

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ЛІЗАРОВ ЮРІЙ ОЛЕГОВИЧ

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ЛЕВИЦЬКИЙ ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол

засідання кафедри менеджменту

від ____ 2025 р.

Завідувач кафедри

_____**Наталія ХОМЮК**

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Лізаров Юрій Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування системи адміністративного менеджменту підприємства

Керівник роботи (проєкту) Левицький Віктор Володимирович, кандидат економічних наук, доцент.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи адміністративного менеджменту підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: розкрити сутність та значення системи адміністративного менеджменту в діяльності підприємства; охарактеризувати складові системи адміністративного менеджменту та їх характеристики; проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності системи адміністративного менеджменту підприємства; здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства; провести аналіз складових системи адміністративного менеджменту підприємства; оцінити ефективність функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Лізаров Ю. О. Формування системи адміністративного менеджменту підприємства.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування системи адміністративного менеджменту підприємства. Обґрунтовано теоретико-методичні підходи до побудови ефективної системи адміністративного управління, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення адміністративних процесів та оцінки результативності системи адміністративного менеджменту.

Проведено комплексний аналіз складових системи адміністративного менеджменту підприємства, включаючи організаційну структуру, документаційне забезпечення, контрольні механізми, інформаційні системи та кадрове забезпечення. Здійснено оцінку ефективності функціонування системи адміністративного менеджменту досліджуваного підприємства та надано характеристику його організаційно-економічного стану.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та вдосконаленні теоретико-методичних засад та формуванні практичних рекомендацій для побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства в умовах трансформаційних процесів в економіці України.

У кваліфікаційній роботі вдосконалено термінологічно-понятійний апарат, зокрема поняття «система адміністративного менеджменту», яке трактовано як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів (організаційна структура, інформаційне забезпечення, процеси планування, контролю та мотивації), що забезпечує координацію діяльності підприємства через формалізацію управлінських процесів, оптимізацію розподілу ресурсів та повноважень для досягнення стратегічних цілей організації в умовах мінливого зовнішнього середовища. Подальшого розвитку набули методичні

підходи до оцінювання ефективності системи адміністративного менеджменту, що ґрунтуються на багатокритеріальному аналізі економічних, організаційних, соціальних та інноваційних аспектів управлінської діяльності.

Розроблені рекомендації мають практичне значення для підприємств поштової галузі, які прагнуть підвищити ефективність адміністративного управління, забезпечити стабільність функціонування та посилити конкурентоспроможність. Зокрема, запропоновано напрями цифровізації адміністративних процесів, вдосконалення системи контролю та підвищення гнучкості організаційної структури.

Ключові слова: система, менеджмент, адміністрування, адміністративне управління, ефективне управління, система адміністративного менеджменту, організаційна структура.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та значення системи адміністративного менеджменту в діяльності підприємства	9
1.2. Складові системи адміністративного менеджменту та їх характеристика	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи адміністративного менеджменту підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	25
2.2. Аналіз складових системи адміністративного менеджменту підприємства	36
2.3. Оцінка ефективності функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних викликів, спричинених військовими діями та економічною нестабільністю в Україні, особливого значення набуває ефективність функціонування системи адміністративного менеджменту на підприємствах. Постійні зміни зовнішнього середовища, необхідність швидкого реагування на кризові ситуації та забезпечення безперервності діяльності вимагають від підприємств формування дієвої системи адміністративного управління. Особливо актуальним це питання є для державних підприємств, що забезпечують критично важливі послуги для населення та економіки країни.

Система адміністративного менеджменту є основою організаційної ефективності підприємства, що визначає якість прийняття рішень, координацію діяльності структурних підрозділів, оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення досягнення стратегічних цілей організації. В умовах трансформаційних процесів в економіці України та необхідності модернізації поштової галузі, формування ефективної системи адміністративного менеджменту стає ключовим чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти адміністративного менеджменту досліджували такі вітчизняні науковці, як: Гордієнко Л.Ю., Гуторова О.О., Дегтяр О.А., Єдинак В.Ю., Іщенко Л.Ф., Левицький В.В., Михаліцька Н.Я., Новікова М.М., Рейкін В.С., Стамат В.М., Стільник В.В., Тешева Л.В., Фролова Є.І., Шевченко В.С., Зінгасва Н.Є. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи адміністративного менеджменту підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність та значення системи адміністративного менеджменту в діяльності підприємства;
- охарактеризувати складові системи адміністративного менеджменту та їх характеристики;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності системи адміністративного менеджменту підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз складових системи адміністративного менеджменту підприємства;
- оцінити ефективність функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження – процес адміністративного менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних засад та практичних аспектів формування системи адміністративного менеджменту підприємства.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі й нормативні акти Верховної Ради України, накази та розпорядження Міністерства цифрової трансформації України, внутрішні нормативні документи підприємства; фінансова та управлінська звітність підприємства; наукові праці вітчизняних та закордонних авторів з питань адміністративного менеджменту; електронні ресурси, представлені в мережі Інтернет; результати власних досліджень здобувача, аналітичні розрахунки, виконані в процесі дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад формування системи адміністративного менеджменту підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо

підвищення ефективності адміністративного управління на підприємствах поштової галузі в умовах трансформаційних процесів в економіці України.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки й пропозиції щодо формування ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства, що можуть бути використані підприємства та інших підприємств поштової галузі з метою підвищення організаційної ефективності та конкурентоспроможності.

Апробація результатів та публікації. Основні результати та висновки дослідження обговорено й схвалено, а також представлено у вигляді доповіді на XIX Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень», що відбулась 13-14 травня 2025 року у Волинському національному університеті імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна [20].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення системи адміністративного менеджменту в діяльності підприємства

Адміністративний менеджмент становить основу управлінської діяльності будь-якого підприємства, забезпечуючи координацію всіх бізнес-процесів та ефективне використання ресурсів організації. Система адміністративного менеджменту охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, методів та інструментів управління, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства через оптимізацію внутрішніх процесів та структур.

Формування ефективної системи адміністративного менеджменту вимагає комплексного підходу до організації управлінської діяльності, враховуючи специфіку галузі, розмір підприємства та його стратегічні орієнтири. Сучасні реалії бізнес-середовища диктують необхідність створення гнучких та адаптивних систем управління, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентні переваги організації.

Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. та Михаліцький В.С. розглядають адміністративний менеджмент як систему управління, яка забезпечує ефективну координацію діяльності всіх підрозділів підприємства через встановлення чітких процедур, стандартів та регламентів [4, с. 28]. Дослідники підкреслюють важливість формалізації управлінських процесів для підвищення організаційної ефективності, наголошуючи на необхідності створення чіткої структури відповідальності та повноважень.

Особлива увага приділяється ролі адміністративного менеджменту у забезпеченні стабільності та передбачуваності функціонування підприємства, що є критично важливим в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Підходи до визначення сутності адміністративного менеджменту наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності адміністративного менеджменту

Автор	Сутність визначення	Ключові характеристики	Особливості підходу
1	2	3	4
Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С.	Система управління, яка забезпечує ефективну координацію діяльності всіх підрозділів підприємства	Формалізація процедур, стандартизація, регламентація	Системний підхід до управління
Стільник В.В., Зінгаєва Н.Є.	Комплексна система управління, орієнтована на забезпечення стабільного функціонування підприємства	Раціональна організація, оптимальний розподіл повноважень	Акцент на стабільність та ефективність
Тешева Л.В.	Сукупність методів та інструментів управління для оптимізації організаційної структури	Адаптивність, гнучкість, оптимізація	Процесний підхід до управління
Теліженко О.М., Глівенко С.В.	Цілісна система управлінських рішень, процедур та механізмів	Стратегічна орієнтація, ресурсний підхід	Інтегрований підхід до управління
Велика О.Ю., Костіна О.М.	Система координації та контролю діяльності підприємства	Координація, контроль, моніторинг	Функціональний підхід
Балабанова Л.В., Сардак О.В.	Система управління персоналом та організаційними процесами	Кадрові процеси, мотивація, оцінка	Людиноцентричний підхід
Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В.	Інтегрована система технологій управління	Інноваційність, технологічність, інтеграція	Технологічний підхід

Примітка: сформовано на основі джерел [1; 4; 6; 7; 8].

Стільник В.В. та Зінгаєва Н.Є. визначають адміністративний менеджмент як комплексну систему управління, орієнтовану на забезпечення стабільного функціонування підприємства через раціональну організацію внутрішніх процесів та оптимальний розподіл повноважень [2, с. 15].

Автори наголошують на необхідності створення ефективної системи контролю та моніторингу управлінських рішень, підкреслюючи важливість зворотного зв'язку у процесах управління. Дослідники розглядають адміністративний менеджмент як інструмент забезпечення організаційної ефективності через створення оптимальних умов для функціонування всіх підсистем підприємства.

Науковці акцентують увагу на важливості інтеграції традиційних методів управління з сучасними інноваційними підходами для підвищення ефективності адміністративного менеджменту.

Новікова М.М. характеризує адміністративний менеджмент як сукупність методів та інструментів управління, спрямованих на оптимізацію організаційної структури та підвищення ефективності діяльності підприємства [3, с. 33]. Дослідниця акцентує увагу на важливості адаптації управлінських підходів до специфіки конкретного підприємства, підкреслюючи необхідність врахування галузевих особливостей та внутрішніх факторів організації. Автор розглядає адміністративний менеджмент як динамічну систему, що постійно розвивається та вдосконалюється відповідно до змін у бізнес-середовищі та внутрішніх потреб підприємства.

Теліженко О.М. та Глівенко С.В. трактують адміністративний менеджмент як цілісну систему управлінських рішень, процедур та механізмів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації через ефективне управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами [1, с. 45]. Науковці підкреслюють системний характер адміністративного управління, наголошуючи на необхідності інтеграції всіх управлінських функцій у єдину систему.

Дослідники розглядають адміністративний менеджмент як основу для формування конкурентних переваг підприємства через оптимізацію внутрішніх процесів та максимізацію віддачі від використання ресурсів. Автори акцентують увагу на важливості стратегічної орієнтації адміністративного менеджменту, що дозволяє підприємству досягати довгострокових цілей та забезпечувати сталий розвиток.

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств формування гнучкої та адаптивної системи адміністративного менеджменту, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне функціонування організації в умовах невизначеності.

Ефективність такої системи визначається рівнем інтеграції всіх управлінських функцій та їх спрямованістю на досягнення загальних цілей організації, а також здатністю до безперервного вдосконалення та адаптації.

Розвиток цифрових технологій кардинально змінює підходи до організації адміністративного менеджменту, створюючи нові можливості для автоматизації рутинних процесів та підвищення якості аналітичної підтримки управлінських рішень [13].

Значення системи адміністративного менеджменту полягає у забезпеченні координації діяльності різних підрозділів підприємства, оптимізації використання ресурсів та створенні умов для сталого розвитку організації через формування ефективних управлінських процесів.

Правильно сформована система адміністративного управління сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та покращенню якості продукції або послуг, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Система адміністративного менеджменту відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності функціонування підприємства, створюючи передбачувані умови для планування та реалізації стратегічних ініціатив. Ефективна система адміністративного менеджменту забезпечує прозорість управлінських процесів, що підвищує довіру стейкхолдерів та сприяє

формуванню позитивного іміджу підприємства. Основні функції системи адміністративного менеджменту наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні функції системи адміністративного менеджменту

Функція	Характеристика	Результат	Інструменти реалізації
1	2	3	4
Планування	Визначення цілей, завдань та шляхів їх досягнення	Стратегічні та оперативні плани розвитку	Бюджетування, прогнозування, моделювання
Організація	Створення раціональної структури управління	Оптимальний розподіл повноважень та відповідальності	Організаційні схеми, регламенти, процедури
Контроль	Моніторинг виконання планів та досягнення цілей	Своєчасне виявлення відхилень та корегування діяльності	KPI, звітність, аудит, моніторинг
Координація	Узгодження діяльності різних підрозділів	Синергетичний ефект від взаємодії структурних елементів	Комітети, наради, інформаційні системи
Мотивація	Стимулювання персоналу до ефективної діяльності	Підвищення продуктивності та якості роботи	Системи винагород, кар'єрний розвиток
Комунікація	Забезпечення інформаційного обміну	Ефективна взаємодія між рівнями управління	Канали зв'язку, звітність, зустрічі
Аналіз	Дослідження ефективності управлінських процесів	Виявлення резервів покращення діяльності	Аналітичні методи, бенчмаркінг

Примітка: сформовано на основі джерел [10; 11].

Розвиток інформаційних технологій та цифровізація бізнес-процесів кардинально змінюють підходи до формування системи адміністративного менеджменту, створюючи нові можливості для автоматизації управлінських процесів та підвищення ефективності прийняття рішень. Впровадження автоматизованих систем управління дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, покращити якість аналітичної інформації та забезпечити більш ефективний контроль за виконанням управлінських рішень через використання сучасних цифрових інструментів.

Цифрова трансформація адміністративного менеджменту передбачає не лише впровадження нових технологій, але й кардинальну зміну підходів до

організації управлінських процесів, що вимагає відповідної підготовки персоналу та адаптації організаційної культури. Використання штучного машинного навчання відкриває нові горизонти для прогнозного аналізу та оптимізації управлінських рішень, дозволяючи підприємствам працювати більш ефективно та передбачувано [15].

Ефективна система адміністративного менеджменту характеризується високим рівнем адаптивності, здатністю швидко реагувати на зміни ринкового середовища та внутрішніх умов функціонування підприємства, забезпечуючи баланс між стабільністю та гнучкістю управлінських процесів.

Вона повинна забезпечувати баланс між стабільністю внутрішніх процесів та гнучкістю управлінських рішень, створюючи основу для сталого розвитку організації та формування довгострокових конкурентних переваг.

Отже, ключовими характеристиками такої системи є прозорість управлінських процесів, чіткість розподілу повноважень та відповідальності, ефективність комунікаційних каналів та здатність до безперервного навчання та вдосконалення. Важливим елементом є формування культури високої продуктивності, що базується на принципах взаємної довіри, відкритості та орієнтації на результат. Система адміністративного менеджменту повинна сприяти розвитку інноваційного потенціалу підприємства через створення сприятливих умов для генерації та впровадження нових ідей.

1.2. Складові системи адміністративного менеджменту та їх характеристика

Система адміністративного менеджменту являє собою складну багаторівневу структуру, що включає різноманітні взаємопов'язані елементи, кожен з яких виконує специфічні функції у загальному процесі управління підприємством та забезпечує досягнення організаційних цілей через координацію та оптимізацію всіх управлінських процесів.

Розуміння структури та взаємозв'язків між складовими системи адміністративного менеджменту є критично важливим для забезпечення ефективності управлінської діяльності та створення синергетичного ефекту від взаємодії всіх компонентів системи, що дозволяє підприємству досягати максимальної результативності при мінімальних витратах ресурсів. Кожна складова системи має свої специфічні характеристики, функції та взаємозв'язки з іншими елементами, що визначає загальну ефективність управлінської діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища [18].

Велика О.Ю. та Костіна О.М. виділяють основні складові системи адміністративного менеджменту: організаційну структуру, систему планування, контрольні механізми та інформаційне забезпечення управління, підкреслюючи їх взаємозалежність та необхідність збалансованого розвитку для забезпечення максимальної ефективності управлінської діяльності [5, с. 18]. Дослідники підкреслюють важливість збалансованого розвитку всіх компонентів системи для досягнення синергетичного ефекту, наголошуючи на тому, що слабкість будь-якої складової може негативно вплинути на ефективність всієї системи управління та призвести до зниження організаційної результативності.

Балабанова Л.В. та Сардак О.В. розглядають складові адміністративного менеджменту через призму управління персоналом, виділяючи кадрові процеси, мотиваційні механізми та системи оцінки ефективності як ключові елементи, що визначають успішність функціонування всієї системи управління та безпосередньо впливають на досягнення організаційних цілей [6, с. 89].

Автори наголошують на взаємозалежності технічних та людських ресурсів в управлінні, підкреслюючи важливість людського фактору у забезпеченні ефективності адміністративного менеджменту та необхідність створення сприятливих умов для розвитку персоналу.

Дослідники розглядають персонал як найважливішу складову системи адміністративного менеджменту, що вимагає особливої уваги до процесів підбору, розвитку та утримання кваліфікованих кадрів, здатних ефективно виконувати покладені на них функції та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

У таблиці 1.3 розглянуто основні складові системи адміністративного менеджменту підприємства як комплексної системи.

Таблиця 1.3

Основні складові системи адміністративного менеджменту

Складова	Основні елементи	Функціональне призначення	Показники ефективності
1	2	3	4
Організаційна структура	Підрозділи, посади, зв'язки, ієрархія	Розподіл повноважень та відповідальності	Швидкість прийняття рішень, ефективність комунікацій
Система планування	Стратегічні плани, бюджети, прогнози	Визначення цілей та ресурсів	Точність прогнозів, досягнення планових показників
Контрольні механізми	Процедури, стандарти, звіти, KPI	Моніторинг та корекція діяльності	Своєчасність виявлення відхилень, якість корекцій
Інформаційні системи	Бази даних, звітність, аналітика	Забезпечення інформацією для прийняття рішень	Якість інформації, швидкість обробки
Кадрові процеси	Підбір, навчання, оцінка, мотивація	Формування кваліфікованого персоналу	Продуктивність, утримання персоналу
Фінансове управління	Бюджетування, контроль витрат, аналіз	Ефективне використання фінансових ресурсів	Рентабельність, ліквідність
Процесне управління	Бізнес-процеси, процедури, стандарти	Оптимізація операційної діяльності	Час виконання процесів, якість результатів

Примітка: сформовано на основі джерел [19; 21].

Балановська Т.І., Михайліченко М.В. та Троян А.В. характеризують складові адміністративного менеджменту як інтегровану систему технологій управління, що включає процедури прийняття рішень, комунікаційні канали та механізми зворотного зв'язку, які забезпечують ефективне функціонування організації через оптимізацію всіх управлінських процесів [7, с. 156].

Науковці акцентують увагу на динамічному характері управлінських процесів, підкреслюючи необхідність постійної адаптації складових системи адміністративного менеджменту до змін внутрішнього та зовнішнього середовища для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Дослідники підкреслюють важливість інтеграції традиційних методів управління з інноваційними підходами для створення ефективної системи адміністративного менеджменту, здатної швидко адаптуватися до змін та забезпечувати високу результативність діяльності [24].

Організаційна структура підприємства становить фундаментальну складову системи адміністративного менеджменту, визначаючи принципи розподілу повноважень, координації діяльності та взаємодії між різними рівнями управління, а також забезпечуючи ефективну реалізацію стратегічних та оперативних цілей організації через створення оптимальних умов для функціонування всіх підсистем.

Ефективна організаційна структура забезпечує чітке визначення ролей та відповідальності кожного працівника, створює оптимальні канали комунікації та сприяє ефективному використанню людських ресурсів підприємства через раціональний розподіл завдань та повноважень між різними рівнями управління [24].

Система планування включає стратегічне, тактичне та оперативне планування, що дозволяє підприємству встановлювати довгострокові цілі, розробляти конкретні заходи для їх досягнення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища через формування гнучких планів розвитку, які враховують різні сценарії розвитку подій.

Процеси планування повинні бути інтегровані з іншими складовими системи адміністративного менеджменту, забезпечуючи узгодженість цілей та ресурсів на всіх рівнях управління організацією та створюючи основу для ефективної координації діяльності різних підрозділів підприємства.

Ефективна система планування базується на якісній аналітичній інформації, точних прогнозах розвитку ринкової ситуації та реалістичній

оцінці внутрішніх можливостей підприємства, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та мінімізувати ризики невиконання планових показників.

Важливим елементом є забезпечення гнучкості планів, що дозволяє швидко адаптуватися до непередбачуваних змін у бізнес-середовищі без втрати стратегічної спрямованості та забезпечує можливість коригування цілей та завдань відповідно до нових обставин. Сучасні методи планування передбачають використання сценарного підходу, що дозволяє розробляти альтернативні варіанти розвитку подій та готувати відповідні стратегії реагування на різні варіанти розвитку ситуації. Основні рівні планування в системі адміністративного менеджменту наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика рівнів планування в системі
адміністративного менеджменту

Рівень планування	Часовий горизонт	Основні завдання	Відповідальні особи
1	2	3	4
Стратегічний	3-5 років	Визначення місії, цілей та стратегії розвитку	Вище керівництво, рада директорів
Тактичний	1-3 роки	Розробка програм та проєктів реалізації стратегії	Середня ланка управління, керівники департаментів
Оперативний	До 1 року	Деталізація завдань та розподіл ресурсів	Лінійні керівники, спеціалісти
Календарний	1-3 місяці	Щоденне та щотижневе планування робіт	Безпосередні керівники, працівники
Проектне	Залежно від проєкту	Планування реалізації конкретних проєктів	Керівники проєктів, проєктні команди
Фінансовий	1 рік	Планування фінансових ресурсів та бюджетів	Фінансові менеджери, бухгалтерія
Кадровий	1-2 роки	Планування потреб у персоналі та розвитку	HR-менеджери, керівники підрозділів

Примітка: сформовано на основі джерел [4; 10].

Контрольні механізми забезпечують моніторинг виконання планів, виявлення відхилень від встановлених стандартів та своєчасне прийняття корегувальних заходів для підтримання ефективності діяльності

підприємства на високому рівні. Система контролю повинна охоплювати всі ключові аспекти діяльності підприємства: фінансові показники, якість продукції, ефективність використання ресурсів, продуктивність персоналу та виконання стратегічних ініціатив.

Ефективна система контролю базується на чітко визначених показниках ефективності, регулярному моніторингу ключових індикаторів діяльності та швидкому реагуванні на виявлені відхилення від планових значень. Сучасні технології дозволяють автоматизувати багато процесів контролю, забезпечуючи більшу точність, своєчасність та об'єктивність оцінки результатів діяльності підприємства. Взаємозв'язки складових систем адміністративного менеджменту відображено на рисунку 1.1.

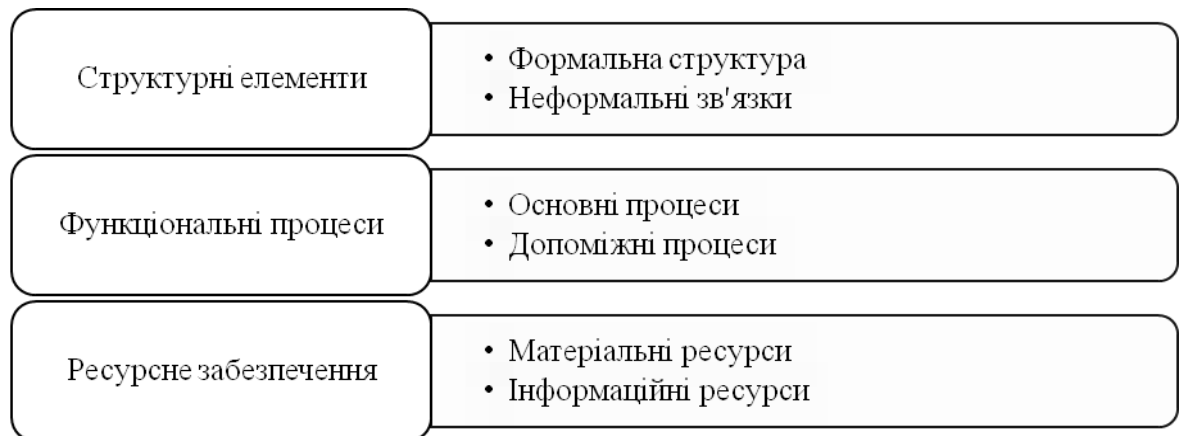


Рис. 1.1. Взаємозв'язок складових системи адміністративного менеджменту

Примітка: сформовано на основі джерел [15; 16].

Ефективність системи адміністративного менеджменту залежить від ступеня інтеграції всіх її складових та їх здатності працювати як єдиний організм, що вимагає постійної координації та узгодження діяльності всіх компонентів системи. Кожна складова повинна доповнювати інші, створюючи синергетичний ефект та забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства через оптимальне використання всіх наявних ресурсів та максимізацію організаційної ефективності.

Отже, інтеграція традиційних методів управління з сучасними цифровими технологіями відкриває нові можливості для підвищення ефективності всіх складових системи адміністративного менеджменту та створення конкурентних переваг. Безперервне вдосконалення та розвиток складових системи адміністративного менеджменту є ключовою умовою забезпечення довгострокової успішності та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи адміністративного менеджменту підприємства

Оцінювання ефективності системи адміністративного менеджменту є важливим аспектом управлінської діяльності, що дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей та виявити резерви підвищення продуктивності організації. Методичні підходи до такого оцінювання повинні забезпечувати об'єктивну та всебічну характеристику функціонування управлінської системи підприємства.

Сучасні тенденції розвитку організаційних структур характеризуються переходом від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких мережевих структур, що дозволяють швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечують більшу оперативність прийняття управлінських рішень. Розвиток інформаційних технологій створює нові можливості для формування віртуальних організаційних структур, що дозволяють ефективно координувати діяльність географічно розподілених підрозділів та забезпечують гнучкість у використанні людських ресурсів [15].

Гуторова О.О. та Стасенко О.М. розглядають оцінювання ефективності адміністративного менеджменту як комплексний процес аналізу результативності управлінських рішень та їх впливу на досягнення стратегічних цілей організації [13, с. 156].

Довгань Л.Є., Ведута Л.Л. та Мохонько Г.А. акцентують увагу на важливості врахування людського фактору при оцінюванні ефективності системи адміністративного менеджменту, підкреслюючи роль кваліфікації персоналу та організаційної культури [14, с. 287]. Дослідники наголошують на необхідності комплексного підходу до оцінки, що включає аналіз як технічних, так і соціальних аспектів управління. Методичні підходи до оцінювання ефективності адміністративного менеджменту наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Методичні підходи до оцінювання ефективності
адміністративного менеджменту

Підходи	Основні критерії	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Економічний	Фінансові показники, ROI, рентабельність	Об'єктивність, простота розрахунку	Не враховує якісні аспекти
Функціональний	Виконання управлінських функцій	Системність, комплексність	Складність вимірювання
Процесний	Ефективність бізнес-процесів	Орієнтація на результат	Потребує детального моделювання
Збалансований	BSC, комплексні показники	Всебічність оцінки	Складність впровадження
Експертний	Думки експертів, оцінки	Врахування досвіду	Суб'єктивність
Порівняльний	Бенчмаркінг, галузеві стандарти	Можливість порівняння	Доступність даних
Інтегральний	Зведений індекс ефективності	Узагальнена оцінка	Складність інтерпретації

Примітка: сформовано на основі джерел [18].

Дегтяр О.А. визначає методичні підходи до оцінювання ефективності як сукупність принципів, методів та інструментів, що дозволяють провести об'єктивну оцінку результативності управлінських процесів у організації [15, с. 178].

Єдинак В.Ю. характеризує оцінювання ефективності адміністративного менеджменту як аналітичний процес, спрямований на визначення ступеня відповідності фактичних результатів діяльності плановим показникам та

стратегічним цілям підприємства [16, с. 198]. Дослідник наголошує на необхідності використання різноманітних методів оцінки для отримання достовірних результатів.

Комплексний підхід до розгляду складових системи адміністративного менеджменту дозволяє виявити резерви підвищення ефективності управління та оптимізації організаційних процесів через удосконалення взаємодії між окремими компонентами системи. Сучасні тенденції розвитку управлінської науки та практики вимагають постійного вдосконалення та адаптації складових системи адміністративного менеджменту до мінливих умов зовнішнього середовища, що передбачає впровадження інноваційних підходів та технологій управління.

Кількісні методи оцінювання базуються на використанні статистичних та математичних інструментів для аналізу ефективності управлінської діяльності. Такі методи включають розрахунок фінансових коефіцієнтів, аналіз продуктивності праці, оцінку швидкості прийняття рішень та інші вимірювані показники [13].

Якісні методи передбачають аналіз нематеріальних аспектів управлінської діяльності, таких як якість комунікацій, рівень задоволеності персоналу, ефективність організаційної культури. Використання експертних оцінок та анкетування дозволяє отримати важливу інформацію про функціонування системи адміністративного менеджменту.

Комплексний підхід до оцінювання передбачає інтеграцію різних методів та показників для отримання всебічної картини ефективності системи адміністративного менеджменту. Збалансована система показників дозволяє врахувати різні аспекти діяльності підприємства та забезпечити об'єктивність оцінки.

Показники оцінювання ефективності системи адміністративного менеджменту наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Показники оцінювання ефективності системи адміністративного
менеджменту підприємства

Група показників	Конкретні показники	Методи розрахунку	Періодичність оцінки
1	2	3	4
Фінансові	ROI, рентабельність, прибутковість	Фінансовий аналіз	Щоквартально
Операційні	Продуктивність, якість, швидкість	Статистичний аналіз	Щомісячно
Кадрові	Плинність, мотивація, компетентність	HR-аналітика	Щопівроку
Клієнтські	Задоволеність, лояльність, утримання	Маркетингові дослідження	Щоквартально
Інноваційні	Нові продукти, процеси, технології	Інноваційний аудит	Щорічно
Соціальні	Корпоративна відповідальність	Соціальний аудит	Щорічно
Екологічні	Вплив на довкілля, ресурсоефективність	Екологічний аудит	Щорічно

Примітка: сформовано на основі джерел [15; 16].

Велика О. Ю. досліджує організаційні форми підприємств як базову складову системи адміністративного менеджменту, підкреслюючи вплив організаційної структури на ефективність управлінських процесів та необхідність її відповідності стратегічним цілям організації для забезпечення максимальної результативності діяльності [8, с. 147].

Дослідниця визначає організаційну структуру як основу для формування всіх інших елементів системи управління, що визначає принципи взаємодії між підрозділами та рівнями управління, а також забезпечує ефективний розподіл ресурсів та координацію діяльності. Автор акцентує увагу на важливості вибору оптимальної організаційної форми відповідно до специфіки діяльності підприємства, його розміру та стратегічних орієнтирів, що дозволяє максимізувати ефективність використання наявних ресурсів та можливостей.

Ефективність системи адміністративного менеджменту характеризується здатністю організації досягати поставлених цілей при

оптимальному використанні ресурсів та мінімізації витрат. Оцінювання повинно враховувати як короткострокові, так і довгострокові результати діяльності підприємства для забезпечення сталого розвитку.

Проведене дослідження теоретичних основ формування системи адміністративного менеджменту підприємства дозволяє стверджувати, що ефективне управління організацією базується на комплексному розумінні сутності, складових та методологічних підходів до оцінювання результативності управлінських процесів. Адміністративний менеджмент представляє собою складну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують координацію діяльності всіх підрозділів підприємства через встановлення чітких процедур, стандартів та регламентів. Наукові дослідження підтверджують, що формування дієвої системи адміністративного управління вимагає врахування специфіки галузі, розміру організації та стратегічних орієнтирів, при цьому ключовою умовою успішності виступає збалансований розвиток усіх компонентів системи для досягнення синергетичного ефекту від їх взаємодії.

Аналіз складових системи адміністративного менеджменту та методичних підходів до оцінювання їх ефективності засвідчує необхідність комплексного підходу до управління, що інтегрує організаційну структуру, систему планування, контрольні механізми, інформаційне забезпечення та кадрові процеси у єдину функціонуючу систему. Методологія оцінювання ефективності повинна поєднувати кількісні та якісні показники, враховуючи як фінансові результати діяльності, так і соціальні аспекти функціонування організації, включаючи рівень задоволеності персоналу, якість корпоративної культури та здатність до інновацій. Сучасні тенденції розвитку управлінської науки свідчать про зростаючу роль цифровізації та автоматизації управлінських процесів, що створює нові можливості для підвищення швидкості прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Досліджуване підприємство функціонувало як представницький орган працівників поштової галузі, що мав на меті захист соціально-трудоових інтересів колективу. Організація була частиною структури державного поштового оператора зосередженого на забезпеченні правового захисту працівників, регулюванні умов праці та участі у виробленні політики підприємства на місцевому рівні. Усі рішення приймалися демократичним шляхом, із залученням членів об'єднання до колегіального управління.

Діяльність підприємства здійснювалася відповідно до чинного законодавства України, галузових регламентів, а також внутрішніх нормативних документів. Основні функції полягали в наданні клієнтам поштових послуг та продажу суміжної продукції, Участь ***** у внутрішніх процесах адміністрування та розвитку поштової діяльності визначала її роль як невід'ємного елемента адміністративного середовища.

Юридична особа була зареєстрована 30 березня 2000 року та діяла протягом майже двадцяти п'яти років. Адреса місцезнаходження — Юридична адреса: *****, м. *****, вул. *****, В.О. директора: *****, Усі адміністративні та представницькі функції виконувалися безперервно до моменту ліквідації. Підприємство перебувала на обліку в державній податковій службі, органах статистики та реєстрах громадських формувань. Наявність відповідної звітності підтверджувала дотримання регуляторних вимог.

Керівництво підприємством здійснювалося *****, який був уповноваженою особою на представлення *****, в офіційних комунікаціях. Структурно організація складалася з членів відділення, які утворювали загальні збори як вищий орган управління. Колегіальні органи ухвалювали рішення про зміну внутрішньої структури, напрямки діяльності та використання коштів. Загальна інформація про адресу та діяльність *****, представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про *****,

Ознака	Характеристика
Повна назва	*****,
ЄДРПОУ	*****
Дата реєстрації	**.**.****р.
Організаційна форма	Філія (інший відокремлений підрозділ)
Адреса	*****, м. *****, вул. ***** **
Основна діяльність	94.20 Діяльність поштового відділення

Примітка: складено автором на основі аналізу діяльності *****,

Протягом усього періоду функціонування *****, залишалася ключовим елементом системи адміністративного управління на підприємстві, забезпечуючи зворотний зв'язок між адміністрацією та трудовим колективом. Наявність налагодженого каналу комунікації, можливість впливу на рішення щодо кадрової політики, умов оплати праці та соціальних ініціатив створювали передумови для зниження конфліктності у трудових відносинах та підвищення лояльності працівників.

*****, функціонувала у межах багаторівневої структури підприємства, що поєднувала централізоване управління з можливостями регіональної ініціативи. У цьому контексті організація мала певну автономію в ухваленні локальних рішень, зберігаючи водночас узгодженість із загальною стратегією компанії. Такий підхід відповідав

принципам делегованого менеджменту, де представницькі органи працівників інтегруються в адміністративну модель.

Після припинення діяльності, зафіксованого 29 липня 2024 року, юридична особа була ліквідована внаслідок організаційних змін, пов'язаних із трансформацією поштової системи. Незважаючи на завершення правового статусу, досвід функціонування відділення зберігає значення як аналітична модель для вивчення адміністративного менеджменту в державному секторі. Історичні дані, процеси внутрішньої комунікації та управління можуть бути використані для формування сучасних управлінських практик в умовах реформування підприємств критичної інфраструктури.

Загальна характеристика досліджуваного підприємства охоплює як юридичні, так і функціональні аспекти його діяльності, що є підґрунтям для подальшого аналізу організаційної структури, бізнес-процесів та стратегічного позиціонування. Отримана інформація стане основою для визначення ефективності управлінських рішень та їх відповідності сучасним викликам у галузі поштового зв'язку.

Бізнес-процеси ***** як складника внутрішньої структури поштового підприємства формувалися відповідно до її функціонального призначення. Основним завданням виступало представлення інтересів працівників перед адміністрацією, участь у виробленні соціальної політики підприємства, здійснення контролю за дотриманням трудового законодавства та забезпечення належних умов праці. Ці напрями реалізовувалися через чітко регламентовані процеси, що мали циклічний та безперервний характер.

***** формує бюджет соціального фонду дирекції. Цей процес передбачав підготовку пропозицій до плану соціально-економічного розвитку, що стосувалися охорони праці, матеріальної допомоги, організації відпочинку працівників. Узгодження позицій відбувалося в межах переговорних сесій з адміністрацією, що дозволяло оптимізувати використання ресурсів згідно з потребами трудового

колективу. Бізнес-процеси виходили за межі внутрішньої роботи самої відділення, впливаючи на загальне управління підприємством.

Постійно функціонували процеси контролю за дотриманням законодавства у сфері охорони праці. Підприємство постійно здійснювало перевірку робочих місць, ініціювало розгляд скарг, готували подання щодо порушень. Значна частина роботи була спрямована на профілактику конфліктів через участь у комісіях, що розглядали спірні ситуації між працівниками та адміністрацією. У межах постійної взаємодії з адміністрацією дирекції функціонували процеси колективного представлення.

Основні бізнес-процеси ***** представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні бізнес-процеси *****

Напрямок процесу	Зміст процесу	Учасники	Частота виконання
Поштові операції	Приймання, оброблення та видача листів, посилок, бандеролей	Оператори, сортувальники	Щоденно
Фінансові послуги	Грошові перекази, комунальні платежі, виплата пенсій	Касири відділення	Щоденно
Торгівля	Реалізація товарів, марок, конвертів, передплата видань	Оператори відділення	Щоденно
Логістика	Транспортування, доставка відправлень, обслуговування маршрутів	Листоноші, водії	Щоденно
Адміністрування	Інвентаризація, звітність, контроль якості обслуговування	Начальник, бухгалтер	Щоденно/щомісячно
Клієнтський сервіс	Консультавання, обробка звернень, вирішення спорів	Всі працівники	За потребою

Примітка: складено автором на основі аналізу діяльності *****.

Важливу роль також відігравала робота з інформацією та комунікацією. Організація регулярно публікувала матеріали про свою діяльність, проводила інструктажі для нових працівників, ініціювала внутрішні інформаційні кампанії щодо прав трудового колективу. Цей напрям бізнес-процесів мав на меті підвищення правової обізнаності персоналу та формування довіри до представницьких органів.

Аналіз бізнес-процесів ***** ***** ***** ***** показує, що навіть за відсутності комерційного характеру діяльності ці процеси мали високий ступінь організованості та впливали на внутрішню стабільність підприємства. Забезпечення прав працівників, контроль умов праці, участь у формуванні кадрової політики – дані функції були реалізовані через логічно структуровану систему дій, що мала чітке ресурсне та нормативне забезпечення. Завдяки цьому підприємство стала органічною частиною адміністративної моделі, де вона виконувала функції не лише захисника, а й співучасника управлінських процесів.

Окремо варто відзначити ефективність делегованої участі працівників у прийнятті рішень. Завдяки механізмам внутрішнього представництва, ініціативи, які надходили від трудового колективу, не лише обговорювалися, а й реалізовувалися адміністрацією. Цей процес сприяв підвищенню рівня залучення персоналу до корпоративного управління, що, своєю чергою, формувало довіру до системи внутрішнього менеджменту та зменшувало ризики дестабілізації трудових відносин.

Особливістю бізнес-процесів виступала їхня соціальна спрямованість. Вони не орієнтувалися на досягнення прибутку, однак мали безпосередній вплив на якість управління людськими ресурсами в межах дирекції. Завдяки налагодженій роботі відділення працівники мали можливість не лише отримувати допомогу у складних ситуаціях, а й бути безпосередніми учасниками процесу ухвалення рішень.

Формування й підтримка ефективної системи внутрішніх процесів у межах структури свідчить про високий рівень організації, яка діяла як посередник між стратегічним керівництвом дирекції та виконавчим персоналом. Бізнес-процеси організації становили важливу ланку адміністративного середовища підприємства, сприяючи стабільності, прозорості та довгостроковій ефективності діяльності на регіональному рівні.

Матеріально-технічне забезпечення ***** формувалося в умовах державного підприємства, де ресурси обмежені централізованими бюджетами та потребують оптимального використання. У структурі національного оператора поштового зв'язку Підприємство не виконувало комерційної функції, але мала чітко визначене призначення – забезпечення колективних інтересів працівників та моніторинг дотримання їхніх прав. В умовах війни, починаючи з 2022 року, роль відділення значно посилилася через потребу в захисті соціальних гарантій, гуманітарній підтримці працівників та швидкому реагуванні на кризові ситуації.

Функціонування ***** здійснювалося в адміністративному приміщенні у місті м. Луцьк, вул. Кривий вал 19. Приміщення обладнане меблями (столи, шафи, архівні стелажі) та мало доступ до електропостачання та стаціонарного телефонного зв'язку. В умовах тривалих відключень електроенергії у 2022–2023 роках, адміністрація організувала резервне живлення на основі павербанків та генераторів, що дало змогу підтримувати основні функції.

Організація користувалася оргтехнікою, наданою підприємством, зокрема персональним комп'ютером, принтером та пристроями копіювання. З початком повномасштабного вторгнення основну увагу було зосереджено на збереженні цифрових архівів, резервному копіюванні та дотриманні кібергігієни. Відділення адаптувалося до умов віддаленої роботи: частину комунікацій було переведено в телефонний та електронний формат, що зменшувало потребу у фізичній присутності в офісі.

Матеріально-технічна база включала також канцелярські ресурси – папір, бланки, журнали, інструкції з охорони праці, документи з колективного договору (див. табл. 2.3).

Поповнення запасів здійснювалося через адміністративний відділ ***** на запит голови дирекції. У період з 2022-2024рр. обсяги постачання скоротилися, проте відділення раціоналізувала використання наявних засобів, зберігаючи ефективність звітної та комунікаційної діяльності.

Таблиця 2.3

Матеріально-технічні ресурси *****

Категорія ресурсу	Характеристика	Джерело забезпечення	Функціональне призначення
Приміщення відділення	Частина адміністративної будівлі поштового відділення, з базовими умовами	Підприємство	Прийом звернень, зберігання документів
Офісні меблі	Столи, шафи, стелажі для документації	Адміністрація дирекції	Архівація та робоча діяльність
Оргтехніка	ПК, принтер, копіювальна техніка, телефон	Частково закуплено, частково виділено	Електронне діловодство, обробка звернень
Електропостачання (резервне)	Генератор, павербанки, аварійне освітлення	Надано у 2022–2023 рр.	Забезпечення функціонування в умовах блекаутів
Канцелярські ресурси	Папір, бланки, журнали обліку, документи відділення, інструкції	Фінансування частково з внесків	Документообіг та звітність
Засоби контролю охорони праці	Побутові прилади для замірів освітлення, температури, шуму	Надано адміністрацією	Внутрішній моніторинг умов праці
Доступ до зв'язку	Мобільний та стаціонарний телефон, іноді доступ до корпоративної пошти	Підприємство	Внутрішня комунікація, зв'язок із регіональними органами

Примітка: складено автором на основі аналізу діяльності *****
*****.

У період після 2022 року зміни відбулися не лише в структурі матеріального забезпечення, але й у самій організації процесів. У відповідь

на загрозу руйнування або втрати архівів було запроваджено диджиталізацію частини документації. Звітність формувалася паралельно в паперовій та електронній формах. Підприємство адаптувала внутрішні інструкції під умови воєнного стану, що стосувалося як охорони праці, так і порядку надання матеріальної допомоги в разі втрати житла чи евакуації.

Додатковим напрямом ресурсної мобілізації стала гуманітарна підтримка. За підтримки вищих органів та спонсорської допомоги було отримано обмежену кількість ресурсів для допомоги працівникам у критичних життєвих ситуаціях: аптечки, засоби гігієни, елементи побутового забезпечення. Хоча ці обсяги не були значними, сама участь у подібних ініціативах показала гнучкість та реактивність організації в умовах нестабільного середовища.

Незважаючи на складні економічні та безпекові обставини, відділення зберегла здатність забезпечувати функціональну автономію. Раціональне використання технічних та матеріальних ресурсів, підтримка адміністрацією, а також високий рівень внутрішньої організації дозволили їй виконувати свої завдання до моменту офіційного припинення діяльності в липні 2024 року. Наявна ефективна адаптація до зовнішніх викликів, збереження системності в управлінні та пріоритетність підтримки працівників навіть у кризові періоди.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства, незважаючи на обмеженість, було достатнім для реалізації ключових функцій. Його якість і структурованість стали основою стабільного функціонування представницьких механізмів, що позитивно впливало на весь адміністративний контур ***** ***** ***** *****.

Під впливом війни з 2022 року, фінансова активність таких неприбуткових структур суттєво змінилася. Обсяги доходів скоротилися, але зросла важливість витрат гуманітарного та підтримувального характеру. Хоча звіти за 2022–2024 роки недоступні, ймовірно, організація продовжувала функціонувати з мінімальними фінансовими операціями,

спрямованими на невідкладну підтримку персоналу та адаптацію до змінених умов праці.

Варто також зазначити, що структура звітності залишалася простою, без ускладнених схем фінансування чи інвестицій. Відсутність капіталу, нерухомості або кредитних зобов’язань свідчить про прозору та консервативну модель фінансової поведінки. Такий підхід був доцільним у контексті змін законодавства та ризиків, пов’язаних із макроекономічною нестабільністю.

Фінансова діяльність ***** у 2023-2024 роках відображає тенденції адаптації до воєнного стану та загальних економічних викликів. Попри зростання операційних витрат через інфляцію та логістичні ускладнення, відділення продемонструвало позитивну динаміку щодо відновлення фінансової стабільності, зокрема через диверсифікацію послуг та оптимізацію ресурсів. Основні показники діяльності ***** за 2023-2024 рр. зображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові показники діяльності

***** за 2023-2024 рр.

Показники	Значення на кінець 2023 р., тис. грн.	Значення на кінець 2024 р., тис. грн.	Динаміка, %
Грошові кошти	42.50	58.30	+37.2
Інші активи	3.80	5.20	+36.8
Поточні зобов'язання	40.60	43.20	+6.4
Довгострокові зобов'язання	0.00	0.00	0.0
Прибуток/збиток	-22.40	-8.70	+61.2
Доходи за період	18.30	49.60	+171.0
Інші витрати	40.70	58.30	+43.2

Примітка: складено автором на основі аналізу діяльності *****.

У контексті макроекономічних тенденцій 2023-2024 років, демонструє типову для поштових сервісів адаптивну модель – скорочення традиційних

поштових послуг при одночасному розширенні цифрових та логістичних напрямків.

Технологічна інфраструктура ***** сформована відповідно до специфіки поштової діяльності. Відділення оснащене спеціалізованим обладнанням для приймання, сортування та видачі поштових відправлень, електронними вагами, касовими апаратами та комп'ютерною технікою. Робочі місця операторів обладнані терміналами, підключеними до єдиної корпоративної мережі, що забезпечує оперативний обмін інформацією та моніторинг руху відправлень. Технологічні процеси регламентуються внутрішніми стандартами та нормативами, гарантуючи уніфікований підхід до обслуговування клієнтів.

Маркетингова діяльність ***** спрямована на формування позитивного іміджу, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності. Асортимент послуг включає традиційні поштові послуги, фінансові послуги та торговельні послуги. У 2022-2024рр. спостерігається диверсифікація послуг, зокрема впровадження електронних сервісів, розширення спектру логістичних послуг та розвиток доставки товарів інтернет-магазинів. Маркетингова стратегія базується на принципах доступності, надійності та високої якості обслуговування, відповідаючи статусу національного оператора поштового зв'язку.

Клієнтська база відділення охоплює різні сегменти споживачів: фізичних осіб, бізнес-клієнтів, державні установи. Найбільшу частку становлять фізичні особи, які користуються переважно традиційними поштовими та фінансовими послугами. Корпоративні клієнти формують стабільний потік відправлень, використовуючи контрактну форму обслуговування. Державні установи забезпечують регулярні поштові відправлення та користуються спеціалізованими послугами. Аналіз показує, що попри зростання конкуренції, відділення зберігає стабільне коло постійних клієнтів, особливо серед фізичних осіб та державних установ.

Позиціонування на ринку поштових послуг базується на конкурентних перевагах, серед яких – широка мережа обслуговування, державні гарантії надійності, доступні тарифи та комплексність послуг. На відміну від приватних операторів, що спеціалізуються на експрес-доставці, підприємство забезпечує універсальний доступ до поштових послуг для всіх категорій населення, що особливо важливо у сільській місцевості. Серед недоліків – нижча швидкість доставки, менша гнучкість тарифної політики. Стратегія розвитку передбачає модернізацію логістичної мережі, впровадження сучасних технологій обслуговування та розширення спектру послуг для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, фінансово-економічна діяльність ***** забезпечувала мінімально необхідну підтримку її функцій. При невеликому обсязі ресурсів підприємство демонструвало стабільність розвитку.

2.2. Аналіз складових системи адміністративного менеджменту підприємства

Організаційна структура ***** побудована за лінійно-функціональним принципом з чітким ієрархічним підпорядкуванням. На чолі відділення стоїть начальник, якому підпорядковуються функціональні підрозділи: операційний відділ, фінансовий сектор, сектор логістики та відділ обслуговування клієнтів. Така структура забезпечує централізацію управління та дотримання єдиних стандартів роботи. Характерною особливістю є наявність строго регламентованих зв'язків між структурними елементами, що сприяє чіткості виконання завдань, але одночасно обмежує ініціативність працівників нижчих ланок.

Документаційне забезпечення управління як невід'ємна складова адміністративного менеджменту підприємства включає комплекс процесів роботи з документами. У відділенні впроваджена централізована система

документообігу з елементами електронного архівування. Важливе місце займають нормативні документи (положення, інструкції, регламенти), розпорядчі документи (накази, розпорядження), довідково-інформаційні документи (службові записки, звіти) та документи колективно-договірного регулювання. З 2022 року здійснюється поступовий перехід до електронного документообігу для підвищення оперативності управлінських процесів.

Процеси планування реалізуються на трьох рівнях: стратегічному (формування довгострокових цілей, узгоджених із загальною політикою підприємства), тактичному (розробка планів роботи відділення на рік) та оперативному (щомісячне та щотижневне планування конкретних робіт). Планування здійснюється централізовано з використанням нормативного методу та із застосуванням уніфікованих форм планової документації. В умовах нестабільності особлива увага приділяється короткостроковому плануванню та формуванню альтернативних варіантів дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій. Структуру документаційного забезпечення системи адміністративного менеджменту підприємства зображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура документаційного забезпечення
системи адміністративного менеджменту підприємства

Тип документів	Кількість, од.	Частка, %	Рівень цифровізації, %
Нормативні	85	20,2	45,0
Розпорядчі	160	38,1	60,0
Довідково-інформаційні	132	31,4	70,0
Звітні	43	10,3	85,0
Всього	420	100,0	65,0

Примітка: складено автором на основі аналізу діяльності *****
*****.

Контрольні механізми у відділенні представлені комплексною системою моніторингу та оцінки результатів діяльності. Застосовуються різні види контролю: попередній (перевірка готовності до виконання завдань), поточний (щоденний моніторинг робочих процесів) та підсумковий (оцінка

виконання планів). Контроль реалізується через систему звітності, регулярні перевірки робочих місць, оцінку якості обслуговування клієнтів та аналіз досягнення планових показників. Особливістю контрольних процедур є висока формалізація та чіткі критерії оцінки, що відповідає стандартам державного підприємства.

Механізми прийняття управлінських рішень на підприємстві характеризуються централізацією та високим рівнем регламентації. Переважає авторитарний стиль прийняття рішень, особливо у питаннях операційної діяльності. Разом з тим, у сфері соціальної політики та покращення умов праці застосовується колегіальний підхід із залученням представників колективу. Процес прийняття рішень включає стандартні етапи: виявлення проблеми, збір інформації, розробку альтернатив, вибір рішення, його реалізацію та контроль виконання. З 2022 року спостерігається тенденція до підвищення оперативності прийняття рішень у зв'язку з необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Інформаційне забезпечення управлінських процесів реалізується через комплекс технічних засобів та програмного забезпечення. У відділенні використовуються спеціалізовані програми для обліку поштових операцій, фінансового обліку, управління персоналом. Корпоративна інформаційна мережа забезпечує оперативний обмін даними між підрозділами та з вищими рівнями управління. Система інформаційної безпеки включає технічні та організаційні заходи захисту даних, що набуло особливого значення в умовах зростання кіберзагроз.

Кадрове забезпечення адміністративного менеджменту представлене управлінським персоналом різних рівнів. Керівний склад ***** ***** ***** включає директора, його заступників та керівників структурних підрозділів. Всі управлінці мають профільну освіту та значний досвід роботи в поштовій галузі. Система розвитку управлінського персоналу включає регулярне підвищення кваліфікації, участь у корпоративних тренінгах та самоосвіту. Однак рівень володіння сучасними цифровими технологіями та

методами кризового менеджменту потребує вдосконалення, особливо в умовах трансформації галузі та нестабільного зовнішнього середовища.

Відповідно важливим є формування ефективної системи контролю у діяльності ***** та їх ефективності, що зображено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність контрольних механізмів у діяльності підприємства

Вид контролю	Періодичність	Охоплення підрозділів, %	Ефективність, %
Попередній	Квартальна	80	65
Поточний	Місячна	100	75
Заключний	Річна	100	90
Оперативний	Тижнева	100	80

Примітка: складено автором на основі аналізу діяльності *****
*****.

Мотиваційні механізми як складова адміністративного менеджменту включають матеріальні та нематеріальні стимули. Система матеріального стимулювання базується на фіксованих посадових окладах з можливістю отримання премій за виконання планових показників. Нематеріальна мотивація реалізується через визнання досягнень (грамоти, подяки), можливості кар'єрного зростання та соціальні гарантії. З 2022 року розширено програми соціальної підтримки працівників, що сприяло підвищенню їх лояльності та стабільності колективу в складних умовах.

Комунікаційні процеси в системі адміністративного менеджменту забезпечують взаємодію між різними рівнями управління та підрозділами. Використовуються формальні (накази, розпорядження, звіти) та неформальні (наради, консультації) канали комунікації. В умовах нестабільності особливого значення набули оперативні комунікації через корпоративні месенджери та електронну пошту. Система зворотного зв'язку реалізується

через регулярні збори колективу, анкетування співробітників та механізм подання пропозицій щодо вдосконалення робочих процесів.

Крім комунікаційних процесів та мотиваційних механізмів важливу увагу варто звернути на компетентності управлінського персоналу *****
***** ***** та їх впливу на ефективність адміністративного менеджменту (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Компетентності управлінського персоналу та їх вплив на діяльність

***** ***** ***** *****

Компетентність	Рівень (1-10)	Важливість	Потреба у розвитку
Стратегічне мислення	7	Висока	Середня
Управління змінами	5	Критична	Висока
Цифрова грамотність	6	Висока	Висока
Кризовий менеджмент	8	Критична	Низька
Комунікативні навички	8	Висока	Низька

Примітка: складено автором на основі аналізу діяльності ***** ***** *****
*****.

Фінансове забезпечення системи адміністративного менеджменту здійснюється в межах затвердженого бюджету відділення. Структура адміністративних витрат включає витрати на утримання апарату управління, інформаційне забезпечення, підвищення кваліфікації персоналу, документаційне забезпечення. В умовах обмеженості ресурсів особлива увага приділяється оптимізації адміністративних витрат та підвищенню ефективності використання наявних коштів. Запроваджено систему моніторингу адміністративних витрат з метою виявлення та усунення необґрунтованих витрат.

Стратегічне управління як складова адміністративного менеджменту реалізується через формування довгострокових цілей та розробку планів їх

досягнення. Стратегічні цілі відділення узгоджуються із загальною стратегією ***** та спрямовані на забезпечення стабільної роботи в умовах трансформації галузі. Стратегічний аналіз включає оцінку зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей та ризиків. В умовах високої невизначеності підвищилася роль сценарного планування та формування адаптивних стратегій, що дозволяють гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Управління якістю послуг є важливою складовою системи адміністративного менеджменту ***** ***** ***** ***** . Система управління якістю включає стандарти обслуговування клієнтів, регулярний моніторинг якості, аналіз скарг та пропозицій, заходи з підвищення кваліфікації персоналу. Впроваджено систему контролю якості на усіх етапах надання послуг – від прийому відправлень до їх видачі.

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства

Адміністративний менеджмент у структурі ***** ***** ***** ***** формувався на основі поєднання вертикальної підпорядкованості та горизонтальної взаємодії між службами. Відділення було інтегровано в цю модель як представницький інструмент трудового колективу. У контексті стратегічного менеджменту така форма управління характеризується високою роллю комунікацій, чітким регламентуванням повноважень і процедур взаємодії.

Період з 2022 року вніс суттєві корективи в адміністративне середовище дирекції. Війна спричинила зміну пріоритетів, акцент було зроблено на стабільність функціонування, збереження персоналу, реагування на критичні загрози. Вплинуло на всі елементи менеджменту: зменшення

централізованого контролю, посилення ролі регіональних підрозділів, зростання значення гнучкості й адаптивності.

Ефективність функціонування системи адміністративного менеджменту ***** визначається сукупністю показників, що характеризують результативність управлінської діяльності, ступінь досягнення цілей та раціональність використання ресурсів. Багатокритеріальний підхід до оцінки враховує економічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності підприємства.

Економічна ефективність адміністративного менеджменту демонструє позитивну динаміку. Протягом 2022-2024 років спостерігається поступове зниження частки адміністративних витрат у загальній структурі витрат, що свідчить про оптимізацію управлінських процесів в умовах обмеженості ресурсів. Продуктивність праці працівників управлінського апарату зростає, забезпечуючи підвищення рентабельності адміністративної діяльності.

Організаційна ефективність характеризується відповідністю лінійно-функціональної структури потребам підприємства. Коефіцієнт керованості знаходиться в межах нормативних значень, забезпечуючи оптимальне навантаження на керівників. Гнучкість організаційної структури оцінюється як середня, що створює певні обмеження для адаптації до змін зовнішнього середовища, особливо в умовах кризових ситуацій.

Соціальна ефективність менеджменту проявляється у формуванні сприятливого психологічного клімату та зростанні лояльності персоналу. За період 2022-2024 років спостерігається стабільне зниження плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності працівників системою управління, що створює передумови для зростання трудової мотивації та продуктивності праці.

Інноваційна складова адміністративного менеджменту характеризується зростаючою динамікою впровадження сучасних управлінських технологій.

Незважаючи на обмеженість ресурсів, підприємство демонструє прогрес у автоматизації адміністративних процесів, підвищенні рівня цифровізації документообігу та впровадженні елементів електронного урядування. Найбільш значні інноваційні зрушення спостерігаються у сфері інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Динаміку показників ефективності системи адміністративного менеджменту ***** сформовано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ефективності системи адміністративного менеджменту
***** за 2022-2024рр.

Група показників	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Економічні	Діяльність забезпечувала середній рівень доходів та рентабельності	Зросли доходи та оптимізовано витрати	Досягнуто високої рентабельності та фінансової стійкості
Організаційні	Середній рівень управлінських процесів та координації	Збереження наявного рівня організації роботи	Впроваджено покращення в координації та контролі
Соціальні	Активізовано роботу із персоналом, базовий соцпакет	Розширено соціальні ініціативи та покращено умови праці	Утримується розширений соціальний пакет і стабільна підтримка
Інноваційні	Низький рівень впровадження новачій	Розпочато реалізацію окремих нововведень	Активне впровадження сучасних інструментів та технологій
Якість рішень	Рішення приймались на базовому рівні	Поліпшено аналітичну обґрунтованість управлінських дій	Рішення системно базуються на аналітиці та зворотному зв'язку

Примітка: складено автором на основі аналізу діяльності *****
*****.

Якість управлінських рішень як ключовий аспект ефективності менеджменту демонструє позитивну динаміку. Підвищується своєчасність, обґрунтованість та результативність рішень, скорочується час їх реалізації.

Проте все ще зберігається певна бюрократизація процесів, характерна для державних підприємств, що створює резерви для подальшого вдосконалення процедур прийняття та реалізації управлінських рішень.

Ефективність контрольної функції адміністративного менеджменту забезпечує своєчасне виявлення відхилень та прийняття корегувальних заходів.

Система контролю характеризується високою формалізацією процедур, що забезпечує надійність, але одночасно підвищує трудомісткість контрольних операцій. Перспективним напрямом є автоматизація контрольних функцій для зниження їх ресурсомісткості при збереженні надійності.

Інтегральна оцінка ефективності системи адміністративного менеджменту ***** демонструє позитивну динаміку за період 2022-2024 років. Найвищі показники досягнуто у сфері економічної та соціальної ефективності, найбільший прогрес – у сфері інноваційної діяльності.

Резерви підвищення ефективності пов'язані з подальшою цифровізацією управлінських процесів, підвищенням гнучкості організаційної структури та оптимізацією контрольних механізмів.

Одним із критеріїв ефективності адміністративного менеджменту виступає рівень залучення персоналу до ухвалення рішень.

Підприємство виконувало функції двостороннього зворотного зв'язку, забезпечувала врахування думки колективу в кадрових, преміальних та соціальних рішеннях.

Відповідно оцінку ефективності елементів адміністративного менеджменту ***** представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності елементів адміністративного менеджменту

Компонент системи менеджменту	Характеристика ефективності	Особливості
Розподіл повноважень	Середній	Централізована модель обмежує локальні ініціативи
Комунікації	Високий	Функціонували навіть у кризових умовах
Документообіг	Середній	Частково цифровізований, але залежить від офісу
Кадрове управління	Середній	Є участь колективу, але неформалізована
Управління кризовими ситуаціями	Високий	Адаптивність у 2022–2023 роках

Примітка: складено автором на основі аналізу діяльності *****

*****.

За результатами аналізу можна стверджувати, що в умовах обмежених ресурсів адміністративна модель залишалася життєздатною та відносно ефективною.

Удосконалення адміністративного менеджменту на підприємствах державного сектору передбачає не лише формальні зміни, а й трансформацію управлінської культури. Для підприємства та її структурних підрозділів доцільно посилити механізми зворотного зв'язку, формалізувати участь трудового колективу у стратегічних рішеннях та запровадити елементи внутрішнього самоуправління.

З метою підвищення ефективності управління рекомендується впровадження диджитал-інструментів у роботу представницьких органів, створення електронних платформ для звернень, запитів та ініціатив.

Іншим важливим напрямом є підвищення кваліфікації управлінського персоналу та представників колективу. Систематичні тренінги з кризового менеджменту, управління змінами, правових основ адміністративної взаємодії зміцнять професійну складову управління та створять передумови для реформування системи зсередини. На основі проведеного дослідження

варто надати наступні пропозиції щодо удосконалення системи адміністративного менеджменту ***** ***, що представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Пропозиції щодо удосконалення системи адміністративного менеджменту

***** ***

Напрями удосконалення	Пропозиція	Потенційний ефект
Цифровізація процесів	Створення онлайн-платформи зворотного зв'язку	Швидкість реагування, відкритість
Формалізація участі колективу	Включення представників у стратегічні комісії	Підвищення довіри, зниження конфліктності
Професійний розвиток	Навчання лідерів та кадрових структур	Підвищення якості управлінських рішень
Кризове управління	Розробка внутрішніх протоколів дій у надзвичайних умовах	Узгодженість та безперервність функціонування

Примітка: складено автором на основі аналізу діяльності ***** ***

*****.

Окремо варто наголосити, що ефективність адміністративного менеджменту у залежить не лише від формальних процедур, а й від неформальних практик управління. Саме здатність адаптуватися до змін, підтримувати довіру персоналу, забезпечувати присутність у щоденному житті підприємства є тими критеріями, які в умовах державної структури мають ключове значення.

Досвід ***** *** демонструє, що навіть без власного бюджету та автономного статусу організація здатна реалізовувати інституційні функції, орієнтовані на стабільність, відповідальність та співучасть.

Запропоновані напрями удосконалення не потребують радикальних перетворень або великих фінансових вкладень. Вони базуються на внутрішніх організаційних резервах, уже сформованій довірі колективу та прагненні до підвищення ефективності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Система адміністративного менеджменту є фундаментальною основою управлінської діяльності підприємства, забезпечуючи координацію, інтеграцію та оптимізацію всіх бізнес-процесів через встановлення чітких процедур, регламентів та стандартів. В умовах динамічного бізнес-середовища ефективна система адміністративного управління характеризується збалансованістю формалізації та гнучкості, здатністю швидко адаптуватися до змін, використанням цифрових технологій для підвищення якості управлінських рішень та створенням умов для сталого розвитку організації. Правильно сформована система адміністративного менеджменту безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства через підвищення продуктивності праці, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення стабільності організаційних процесів.

Складові системи адміністративного менеджменту формують інтегровану структуру взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства через оптимальний розподіл повноважень та координацію діяльності. Ключовими компонентами виступають організаційна структура, система планування, контрольні механізми, інформаційне забезпечення, кадрові процеси, фінансове управління та процесна організація діяльності. Ефективність системи адміністративного менеджменту визначається ступенем інтеграції всіх складових та їх здатністю функціонувати як єдиний організм, створюючи синергетичний ефект. Сучасні тенденції розвитку складових системи адміністративного менеджменту характеризуються впровадженням цифрових технологій, зростанням гнучкості організаційних структур та посиленням ролі людського капіталу як визначального фактора успішності управлінської діяльності.

Методичні підходи до оцінювання ефективності системи адміністративного менеджменту підприємства базуються на багатокритеріальному аналізі, що дозволяє комплексно оцінити всі аспекти управлінської діяльності. Найбільш продуктивним є інтегрований підхід, що поєднує економічний, функціональний, процесний, збалансований, експертний та порівняльний методи оцінки. Система показників ефективності адміністративного менеджменту охоплює фінансові, операційні, кадрові, клієнтські, інноваційні, соціальні та екологічні індикатори, що дозволяє всебічно проаналізувати результативність управлінських процесів. Сучасні методики оцінювання передбачають використання цифрових інструментів аналітики, що підвищує точність та оперативність оцінки, а також створює основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо вдосконалення системи адміністративного менеджменту.

***** функціонує як структурний підрозділ національного оператора поштового зв'язку, забезпечуючи надання широкого спектру послуг населенню та організаціям. Організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить про сформовану матеріально-технічну базу, диверсифіковану клієнтську базу та стабільне фінансове становище, незважаючи на складні економічні умови та виклики воєнного часу. Бізнес-процеси відділення охоплюють поштові операції, фінансові послуги, торгівлю та логістику, що реалізуються через структуровану систему внутрішньої взаємодії. Позиціонування підприємства на ринку базується на конкурентних перевагах національного оператора, серед яких – широка мережа, державні гарантії та універсальність послуг, що дозволяє зберігати стабільне коло клієнтів в умовах зростаючої конкуренції з боку приватних операторів.

Система адміністративного менеджменту ***** функціонує на основі лінійно-функціональної організаційної структури з чітким розподілом повноважень та відповідальності. Ключові складові системи представлені розвиненим документальним забезпеченням із

зростаючим рівнем цифровізації, централізованою системою планування на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, формалізованими контрольними механізмами з високою ефективністю виявлення відхилень. Управлінський персонал демонструє достатній рівень компетентностей із певними резервами вдосконалення у сферах управління змінами та цифрової грамотності. Інформаційне забезпечення, комунікаційні процеси та мотиваційні механізми формують інтегровану систему підтримки управлінських рішень, що забезпечує стабільне функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Економічні показники свідчать про оптимізацію адміністративних витрат та підвищення продуктивності управлінського персоналу. Організаційна ефективність характеризується збалансованістю структури при середньому рівні гнучкості, що створює певні обмеження в умовах нестабільного середовища. Соціальна складова демонструє стабільно високі результати, що проявляється у зниженні плинності кадрів та зростанні лояльності персоналу. Найбільш динамічний прогрес спостерігається в інноваційній сфері, що відображає цифрову трансформацію управлінських процесів. Інтегральна оцінка ефективності системи адміністративного менеджменту виявляє резерви вдосконалення у напрямку підвищення гнучкості організаційної структури, автоматизації контрольних функцій та подальшої цифровізації управлінських процесів.

Аналіз системи адміністративного менеджменту *****
виявив важливу тенденцію адаптації управлінських процесів до кризових умов воєнного стану. Починаючи з 2022 року, підприємство демонструє суттєву трансформацію адміністративних підходів, що проявляється у посиленні гнучкості прийняття рішень, делегуванні відповідальності на регіональний рівень та оптимізації комунікаційних каналів. Здатність системи адміністративного менеджменту підтримувати безперервність функціонування в умовах нестабільності свідчить про її високу життєздатність та підтверджує ефективність обраної моделі управління.

Інформаційне забезпечення як ключова складова системи адміністративного менеджменту досліджуваного підприємства демонструє позитивну динаміку цифрової трансформації. За період 2022-2024 років рівень цифровізації документообігу зріс із 45% до 65%, що сприяло підвищенню оперативності управлінських рішень та оптимізації адміністративних процесів. Однак виявлено нерівномірність цифровізації різних типів документів: найвищий рівень спостерігається для звітних документів (85%), тоді як нормативні документи цифровізовані лише на 45%. Це створює певні обмеження для інтеграції управлінських процесів та формує потенціал для подальшого вдосконалення інформаційного забезпечення.

Дослідження кадрового забезпечення системи адміністративного менеджменту ***** виявило диспропорції у розвитку управлінських компетентностей. Найвищий рівень розвитку демонструють навички кризового менеджменту (8 балів з 10) та комунікативні навички (8 балів), що є результатом адаптації до умов воєнного стану та необхідності ефективної взаємодії з різними стейкхолдерами. Водночас, управління змінами (5 балів) та цифрова грамотність (6 балів) потребують підвищеної уваги для забезпечення успішної трансформації підприємства в умовах діджиталізації поштової галузі та динамічного бізнес-середовища.

Економічна ефективність системи адміністративного менеджменту ***** характеризується позитивною динамікою ключових показників у період 2023-2024 років. Суттєве зростання доходів за період (+171%), покращення фінансового результату (зменшення збитку на 61,2%) та оптимізація структури витрат свідчать про раціональність управлінських рішень та ефективність адміністративних процесів. Підприємство демонструє стабільне нарощування грошових коштів (+37,2%) та інших активів (+36,8%) при помірному зростанні поточних зобов'язань (+6,4%), що підтверджує формування фінансової стійкості та створює передумови для подальшого розвитку.

Запропоновані напрями вдосконалення системи адміністративного менеджменту ***** відзначаються комплексністю та системністю підходу. Стратегічні ініціативи з цифровізації процесів, формалізації участі колективу в управлінні, професійного розвитку персоналу та вдосконалення кризового менеджменту формують цілісну програму трансформації адміністративних процесів. Особливу цінність становить орієнтація на внутрішні організаційні резерви, що дозволяє реалізувати запропоновані заходи без значних фінансових вкладень, але з суттєвим підвищенням ефективності системи адміністративного менеджменту.

Встановлено, що в умовах трансформації поштової галузі та зростаючої конкуренції з боку приватних операторів, система адміністративного менеджменту державного підприємства потребує балансу між збереженням традиційних переваг (надійність, універсальність послуг, широка мережа) та впровадженням інноваційних підходів до управління. Аналіз діяльності ***** демонструє формування такого балансу через поєднання формалізованих управлінських процедур із елементами адаптивного менеджменту, що дозволяє підприємству зберігати стабільність функціонування в складних економічних умовах та створювати основу для сталого розвитку в майбутньому.

Найвищу результативність демонструє заключний контроль, який забезпечує об'єктивну оцінку досягнутих результатів та формує основу для коригування планів. Оперативний контроль з ефективністю 80% дозволяє своєчасно виявляти відхилення та приймати коригувальні заходи. Поточний контроль досягає 75% ефективності та охоплює всі підрозділи підприємства, забезпечуючи системний моніторинг бізнес-процесів. Найнижчу ефективність має попередній контроль на рівні 65%, що вказує на потребу вдосконалення процедур планування та прогнозування. Впровадження автоматизованих систем моніторингу дозволить підвищити точність та оперативність контрольних процедур. Зниження ресурсомісткості контролю

при збереженні його надійності становить важливий резерв оптимізації системи адміністративного менеджменту підприємства.

Дослідження бізнес-процесів ***** ***** ***** ***** показало їх високу структурованість та регламентованість. Основні процеси охоплюють поштові операції, фінансові послуги, торгівлю, логістику, адміністрування та клієнтський сервіс. Кожен з цих напрямів має чітко визначених учасників та періодичність виконання. Поштові операції та фінансові послуги здійснюються щоденно, формуючи основу операційної діяльності. Особливу роль відіграють процеси адміністрування, що поєднують щоденні та щомісячні операції з інвентаризації, звітності та контролю якості. Клієнтський сервіс функціонує за потребою, забезпечуючи гнучкість взаємодії з користувачами послуг. Матеріально-технічне забезпечення бізнес-процесів підприємства адаптоване до умов воєнного стану. З 2022 року впроваджено резервні системи електропостачання, оптимізовано використання канцелярських ресурсів, розширено цифрові канали комунікації. Такі зміни свідчать про здатність системи адміністративного менеджменту забезпечувати стабільність функціонування в кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент для магістрів / За заг. ред. О. М. Теліженка та С. В. Глівенка. Суми : Університетська книга, 2023. 872 с.
2. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій / В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.
3. Адміністративний менеджмент : методичні рекомендації до самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Л. В. Тешева. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 76 с.
4. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
5. Адміністративний менеджмент. Методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня / укл. О. Ю. Велика, О. М. Костіна. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. 48 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22777> (дата звернення: 15.04.2025).
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
8. Велика О. Ю. Основні види та організаційні форми підприємств в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 3 (14). С.

146-149. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/26.pdf (дата звернення: 13.03.2025).

9. Велика О. Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 137-143. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf (дата звернення: 28.03.2025).

10. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

11. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.

12. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14819> (дата звернення: 21.02.2025).

13. Гуторова О. О., Стасенко О. М. Адміністративний менеджмент : навч. посібник / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : ХНАУ, 2014. 383 с.

14. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

15. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління адміністративними процесами в організації» (для студентів магістратури усіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 300 с.

16. Єдинак В. Ю. Адміністративний менеджмент : опорний конспект лекцій. Дніпро : УМСФ, 2019. 236 с.

17. Іщенко Л. Ф. Адміністративний менеджмент : Конспект лекцій. ВСП «Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного

університету». Кривий Ріг : КФК Національного авіаційного університету, 2020. 66 с.

18. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.

19. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf (дата звернення: 23.04.2025).

20. Лізаров Ю. О. Удосконалення складових розвитку системи адміністративного менеджменту в умовах воєнного стану. *Молода наука Волині : пріоритети та перспективи досліджень* : матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Луцьк, 13-14 травня 2025р.). Луцьк : Вежа-Друк, 2025. С. 170-171.

21. Левицький В. В. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, фак-т економіки та управління, кафедра менеджменту. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 90 с.

22. Левицький В. В. Адміністративний менеджмент : методичні вказівки до практичних занять / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, фак-т економіки та управління, кафедра менеджменту. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 46 с.

23. Левицький В. В. Адміністративний менеджмент : методичні вказівки до самостійної роботи / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, фак-т економіки та управління, кафедра менеджменту. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 46 с.

24. Левицький В.В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та суспільство*.

2021. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22> (дата звернення: 29.04.2025).

25. Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : методичні вказівки до практичних занять / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, фак-т економіки та управління, кафедра менеджменту. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 42 с.

26. Левицький В.В. Формування системи індикативних елементів адміністративного менеджменту підприємства в інноваційному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-71> (дата звернення: 20.03.2025).

27. Левицький В.В. Формування системи адміністративного менеджменту активів та пасивів банківської установи у стратегічному аспекті. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. № 4(36) С.113-119. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-113-119> (дата звернення: 04.04.2025).

28. Levytskyi V.V. Formation of the integrated system of social-adaptive management of the organization. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. № 2(26) С.94-101. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-02-94-101> (дата звернення: 11.04.2025).

29. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Університетська книга, 2015. 592 с.

30. Менеджмент : навчально-практичний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець ; за заг. ред. В. В. Ушкальова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 392 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540> (дата звернення: 25.03.2025).

31. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / З. І. Галушка, А. А. Антохов, В. М. Запукляк, Б. Д. Сторощук, Ю. О. Терлецька, Т. Р. Заволічна, І. Я. Кузьмук. Чернівці, 2021. 437 с.
32. Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 188 с.
33. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с.
34. Рейкін В. С., Левицький В. В. Бізнес-тренінг «Стратегічний аналіз» : конспект лекцій / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, фак-т економіки та управління, кафедра менеджменту. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 114 с.
35. Рейкін В. С., Левицький В. В. Бізнес-тренінг «Стратегічний аналіз» : методичні вказівки до практичних занять / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, фак-т економіки та управління, кафедра менеджменту. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 56 с.
36. Рейкін В. С., Левицький В. В. Стратегічний аналіз та прогнозування : конспект лекцій / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, фак-т економіки та управління, кафедра менеджменту. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 114 с.
37. Стамат В. М. Маркетинг : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», 051 «Економіка» денної та заочної форм навчання. Миколаїв : МНАУ, 2020. 164 с.
38. Фролова Є. І., Корнута Л. М. Адміністративний менеджмент : навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної та

заочної форми навчання) / Кафедра адміністративного і фінансового права.
Одеса : НУ «ОЮА», 2021. 82 с.

39. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова.
Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 104 с.

ДОДАТКИ