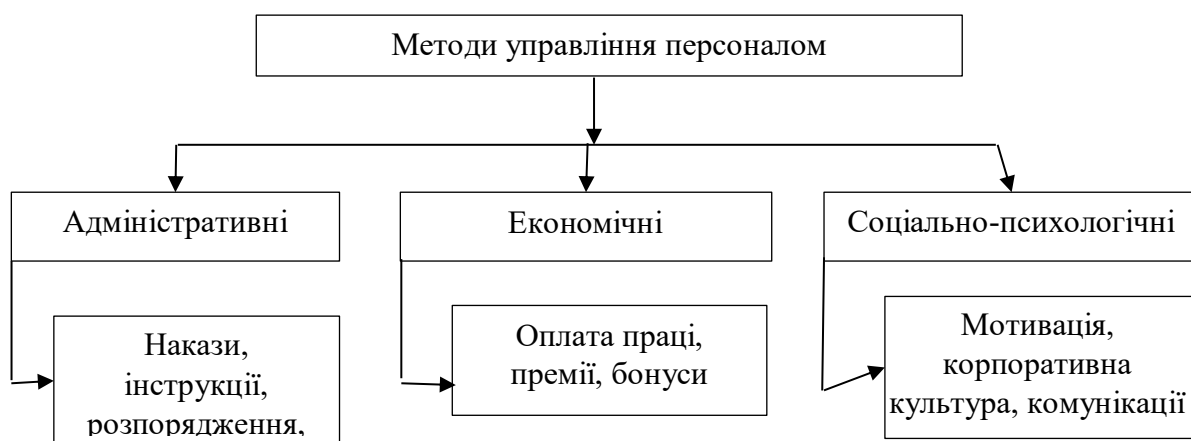


Рисунок 1.1 - Система методів управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Застосування адміністративних методів забезпечує чітку організацію виробничих процесів та сприяє підвищенню відповідальності працівників [8].

Найбільшою особливістю адміністративних методів є їх обов'язковий характер, що забезпечує чіткість виконання управлінських рішень. Водночас надмірне використання цих методів може призводити до зниження мотивації персоналу, обмеження ініціативності та творчого потенціалу працівників. Саме тому сучасні підходи до управління передбачають поєднання адміністративних методів з економічними та соціально-психологічними.

Адміністративні методи управління персоналом можна класифікувати за різними ознаками. Найпоширенішою є класифікація за характером управлінського впливу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні адміністративні методи управління персоналом

| Метод         | Характеристика                             | Приклад застосування            |
|---------------|--------------------------------------------|---------------------------------|
| Організаційні | Регламентують діяльність підприємства      | посадові інструкції             |
| Розпорядчі    | Забезпечують оперативне управління         | накази, розпорядження           |
| Дисциплінарні | Передбачають відповідальність за порушення | догана, попередження            |
| Нормативні    | Встановлюють правила та стандарти          | правила внутрішнього розпорядку |

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Серед найбільш поширених інструментів адміністративного впливу можна виділити:

- накази та розпорядження керівництва;
- посадові інструкції;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- дисциплінарні стягнення;
- контроль виконання управлінських рішень.

Важливою складовою адміністративних методів є організаційні та розпорядчі інструменти. Організаційні методи спрямовані на встановлення правил і норм діяльності підприємства, тоді як розпорядчі забезпечують оперативне управління та координацію дій працівників. Дисциплінарні методи використовуються для забезпечення відповідальності працівників за виконання своїх обов'язків.

Застосування цих інструментів дозволяє забезпечити ефективну організацію трудового процесу та підтримувати дисципліну на підприємстві.

Попри значну роль адміністративних методів у системі управління персоналом, їх використання має як позитивні, так і негативні сторони (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки адміністративних методів управління

| Переваги                      | Недоліки                                    |
|-------------------------------|---------------------------------------------|
| чіткість управлінських рішень | можливе зниження ініціативності працівників |
| швидкість прийняття рішень    | надмірна централізація управління           |
| забезпечення дисципліни       | ризик конфліктів у колективі                |
| ефективний контроль           | обмеження творчості працівників             |

Джерело: побудовано автором

Дослідники зазначають, що адміністративні методи є ефективними у ситуаціях, коли необхідно забезпечити чітке виконання завдань, швидке прийняття рішень або дотримання встановлених стандартів діяльності [1].

Разом з тим сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про необхідність поєднання адміністративних методів з економічними та соціально-психологічними інструментами управління персоналом.

У сучасних умовах адміністративні методи управління зазнають трансформації під впливом цифровізації [7]. Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом, підвищити ефективність контролю та забезпечити прозорість управлінських рішень. Зокрема, широко застосовуються системи електронного документообігу, HRM-системи, платформи дистанційного навчання та цифрові інструменти оцінювання персоналу.

Серед основних тенденцій розвитку адміністративних методів управління персоналом можна виділити:

- ✓ цифровізацію управлінських процесів;
- ✓ автоматизацію кадрового документообігу;
- ✓ використання електронних систем контролю діяльності працівників;
- ✓ інтеграцію адміністративних методів із системами мотивації.

Сучасні інформаційні технології дозволяють значно підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати процес прийняття управлінських рішень та покращити контроль за виконанням завдань (рис. 1.2).

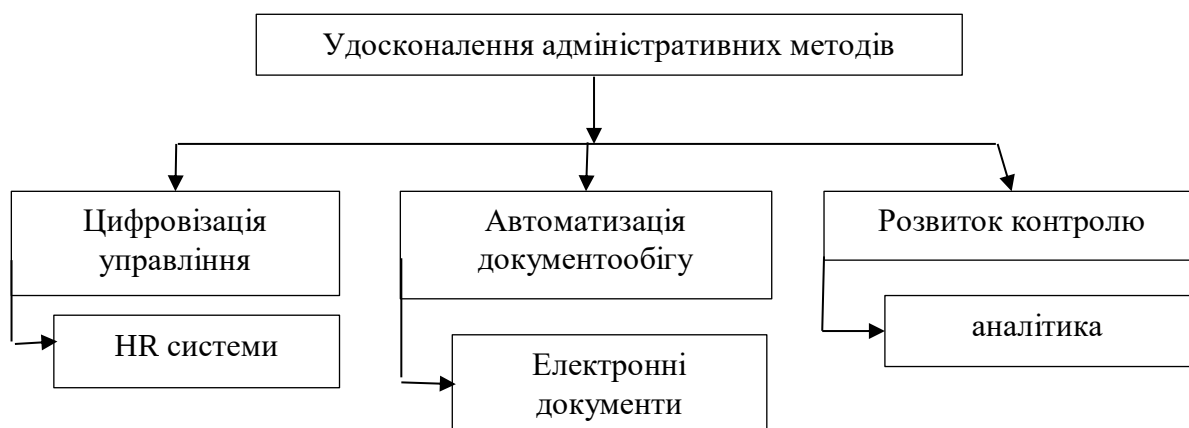


Рисунок 1.2 - Напрями удосконалення адміністративних методів управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Суттєвим напрямом розвитку системи управління персоналом є індивідуалізація підходів до розвитку працівників. Сучасні організації

орієнтуються на формування персоналізованих програм навчання, які враховують потреби та здібності кожного працівника. Це дозволяє підвищити ефективність навчання та сприяє більш швидкому професійному розвитку.

Значну роль у системі розвитку персоналу відіграє мотивація. Вона визначає рівень зацікавленості працівників у підвищенні своєї кваліфікації та розвитку професійних компетенцій. Ефективна система мотивації повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на працівників.

Особливе значення у сучасних умовах має розвиток корпоративної культури, яка формує цінності та поведінкові стандарти працівників. Корпоративна культура сприяє формуванню командного духу, підвищує рівень лояльності персоналу та створює сприятливі умови для розвитку організації [17]].

Важливим елементом управління розвитком персоналу є оцінювання його ефективності. Для цього використовуються різноманітні показники, зокрема рівень продуктивності праці, якість виконання завдань, рівень задоволеності працівників та їх участь у процесах розвитку підприємства. Оцінювання дозволяє визначити ефективність реалізації програм розвитку та внести необхідні корективи [19].

Таким чином, адміністративні методи управління персоналом залишаються важливим елементом системи менеджменту підприємства. Водночас їх ефективність значною мірою залежить від поєднання з сучасними управлінськими технологіями та використання комплексного підходу до управління персоналом. Це важлива складова системи менеджменту підприємства, що передбачає застосування різноманітних методів впливу на працівників. Серед них особливе місце займають адміністративні методи, які базуються на використанні владних повноважень керівництва, дисципліни та чіткої регламентації діяльності працівників.

Адміністративні методи управління забезпечують організованість діяльності підприємства, координацію роботи структурних підрозділів та

контроль виконання управлінських рішень. До основних інструментів адміністративного впливу належать накази, розпорядження, інструкції, нормативні документи та дисциплінарні заходи.

Водночас ефективність адміністративних методів значною мірою залежить від їх поєднання з економічними та соціально-психологічними методами управління персоналом. У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває використання цифрових технологій, що сприяють удосконаленню системи управління персоналом підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що управління розвитком персоналу є складним і багатограним процесом, який потребує системного підходу та використання сучасних методів управління. Адміністративні методи відіграють важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи організаційну впорядкованість та дисципліну праці. Водночас їх ефективність значною мірою залежить від поєднання з іншими методами управління та адаптації до сучасних умов розвитку економіки.

Отже, розвиток персоналу виступає ключовим фактором забезпечення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. У сучасних умовах особливого значення набуває комплексний підхід до управління персоналом, що передбачає інтеграцію адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів, а також використання сучасних інформаційних технологій.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Технологія» є сучасним промисловим підприємством, що здійснює свою діяльність у сфері виробництва високотехнологічної продукції та матеріалів, зокрема спеціалізується на виготовленні поліграфічної, пакувальної та інженерної продукції. Підприємство займає важливе місце на вітчизняному ринку та активно розвиває зовнішньоекономічні зв'язки, що забезпечує його конкурентоспроможність і стійкість у сучасних умовах господарювання [11].

У 1990 році Акціонерне товариство Технологія було створено для призначення виробництва укупорочних та пакувальних засобів. За рік свого існування підприємство залучило сотні клієнтів в Україні та за кордоном. Приватне акціонерне товариство «ТЕХНОЛОГІЯ» зареєстроване у м. Суми 17 березня 1992 року. Юридична адреса 40031, м. Суми, проспект Курський 147-А.

Центральний офіс знаходиться у місті Суми, Україна, але нині компанія має свої офіційні представництва в Польщі, Британії, Румунії, Німеччині. А також представників з ексклюзивним правом представництва по багатьох країнах світу. Ведеться робота по запуску другої виробничої площадки в Тернополі, Польщі та Італії.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації продукції, а також задоволення потреб споживачів у якісних товарах і послугах.

Філософія компанії ґрунтується на побудові чесних, відкритих і довгострокових відносин з партнерами. Ми не зупиняємося на досягнутому і разом з ними постійно рухаємося вперед.

Компанія працює на основі наступних принципів, які і визначають її успіх та лежать в основі досягнення поставлених цілей:

1) комплексність підходу – компанія приділяє особливу увагу кожному проєкту, забезпечуючи його унікальність на всіх етапах – від розробки дизайну до серійного виробництва. Упаковка розглядається не лише як виробничий процес, а як творчий продукт;

2) стабільність виробництва – завдяки ефективному плануванню та впровадженню автоматизованих процесів досягається своєчасне виготовлення продукції високої якості. Компанія заздалегідь організовує графіки технічного обслуговування обладнання та відпусток персоналу для забезпечення безперервності виробництва;

3) професіоналізм – значна увага приділяється розвитку персоналу через інвестування у навчання, підвищення кваліфікації та формування практичних навичок молодих спеціалістів. Кваліфіковані та мотивовані працівники є ключовим фактором успішного функціонування підприємства.

АТ «Технологія» є провідним виробником упаковки для харчової промисловості та виробництва напоїв. Асортимент продукції АТ Технологія поширюється від шампанських капсул, термоусадочних ковпачків, поліамінатних ковпачків, етикеток та сувенірних матеріалів до комбінованих матеріалів, пакувальних матеріалів на основі фольги та поліетиленової плівки. Також компанія виробляє мюзле, Bag-in-Box, кліше та багато іншого (див. табл. 2.1).

Аналіз структури та динаміки обсягів реалізації продукції підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про відносну стабільність виробничої діяльності з окремими тенденціями до змін у структурі асортименту.

Найбільшу частку в загальному обсязі реалізації стабільно займають кришки металеві, питома вага яких зросла з 35,93% у 2023 р. до 38,28% у 2025 р. Це свідчить про посилення спеціалізації підприємства у даному сегменті та зростання попиту на відповідну продукцію. У середньому за досліджуваний

період їх частка становить 36,79%, що підтверджує їх ключову роль у формуванні доходів підприємства.

Таблиця 2.1 – Обсяг та структура товарної продукції АТ «Технологія»

| Назва продукції                        | 2023 р.   |       | 2024 р.   |       | 2025 р.     |       | В середньому за 2023-2025 рр. |       |
|----------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-------------|-------|-------------------------------|-------|
|                                        | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн.   | %     | тис. грн.                     | %     |
| Корки, кришки, ковпачки                | 162 099,0 | 6,85  | 138 161,7 | 5,77  | 162 416,7   | 6,29  | 154 225,8                     | 6,30  |
| Плити, листи, плівка, фольга і стрічки | 304 536,1 | 12,87 | 353 770,1 | 14,78 | 331 795,4   | 12,84 | 330 033,9                     | 13,49 |
| Поліефірні матеріали                   | 179 687,2 | 7,59  | 234 672,5 | 9,80  | 275 116,8   | 10,65 | 229 825,5                     | 9,39  |
| Мішки та пакети                        | 494 038,0 | 20,88 | 424 449,3 | 17,74 | 422 505,6   | 16,36 | 446 997,6                     | 18,27 |
| Кришки металеві                        | 850 061,8 | 35,93 | 862 771,0 | 36,05 | 989 020,1   | 38,28 | 900 617,6                     | 36,79 |
| Етикетки та ярлики                     | 176 424,2 | 7,46  | 179 835,8 | 7,51  | 197 903,7   | 7,66  | 184 721,2                     | 7,55  |
| Інша друкована продукція               | 180 583,4 | 7,63  | 182 027,9 | 7,61  | 186 964,8   | 7,23  | 183 192,0                     | 7,49  |
| Металеві деталі                        | 18 884,0  | 0,80  | 17 461,6  | 0,73  | 17 934,6    | 0,69  | 18 093,4                      | 0,74  |
| Всього по підприємству                 | 2366313,7 | 100   | 2393149,9 | 100   | 2 583 657,7 | 100   | 2 447 707,1                   | 100   |

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Другу позицію займають мішки та пакети, однак їх частка має тенденцію до зниження — з 20,88% у 2023 р. до 16,36% у 2025 р., що може свідчити про зменшення попиту або переорієнтацію виробництва на більш рентабельні напрями.

Позитивну динаміку демонструють поліефірні матеріали, частка яких зросла з 7,59% до 10,65%, що вказує на перспективність даного напрямку. Також спостерігається незначне зростання обсягів реалізації етикеток та ярликів, що підтверджує стабільний попит на цю продукцію.

Інші види продукції, зокрема плити, листи, плівка, а також інша друкована продукція, займають стабільні позиції у структурі реалізації з незначними

коливаннями. Найменшу частку традиційно становлять металеві деталі — менше 1%, що свідчить про їх допоміжний характер у виробничій діяльності.

Загальний обсяг реалізації продукції підприємства має тенденцію до зростання: з 2 366 313,7 тис. грн у 2023 р. до 2 583 657,7 тис. грн у 2025 р., що є позитивним показником розвитку підприємства.

Отже, структура виробництва АТ «Технологія» характеризується високим рівнем концентрації на ключових видах продукції, поступовою зміною асортиментної політики та орієнтацією на більш прибуткові напрями діяльності.

Діяльність підприємства заснована на якості виробленої продукції, яку забезпечують лінії провідних світових виробників. Завдяки високій якості та високому рівню послуг продукція компанії популярна не тільки в Україні, але і за кордоном, і експортується до Австралії, Азербайджану, Білорусії, Болгарії, Бельгії, Великобританії, Угорщини, Німеччини, Іспанії, Португалії, Молдови, Китаю, що дозволяють досягати максимальної якості продукції за рахунок використання сучасних технологій. Загалом підприємство поставляє свої послуги до 63 країн світу на 5 континентах, забезпечуючи якісний обслуговування та найкращим шляхом доставки продукції. Дизайн-студія допомагає клієнтам виготовленням унікальних макетів, а також друку в матеріалах та виробництво рулонних самоклеючих етикеток для будь-якої галузі.

Основні засоби є важливою складовою виробничого потенціалу підприємства та визначають можливості здійснення його господарської діяльності. Для АТ «Технологія», яке спеціалізується на виробництві пакувальних матеріалів, основні засоби відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності виробничих процесів та високої якості продукції.

До складу основних засобів підприємства належать виробничі, невиробничі та допоміжні активи. Насамперед це сучасне технологічне обладнання, яке використовується для виготовлення упаковки, етикеток, полімерних матеріалів та інших видів продукції. Підприємство використовує обладнання провідних світових виробників, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції та відповідність міжнародним стандартам .

Важливу частину основних засобів становлять виробничі приміщення, склади та інші будівлі. Загальна площа підприємства є значною - 47 400 кв.м і включає виробничі цехи, лабораторії, складські комплекси та адміністративні приміщення, що забезпечують повний цикл виробництва – від підготовки сировини до виготовлення готової продукції.

До основних засобів також відноситься транспортна інфраструктура підприємства, зокрема власний автопарк, який використовується для логістичного забезпечення та доставки продукції. Це сприяє оперативному виконанню замовлень і підвищує ефективність збутової діяльності.

Окрему групу становлять інструментальне та лабораторне обладнання. На підприємстві функціонує власне інструментальне виробництво, що дозволяє виготовляти спеціалізовані інструменти для виробництва упаковки. Крім того, наявність сучасного лабораторного обладнання забезпечує контроль якості продукції та відповідність її технічним і екологічним стандартам.

Значну роль у структурі основних засобів відіграють інформаційні та автоматизовані системи управління виробництвом. Впровадження сучасних технологій автоматизації дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити продуктивність праці та зменшити витрати ресурсів.

В наступній таблиці наведено показники використання основних засобів АТ «Технологія» (див. табл. 2.2).

Аналіз показників використання основних виробничих фондів та трудових ресурсів підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про суттєві зміни в ефективності господарської діяльності.

Вартість активів АТ «Технологія» має тенденцію до зростання, що обумовлено оновленням основних засобів, модернізацією виробничого обладнання та інвестиціями у розвиток виробничої інфраструктури. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню якості продукції. Разом з тим, спостерігається певне збільшення зобов'язань підприємства, що пов'язано з необхідністю залучення додаткових фінансових ресурсів для підтримки та розвитку діяльності в умовах нестабільності.

Передусім слід відзначити значне зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів — з 559 822,0 тис. грн у 2023 р. до 977 139,0 тис. грн у 2025 р., тобто на 417 317,0 тис. грн або 74,55%. Це свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства, оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Водночас середньорічна кількість працівників скоротилася на 41 особу (на 5,97%), що може бути наслідком оптимізації чисельності персоналу або впровадження більш автоматизованих виробничих процесів.

Таблиця 2.2 - Динаміка забезпеченість основними фондами та ефективність їх використання у АТ «Технологія»

| № п/п | Показники                                                    | 2023 р.   | 2024 р.   | 2025 р.   | Відхилення (+,-) 2025 р. від 2023 р. |         |
|-------|--------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------------|---------|
|       |                                                              |           |           |           | натуральних одиниць                  | %       |
| 1     | Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн. | 559 822,0 | 692 104,0 | 977 139,0 | + 417 317,0                          | + 74,55 |
| 2     | Середньорічна кількість працівників, чол.                    | 687       | 696       | 646       | - 41                                 | - 5,97  |
| 3     | Фондоозброєність, тис. грн.                                  | 814,88    | 994,40    | 1 512,60  | + 697,72                             | + 85,62 |
| 4     | Фондовіддача (на 100 грн.)                                   | 4,28      | 3,51      | 2,69      | - 1,59                               | - 37,15 |
| 5     | Фондомісткість                                               | 0,23      | 0,28      | 0,37      | +0,14                                | + 60,87 |
| 6     | Рівень рентабельності,%                                      | 81,1      | 15,4      | 37,0      | - 44,1 в.п.                          | - 54,38 |

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Зростання вартості основних фондів при одночасному скороченні чисельності працівників зумовило істотне підвищення фондоозброєності праці — на 697,72 тис. грн (або 85,62%), що свідчить про збільшення забезпеченості працівників виробничими ресурсами.

Разом з тим ефективність використання основних фондів має негативну динаміку. Зокрема, фондовіддача знизилася з 4,28 до 2,69 грн на 100 грн основних фондів (на 37,15%), що вказує на зменшення обсягу виробленої продукції на одиницю вкладених ресурсів. Відповідно, фондомісткість зросла на 0,14 (або 60,87%), що свідчить про підвищення витрат основних фондів на виробництво одиниці продукції.

Рівень рентабельності також зазнав суттєвого зниження — на 44,1 в.п. (з 81,1% у 2023 р. до 37,0% у 2025 р.), що свідчить про погіршення загальної

ефективності діяльності підприємства, попри певне відновлення показника у 2025 році порівняно з 2024 роком.

Отже, незважаючи на нарощування виробничого потенціалу та підвищення фондоозброєності, підприємство стикається з проблемою зниження ефективності використання ресурсів, що потребує вдосконалення управління виробничими процесами та підвищення результативності використання основних фондів.

Таким чином, основні засоби АТ «Технологія» характеризуються високим рівнем технологічності, різноманітністю та сучасністю. Вони забезпечують ефективне функціонування підприємства, конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках і створюють передумови для подальшого розвитку компанії.

Для дослідження основних показників підприємства потрібно зробити аналіз його фінансового стану. Базою даних для цього являється система показників на певний період, тобто баланс підприємства форми ф1 та ф2.

Важливою особливістю фінансового стану компанії є фінансова стабільність. Результати розрахунків фінансової стабільності АТ «Технологія» показані в таблиці 2.3.

Фінансовий стан АТ «Технологія» є важливим показником ефективності його господарської діяльності та здатності підприємства функціонувати в умовах сучасного економічного середовища. У 2023–2025 роках діяльність підприємства формувалася під впливом складних макроекономічних умов, зокрема воєнних факторів, інфляційних процесів та змін кон'юнктури ринку, що зумовило необхідність адаптації виробничої та фінансової політики.

У зазначений період підприємство демонструє відносно стабільну динаміку доходів від реалізації продукції, що пояснюється постійним попитом на пакувальні матеріали та поступовим розширенням ринків збуту. Водночас рівень чистого прибутку зазнавав коливань, що було пов'язано зі зростанням витрат на енергоресурси, логістику та оплату праці. Незважаючи на це,

підприємство зберігає позитивні фінансові результати, що свідчить про достатній рівень ефективності управління ресурсами.

Таблиця 2.3 -Аналіз фінансових результатів діяльності АТ «Технологія»

| № | Показники                                       | Роки      |           |           | Відхилення 2025 р. від 2023 р., |        |
|---|-------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------|--------|
|   |                                                 | 2023      | 2024      | 2025      | +/-                             | %      |
| 1 | Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн | 2 395 478 | 2 429 545 | 2 624 725 | + 229 247                       | +9,57  |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн   | 1 619 894 | 1 721 263 | 1 905 450 | + 285 556                       | +17,63 |
| 3 | Валовий прибуток, тис. грн                      | 775 584   | 708 282   | 719 275   | – 56 309                        | –7,26  |
| 4 | Витрати на збут, тис. грн                       | 185 438   | 207 254   | 224 333   | + 38 895                        | +20,97 |
| 5 | Адміністративні витрати, тис. грн               | 55 579    | 51 840    | 100 313   | + 44 734                        | +80,49 |
| 6 | Інші операційні витрати, тис. грн               | 133 781   | 30 457    | 62 180    | – 71 601                        | –53,52 |
| 7 | Прибуток від операційної діяльності, тис. грн   | 483 322   | 470 478   | 441 956   | – 41 366                        | –8,56  |
| 8 | Чистий прибуток, тис. грн                       | 453 881   | 106 808   | 361 853   | – 92 028                        | –20,28 |

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про неоднозначні тенденції, що характеризуються зростанням обсягів реалізації при одночасному зниженні прибутковості.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2025 році порівняно з 2023 роком зріс на 229 247 тис. грн, або на 9,57%, що є позитивною тенденцією та свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла значно швидшими темпами — на 285 556 тис. грн (або 17,63%), що негативно вплинуло на фінансові результати.

Унаслідок цього валовий прибуток зменшився на 56 309 тис. грн (на 7,26%), що свідчить про зниження ефективності основної діяльності підприємства. Додатковим негативним фактором стало зростання витрат на збут на 20,97% та адміністративних витрат — на 80,49%, що може бути пов'язано з

розширенням управлінського апарату або підвищенням витрат на обслуговування діяльності підприємства.

Водночас інші операційні витрати скоротилися на 53,52%, що частково компенсувало негативний вплив зростання інших витрат. Проте це не дозволило забезпечити зростання прибутковості: прибуток від операційної діяльності зменшився на 41 366 тис. грн (на 8,56%).

Отже, підприємство демонструє збільшення обсягів реалізації, проте ефективність діяльності знижується через випереджаюче зростання витрат. Це вказує на необхідність оптимізації витратної політики, підвищення контролю за витратами та пошуку шляхів підвищення рентабельності діяльності. Для більш глибокого аналізу проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Технологія».

Таблиця 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Технологія»

| Показники                           | Роки |      |      | Відхилення 2025 р.<br>до 2023 р., (+/-) |
|-------------------------------------|------|------|------|-----------------------------------------|
|                                     | 2023 | 2024 | 2025 |                                         |
| Рентабельність продажів, %          | 18,9 | 4,4  | 13,8 | – 5,1 в.п.                              |
| Рентабельність виробництва, %       | 47,9 | 41,1 | 37,8 | – 10,1 в.п.                             |
| Рентабельність активів, %           | 14,8 | 3,1  | 9,7  | – 5,1 в.п.                              |
| Рентабельність власного капіталу, % | 16,7 | 3,8  | 11,4 | – 5,3 в.п.                              |

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз показників рентабельності підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про загальне зниження ефективності господарської діяльності, незважаючи на часткове відновлення окремих показників у 2025 році після суттєвого спаду у 2024 році. Аналіз показників рентабельності свідчить про їх певне зниження у короткостроковій перспективі, що є наслідком зростання собівартості продукції. Проте у 2025 році спостерігається тенденція до поступового відновлення прибутковості, що пояснюється оптимізацією витрат та впровадженням більш ефективних управлінських рішень. Водночас підприємство зберігає достатній рівень ліквідності та платоспроможності, що дозволяє своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

Рентабельність продажів зменшилася з 18,9% у 2023 р. до 13,8% у 2025 р., тобто на 5,1 в.п., що свідчить про скорочення частки прибутку в кожній гривні реалізованої продукції. Аналогічна тенденція простежується і щодо

рентабельності виробництва, яка знизилася на 10,1 в.п. — з 47,9% до 37,8%. Це вказує на зростання витрат виробництва та зниження ефективності використання виробничих ресурсів.

Рентабельність активів також має негативну динаміку: показник зменшився з 14,8% до 9,7% (на 5,1 в.п.), що свідчить про погіршення ефективності використання всього майнового потенціалу підприємства. Подібна ситуація спостерігається і з рентабельністю власного капіталу, яка знизилася на 5,3 в.п. і становить 11,4% у 2025 році, що означає зменшення віддачі на вкладений власниками капітал.

Водночас слід відзначити, що у 2024 році всі показники рентабельності досягли найнижчих значень за досліджуваний період, після чого у 2025 році спостерігається певне їх відновлення. Це може свідчити про поступову стабілізацію діяльності підприємства та адаптацію до складних умов зовнішнього середовища.

Отже, загалом підприємство демонструє зниження рівня прибутковості за всіма ключовими показниками, що обумовлено зростанням витрат та зменшенням ефективності використання ресурсів. Це актуалізує необхідність впровадження заходів щодо підвищення ефективності діяльності, оптимізації витрат та зміцнення фінансового стану підприємства.

Загалом фінансовий стан АТ «Технологія» можна оцінити як стабільний із позитивною динамікою розвитку. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати ефективне використання ресурсів. Подальше покращення економічних показників можливе за умови активізації інноваційної діяльності, розширення ринків збуту та підвищення ефективності управління витратами.

Таким чином, у 2023–2025 роках АТ «Технологія» демонструє відносно нестабільний фінансовий стан із тенденцією до поступового відновлення. Підприємство адаптується до складних економічних умов, зберігаючи

виробничий потенціал і конкурентоспроможність. Водночас для підвищення ефективності діяльності необхідно:

- ✓ оптимізувати витрати;
- ✓ підвищувати рівень автоматизації;
- ✓ розширювати зовнішні ринки збуту;
- ✓ впроваджувати інноваційні технології.

## **2.2 Аналіз організаційної структури управління та кадрового потенціалу АТ «Технологія»**

АТ «Технологія» функціонує відповідно до чинного законодавства України та має статус юридичної особи. Організаційно-правова форма підприємства — акціонерне товариство, що передбачає наявність статутного капіталу, поділеного на акції, та участь акціонерів в управлінні підприємством. «Технологія» є акціонерним товариством приватного типу. Акціонерами підприємства «Технологія» є фізичні особи Польщі та України.

Організаційна структура управління підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між керівниками різних рівнів і сприяє ефективному управлінню виробничими процесами. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства. Виконавчим органом виступає правління або генеральний директор, який здійснює оперативне управління діяльністю підприємства (дивись додаток А).

До складу організаційної структури входять виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові та адміністративні підрозділи (дивись Додаток А).

Зазначена організаційна структура є доцільною, оскільки виробничі процеси мають переважно повторюваний характер, а умови функціонування виробничих підрозділів залишаються відносно стабільними. У зв'язку з цим потреба у постійній взаємодії з іншими підрозділами є мінімальною. Водночас діяльність управлінського персоналу ускладнюється необхідністю погодження

рішень із значною кількістю учасників, що призводить до уповільнення процесу прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи, можна виокремити основні переваги лінійно-функціональної структури управління. Зокрема, підготовка управлінських рішень і планів здійснюється вузькопрофільними фахівцями, що сприяє підвищенню їх якості. Крім того, лінійні керівники звільняються від необхідності глибокого аналізу окремих проблем, оскільки до цього залучаються спеціалісти відповідного профілю. Це, у свою чергу, забезпечує більш обґрунтований характер управлінських рішень.

Разом з тим, така структура має і певні недоліки. Серед них варто відзначити недостатню чіткість розподілу відповідальності, повільну реакцію на зміни зовнішнього середовища, а також імовірність виникнення конфліктів між лінійними та функціональними підрозділами. Окрім цього, надмірна формалізація взаємодії між підрозділами знижує гнучкість організації, що негативно впливає на оперативність прийняття рішень. Також спостерігається тенденція до надмірної централізації управління через розвинену систему вертикальних зв'язків.

Щодо особливостей функціонування АТ «Технологія», слід зазначити, що всі підрозділи підпорядковуються голові правління, який приймає ключові та стратегічно важливі рішення. Наступним рівнем управління є перший заступник голови правління, відповідальний за організацію виробничих процесів та вирішення внутрішніх питань, тоді як голова правління зосереджується переважно на зовнішній діяльності та стратегічних аспектах.

У структурі управління також передбачено чотири заступники голови правління. Один із них відповідає за економічний напрям і фактично виконує функції головного бухгалтера. Інші три заступники координують діяльність за основними виробничими напрямками, що відповідають різним видам продукції: виробництво етикеток, пакети-вкладиші та система Bag-in-Box, а також виготовлення мюзле і капсул для оформлення пляшок. У межах кожного напрямку функціонують відповідні підрозділи (зокрема, відділи збуту, дизайн-

студії, служби технічного контролю), які підпорядковуються відповідному заступнику голови правління.

Водночас значна частина служб, зокрема юридичний та кадровий відділи, а також управління виробництвом, підзвітні першому заступнику голови правління. Незважаючи на формальну підпорядкованість виробництва першому заступнику, кожен із заступників голови правління має суттєвий вплив у межах свого напряму діяльності, включаючи право вимагати звітність та приймати управлінські рішення.

Таким чином, організаційна структура підприємства є складною та багаторівневою, що може ускладнювати її сприйняття зовнішніми спостерігачами. Водночас така побудова зумовлена масштабами діяльності та різноманітністю напрямів роботи, що забезпечує відносно ефективне функціонування підприємства. Важливу роль у підвищенні ефективності управління відіграє впровадження сучасної електронної системи внутрішніх комунікацій та обліку, яка значно оптимізувала робочі процеси.

Персонал підприємства формується з урахуванням специфіки виробничого процесу та включає як виробничих працівників, так і управлінський, інженерно-технічний та допоміжний персонал. Така структура дозволяє забезпечити безперервність виробництва, високу якість продукції та ефективне управління всіма бізнес-процесами (див. табл. 2.5).

На підприємстві значну частку становлять працівники виробничих підрозділів, які безпосередньо задіяні у виготовленні продукції. Водночас важливу роль відіграють інженерно-технічні спеціалісти, які забезпечують належне функціонування обладнання, впровадження нових технологій та контроль за дотриманням виробничих стандартів. Управлінський персонал здійснює стратегічне та оперативне керівництво діяльністю підприємства, координує роботу підрозділів та приймає ключові управлінські рішення.

Таблиця 2.5 - Кількісний та якісний склад персоналу АТ «Технологія»

| Показники                                                         | Роки |      |      | Відхилення 2025 р. до 2023 р. |        |
|-------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------------------------------|--------|
|                                                                   | 2023 | 2024 | 2025 | +/-                           | %      |
|                                                                   |      |      |      |                               |        |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду | 821  | 746  | 785  | – 36                          | – 4,38 |
| Управлінський персонал, осіб                                      | 82   | 75   | 79   | – 3                           | – 3,66 |
| Виробничий персонал, осіб                                         | 739  | 671  | 706  | – 33                          | – 4,47 |
| Групи:                                                            |      |      |      |                               |        |
| -за віком                                                         |      |      |      |                               |        |
| до 30 р.                                                          | 164  | 142  | 150  | – 14                          | – 8,54 |
| 30 – 50 р.                                                        | 451  | 412  | 430  | – 21                          | – 4,66 |
| 50 і старше                                                       | 206  | 192  | 205  | – 1                           | – 0,49 |
| -за статтю                                                        |      |      |      |                               |        |
| чоловіки                                                          | 632  | 572  | 585  | – 47                          | – 7,44 |
| жінки                                                             | 189  | 174  | 200  | + 11                          | + 5,82 |
| - за освітою                                                      |      |      |      |                               |        |
| вища                                                              | 312  | 298  | 320  | + 8                           | + 2,56 |
| середня спеціальна                                                | 509  | 448  | 465  | – 44                          | – 8,64 |

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про наявність тенденцій до оптимізації чисельності працівників та поступових змін у структурі трудових ресурсів.

Загальна облікова кількість штатних працівників у 2025 році порівняно з 2023 роком зменшилася на 36 осіб (на 4,38%), що може бути результатом підвищення рівня автоматизації виробництва, оптимізації організаційної структури або впливу зовнішніх факторів. При цьому чисельність управлінського персоналу скоротилася незначно — на 3 особи (на 3,66%), тоді як виробничий персонал зменшився на 33 особи (на 4,47%), що свідчить про збереження загального співвідношення між управлінським і виробничим персоналом.

Аналіз вікової структури показує, що найбільшу частку персоналу традиційно становлять працівники віком 30–50 років, які є основою трудового потенціалу підприємства. Водночас спостерігається скорочення чисельності молодих працівників віком до 30 років на 8,54%, що може свідчити про недостатній приплив молодих кадрів. Кількість працівників віком 50 років і

старше практично не змінилася, що вказує на стабільність досвідченого персоналу.

За статевою структурою переважають чоловіки, однак їх чисельність зменшилася на 7,44%, тоді як кількість жінок, навпаки, зросла на 5,82%. Це свідчить про поступове вирівнювання гендерної структури персоналу.

Аналіз рівня освіти показує позитивну тенденцію до зростання частки працівників з вищою освітою (на 2,56%), що свідчить про підвищення якісного рівня кадрового потенціалу. Водночас чисельність працівників із середньою спеціальною освітою скоротилася на 8,64%, що може бути пов'язано зі зміною вимог до кваліфікації персоналу.

Отже, підприємство характеризується відносно стабільним кадровим складом із тенденцією до підвищення його якісних характеристик, однак потребує активізації роботи щодо залучення молодих спеціалістів та подальшого вдосконалення кадрової політики.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається активізація процесів оновлення персоналу. Зокрема, кількість прийнятих працівників у 2025 році суттєво зросла порівняно з 2023 роком (на 19 осіб), що вказує на посилення кадрового поповнення та, ймовірно, намагання підприємства компенсувати попередні втрати персоналу або забезпечити розвиток окремих напрямів діяльності. Водночас кількість звільнених працівників також зросла (на 5 осіб), що свідчить про збереження певної плинності кадрів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Показники руху персоналу АТ «Технологія»

| Показники                                                         | Роки  |       |       | Відхилення<br>2025 р. до<br>2023 р. (+/-) |
|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------------|
|                                                                   | 2023  | 2024  | 2025  |                                           |
| Прийнято працівників, осіб                                        | 24    | 30    | 43    | +19                                       |
| Звільнено працівників, осіб                                       | 29    | 70    | 34    | +5                                        |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду | 821   | 746   | 785   | -36                                       |
| Коефіцієнт обороту щодо прийому                                   | 0,029 | 0,040 | 0,055 | +0,026                                    |
| Коефіцієнт обороту щодо вибуття                                   | 0,035 | 0,094 | 0,043 | +0,008                                    |
| Коефіцієнт плинності кадрів                                       | 0,035 | 0,094 | 0,043 | +0,008                                    |

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Особливу увагу привертає 2024 рік, який характеризується піковим рівнем звільнень та відповідно найвищими значеннями коефіцієнтів обороту і плинності кадрів. Це може бути зумовлено впливом зовнішніх факторів, внутрішніми організаційними змінами або переглядом кадрової політики підприємства. Проте у 2025 році ситуація частково стабілізується: рівень вибуття та плинності знижується, що свідчить про покращення умов праці або ефективність управлінських рішень у сфері персоналу.

Зростання коефіцієнта обороту щодо прийому свідчить про активніші процеси залучення працівників, тоді як незначне збільшення коефіцієнтів вибуття і плинності порівняно з 2023 роком вказує на збереження певного рівня кадрових ризиків. При цьому загальна чисельність персоналу має тенденцію до скорочення, що може бути результатом оптимізації штату або підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Отже, кадрові процеси на підприємстві характеризуються динамічністю, із кризовим піком у 2024 році та подальшою стабілізацією у 2025 році. Це свідчить про адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, однак потребує подальшого вдосконалення системи управління персоналом з метою зниження плинності кадрів і забезпечення стабільності трудового колективу.

Керівництво підприємства повинно прагнути досягнення оптимального балансу економічних і соціальних показників, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності та продуктивності праці. З метою створення сприятливих умов праці, підвищення якості виконання робіт і забезпечення соціально-економічного розвитку працівників, важливу роль відіграє система оплати праці, яка регулюється колективним договором. При цьому умови оплати праці не повинні погіршувати становище працівників порівняно з чинним законодавством.

АТ «Технологія» приділяє значну увагу розвитку трудового потенціалу, зокрема шляхом підвищення кваліфікації працівників, організації навчання та стажування, а також залучення молодих фахівців. Формування професійних

компетенцій персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці та якості виконання виробничих завдань. Важливим елементом кадрової політики є також створення сприятливих умов праці, що включає дотримання норм охорони праці, соціальні гарантії та мотиваційні заходи.

В останні роки керівництво підприємства приділяє значну увагу стимулюванню працівників до професійного розвитку та навчання. Вважаємо доцільним оцінити рівень мотивації праці персоналу АТ «Технологія», зокрема шляхом підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності через застосування ефективних мотиваційних механізмів. Важливим завданням є також забезпечення раціонального співвідношення між зростанням продуктивності праці та рівнем оплати праці, а також здійснення регулярної оцінки трудової діяльності персоналу. Оцінку результативності використання трудових ресурсів в АТ «Технологія» продемонструємо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка результативності використання трудових ресурсів в АТ «Технологія»

| Показники                                                         | Роки        |             |             | Відхилення 2025/2023 |             |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|-------------|
|                                                                   | 2023        | 2024        | 2025        | Абсолютне +/-        | Відносне, % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн                   | 2 395 478,0 | 2 429 545,0 | 2 624 725,0 | + 229 247,0          | + 9,57      |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду | 821         | 746         | 785         | – 36                 | – 4,38      |
| Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу   | 1 640 000   | 1 480 000   | 1 550 000   | – 90 000             | – 5,49      |
| Витрати робочого часу, людино-днів                                | 205 000     | 185 000     | 194 000     | – 11 000             | – 5,37      |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.                  | 221 845,2   | 250 140,0   | 336 891,2   | + 115 046,0          | + 51,86     |
| Фонд основної заробітної плати, тис. грн.                         | 51 357,2    | 54 777,6    | 56 179,6    | + 4 822,4            | + 9,39      |
| Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.                       | 162 118,8   | 187 846,8   | 269 804,0   | + 107 685,2          | + 66,43     |
| Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.                | 22 520,0    | 27 940,0    | 35 776,0    | + 13 256,0           | + 58,88     |
| Продуктивність праці, тис. грн./особу                             | 2 917,8     | 3 256,8     | 3 344,9     | + 427,1              | + 14,64     |

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Узагальнений аналіз наведених показників свідчить про неоднозначні тенденції у використанні трудових ресурсів підприємства протягом 2023–2025 рр. З одного боку, спостерігається зростання обсягів діяльності: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 9,57%, що є позитивною ознакою розширення ринкової активності підприємства. Одночасно відбулося незначне скорочення чисельності персоналу (на 4,38%), а також зменшення відпрацьованого робочого часу, що може свідчити про оптимізацію трудових ресурсів та підвищення ефективності їх використання.

Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці на 14,64%, що перевищує темпи скорочення персоналу і вказує на певне підвищення ефективності виробничої діяльності. Однак водночас спостерігається суттєве зростання фонду оплати праці — на 51,86%, що значно випереджає як темпи зростання виручки, так і продуктивності праці. Особливо стрімко зросла додаткова заробітна плата (на 66,43%), що може бути пов'язано з підвищенням премій, доплат або інших стимулюючих виплат.

Середньомісячна заробітна плата працівників також суттєво зросла (на 58,88%), що, з одного боку, позитивно впливає на мотивацію персоналу, а з іншого — підвищує навантаження на витрати підприємства. Загалом можна зробити висновок, що підприємство демонструє зростання результативності діяльності, однак ефективність використання трудових ресурсів потребує подальшого вдосконалення, зокрема шляхом забезпечення більш збалансованого співвідношення між зростанням продуктивності праці та витратами на оплату праці.

Особливістю трудових ресурсів підприємства є їх адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність швидко реагувати на нові виклики. Це досягається завдяки поєднанню досвіду кваліфікованих працівників та інноваційного підходу молодих спеціалістів. Разом з тим, як і для більшості промислових підприємств, актуальними залишаються питання оптимізації чисельності персоналу, підвищення ефективності використання робочого часу та вдосконалення системи мотивації.

У цілому трудові ресурси АТ «Технологія» характеризуються достатнім рівнем професіоналізму, організованості та потенціалу для подальшого розвитку. Ефективне управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпечує стабільність виробничої діяльності та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Товариство приділяє особливу увагу використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів. Робота з кадрами – одна із складових частин управлінської роботи по керівництву підприємством. Вона вимагає передусім плановірності та обдуманості дій.

АТ «Технологія» проводить єдину політику щодо оплати праці персоналу, спираючись на справедливість та прозорість, орієнтуючись на конкурентоспроможність. Послідовне підвищення заробітної плати є дієвим кроком для підвищення мотивації працівників.

Товариство послідовно дотримується принципів рівних можливостей для всіх гендерних та вікових груп. Товариство докладає максимальних зусиль для дотримання захисту прав людини. У Товаристві укладено Колективний договір, що гарантує дотримання норм чинного трудового законодавства при працевлаштуванні працівників, збереження гідного рівня оплати праці та обсягів соціальних гарантій, пільг та компенсацій працівникам АТ «Технологія».

Для жінок в АТ «Технологія» створено рівні з чоловіками можливості у громадсько-політичній й культурній діяльності, у здобутті освіти та професійній підготовці, у праці та винагороді за неї. Також забезпечено умови, що дають жінкам змогу поєднувати працю з материнством, правовим захистом, матеріальною і моральною підтримкою материнства і дитинства, включно з наданням оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям. Скарги до Товариства щодо порушення прав людини не надходили.

Компанією приділялась пильна увага питанням охорони праці. В АТ «Технологія» впроваджена система управління охороною праці, яка спрямована

на реалізацію трудової діяльності, створення безпечних і нешкідливих умов праці на кожному робочому місці, належних умов для формування у працівників свідомого ставлення до особистої безпеки та безпеки оточуючих, запровадження нових і вдосконалення існуючих механізмів управління в галузі охорони праці. Товариство забезпечує навчання та розвиток співробітників за допомогою професійних тренінгів. Товариством забезпечується дотримання прав людини і боротьба з корупцією та хабарництвом шляхом дотримання чинного законодавства України.

### **2.3 Комплексна оцінка системи управління персоналом та адміністративного менеджменту підприємства**

У сучасній теорії менеджменту зазвичай виокремлюють три базові підходи до управління колективом, кожен із яких включає різноманітні форми та інструменти застосування. До них належать адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Вибір конкретного підходу або їх поєднання зумовлюється низкою чинників, серед яких провідну роль відіграють галузева специфіка підприємства, особливості його діяльності, управлінський стиль керівника та рівень конкурентного середовища [5].

Управлінський вплив на діяльність підприємства здійснюється за допомогою різних методів управління, які являють собою сукупність способів реалізації управлінських функцій з метою досягнення організаційних цілей. У практиці діяльності АТ «Технологія» застосовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління, що відрізняються характером впливу на персонал та рівнем ефективності.

Адміністративні методи представлені такими інструментами, як посадові інструкції, накази, розпорядження, внутрішні регламенти, організаційна структура підприємства, а також дисциплінарні заходи впливу. Економічні методи включають систему оплати праці, преміювання, матеріальну допомогу та інші форми матеріального стимулювання. Соціально-психологічні методи

передбачають використання таких інструментів, як переконання, заохочення, осуд, формування корпоративної культури та розвиток міжособистісних відносин у колективі.

Суть системи управління персоналом АТ «Технологія» є робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку сучасного великого підприємства (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Система управління персоналом АТ «Технологія»

Джерело: складено автором

Управління персоналом компанії в функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів:

- визначення загальної стратегії підприємства;
- планування потреби в персоналі з урахуванням кадрового резерву;
- підбір та добір персоналу;
- організація праці;
- політика заробітної праці, управління витратами на персонал;
- підвищення кваліфікації.

Система управління персоналом на АТ «Технологія» ґрунтується на низці ключових принципів. Насамперед, підприємство розглядає персонал як головний і найцінніший ресурс, що визначає його успішність і розвиток. Усі кадрові рішення приймаються з урахуванням їх доцільності та спрямованості на підвищення ефективності діяльності підприємства. Важливе значення має системний підхід, який передбачає врахування всіх аспектів управління персоналом при прийнятті управлінських рішень.

Особлива увага приділяється об'єктивності оцінювання працівників і кандидатів на вакантні посади. На підприємстві впроваджені процедури, що забезпечують максимально неупереджений підхід до оцінки, мінімізуючи вплив суб'єктивних факторів. Водночас діяльність усіх структурних підрозділів і працівників орієнтована на досягнення конкретних результатів, які виступають основним критерієм ефективності та мотивації персоналу. Важливим принципом є також забезпечення умов для професійного розвитку і самореалізації працівників, оскільки розвиток підприємства безпосередньо залежить від рівня розвитку його персоналу.

Система матеріального стимулювання на підприємстві побудована з урахуванням рівня кваліфікації працівників та їх особистого внеску у результати діяльності підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в ефективній роботі та досягненні високих результатів.

Одним із ключових елементів системи управління персоналом АТ «Технологія» є формування та реалізація кадрової стратегії. Вона є складовою загальної стратегії підприємства та спрямована на забезпечення її реалізації. Основною метою кадрової стратегії є залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійного рівня та створення сприятливих умов праці, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

У процесі управління персоналом підприємство приділяє значну увагу відбору кадрів. Цей процес включає оцінювання професійних і особистісних характеристик кандидатів з метою визначення їх відповідності вимогам посади.

Вибір працівників здійснюється з урахуванням їх кваліфікації, досвіду роботи, здібностей і відповідності інтересам як підприємства, так і самих кандидатів. Водночас на підприємстві застосовується спрощена система відбору персоналу, що пов'язано з обмеженими фінансовими можливостями щодо проведення складних процедур рекрутингу.

Рішення про прийняття працівників на роботу, як правило, ухвалюється керівником підприємства на основі співбесіди, аналізу наданих документів і рекомендацій. Основною метою співбесіди є оцінка професійного досвіду кандидата, його досягнень, рівня знань, комунікативних навичок, а також здатності досягати поставлених цілей.

Важливим напрямом діяльності підприємства є розвиток персоналу. Основними складовими цього процесу є професійна підготовка працівників, їх адаптація до виробничих умов, ефективне використання їх потенціалу, регулярне оцінювання результатів діяльності та формування позитивного ставлення до організації. Основним завданням розвитку персоналу є забезпечення професійного зростання працівників і створення умов для їх кар'єрного розвитку. Розглянемо види професійного навчання для керівників і спеціалістів на АТ «Технологія» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Види професійного навчання на АТ «Технологія»

| Класифікаційна ознака                                           | Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залежно від учасників процесу навчання                          | - внутрішнє – створюється та реалізується працівниками підприємства;<br>- зовнішнє - створюється та реалізується із залученням інших залучених експертів, навчальних закладів;                                              |
| Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві | - з відривом від виробництва - під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків;<br>- без відриву від виробництва - під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків. |
| Залежно від цільового призначення                               | - перепідготовка<br>- підвищення кваліфікації<br>- навчання в цільовій аспірантурі                                                                                                                                          |
| Залежно від часу навчання                                       | - короткострокове - навчання не більше п'яти днів;<br>- середньострокове - навчання не більше шести місяців;<br>- довгострокове - навчання більше шести місяців                                                             |
| Залежно від кількості учасників навчання                        | - індивідуальне;<br>- групове.                                                                                                                                                                                              |

Джерело: складено автором

Професійне навчання на АТ «Технологія» є безперервним процесом, спрямованим на підвищення рівня кваліфікації працівників. Воно здійснюється безпосередньо в процесі трудової діяльності та сприяє поступовому розширенню знань і навичок персоналу відповідно до потреб виробництва. Організацію навчального процесу забезпечує відділ кадрів підприємства, який відповідає за планування та реалізацію програм підвищення кваліфікації.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації керівників та фахівців на АТ «Технологія» за 2024-2025 рр. (дивись табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Підвищення кваліфікації керівників та фахівців на підприємстві за 2024 -2025 рр.

| Назва показника                | Навчено всього, осіб |          | Відхилення 2025/2024 рр. |      |
|--------------------------------|----------------------|----------|--------------------------|------|
|                                | 2024 рік             | 2025 рік | +/-                      | %    |
| Підвищили кваліфікацію, всього | 18                   | 25       | 7                        | 38,9 |
| у тому числі:                  |                      |          |                          |      |
| Керівники                      | 5                    | 6        | 1                        | 20   |
| Фахівці                        | 13                   | 19       | 6                        | 46,2 |

Джерело: складено автором

Збільшення кількості працівників, які підвищили кваліфікацію у 2025 році, пояснюється необхідністю адаптації персоналу до нових умов праці, пов'язаних із частковим переміщенням виробничих потужностей підприємства. Особливо зросла кількість навчання серед фахівців, що зумовлено потребою у швидкому освоєнні нових технологічних процесів та виробничих умов.

У системі управління персоналом АТ «Технологія» сформовано комплекс вимог до керівників і працівників, які враховують специфіку різних функціональних напрямів діяльності. Дані вимоги відображені у функціональних компетенціях персоналу. Для керівників підрозділів важливим є розуміння управління персоналом як одного з пріоритетних напрямів їх діяльності. Вони беруть активну участь у прийнятті кадрових рішень, забезпечують реалізацію встановлених стандартів управління персоналом та несуть відповідальність за їх виконання.

Крім того, керівники повинні сприяти професійному розвитку підлеглих, створювати умови для підвищення їх кваліфікації та вдосконалення професійних

навичок. Такий підхід дозволяє підвищити рівень компетентності персоналу та ефективність діяльності підприємства в цілому.

Розглянемо адміністративні методи управління, які ґрунтуються на застосуванні адміністративного впливу через систему нормативно-правових актів, внутрішніх розпоряджень і наказів підприємства.



Рисунок 2.2 – Вплив адміністративних методів управління на персонал підприємства

Джерело: систематизовано автором

Організаційний вплив на систему управління реалізується переважно через такі інструменти, як регламентування діяльності, встановлення норм, організаційно-методичне інструктування та проектування. Водночас на сам процес адміністративного менеджменту впливають методи розпорядчого характеру, за допомогою яких керівник здійснює вплив як на колектив у цілому, так і на окремих працівників.

Розпорядчий вплив проявляється у формі усних або письмових вказівок і може набувати вигляду наказів чи домовленостей. Ці методи базуються на владних повноваженнях та авторитеті керівництва і реалізуються через накази, постанови, розпорядження, інструкції та інші директивні документи. Вони

дозволяють упорядковувати діяльність, забезпечувати її нормативне регулювання та підтримувати трудову дисципліну.

У цілому адміністративні методи доцільно розглядати як систему, що включає два взаємопов'язані напрями впливу: на структуру управління (через регламентацію та нормування) і на управлінський процес (шляхом підготовки, прийняття, організації виконання та контролю управлінських рішень).

Характерними рисами адміністративних методів управління є:

- безпосередній вплив на об'єкт управління через чітке визначення його повноважень, тобто прав і обов'язків;
- одностороннє прийняття управлінських рішень суб'єктом управління щодо найближчих і стратегічних цілей, завдань, порядку та строків їх виконання, а також ресурсного забезпечення й умов реалізації на кожному етапі;
- обов'язковий юридичний характер управлінських актів (указів, постанов, наказів, розпоряджень, рішень), невиконання яких вважається порушенням службових обов'язків і може тягнути за собою дисциплінарну, адміністративну або навіть кримінальну відповідальність.

Аналіз застосування адміністративних методів управління на підприємстві, визначено їх переваги та недоліки, а також сфери найбільш ефективного використання. Установлено, що розпочинаючи з 2022 року на підприємстві переважає адміністративний (організаційно-розпорядчий) стиль управління, який базується на чіткій регламентації трудових процесів, суворому дотриманні правил внутрішнього трудового розпорядку, ієрархічній структурі колективу та розмежуванні функціональних обов'язків.

Застосування такого підходу є виправданим в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації, яким і характеризується економіка України на сьогодні, оскільки забезпечує високий рівень дисципліни та керованості персоналу. Для даного стилю характерна беззаперечність виконання наказів керівництва, що не передбачає їх обговорення, а також значний авторитет керівників у колективі. Разом із цим на підприємстві діє система матеріальної

відповідальності працівників і сформована корпоративна культура, яка підтримує встановлені норми поведінки.

Основними характеристиками адміністративного стилю управління на АТ «Технологія» є:

- чітке дотримання регламентів і посадових інструкцій;
- жорстка ієрархічність управління;
- постійний контроль за діяльністю персоналу;
- облік робочого часу, а також наявність системи матеріальної відповідальності.

Такий підхід є найбільш ефективним у ситуаціях, коли працівники виконують стандартизовані операції, що потребують точного дотримання встановлених процедур. Зокрема, це стосується сфер бухгалтерського обліку, операційної діяльності або роботи кол-центрів.

Крім того, адміністративний метод доцільно застосовувати у випадках, коли на підприємстві зайнятий персонал із невисоким рівнем кваліфікації, що потребує чіткої регламентації дій для мінімізації помилок. Він також є ефективним за необхідності швидкої організації робочих процесів, оскільки інші методи управління, зокрема економічні чи соціально-психологічні, потребують значно більше часу для досягнення результату. Важливим чинником застосування цього методу є також низький рівень довіри керівництва до працівників.

Разом із тим адміністративний метод має як переваги, так і певні обмеження. Аналіз відгуків працівників підприємства дозволив визначити його позитивні сторони, серед яких: чіткість розподілу обов'язків, висока організованість роботи, можливості кар'єрного зростання та наявність розвиненої корпоративної культури. Працівники відзначають, що така система сприяє стабільності роботи та забезпечує зрозумілі вимоги до виконання завдань.

Водночас виявлено й низку недоліків адміністративного методу управління. Зокрема, він обмежує можливості творчої самореалізації працівників, сприяє концентрації влади в руках керівництва та може призводити

до підвищеної плинності кадрів. Жорстка регламентація діяльності, значний обсяг контролю та високі вимоги до виконання планових показників іноді викликають напруженість у трудовому колективі (див. рис. 2.3).

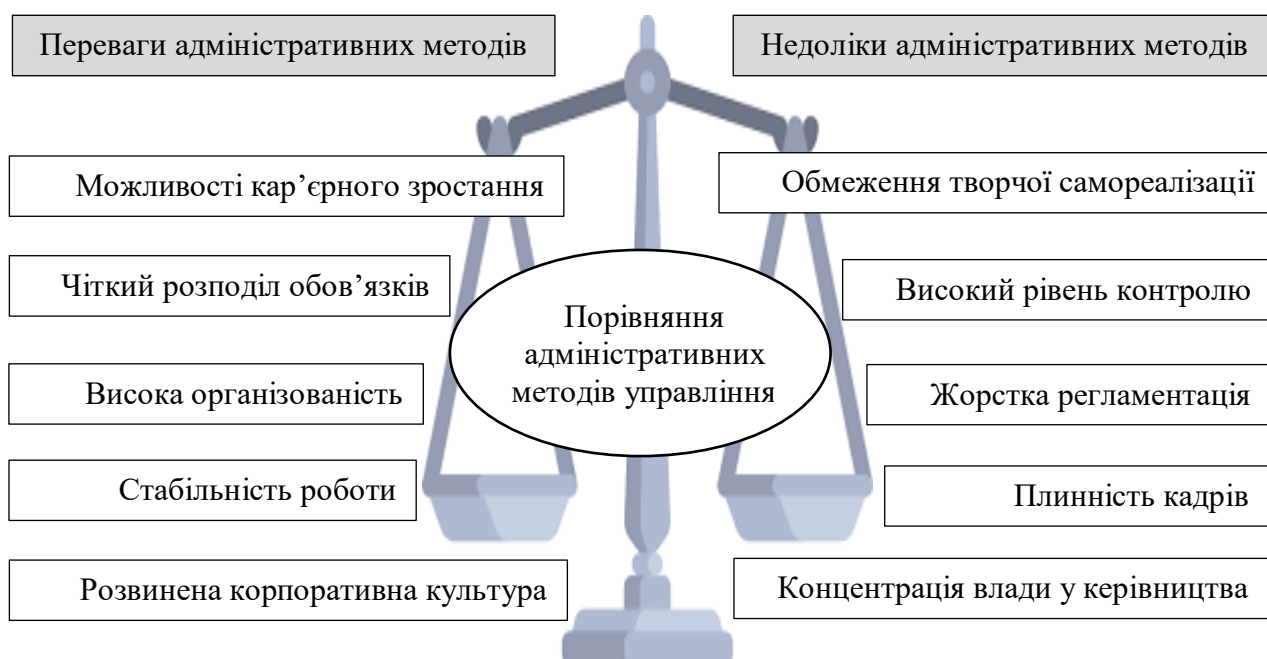


Рисунок 2.3 – Переваги та недоліки адміністративного управління АТ «Технологія»

Джерело: складено автором

Таким чином, ставлення до адміністративного методу управління є неоднозначним і значною мірою залежить від особливостей керівництва та внутрішніх правил організації. З метою підвищення ефективності управління персоналом доцільно вдосконалювати існуючу систему контролю шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій.

Отже, система управління персоналом АТ «Технологія» базується на комплексному підході до роботи з кадрами, який відповідає загальній концепції розвитку підприємства. Вона спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, підвищення їх професійного рівня та створення сприятливих умов праці. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, його стабільність та ефективність функціонування.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

#### **3.1 Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень як напрям удосконалення адміністративних методів управління персоналом підприємства**

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості системи адміністративного менеджменту, яка забезпечує впорядкованість управлінських процесів, дотримання трудової дисципліни та узгодженість дій персоналу. Для АТ «Технологія», що функціонує в умовах підвищеної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища, питання вдосконалення адміністративних методів управління набуває особливої актуальності. Водночас ефективність цих методів безпосередньо визначається рівнем обґрунтованості управлінських рішень, адже саме процес їх підготовки, прийняття та реалізації є ключовим елементом адміністративного менеджменту, що забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Аналіз існуючої практики свідчить, що на багатьох підприємствах процес прийняття управлінських рішень характеризується надмірною централізацією, значною формалізацією та недостатнім використанням сучасних інформаційних технологій. Це призводить до уповільнення реакції на зміни зовнішнього середовища, зниження ініціативності працівників і зростання навантаження на керівників. Крім того, відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку ускладнює оцінювання результативності прийнятих рішень і коригування управлінських дій.

Проведені дослідження діяльності підприємства показали, що в АТ «Технологія» сформована традиційна система адміністративного управління, яка базується на використанні наказів, розпоряджень, інструкцій та регламентів.

Такий підхід забезпечує чіткість організації діяльності, однак надмірна формалізація управлінських процедур і високий рівень централізації обмежують гнучкість підприємства, знижують ініціативність працівників і уповільнюють процес прийняття рішень. На практиці це проявляється у перевантаженні керівників, недостатньому використанні сучасних інформаційних технологій, а також у відсутності ефективних механізмів зворотного зв'язку, що ускладнює оцінювання результативності управлінських рішень і своєчасне коригування управлінських дій.

Управлінське рішення являє собою результат вибору керівництвом найбільш доцільного варіанта розв'язання конкретної управлінської проблеми. Його основне призначення полягає у забезпеченні узгодженості управлінських цілей і дій, що сприяє досягненню загальних цілей організації.

Кожне підприємство формує власні підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень, які залежать від специфіки діяльності, організаційної структури та особливостей корпоративної культури. Водночас існує універсальний алгоритм прийняття рішень, який застосовується в різних організаціях, АТ «Технологія» не є винятком, і передбачає послідовне проходження кількох етапів (дивись рис. 3.1).

Управлінські рішення виконують чотири ключові функції [9]:

- забезпечувальну, що передбачає визначення необхідних ресурсів, засобів і способів реалізації поставлених завдань;
- скеровуючу, яка орієнтує діяльність на досягнення довгострокових стратегічних цілей;
- координуючу, що забезпечує узгодження дій усіх виконавців і визначає їхню роль у досягненні спільного результату;
- мобілізуючу, яка спрямована на активізацію діяльності персоналу та стимулювання досягнення визначених цілей.

Під час прийняття управлінських рішень важливо забезпечити реалізацію всіх зазначених функцій. Ігнорування хоча б однієї з них може призвести до нечіткого розуміння поставлених завдань, неузгодженості дій працівників,

зниження рівня ініціативності та порушення ефективності функціонування організації.

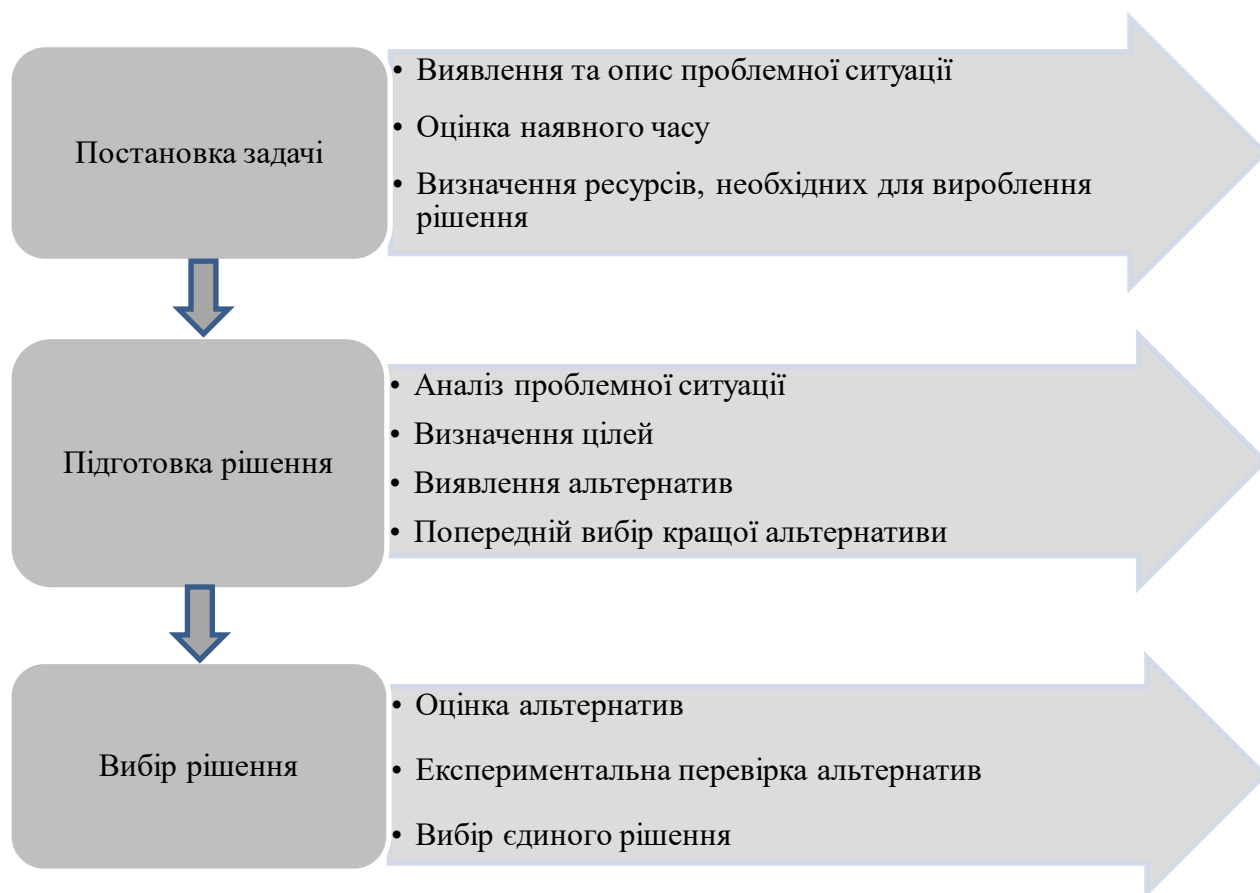


Рисунок 3.1 - Типовий процес прийняття управлінського рішення  
Джерело: [18]

У зв'язку з цим оптимізація процесу прийняття управлінських рішень має стати ключовим напрямом удосконалення адміністративних методів управління персоналом підприємства. Узагальнений перелік основних заходів оптимізації процесу прийняття управлінських рішень зобразимо у таблиці 3.1.

Одним із основних напрямів оптимізації є вдосконалення інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень. Йдеться про впровадження сучасних інформаційних систем, які дозволяють оперативно збирати, обробляти та аналізувати дані щодо діяльності підприємства. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зменшенню ризиків і забезпеченню їх своєчасності. Важливим є також створення єдиного інформаційного простору, що забезпечує ефективну комунікацію між структурними підрозділами.

Таблиця 3.1 - Узагальнений перелік основних заходів оптимізації процесу прийняття управлінських рішень

| № п/п | Перелік заходів                                              | Сутність заходу                                                                                                                                                                   |
|-------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Удосконалення інформаційного забезпечення управління         | – впровадження сучасних інформаційних систем;<br>– використання електронного документообігу;<br>– створення єдиного інформаційного простору підприємства.                         |
| 2     | Цифровізація контролю та аналізу діяльності персоналу        | – застосування автоматизованих систем обліку робочого часу;<br>– моніторинг продуктивності працівників у режимі реального часу;<br>– оптимізація розподілу робочого навантаження. |
| 3     | Децентралізація процесу прийняття управлінських рішень       | – делегування повноважень на нижчі рівні управління;<br>– підвищення відповідальності та ініціативності персоналу;<br>– зменшення навантаження на керівників.                     |
| 4     | Удосконалення системи регламентування діяльності             | – перегляд і спрощення внутрішніх нормативних документів;<br>– усунення дублювання функцій;<br>– впровадження гнучких регламентів.                                                |
| 5     | Стандартизація процедур прийняття рішень                     | – розробка алгоритмів і типових схем прийняття рішень;<br>– скорочення часу на ухвалення рішень;<br>– зниження впливу суб'єктивних факторів.                                      |
| 6     | Впровадження системи оцінювання ефективності (KPI)           | – встановлення ключових показників ефективності;<br>– контроль досягнення цілей;<br>– своєчасне коригування управлінських дій.                                                    |
| 7     | Поєднання адміністративних і мотиваційних методів управління | – залучення працівників до прийняття рішень;<br>– розвиток зворотного зв'язку;<br>– використання колективних методів обговорення.                                                 |
| 8     | Розвиток системи навчання та оцінювання персоналу            | – впровадження нових форм професійного навчання;<br>– використання сучасних інструментів оцінки персоналу;<br>– підвищення рівня кваліфікації працівників.                        |
| 9     | Розвиток управлінських компетенцій керівників                | – формування аналітичного мислення;<br>– розвиток стратегічного бачення;<br>– удосконалення комунікаційних навичок.                                                               |
| 10    | Удосконалення системи контролю                               | – перехід від формального до результативного контролю;<br>– орієнтація на досягнення конкретних результатів;<br>– підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.     |

Джерело: побудовано автором

Особливу увагу доцільно приділити впровадженню спеціалізованих цифрових інструментів контролю та аналізу діяльності персоналу, зокрема автоматизованих систем обліку робочого часу, таких як Idler. Використання

подібних систем дає можливість здійснювати об'єктивний облік зайнятості працівників, аналізувати рівень їх продуктивності на основі використаних програм і ресурсів, а також здійснювати моніторинг діяльності у режимі реального часу. Це дозволяє не лише підвищити ефективність розподілу робочого навантаження, а й зменшити негативні наслідки надмірного адміністративного контролю, знизити рівень соціально-психологічної напруги в колективі та створити більш комфортні умови праці.

Наступним важливим напрямом є децентралізація процесу прийняття управлінських рішень. Делегування частини повноважень на нижчі рівні управління сприятиме підвищенню оперативності реагування на зміни виробничої ситуації, зменшенню навантаження на керівників вищої ланки та розвитку відповідальності працівників. Водночас така децентралізація повинна супроводжуватися чітким визначенням функціональних обов'язків, меж відповідальності та впровадженням ефективної системи контролю результатів діяльності.

Важливим аспектом оптимізації є також удосконалення системи регламентування діяльності підприємства. Доцільним є перегляд внутрішніх нормативних документів з метою їх спрощення, усунення дублювання функцій і підвищення зрозумілості для персоналу. Впровадження гнучких регламентів дозволить зберегти необхідний рівень організаційної дисципліни, водночас підвищивши адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та прискоривши процес прийняття управлінських рішень.

Суттєву роль у підвищенні ефективності управлінських рішень відіграє стандартизація процедур їх підготовки та реалізації. Розробка чітких алгоритмів і типових схем дозволяє забезпечити єдність підходів до управління, скоротити час на прийняття рішень і мінімізувати вплив суб'єктивних чинників. Разом із тим важливо уникати надмірної бюрократизації, забезпечуючи гнучкість і адаптивність управлінських процедур.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення системи контролю та оцінювання результативності управлінських рішень. Перехід від формального

контролю до результативного, орієнтованого на досягнення конкретних показників, сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства. У цьому контексті доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ), яка дозволяє об'єктивно оцінювати результати діяльності працівників і структурних підрозділів, виявляти відхилення та своєчасно здійснювати коригувальні заходи. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності керівників і забезпечує прозорість управлінських процесів.

З метою підвищення ефективності адміністративного впливу доцільно поєднувати адміністративні методи управління з мотиваційними та соціально-психологічними інструментами. Зокрема, важливим є розширення участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень, впровадження механізмів зворотного зв'язку, а також використання сучасних методів колективного обговорення, таких як мозковий штурм, експертні оцінки та інтерактивні опитування. Це сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, зниженню напруженості в колективі та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату.

Крім того, важливою складовою оптимізації процесу прийняття управлінських рішень є розвиток компетенцій управлінського персоналу. Підвищення кваліфікації керівників, формування навичок стратегічного мислення, аналітичних здібностей та ефективної комунікації забезпечують прийняття більш обґрунтованих і результативних рішень, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Доцільним є також використання сучасних методів колективного обговорення, таких як мозковий штурм, експертні оцінки та інтерактивні опитування.

Отже, удосконалення системи адміністративного менеджменту АТ «Технологія» має здійснюватися комплексно і передбачати оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень, цифровізацію управлінських процесів, удосконалення регламентів, децентралізацію управління, впровадження сучасних систем контролю та оцінювання, а також розвиток управлінських компетенцій. Інтеграція сучасних інформаційних технологій та поєднання

адміністративних і мотиваційних підходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити гнучкість організаційної системи та зміцнити конкурентні позиції підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

### **3.2 Формування ефективної системи управління на основі сильних стратегій адміністративного менеджменту**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління підприємством виступає однією з визначальних передумов його стабільного функціонування та конкурентоспроможності. Особливу роль у цьому процесі відіграє система адміністративного менеджменту, яка забезпечує організаційну впорядкованість, координацію діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей. Саме тому формування ефективної системи управління на основі сильних стратегій адміністративного менеджменту є важливим завданням для будь-якого підприємства [15].

Важливим інструментом оцінювання ефективності адміністративного управління є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно дослідити внутрішні та зовнішні чинники впливу на діяльність підприємства. Внутрішнє середовище організації являє собою складову її загального оточення, що формується всередині підприємства та безпосередньо впливає на результати його діяльності. Саме внутрішні фактори визначають рівень ефективності функціонування організації та її здатність досягати поставлених цілей.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного аналізу та планування. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). При цьому внутрішній стан підприємства відображається через його сильні та слабкі сторони, тоді як зовнішнє середовище характеризується можливостями і загрозами. Таким чином, SWOT-аналіз виступає важливим етапом розробки стратегії адміністративного менеджменту підприємства.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає:

- ідентифікацію внутрішніх переваг і недоліків підприємства;
- визначення зовнішніх можливостей і ризиків;
- встановлення взаємозв'язків між зазначеними елементами з метою формування ефективної стратегії розвитку.

Результати SWOT-аналізу АТ «Технологія» узагальнено та наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз АТ «Технологія»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Великий об'єм виробничих потужностей у порівнянні з конкурентами в країні.</li> <li>2) Повний цикл виробництва.</li> <li>3) Ім'я на іноземних ринках.</li> <li>4) Технологічність усіх процесів.</li> <li>5) Дешева собівартість продукції у порівнянні з конкурентами з інших країн.</li> <li>6) Прямі зв'язки по вертикалі і горизонталі.</li> <li>7) Широкий перелік продуктів і їх варіацій для ринку.</li> <li>8) Досвід 36 років роботи.</li> <li>9) Сильна система скаутингу.</li> <li>10) Сформована команда керівників, де кожен має свою особливу роль.</li> <li>11) Лояльність постійних клієнтів.</li> <li>12) Постійний розвиток персоналу.</li> <li>13) Постійне розширення географії роботи.</li> <li>14) Постійне збільшення виробничих потужностей.</li> <li>15) Відсутність плінності кадрів.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Неповоротливість через великий розмір компанії.</li> <li>2) Важке реагування на зовнішні зміни.</li> <li>3) Виникають проблеми з впровадженням внутрішніх змін.</li> <li>4) Відсутність відповідної кількості кваліфікованих працівників на деяких посадах.</li> <li>5) Географічне положення основних виробничих потужностей. (дорога логістика, яка впливає і на ціну для клієнта і на вартість закупівель).</li> <li>6) Використання застарілих технологій (дуже рідко, проте є).</li> </ol> |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Велика кількість неосвоєних ринків (в контексті перспективи майбутнього розвитку).</li> <li>2) Дефіцит конкурентів в окремих сферах ринку, що дає можливість маніпулювати як ціною, так і умовами роботи.</li> <li>3) Вміння виробляти машини, як можливість відкривати для себе ринок по продажу машин на постійній основі.</li> <li>4) Наявність «офісів» в інших країнах, як можливість до посилення свого імені і додатковому пошуку клієнтів на більш-менш освоєних ринках.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Воєнні дії на території країни та області.</li> <li>2) Значний рівень інфляції.</li> <li>3) Проблеми з енергетичним постачанням, які сильно обмежують виробничий процес.</li> <li>4) Проблеми з кадровим забезпеченням через мобілізацію в країні.</li> <li>5) Впровадження більш жорсткої екологічної політики в країнах клієнтів.</li> <li>6) Задовгий процес відходу від застарілих методів роботи.</li> </ol>                                                                               |

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

Застосування цього підходу дає можливість виявити сильні та слабкі сторони системи управління, а також визначити потенційні можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Такий аналіз створює підґрунтя для розробки ефективних управлінських рішень і формування стратегічних напрямів розвитку.

Зокрема, результати SWOT-аналізу адміністративного менеджменту підприємства свідчать про наявність ряду суттєвих сильних сторін. До них, насамперед, належить ефективна система планування, яка забезпечує раціональний розподіл ресурсів та оптимізацію виробничих і управлінських процесів. Не менш важливою перевагою є високий рівень професійної підготовки управлінського персоналу, що сприяє прийняттю обґрунтованих і своєчасних рішень. Крім того, впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001, забезпечує чіткість процедур, стандартизацію діяльності та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

Водночас проведений аналіз дозволяє виявити і певні слабкі сторони адміністративного менеджменту. Серед них слід виділити недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, що ускладнює обмін даними між підрозділами та знижує оперативність управлінських рішень. Також проблемним аспектом є низький рівень автоматизації окремих управлінських процесів, що призводить до збільшення частки ручної праці та зниження продуктивності. Додатково варто зазначити недостатній розвиток системи управління персоналом, зокрема в частині комунікацій та інформаційного забезпечення, що може негативно впливати на рівень залученості працівників.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити перспективні можливості для розвитку підприємства. Одним із ключових напрямів є впровадження інноваційних технологій, включаючи цифрові рішення, автоматизовані системи управління та інструменти аналітики даних, що сприятимуть підвищенню ефективності управління. Важливою можливістю є також розвиток партнерських відносин з іншими організаціями, що дозволяє

розширити ринки збуту, підвищити рівень взаємодії та зміцнити конкурентні позиції. Окрім цього, значний потенціал має вдосконалення клієнтського сервісу шляхом підвищення якості обслуговування, впровадження сучасних комунікаційних каналів та орієнтації на потреби споживачів.

Разом з тим підприємство функціонує в умовах наявності певних загроз, які можуть негативно впливати на його діяльність. До таких загроз належать зміни у законодавчій та нормативно-правовій базі, що потребують постійної адаптації управлінських процесів. Також суттєвим фактором є зростання рівня конкуренції на ринку, що вимагає від підприємства постійного вдосконалення системи управління та підвищення ефективності використання ресурсів.

З урахуванням результатів SWOT-аналізу доцільно формувати систему управління на основі використання сильних сторін адміністративного менеджменту. Зокрема, ефективна система планування повинна стати базою для стратегічного розвитку підприємства, а високий рівень компетентності персоналу — основою для впровадження інновацій та підвищення якості управлінських рішень. Водночас впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить усунути існуючі недоліки, підвищити рівень автоматизації процесів і забезпечити інтеграцію інформаційних потоків.

Доцільним є також поєднання адміністративних методів управління з сучасними підходами до управління персоналом, що передбачають розвиток комунікацій, мотивації та залученості працівників. Це сприятиме підвищенню ефективності реалізації управлінських рішень і забезпеченню стабільного розвитку підприємства [21].

Таким чином, формування ефективної системи управління на основі сильних стратегій адміністративного менеджменту передбачає комплексне використання внутрішніх переваг підприємства, мінімізацію слабких сторін, реалізацію наявних можливостей та своєчасне реагування на зовнішні загрози. Використання SWOT-аналізу як інструменту стратегічного планування дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити адаптивність

підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцнити його конкурентні позиції.

Отже, з урахуванням проведеного аналізу та узагальнення теоретичних і практичних аспектів адміністративного менеджменту, доцільно сформулювати низку рекомендацій для керівництва підприємства щодо вдосконалення системи адміністративного управління з метою підвищення ефективності його діяльності. Запропоновані заходи спрямовані на забезпечення узгодженості управлінських процесів, підвищення результативності роботи персоналу та зміцнення конкурентних позицій підприємства (дивись рис. 3.2).

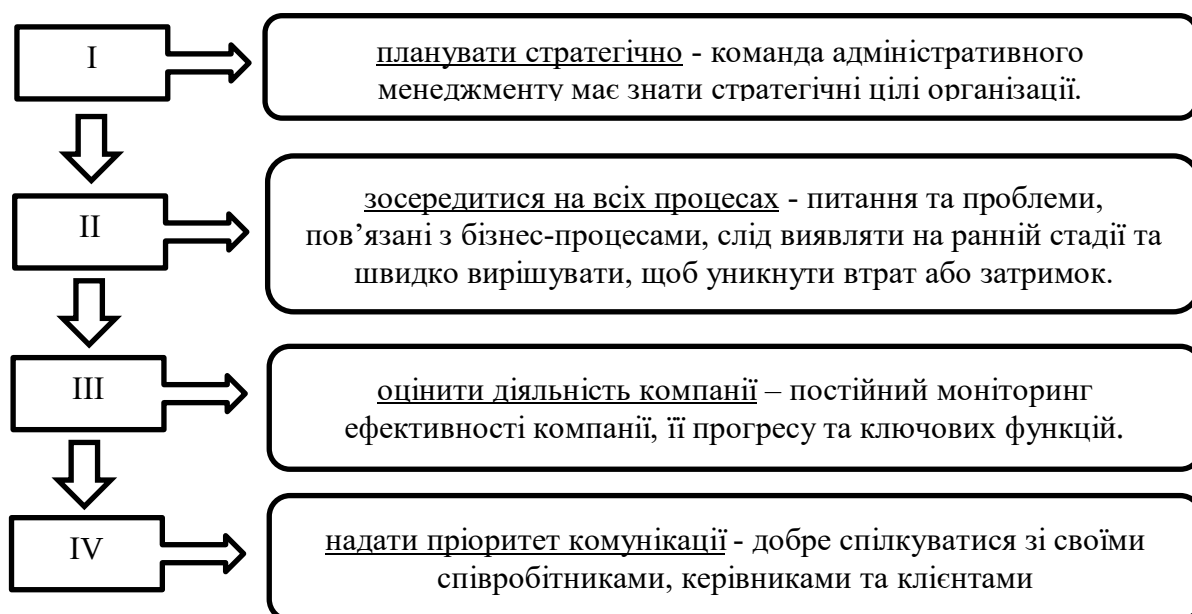


Рисунок 3.2 – Заходи забезпечення узгодженості управлінських процесів щодо впровадження методів адміністративного управління

Джерело: розроблено автором

Передусім важливим є впровадження стратегічного підходу до планування діяльності [3]. Ефективне адміністративне управління передбачає чітке розуміння управлінською командою довгострокових і короткострокових цілей підприємства. Саме на їх основі повинні формуватися всі управлінські процеси, функції та рішення. Узгодження оперативної діяльності зі стратегічними

орієнтирами дозволяє забезпечити цілеспрямованість розвитку підприємства та підвищити ефективність використання ресурсів.

Не менш важливим є комплексний підхід до управління бізнес-процесами [20]. Ефективна система адміністративного менеджменту повинна охоплювати всі процеси підприємства, забезпечуючи їх логічну узгодженість і спрямованість на досягнення максимального результату. Особливу увагу слід приділяти своєчасному виявленню проблемних аспектів у процесах діяльності та оперативному їх усуненню. Це дозволить мінімізувати ризики виникнення затримок, зниження якості виконання завдань і додаткових витрат.

Важливим напрямом удосконалення адміністративного управління є систематичне оцінювання результатів діяльності підприємства. Оскільки управлінські функції реалізуються на постійній основі, необхідно забезпечити регулярний моніторинг ефективності роботи як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. Такий контроль може здійснюватися шляхом проведення періодичних нарад (щотижневих, щомісячних або щоквартальних), аналізу ключових показників діяльності та оцінювання досягнення поставлених цілей. Це сприятиме своєчасному виявленню відхилень і прийняттю коригувальних управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділити розвитку ефективної системи комунікацій. Недостатній рівень взаємодії між працівниками, керівниками та іншими зацікавленими сторонами може призвести до порушення координації дій, зниження мотивації персоналу та погіршення якості обслуговування клієнтів. Налагодження відкритих і зрозумілих каналів комунікації забезпечує своєчасний обмін інформацією, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Крім того, доцільним є впровадження сучасних цифрових інструментів для підтримки управлінських процесів, що дозволить підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити прозорість діяльності та посилити контроль за виконанням завдань. Поєднання адміністративних методів із сучасними

інформаційними технологіями створює умови для більш гнучкого та ефективного управління підприємством.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме вдосконаленню системи адміністративного менеджменту, підвищенню ефективності функціонування підприємства, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню його стабільного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для АТ «Технологія» впровадження результативних стратегій адміністративного управління створює низку суттєвих переваг, які позитивно впливають на загальну ефективність діяльності підприємства (дивись рис. 3.3).

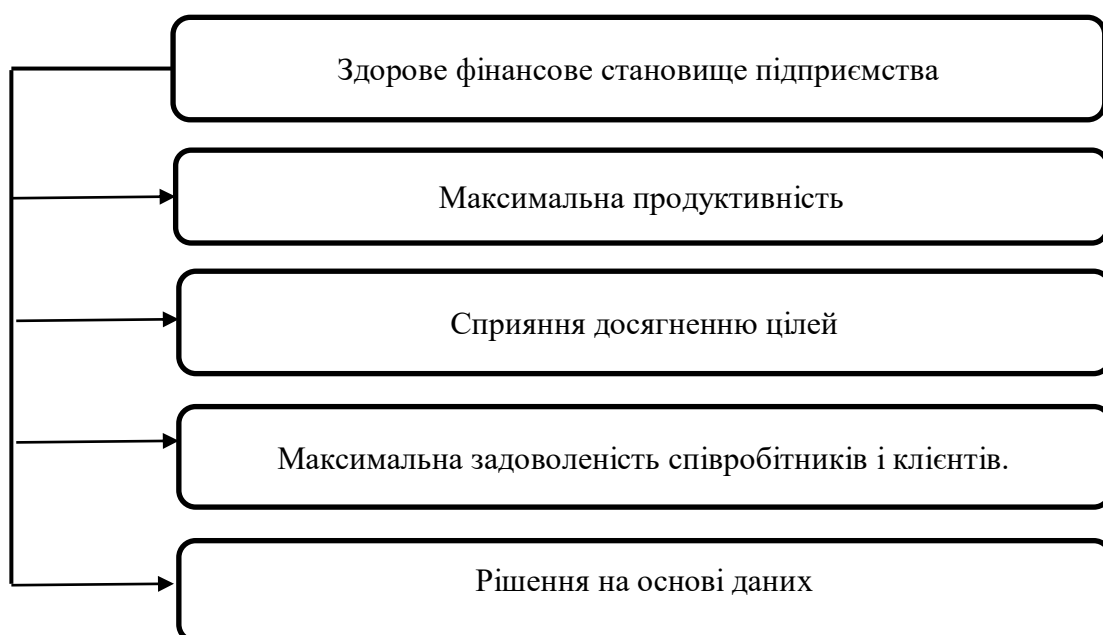


Рисунок 3.3 – Переваги впровадження стратегій адміністративного управління на АТ «Технологія»

Джерело: побудовано автором

По-перше, вагомим результатом застосування ефективних управлінських підходів є забезпечення стабільного фінансового стану підприємства. Рациональне управління фінансовими ресурсами дозволяє контролювати витрати, уникати їх необґрунтованого зростання та підтримувати баланс між доходами і витратами. За умов чіткої організації фінансових процесів і

належного ведення документації підприємство здатне забезпечити стабільність грошових потоків і фінансову стійкість.

По-друге, важливою перевагою є підвищення продуктивності праці персоналу. Ефективне адміністративне управління передбачає раціональний розподіл завдань між працівниками з урахуванням їхніх професійних компетенцій і індивідуальних можливостей. Це сприяє оптимальному використанню трудового потенціалу, скороченню втрат робочого часу, підвищенню результативності діяльності та зростанню мотивації працівників.

По-третє, сильні стратегії адміністративного менеджменту сприяють досягненню стратегічних і поточних цілей підприємства. Чітка організація управлінських процесів, узгодженість дій та спрямованість усіх заходів на досягнення визначених результатів забезпечують ефективну реалізацію політики підприємства та його довгостроковий розвиток.

По-четверте, ефективна система адміністративного управління позитивно впливає на рівень задоволеності як персоналу, так і споживачів. Раціональний розподіл обов'язків, створення сприятливих умов праці та використання мотиваційних інструментів сприяють підвищенню залученості працівників. У свою чергу, це відображається на якості виконання робіт і послуг, що забезпечує зростання рівня задоволеності клієнтів.

По-п'яте, сучасний адміністративний менеджмент у діяльності АТ «Технологія» має базуватися на прийнятті управлінських рішень, що ґрунтуються на об'єктивних даних. Використання аналітичної інформації, результатів попередньої діяльності та прогностичних показників дозволяє знизити рівень невизначеності, підвищити обґрунтованість рішень і забезпечити досягнення запланованих результатів.

Таким чином, впровадження ефективних стратегій адміністративного управління в АТ «Технологія» сприяє зміцненню фінансового стану, підвищенню продуктивності праці, досягненню стратегічних цілей, зростанню задоволеності персоналу та клієнтів, а також забезпеченню обґрунтованості

управлінських рішень. Це, у свою чергу, формує основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку.

Адміністративне управління відіграє визначальну роль у забезпеченні стабільного та безперервного функціонування підприємства. У зв'язку з цим управлінський персонал повинен володіти комплексним розумінням усіх етапів управлінського процесу — від планування до контролю результатів. Водночас жодна окрема стратегія не здатна повною мірою забезпечити ефективність адміністративного менеджменту. Досягнення високих результатів можливе лише за умови комплексного застосування різних управлінських підходів, які формуються з урахуванням місії, стратегічного бачення та цілей конкретної організації.

Отже, формування ефективної системи адміністративного менеджменту є складним і багатогранним процесом, що потребує системного підходу до організації управління. Використання сильних стратегій адміністративного управління дозволяє забезпечити впорядкованість управлінських процесів, підвищити рівень координації діяльності персоналу та досягти стратегічних і поточних цілей підприємства.

Проведений аналіз показав, що ефективність адміністративного менеджменту значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні інформаційні технології, удосконалювати систему прийняття управлінських рішень і розвивати кадровий потенціал. Важливим є також поєднання адміністративних методів із мотиваційними та соціально-психологічними інструментами управління, що сприяє підвищенню залученості працівників і покращенню результатів діяльності.

Таким чином, комплексне впровадження ефективних стратегій адміністративного менеджменту створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його стабільного розвитку та зміцнення позицій на ринку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено рішення низки теоретичних і практичних шляхів щодо удосконалення адміністративних методів управління персоналом підприємства, що дає нам змогу зробити певні висновки.

1. Управління персоналом в сучасних умовах виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування та конкурентоспроможності підприємства. Адміністративні методи управління відіграють базову роль у системі менеджменту, оскільки забезпечують організаційну впорядкованість, чітку регламентацію діяльності працівників, дисципліну та контроль виконання управлінських рішень. Вони формують основу для координації роботи структурних підрозділів і забезпечують досягнення поставлених організаційних цілей, що особливо важливо в умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища.

2. Ефективність адміністративних методів не є абсолютною та значною мірою залежить від їх поєднання з економічними та соціально-психологічними інструментами управління, а також від рівня цифровізації управлінських процесів. Сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про необхідність впровадження комплексного підходу до управління персоналом, який передбачає інтеграцію різних методів впливу, розвиток корпоративної культури, мотивації та професійних компетенцій працівників. Саме такий підхід забезпечує підвищення ефективності управління розвитком персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства та його сталий розвиток.

3. Проведене дослідження шляхів удосконалення адміністративних методів управління персоналом АТ «Технологія» дозволяє зробити висновок, що підвищення ефективності системи управління на підприємстві потребує комплексного підходу та поєднання організаційних, інформаційних і кадрових заходів. Встановлено, що ключовим напрямом удосконалення є оптимізація процесу прийняття управлінських рішень, оскільки саме від його швидкості,

обґрунтованості та узгодженості залежить результативність адміністративного впливу на персонал.

4. Аналіз існуючої системи управління показав наявність певних недоліків, зокрема надмірної централізації, високого рівня формалізації процедур та недостатнього використання сучасних інформаційних технологій. Це обумовлює уповільнення управлінських процесів, зниження гнучкості підприємства та обмеження ініціативності працівників. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність впровадження заходів цифровізації управлінських процесів, розвитку електронного документообігу та створення єдиного інформаційного простору підприємства.

5. Важливим напрямом удосконалення визначено децентралізацію управління та делегування повноважень на нижчі рівні, що дозволить підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити навантаження на керівництво та сприяти розвитку відповідальності персоналу. Окремо підкреслено необхідність удосконалення системи регламентування діяльності шляхом спрощення внутрішніх нормативних документів та усунення їх надмірної бюрократизації.

6. Суттєве значення має також стандартизація процесів прийняття управлінських рішень і впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що забезпечує об'єктивність оцінювання результатів діяльності та підвищує прозорість управлінських процесів. Доведено, що поєднання адміністративних методів із мотиваційними та соціально-психологічними інструментами сприяє підвищенню залученості працівників і покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

7. Окрему увагу приділено розвитку управлінських компетенцій персоналу, оскільки рівень кваліфікації керівників безпосередньо впливає на якість прийняття рішень та ефективність управління підприємством у цілому. Узагальнення результатів дослідження свідчить, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність адміністративного менеджменту, забезпечити узгодженість управлінських процесів та посилити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що формування ефективної системи адміністративного управління АТ «Технологія» можливе лише за умови комплексної реалізації організаційних, цифрових та кадрових заходів. Запропоновані напрями удосконалення створюють підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства, стабільності його розвитку та покращення результативності діяльності персоналу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів*. 2023. Вип. 2 (2). С. 133–139. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.14>
2. Волошина О. Сучасні методи адміністративного управління на підприємствах. *SWorldJournal*. 2021. Вип. 2 (07-02), С. 56–67. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-07-02-002>
3. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.
4. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2023. № 5(19). С. 185-194. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19))
5. Дашутіна Л.О., Арсеніна І. С. Управління розвитком персоналу в організаціях. *Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики [Електронний ресурс]: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26 січня 2023 р. / За заг. ред. І. Жуховського, З. Шарлович, О. Мандич / Міжнародна Академія Прикладних Наук (Республіка Польща). Державний біотехнологічний університет (Україна). Ломжа, Польща, 2023. Ч. 1. С. 275-278.*
6. Дудченко І.А., Ожаровська О.В., Скоробогатова Н.Є. Моделі і методи управління персоналом в умовах воєнного часу. *Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 17 лист. 2022 р. – Київ, 2022. С. 116-118.* URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/52517>

7. Криворучко О.М., Фемяк О.А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 111 – 131.

8. Полякова Д. В. Сучасні підходи до модернізації адміністративних методів управління персоналом у системі менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 26 лютого 2026 р.). 2026. С. 324-326.

9. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224.

10. Ручкіна М.М., Гжибовська Т.С. Сучасні аспекти управління персоналом закладу освіти в умовах особливого періоду. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 6. С. 49-53. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.7>

11. Сайт АТ «Технологія». URL: <https://technologia.com.ua/> (дата звернення: 10.03.2026).

12. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.13 (дата звернення 04.02.2026).

13. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (дата звернення 24.04.2026).

14. Сидоренко А.О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2020. Вип. 14. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/37745> (дата звернення 22.04.2026).

15. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах України : бібліографічний покажчик / уклад. О. О. Цокало; ред. Д. В. Ткаченко. Миколаїв,

МНАУ. 2023. 88 с. URL: <https://www.calameo.com/books/002438128cf5a22cdefea> (дата звернення 18.03.2026).

16. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52-59.

17. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25> (дата звернення: 15.04.2026).

18. Федотова Т.А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 34-39.

19. Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280-286.

20. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 146-149.

21. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск № 32. URL: <https://economyandsociety.in./journal/article/download/743/714> (дата звернення: 13.04.2026).

22. Dashutina L, Xu Tian. Study of the relationship between the internal operation processes and results of comprehensive assessment of innovations in the enterprise economic. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 190. Дніпро: ПДАБА, 2024. С. 376-380.

23. Popadinets, I., Andrusiv, U., Galtsova, O., Bahorka, M., Yurchenko N. Management of motivation of managers' work at the enterprises of Ukraine: innovative aspects. *Management Systems in Production Engineering*. 2021. Volume 29. Issue 2. pp. 120-131.

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

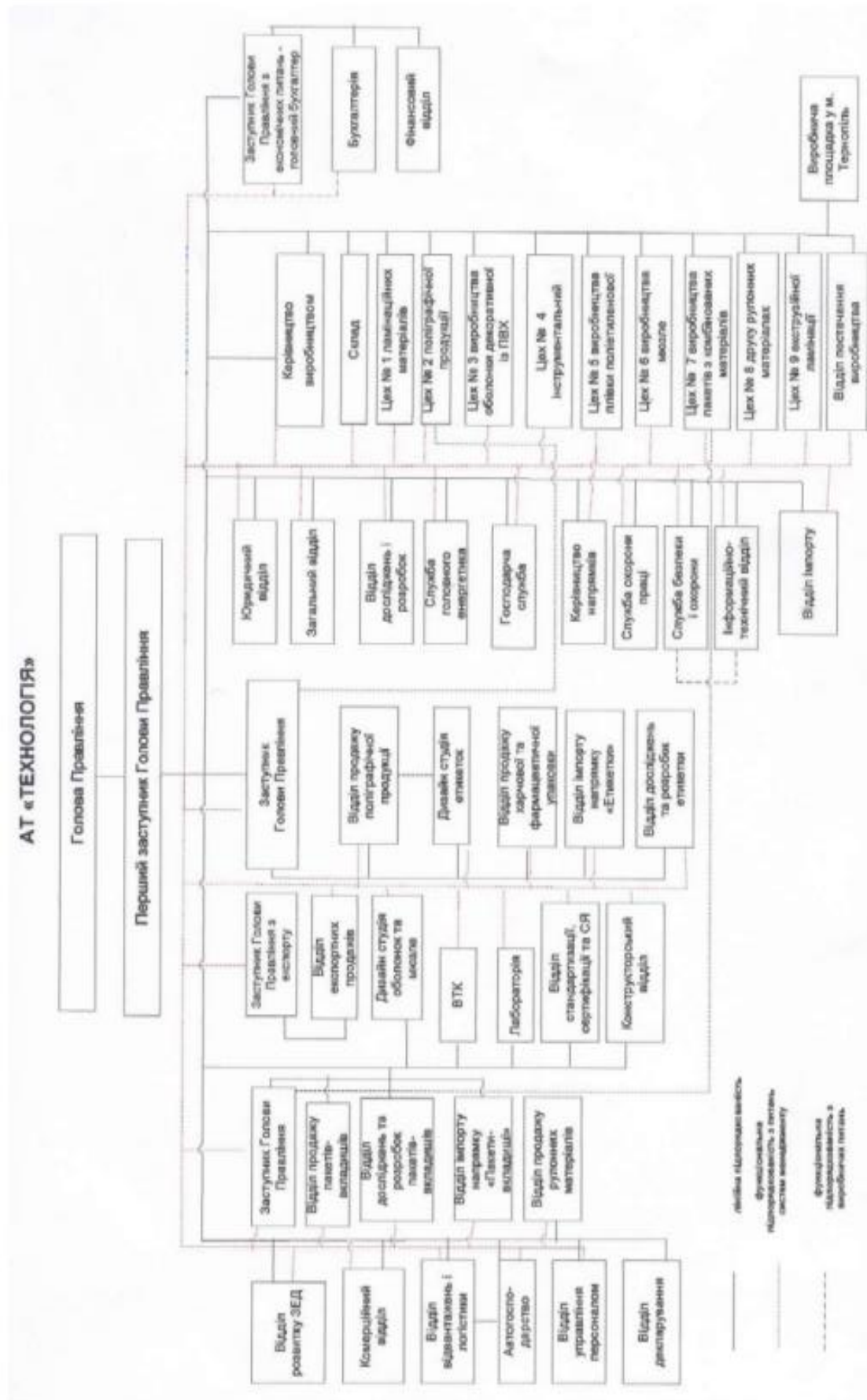


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «Технологія»