

УДК 005.6:005.331.101

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.3-11>

Акільна О.В.

кандидат економічних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Akilina Olena

PhD in Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>

КАРТА ПОСАДИ У СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН: УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІ

У статті досліджено карту посади як сучасну адміністративну технологію, що інтегрує функції управління персоналом, адміністрування бізнес-процесів і регулювання соціально-трудова відносин в організаціях. Моделювання карти посади менеджера з адміністративної діяльності на основі методики компанії «Changers» показало, що цей інструмент об'єднує очікувані результати роботи, систему оцінювання, профіль компетенцій і логіку внутрішньої взаємодії. Її впровадження сприяє зміцненню соціально-трудова відносин через чітке визначення ролей і прозорість очікувань. Гіпотетична оцінка управлінського потенціалу показала, що карта посади перевіряє посадову інструкцію за критеріями чіткості очікувань, наявності KPI, підтримки розвитку компетенцій та адаптивності. Отримані результати дозволяють рекомендувати карту посади як інструмент адміністративного менеджменту нового покоління, що поєднує нормативність і динамічність управлінських процесів.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, результативність праці, карта посади, соціально-трудова відносини, KPI, компетентнісний підхід.

POSITION PROFILE IN THE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND SOCIAL AND LABOR RELATIONS: PERFORMANCE MANAGEMENT

The article examines the position profile as a modern administrative technology that integrates personnel management functions, business process administration, and the regulation of social and labor relations within organizations. The relevance of this study is driven by the need to enhance labor productivity, strengthen managerial controllability, and improve interaction between departments in the context of a complex socio-economic environment. In administrative management, which plays a key role in ensuring organizational stability, increasing importance is attached to tools capable of combining functional monitoring with the development of employee competencies. One such tool is the position profile – a management matrix that integrates descriptions of expected work outcomes, an evaluation system, a competency profile, and the logic of internal interactions. Moreover, its implementation contributes to strengthening social and labor relations through the clear definition of roles and transparency of expectations.

The author developed a model of a position profile for an administrative manager based on a methodology presented by HR expert A. Zhuravel (Changers company). The model was built in line with the principles of results-based management and the competency-based approach. This made it possible to create a tool capable of aligning the strategic goals of the organization with the operational activities of staff while providing an effective evaluation system. Particular emphasis was placed on aligning expected work outcomes with relevant competencies, which enhances managerial consistency and simplifies planning, motivation, and development processes.

The article also compares the position profile with the traditional job description. A hypothetical assessment of managerial potential revealed that the position profile significantly outperforms the job description in such criteria as clarity of expectations, presence of KPIs, support for competency development, and adaptability. The findings suggest that the position profile can be recommended as a next-generation administrative management tool that combines normative structure with dynamic management processes. Its implementation not only optimizes administrative functions but also fosters trust, transparency, and a balance of interests within the system of social and labor relations.

Future research should focus on empirically studying the impact of position profiles on the effectiveness of

administrative processes, employee engagement levels, and the quality of internal coordination in Ukrainian organizations. Another promising area involves exploring the integration of position profiles into digital HRM systems to support sustainable competency development and strengthen social and labor relations.

Keywords: *administrative management, labor productivity, position profile, social and labor relations, KPI, competency-based approach.*

JEL classification: *M12, J24, J53, L23.*

Постановка проблеми. Сучасні умови організації праці вимагають не лише чіткого розподілу функцій між працівниками, а й запровадження ефективних інструментів управління результативністю праці та підвищення якості соціально-трудових відносин. Це особливо актуально в адміністративному менеджменті, де якість внутрішньої підтримки бізнес-процесів і взаємодії персоналу безпосередньо визначає стабільність та продуктивність всієї організації. Відтак посилюється потреба у переосмисленні традиційних підходів до документального оформлення посадових ролей.

Одним із таких сучасних рішень є використання карти посади – інструменту, що поєднує опис очікуваних результатів роботи, систему оцінювання, профіль компетентностей і логіку внутрішньої взаємодії. Водночас, актуальність цього питання визначається необхідністю зміцнення соціально-трудових відносин в організаціях, де адміністративний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні балансу між інтересами роботодавця та персоналу. Формування інструментів управління, здатних інтегрувати результативність праці та розвиток компетенцій, створює підґрунтя для підвищення організаційної продуктивності та рівня задоволеності працівників.

Традиційною формою документального закріплення функціоналу працівника залишаються посадові інструкції, що виконують регламентуючу та правову функції. Проте на практиці такі інструкції часто мають формальний характер: не містять вимірюваних критеріїв результативності, не враховують логіку внутрішньої взаємодії та не підтримують систему регулярного оцінювання. Це ускладнює діяльність менеджерів, чия робота перебуває на перетині численних внутрішніх процесів і не завжди має пряме відображення у фінальних бізнес-результатах. У такому контексті актуалізується потреба в інструменті, що поєднує фіксацію обов'язків із управлінням якістю адміністративної підтримки, встановленням KPI, визначенням внутрішніх клієнтів і підрядників, а також формує підґрунтя для розвитку персоналу. Саме таку роль покликана виконувати карта посади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання документального оформлення посадових функцій, управління персоналом та результативності праці розглядаються як у межах класичних, так і сучасних концепцій менеджменту. К. Прокоф'єва та О. Решетілова у своєму дослідженні підкреслюють, що у традиційній системі адміністративного управління основним інструментом регламентації трудових відносин виступає посадова інструкція, яка фіксує «основні

функції, обов'язки, права й відповідальність працівника під час здійснення ним діяльності на певній посаді» [1]. Як зазначає М. Світенко, «посадова інструкція є інструментом організації праці в її правовій формі, дає чітке уявлення про трудові обов'язки працівника і допомагає вирішувати трудові спори, що виникають» [2]. Дослідниця акцентує, що відсутність посадової інструкції або неналежне ознайомлення з нею може ускладнити застосування дисциплінарних заходів і, загалом, негативно вплинути на ефективність кадрової роботи.

Сучасні підходи до управління персоналом також акцентують на тому, що формування посадових обов'язків та очікуваних результатів діяльності працівників є одним із ключових факторів підвищення ефективності управління. У цьому контексті О. Колесніков, Д. Лук'янов, О. Шерстюк та К. Колеснікова [3] розглядають посадову інструкцію як традиційний інструмент, що не лише формалізує функціональні обов'язки, а й виступає засобом підвищення відповідальності та мотивації працівників, що безпосередньо впливає на результативність управління. Автори підкреслюють, що ускладнення зовнішнього середовища організації потребує від керівників чітко визначених повноважень і меж відповідальності.

Водночас сучасні адміністративні технології орієнтуються на більш гнучкі підходи – вони виходять за межі фіксації функціоналу та дозволяють інтегрувати оцінку результативності, систему мотивації працівників і розвиток внутрішніх зв'язків в організації. Тому особливого значення набуває концепція управління за результатами (performance management), детально розглянута у дослідженні М. Armstrong [4], у межах якої зростає потреба в адаптивних документах, що інтегрують очікувані результати, ключові показники ефективності (KPI), компетенції та логіку взаємодії. Особливої уваги заслуговує дослідження Л. Малюти, Г. Островської та Т. Кузь, у якому теоретично обґрунтовано доцільність впровадження компетентнісного підходу в управління розвитком інтелектуального потенціалу промислових підприємств. Дослідники підкреслюють, що на відміну від класичних інструментів, сучасні адміністративні технології мають не лише фіксувати функціональні обов'язки працівників, а й інтегрувати механізми оцінки результативності, розвитку компетенцій та підвищення мотивації персоналу. «Модель компетенцій може бути визначена як базовий, багатфункціональний і універсальний інструмент управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу підприємства та застосована для забезпечення

координації та узгодження практично всіх процесів, пов'язаних з цим управлінням» [5].

На цьому концептуальному підґрунті формується інструмент «карта посади», що поєднує опис очікуваних результатів, ключових показників ефективності (KPI), перелік компетенцій і забезпечує внутрішню координацію між підрозділами. Це дозволяє зробити управління персоналом більш динамічним і спрямованим на досягнення стратегічних цілей організації. Дослідження впровадження карт посад в українських організаціях ще не набули достатнього академічного узагальнення, що ускладнює формування єдиних стандартів для застосування цього інструменту в адміністративному менеджменті, однак практика їх використання фіксується в презентаційних та кейсових матеріалах HR-форумів і компаній [6], орієнтованих на побудову сильної внутрішньої культури управління.

Попри зростаючу потребу в прозорому й вимірюваному управлінні адміністративними процесами, на практиці досі відсутні чіткі підходи до впровадження карти посади як інструменту, що поєднує нормативну визначеність із функціональною гнучкістю. Це створює проблему недостатньо обґрунтованого використання цього інструменту в адміністративному менеджменті, що, своєю чергою, актуалізує необхідність його глибшого дослідження.

Метою статті є обґрунтування можливостей використання карти посади в адміністративному менеджменті та регулюванні соціально-трудових відносин як інструменту забезпечення результативності праці, а також порівняння її ефективності з традиційною посадовою інструкцією.

Виклад основних результатів дослідження. У практиці адміністративного менеджменту ефективність роботи визначається не лише переліком завдань, а й чітким формулюванням очікуваних результатів, прозорістю взаємодії та можливістю регулярного оцінювання. Впровадження карти посади дозволяє вийти на якісно новий рівень адміністрування управлінських процесів. За даними внутрішніх досліджень провідних українських компаній [6], організації, які використовують карти посад: на 37-42% швидше проводять адаптацію нових працівників; демонструють зростання задоволеності внутрішніх клієнтів адміністративних сервісів на 25-30%; у 80% випадків мають можливість зменшити кількість технічних та організаційних збоїв завдяки чітко структурованим зонам відповідальності; на 60% частіше використовують результати performance review для формування планів розвитку персоналу.

Доцільним є практичне опрацювання карти посади на прикладі конкретної управлінської позиції. Для аналізу обрано посаду менеджера з адміністративної діяльності, що відповідає за координацію офісної інфраструктури, організацію документообігу, логістичного

забезпечення й внутрішньої взаємодії з підрозділами. Практика показує, що карта посади не лише формалізує функціонал, а й слугує основою для системного зворотного зв'язку, прозорого планування й підвищення мотивації. Для менеджера з адміністративної діяльності це має особливе значення, оскільки його робота пов'язана з критичними, але малопомітними сервісами: від управління офісною логістикою до контролю підрядників.

Побудова карти посади як управлінського інструменту має спиратися на достовірні джерела інформації щодо змісту та організації трудової діяльності. У сучасних практиках менеджменту найбільш ефективним вважається підхід, що поєднує аналіз внутрішнього досвіду компанії (через інтерв'ювання працівників, які виконують відповідні функції, або їхніх безпосередніх керівників) із вивченням зовнішніх джерел – зокрема, ринку вакансій, аналітики з профільних платформ, кваліфікаційних довідників та нормативно-правових актів. У межах цього дослідження зовнішні джерела було використано як основний методичний орієнтир для побудови карти посади. Під час моніторингу ринку праці було проаналізовано низку вакансій менеджера з адміністративної діяльності, розміщених на порталах з працевлаштування, зокрема, Work.ua. З огляду на актуальність вимог і відповідність Національному класифікатору України «Класифікатор професій» (ДК 003:2010), для моделювання було обрано вакансію, яка найбільш репрезентує типові обов'язки, очікування та функціональну роль цієї посади в умовах комерційного сектору [7]. Такий підхід дозволив поєднати ринкові очікування роботодавців із вимогами національних професійних стандартів. Зібрана інформація стала основою для створення моделі карти посади, адаптованої до принципів результативного управління та компетентнісного підходу. Представлена нижче модель поєднує методологічну структурованість із практичною орієнтацією на управлінські потреби і може слугувати прикладом для впровадження в аналогічних підрозділах.

Для створення моделі карти посади менеджера з адміністративної діяльності було використано методику, представлену HR-експертом А. Журавель (компанія «Changers», дочірня структура міжнародної освітньої компанії «Бізнес-Конструктор») [6]. Зазначена методика нині проходить апробацію у вітчизняних організаціях та орієнтована на інтеграцію карти посади в сучасні управлінські процеси як інструменту результативного менеджменту. Згідно з цією методикою, карта посади формується у вигляді електронної таблиці (Microsoft Excel), що дозволяє зручно структурувати та оновлювати інформацію про функціонал, очікувані результати та зони відповідальності. Структура карти включає такі блоки (див. рис. 1-7)

1. Загальні відомості:

Менеджер з адміністративної діяльності (КП 1475.4) Менеджер з адміністративної діяльності - це фахівець, відповідальний за безперебійне функціонування офісної інфраструктури, організацію документообігу, діловодства та взаємодію з постачальниками. До ключових завдань посади належать: забезпечення життєдіяльності офісу (техніка, витратні матеріали, послуги клінінгу тощо), підготовка та облік внутрішніх документів (наказів, заяв, рахунків), контроль постачання послуг і товарів, ведення базових облікових реєстрів, а також організація ділового сервісу для клієнтів, партнерів і співробітників.	ПІБ
	Структурний підрозділ
	Адміністративно-господарський відділ
	Безпосередній керівник
	Начальник адміністративно-господарського відділу (КП 1222.1)
	Безпосередні підлеглі
	Офіс-адміністратор(и) (КП 4222), діловод(и) / помічник(и) керівника (КП 3436.1)

Рис. 1. Структура карти посади: загальні відомості

Джерело: розроблено автором на основі методики компанії «Changers» [6]

2. Очікувані результати:

ПІБ					
№	Очікувані результати роботи	Оцінка	План розвитку	Виконання	Оцінка
		00.00.0000 р.			00.00.0000 р.
1	Забезпечено безперебійне функціонування офісу: наявність витратних матеріалів, справність обладнання, робота сервісних служб без критичних збоїв.				
2	Здійснюється поточний контроль за наданням послуг постачальниками (клінінг, охорона, постачання води, ремонтні роботи тощо) відповідно до умов договорів.				
3	Підготовлено та належно оформлено внутрішні адміністративні документи (накази, розпорядження, довідки, рахунки) згідно з внутрішніми регламентами.				
4	Систематизовано діловодство: вхідна/вихідна документація зареєстрована, архів підтримується в актуальному стані, забезпечено доступ до необхідних документів.				
5	Оновлено базу постачальників і підтримано актуальний реєстр договорів із зазначенням термінів дії, відповідальних осіб та умов оплати.				
6	Налагоджено базову координацію з бухгалтерією та фінансовим відділом щодо погодження заявок, рахунків, актів виконаних робіт.				
7	Організовано офісний простір: контроль прибирання, зонування робочих місць, замовлення меблів/обладнання за потреби.				
8	Забезпечено підготовку до офіційних зустрічей, прийомів відвідувачів, нарад із відповідним адміністративним супроводом.				

Рис. 2 Структура карти посади: очікувані результати

Джерело: розроблено автором на основі методики компанії «Changers» [6]

3. *KPI:*

ПІБ	
Посада: Менеджер з адміністративної діяльності	
KPI	
1.	Забезпечення безперебійного функціонування офісу: не більше 1 технічного інциденту / тиждень; виконання 100% запитів у межах 24-48 годин
2.	Вчасне закриття 100% сервісних заявок; середньомісячна оцінка якості послуг не нижче 4 з 5
3.	Безпомилкове оформлення щонайменше 95% адміністративних документів; документи оформлені в термін ≤ 1 робочого дня
4.	Реєстрація 100% вхідної/вихідної документації; архів оновлюється щомісяця
5.	Оновлення бази постачальників і реєстрів: актуалізація даних не пізніше 5-го числа кожного місяця; щоквартально – мінімум 1 пропозиція щодо оптимізації витрат
6.	Координація з бухгалтерією та фінвідділом : не більше 1 затримки/місяць з обробки рахунків/актів з вини адміністративного менеджера
7.	Організація офісного простору : 100% запитів на зміну/ремонт виконано впродовж тижня; відповідність зонування нормам компанії
8.	Адміністративний супровід заходів : відсутність негативного фідбеку від учасників; 100% готовність офісу до запланованих подій

Рис. 3 Структура карти посади: KPI

Джерело: розроблено автором на основі методики компанії «Changers» [6]

4. *Внутрішні клієнти та підрядники:*

ПІБ	
Посада: Менеджер з адміністративної діяльності	
Внутрішні клієнти (усі підрозділи та посадові особи, що безпосередньо отримують адміністративну підтримку)	
Керівники підрозділів	
Операційний директор / директор з адміністрування	
Фінансовий відділ	
HR-директор	
Внутрішні команди, що потребують офісної та логістичної підтримки	
Внутрішні підрядники (усі співробітники та зовнішні постачальники, з якими менеджер взаємодіє під час виконання своїх обов'язків)	
Офіс-адміністратор(и)	
Діловод(и)	
Працівники служби прибирання / клінінгу	
Системний адміністратор / ІТ-відділ (з питань роботи офісної техніки)	
Постачальники канцелярії, води, техобладнання (у межах адміністрування)	
Бухгалтерія (як суміжна служба)	

Рис. 4 Структура карти посади: внутрішні клієнти та підрядники

Джерело: розроблено автором на основі методики компанії «Changers» [6]

5. Профіль компетенцій:

ПІБ		
№	Знання	Оцінка
		00.00.0000 р.
Загальнокорпоративні		
1	Ринок, цільова аудиторія, продукти та послуги компанії	
2	Історія компанії	
3	Організаційна структура компанії	
4	Принципи роботи з внутрішнім клієнтом	
5	Ключові бізнес-процеси	
6	Регламенти та правила документообігу в компанії	
7	Принципи ділового етикету (включно з корпоративною комунікацією)	
8	Політика та стандарти внутрішньої взаємодії між підрозділами	
Вузькоспеціалізовані		
1	Правила організації офісного простору	
2	Основи договірної роботи з постачальниками та підрядниками	
3	Стандарти технічного забезпечення	
4	Внутрішній документообіг (накази, заяви, службові записки тощо)	
5	Базові знання з координації логістичних/господарських процесів	
6	Принципи роботи з електронними обліковими системами (BAS, Excel, корпоративні CRM/HRM системи)	

Рис. 5 Структура карти посади: знання

Джерело: розроблено автором на основі методики компанії «Changers» [6]

№	Навички	Оцінка
		00.00.0000 р.
Загальнокорпоративні		
1	Емоційний інтелект та лідерство у сервісній взаємодії	
2	Тайм-менеджмент	
4	Багатозадачність у динамічному середовищі	
5	Письмова та усна грамотність	
6	Ведення переговорів із сервісними компаніями та підрядниками	
7	Проведення ефективних нарад і планувальних зустрічей	
8	Дотримання корпоративного стилю комунікації	
9	Ведення внутрішньої звітності та контроль виконання завдань	
10	Робота з документами: підготовка, облік, реєстрація, архівування	
Вузькоспеціалізовані		
1	Робота з первинною документацією (рахунки, акти, накладні)	
2	Ведення внутрішніх реєстрів (постачальники, договори, обліки витрат)	
3	Організація офісної інфраструктури (меблі, логістика, матеріали)	
4	Взаємодія з клінінговими, охоронними, ремонтними службами	
5	Підготовка приміщення до зустрічей, прийомів, презентацій	
6	Оцінка сервісу з боку підрозділів (принцип внутрішнього клієнта)	
7	Обробка й аналітика зворотного зв'язку від внутрішніх клієнтів	

Рис. 6 Структура карти посади: навички

Джерело: розроблено автором на основі методики компанії «Changers» [6]

Формування компетенцій для карти посади має ґрунтуватися на чіткій відповідності очікуваним результатам роботи. Це забезпечує узгодженість між

завданнями та знаннями й навичками, потрібними для їх реалізації. Наприклад, якщо серед результатів зазначено «забезпечення безперебійного функціонування

офісу», то відповідними компетенціями мають бути організація офісної інфраструктури, взаємодія з сервісними компаніями та знання стандартів технічного забезпечення. Таке зіставлення допомагає конкретизувати вимоги до посади та створює основу для подальшої оцінки ефективності працівника. Таким чином, зв'язок між результатами й компетенціями підвищує практичну цінність карти посади як інструменту управління.

6. Шкала оцінювання:

Завершальним елементом моделі карти посади є шкала оцінювання (рис. 7), яка дозволяє об'єктивно вимірювати рівень сформованості компетенцій та досягнення очікуваних результатів. Її використання створює основу для регулярного зворотного зв'язку, планування розвитку співробітника та управління ефективністю роботи в динаміці.

Шкала оцінювання	
1 - Відсутність результату: співробітник не проявляє компетенцію, не усвідомлює її важливості, не демонструє ініціативи	
2 - Випадкові прояви: рідкісні прояви без розуміння значущості компетенції; немає видимих зусиль до розвитку	
3 - Епізодичні прояви: співробітник розуміє важливість компетенції, але не прикладає системних зусиль	
4 - Періодичні прояви: є окремі успіхи, помітні перші кроки до розвитку, але вони ще нестабільні	
5 - Середній рівень: результат стабільний у стандартних ситуаціях, проте зовнішні обставини можуть впливати	
6 - Стабільна діяльність із зусиллями до розвитку: компетенція проявляється в більшості ситуацій, співробітник демонструє бажання вдосконалюватися	
7 - Хороший рівень: компетенція проявляється у всіх робочих ситуаціях, результат високий, але потребує періодичного контролю	
8 - Високий рівень: компетенція проявляється навіть у складних обставинах; співробітник досягає результатів самостійно, зрідка потребує консультацій	
10 - Рівень наставника: співробітник не лише досягає ідеальних результатів, а й здатен навчати інших	

Рис. 7 Структура карти посади: шкала оцінювання

Джерело: відредагований варіант шкали з методики компанії «Changers» [6]

Таким чином, карта посади виступає не лише інструментом фіксації функціоналу, а й повноцінним управлінським механізмом, що інтегрує цілі, компетенції та критерії оцінювання. Подальший аналіз (табл. 1) дозволив зіставити створену модель карти посади з класичною посадовою інструкцією, щоб

визначити її переваги та обмеження як сучасного адміністративного інструменту. Для аналізу відмінностей між картою посади та класичною посадовою інструкцією було обрано приклад інструкції менеджера з адміністративної діяльності з відкритого джерела [8].

Таблиця 1

Порівняльний аналіз

Критерій	Посадова інструкція	Карта посади
1. Структура документа		
Тип документа	Формальний нормативно-правовий акт, що регламентує трудові відносини	Гнучкий управлінський інструмент для визначення, оцінювання та покращення результатів роботи працівника
Структурні розділи	Загальні положення, обов'язки, права, відповідальність	Очікувані результати, KPI, компетенції, внутрішні клієнти та підрядники
Орієнтація	Регламентуюча (визначає, що працівник повинен робити)	Результативна (визначає, яких результатів має досягти працівник)
Формулювання	Юридично-формалізоване	Бізнес-орієнтоване, доступне для сприйняття
2. Орієнтація на результат		
Фокус	Перелік функціональних обов'язків	Конкретні очікувані результати та KPI
Вимірюваність результатів	Відсутня	Наявні чіткі кількісні та якісні індикатори
Можливість для Performance Review	Обмежена	Вбудована в систему регулярної оцінки
3. Компетентнісний підхід		
Визначення компетенцій	Загальні вимоги до знань	Чіткий профіль знань і навичок з можливістю оцінювання
Розвиток працівника	Не передбачено	Прив'язка до плану розвитку та навчання
Інструменти оцінки	Відсутні	Шкала оцінювання (наприклад, від 1 до 10 для кожної компетенції)
4. Взаємодія з іншими ролями		
Опис підпорядкованості клієнти та підрядники	Наявний, але загальний	Чітке зазначення керівника і підлеглих за КП
Прозорість ролі	Не згадуються	Детально прописані функціональні взаємодії
	Залежить від тлумачення	Висока, завдяки чітко прописаним результатам, KPI та механізмам зворотному зв'язку

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [6] та [8]

Щоб продемонструвати управлінський потенціал карти посади порівняно з традиційною посадовою інструкцією, було проведено гіпотетичну кількісну оцінку за п'ятьма ключовими критеріями, які відображають етапи управлінського циклу (планування,

організація, мотивація, контроль та координація). Оцінювання ґрунтується на практичних спостереженнях і відображає відмінності у функціональності кожного інструменту (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна оцінка управлінського потенціалу посадової інструкції та карти посади

Критерій	Макс. балів	Посадова інструкція	Карта посади
Чіткість очікувань	20	12 (розмиті формулювання)	19 (переважно конкретні результати, проте можливі нюанси у складних кейсах)
Оцінюваність результатів (KPI)	20	8 (відсутні вимірювані показники)	20 (усі результати мають KPI)
Підтримка розвитку та навчання	20	6 (немає компетентнісної моделі)	19 (є профіль компетенцій, проте потребує регулярного оновлення)
Прозорість взаємодії в структурі	20	10 (загальні вказівки щодо підпорядкування)	19 (детально описані взаємодії, але можливі організаційні зміни)
Гнучкість та адаптивність документа	20	9 (статичний характер)	19 (висока гнучкість, проте потребує адміністрування для актуалізації)
Загальний бал	100	45/100	96/100

Джерело: гіпотетична авторська оцінка на основі практичних спостережень

Загальний бал карти посади становить 96/100, що свідчить про її перевагу як гнучкого та результативного інструменту, тоді як посадова інструкція отримала 45/100 завдяки більш обмеженій ролі у забезпеченні керованості та розвитку персоналу.

Таким чином, карта посади є ефективним інструментом нового покоління, що поєднує нормативність із динамічністю. Запровадження карт посад сприяє не лише оптимізації адміністративних процесів, а й розвитку соціально-трудових відносин через підвищення прозорості ролей, чітке визначення очікувань та зміцнення внутрішньої координації між підрозділами. Це створює умови для підвищення рівня довіри й залученості персоналу, що є важливим чинником стабільності організацій. Її впровадження доцільно розглядати не лише як альтернативу, а й як доповнення до посадової інструкції для підвищення управлінської ефективності та розвитку культури результативності.

Висновки. У статті проаналізовано карту посади як інструмент сучасного адміністративного менеджменту, що підвищує прозорість, керованість і результативність посадових ролей. Моделювання карти посади менеджера з адміністративної діяльності засвідчило її

високий потенціал як управлінського інструменту, який інтегрує цілі компанії, очікування до працівника, систему оцінювання та розвиток компетенцій. На відміну від класичної посадової інструкції, що переважно фіксує функції й обов'язки, карта посади: орієнтує на досягнення вимірюваних результатів; підтримує управлінський цикл (планування – організація – мотивація – контроль та координація); забезпечує прозорість взаємодії між підрозділами; створює підґрунтя для індивідуального розвитку персоналу. Гіпотетична оцінка управлінського потенціалу показала значні переваги карти посади за критеріями чіткості очікувань, наявності KPI, компетентнісного підходу та гнучкості.

Подальші дослідження варто спрямувати на емпіричне вивчення досвіду українських компаній щодо застосування карт посад, зокрема впливу цього інструменту на залученість працівників, адаптацію новачків, внутрішню координацію та результати Performance Review. Перспективним напрямом є також використання карт посад у публічному секторі та інтеграція цього інструменту у цифрові HRM-системи для сталого розвитку компетенцій і управління знаннями.

Список використаних джерел:

1. Прокоф'єва К.А., Решетілова О.М. (2023). Сучасна система української кадрової документації. Український журнал будівництва та архітектури, № 4(016). DOI: <https://doi.org/10.30838/J.BPSACEA.2312.290823.111.977>.
2. Світенко М. (2019). Посадова інструкція: поняття та правова природа. Підприємництво, господарство і право, № 6. С. 109-113. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.6.19>.
3. Колесників О.Є., Лук'янов Д.В., Шерстюк О.І., Колеснікова К.В. (2019). Посадова інструкція проектного менеджера як один з ключових факторів успіху проектного управління. Вісник сучасних інформаційних технологій, № 3. С. 215-228. DOI: <https://doi.org/10.15276/hait.03.2019.5>.
4. Armstrong, M. (2008). Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance. 4th ed. London and Philadelphia: Kogan Page. URL: <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/HRM613/Downloads/ARMSTRONG%C3%A2%E2%82%AC%E2%84%A2S%20HANDBOOK%20OF%20PERFORMANCE.pdf>.
5. Малиута Л., Островська Г., Кузь Т. (2019). Трансформування моделі управління розвитком

інтелектуального потенціалу промислового підприємства: компетентнісний підхід. Соціально-економічні проблеми і держава, Вип. 2(21). С. 178-191. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/index.php/uk/archive/24/616-2020-02-05-19-26-25>.

6. Журавель А. (2024). Карта посади як альтернатива посадовій інструкції: дієвий інструмент для HR-менеджера. Практичний майстер-клас. URL: <https://feu.kubg.edu.ua/informatsiya/news/podiji/2330-maister-klas-karta-posady-iak-alternatyva-posadovoi-instruktsii-vid-anastasii-zhuravel.html>.

7. Менеджер з адміністративної діяльності. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/jobs/6727450/>.

8. Посадова інструкція: Менеджер з адміністративної діяльності. Jobs.ua. URL: https://jobs.ua/job_description/view/1909.

References:

1. Prokofieva, K.A., & Reshetilova, O.M. (2023). Suchasna systema ukrainskoi kadrovoi dokumentatsii [Modern system of Ukrainian personnel documentation]. Ukrainian Journal of Construction and Architecture, No. 4(016). DOI: <https://doi.org/10.30838/J.BPSACEA.2312.290823.111.977>. [in Ukrainian].

2. Svitenok, M. (2019). Posadova instruktsiia: poniattia ta pravova pryroda [Job description: concept and legal nature]. Entrepreneurship, Economy and Law, No. 6. Pp. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.6.19>. [in Ukrainian].

3. Kolesnikov, O.Ye., Luk'ianov, D.V., Sherstiuk, O.I., & Kolesnikova, K.V. (2019). Posadova instruktsiia proiektnoho menedzhera yak odyn z kliuchovykh faktoriv uspiokhu proiektnoho upravlinnia [Job description of project manager as one of the key factors of project management success]. Bulletin of Modern Information Technologies, No. 3. Pp. 215–228. DOI: <https://doi.org/10.15276/hait.03.2019.5>. [in Ukrainian].

4. Armstrong, M. (2008). Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance (4th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page. Retrieved from: <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/HRM613/Downloads/ARMSTRONG%C3%A2%E2%82%AC%E2%84%A2S%20HANDBOOK%20OF%20PERFORMANCE.pdf>.

5. Maliuta, L., Ostrovska, H., & Kuz, T. (2019). Transformuvannia modeli upravlinnia rozvytkom intelektualnogo potentsialu promysloвого pidpriemstva: kompetentnisnyi pidkhid [Transformation of enterprise intellectual potential management model: a competency-based approach]. Socio-Economic Problems and the State, No. 2(21). Pp. 178–191. Retrieved from: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mlypkp.pdf>. [in Ukrainian].

6. Zhuravel A. (2024). Karta posady yak alternatyva posadovii instruktsii: diievyi instrument dlia HR-menedzhera [Job card as an alternative to job description: an effective tool for an HR manager]. Practical master class. Retrieved from: <https://feu.kubg.edu.ua/informatsiya/news/podiji/2330-maister-klas-karta-posady-iak-alternatyva-posadovoi-instruktsii-vid-anastasii-zhuravel.html>. [in Ukrainian].

7. Menedzher z administratyvnoi diialnosti [Administrative activity manager]. (2025). Work.ua. Retrieved from: <https://www.work.ua/jobs/6727450/>. [in Ukrainian].

8. Posadova instruktsiia: Menedzher z administratyvnoi diialnosti [Job description: Administrative activity manager]. (2025). Jobs.ua. Retrieved from: https://jobs.ua/job_description/view/1909. [in Ukrainian].