

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Рекуненко І.І.

\_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього ступеня бакалавр*

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Управлінський персонал: критерії оцінювання і ефективності»

Здобувача групи М-02 Савченка Нікіти Дмитровича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Савченко Н.Д.

Керівник старший викладач кафедри, к. е.н., доцент, Мартинець В.В. \_\_\_\_\_

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри Рекуненко І.І.  
\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Здобувача групи М-02 Савченка Нікіти Дмитровича

1. Тема роботи **«Управлінський персонал: критерії оцінювання і ефективності»** затверджена наказом № №0544-VI від 16.05.2024 року
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 31 травня 2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: розробити теоретичні і практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінського персоналу.
4. Об'єкт дослідження: оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу організації.
5. Предмет дослідження: методи та механізми управління ефективністю діяльності керівників організації.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних вказівок та наукових праць та досліджень у сфері оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу, практичних даних та інформації ТОВ «Баядера Логістик»
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ	10.05.2024
II	ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ	15.05.2024
III	УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Баядера Логістик»	20.05.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен визначити основні критерії оцінювання ефективності управлінського персоналу та проаналізувати підходи та концепції до діяльності управлінського персоналу.

У розділі 2 студент повинен визначити перспективи підвищення ефективності роботи керівників та провести наліз основних показників діяльності торгової організації.

У розділі 3 студент повинен оцінити діяльність управлінського персоналу ТОВ «Баядера Логістик» та визначити особливості підвищення ефективності діяльності керівного складу організації.

## 8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

9. Дата видачі завдання 02.05.2024Керівник кваліфікаційної роботи старший викладач, к. е.н., доцент, Мартинець В.В.

Завдання до виконання одержав

Савченко Н.Д.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Управлінський персонал: критерії оцінювання і ефективності») викладена на 52 сторінках, містить 7 таблиць, 3 рисунки, 44 використаних джерела.

Об'єктом дослідження є оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу організації.

Предмет дослідження: є методи та механізми управління ефективністю діяльності керівників організації.

Мета кваліфікаційної роботи: розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінського персоналу.

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні завдання:

- визначити основні критерії оцінювання ефективності управлінського персоналу;
- проаналізувати підходи та концепції до діяльності управлінського персоналу;
- визначити перспективи підвищення ефективності роботи керівників;
- провести аналіз основних показників діяльності торгової організації;
- оцінити діяльність управлінського персоналу ТОВ «Баядера Логістик»;
- визначити особливості підвищення ефективності діяльності керівного складу організації.

Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних вказівок, наукових праць та досліджень у сфері оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу, практичних даних та інформації ТОВ «Баядера Логістик».

Методи дослідження:

1. Аналіз літературних джерел та теоретичних публікацій при визначенні основних критеріїв оцінювання діяльності керівного складу організації.
2. Систематичний огляд наукових джерел для класифікації підходів до оцінки управлінського персоналу.

3. Аналіз звітів та показників діяльності підприємства для застосування кількісних методів оцінки.

4. Оцінка діяльності управлінського персоналу ТОВ «Баядера Логістик».

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у впровадженні отриманих результатів та рекомендацій в діяльність організації: рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управлінського персоналу.

Результати дослідження були опубліковані в тезах «Передумови оцінювання ефективності управлінського персоналу» на конференції Сучасний менеджмент і економічний розвиток: матеріали Всеукраїнської конференції. Суми, 2024 р

Ключові слова: УПРАВЛІНСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ, КЕРІВНИЙ СКЛАД, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОЦІНЮВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ,

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ.....	9
1.1. Основні критерії оцінювання ефективності управлінського персоналу.....	9
1.2. Теоретичні аспекти діяльності керівного складу.....	13
1.3. Підходи та концепції до діяльності управлінського персоналу.....	17
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	21
2.1. Оцінювання роботи керівників організації як основний етап управління персоналом.....	21
2.2. Перспективи підвищення ефективності роботи керівників.....	29
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Баядера Логістик».....	37
3.1. Аналіз основних показників діяльності торгової організації.....	37
3.2. Оцінка діяльності управлінського персоналу ТОВ «Баядера Логістик».....	41
3.3. Особливості підвищення ефективності діяльності керівного складу організації.....	46
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

## ВСТУП

Сьогодення в Україні створює умови постійного пошуку та зміни системи та методів управління, що пов'язано з безперервною зміною зовнішнього середовища та воєнним станом. Необхідним стає пошук оптимального розв'язання як складних економічних так і соціальних проблем, швидкого та структурного оновлення управління діяльністю на всіх рівнях. Тому особливо гостро і стоїть задача організації оптимального та ефективного управління підприємствами в сучасних умовах.

Ефективне управління є одним з ключових чинників успіху будь-якої організації. В умовах швидких змін на ринку, підвищення конкуренції та постійної необхідності адаптації до нових технологій та умов, оцінювання ефективності роботи керівників набуває особливої актуальності.

Оцінювання ефективності роботи керівників організацій є актуальним та необхідним процесом, який забезпечує досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності, мотивації та професійного розвитку керівників. Це сприяє покращенню загальної ефективності організації, її адаптивності до змін на ринку та забезпечує сталий розвиток. Постійний моніторинг та оцінювання дозволяють своєчасно вносити необхідні корективи, оптимізувати управлінські процеси та підвищувати конкурентоспроможність організації. Підвищення ефективності роботи керівників будь якої торговельної мережі вимагає комплексного підходу, що включає навчання та розвиток, покращення мотивації, оцінку ефективності, оптимізацію комунікацій, використання сучасних технологій, організаційні зміни, орієнтацію на клієнта, управління змінами та розвиток корпоративної культури. Використання цих стратегій допоможе створити умови для ефективного управління та успішного розвитку торговельної мережі.

Об'єктом дослідження є оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу організації.

Предмет дослідження: є методи та механізми управління ефективністю діяльності керівників організації.

Мета кваліфікаційної роботи: розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінського персоналу.

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні завдання:

- визначити основні критерії оцінювання ефективності управлінського персоналу;
- проаналізувати підходи та концепції до діяльності управлінського персоналу;
- визначити перспективи підвищення ефективності роботи керівників;
- провести наліз основних показників діяльності торгової організації;
- оцінити діяльність управлінського персоналу ТОВ «Баядера Логістик»;
- визначити особливості підвищення ефективності діяльності керівного складу організації.



## 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Основні критерії оцінювання ефективності управлінського персоналу

Загальна система організації представлена персоналом товариства, системою комунікації між окремими елементами, стилем керування, організаційною культурою організації, соціальними відносинами, як складаються між клієнтом та співробітниками, також і внутрішньорганізаційні.

Оцінка управлінського персоналу є важливою складовою успіху будь-якої організації. Загальні критерії оцінювання ефективності управлінського персоналу:

1. Досягнення цілей. Важливо оцінювати, наскільки успішно керівник досягає поставлених перед ним цілей та завдань.

2. Навички та вміння керівника. Оцінка здатності керівника ефективно керувати командою, вирішувати конфлікти, мотивувати співробітників та приймати важливі рішення.

3. Комунікаційні навички. Оцінка здатності ефективно спілкуватися зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

4. Лідерські якості. Оцінка здатності керівника впливати на співробітників, мотивувати їх до досягнення високих результатів та вести їх до успіху.

5. Розвиток команди. Оцінка здатності керівника створювати ефективні робочі групи, розвивати їх потенціал та стимулювати до спільної роботи.

6. Інноваційність. Оцінка здатності керівника приймати новаторські рішення та впроваджувати нові ідеї для покращення діяльності організації.

7. Адаптивність. Оцінка здатності керівника адаптуватися до змін в робочому оточенні та швидко реагувати на негативні та несподівані ситуації.

8. Результативність. Оцінка результатів роботи керівника, включаючи виконання поставлених завдань та досягнення позитивних показників управлінської діяльності.

Ці критерії можна використовувати для оцінки ефективності управлінського персоналу та підвищення їхньої професійної компетентності.

Н. Норріс, С. Паррі, Л. Спенсер, Р. Уайт (Шляга& Білоус, 2013; Зленко, 2013; Дідур, 2011; Ядранська, 2011) всі критерії оцінки персоналу поділяють на дві групи:

1. Оцінка компетенцій- оцінюються саме знання та вміння співробітника, за рахунок вирішення практичних ситуаційних задач використовуючи специфіку посади.

2. Оцінка результативності - порівнюються показники роботи конкретного керівника із запланованим значенням.

Оцінка компетенцій керівників є важливим етапом управління персоналом, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони керівників, а також їх відповідність посадовим вимогам та стратегічним цілям організації (Терещенко, 2015). Цей процес дозволяє виявити потреби у навчанні та розвитку, покращити ефективність управлінської діяльності та забезпечити успішний розвиток організації.

Основні методи оцінки компетенцій керівників (Калашнікова, 2010).

1. Оцінка за компетенціями.
  - Фахові компетенції: Знання та навички, необхідні для виконання конкретних завдань та обов'язків.
  - Управлінські компетенції: Здатність керувати командою, приймати рішення, планувати та організовувати роботу.
  - Міжособистісні компетенції: Навички комунікації, мотивації, конфліктного менеджменту.
2. Метод 360 градусів.
  - Оцінка керівників з різних джерел: підлеглих, колег, керівників вищого рівня та клієнтів.
  - Забезпечує всебічний огляд компетенцій та поведінки керівника.
3. Оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI).
  - Вимірювання досягнення поставлених цілей та результатів роботи.

- Застосування кількісних показників для об'єктивної оцінки.
- 4. Інтерв'ю та анкети.
  - Проведення структурованих інтерв'ю з керівниками для оцінки їхнього розуміння завдань, мотивації та бачення розвитку.
  - Використання анкет для самооцінки та оцінки з боку підлеглих і колег.
- 5. Атестація та тестування.
  - Проведення тестів для оцінки знань та навичок керівників.
  - Атестаційні комісії, які оцінюють відповідність компетенцій посадовим вимогам.
- 6. Спостереження та аналіз поведінки.
  - Спостереження за роботою керівників у реальних умовах.
  - Аналіз поведінки у різних ситуаціях, зокрема в стресових та конфліктних.

Критерії оцінки компетенцій керівників (Чечель, 2017):

1. Стратегічне мислення.
  - Здатність бачити перспективу та розробляти довгострокові плани.
  - Вміння адаптуватися до змін та передбачати їх вплив на організацію.
2. Лідерські якості.
  - Здатність надихати та мотивувати команду.
  - Вміння приймати відповідальні рішення та брати на себе відповідальність.
3. Комунікативні навички.
  - Ефективна передача інформації та зворотного зв'язку.
  - Здатність до активного слухання та вирішення конфліктів.
4. Орієнтація на результат.
  - Зосередженість на досягненні поставлених цілей.
  - Вміння ефективно розподіляти ресурси та контролювати виконання завдань.
5. Організаторські здібності.

- Здатність планувати та координувати роботу команди.
- Вміння організувати ефективний робочий процес.
- 6. Інноваційність.
- Здатність генерувати нові ідеї та впроваджувати інновації.
- Вміння використовувати нові технології та підходи для підвищення ефективності.

Процес оцінки компетенцій керівників (Волобаєва&Варіс, 2018):

1. Підготовчий етап.
  - Визначення цілей та завдань оцінки.
  - Розробка критеріїв та методів оцінки.
2. Збір інформації.
  - Використання вибраних методів для збору даних про компетенції керівників.
  - Проведення опитувань, інтерв'ю, тестів та спостережень.
3. Аналіз та інтерпретація даних.
  - Обробка та аналіз зібраної інформації.
  - Порівняння результатів з встановленими критеріями.
4. Надання зворотного зв'язку.
  - Обговорення результатів оцінки з керівниками.
  - Визначення сильних сторін та областей для вдосконалення.
5. Розробка плану розвитку.
  - Визначення конкретних заходів для покращення компетенцій.
  - Розробка індивідуальних планів розвитку та навчання.
6. Моніторинг та повторна оцінка.
  - Постійний моніторинг прогресу керівників.
  - Проведення повторних оцінок для відстеження динаміки змін.

Оцінка компетенцій керівників є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління організацією. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони керівників, визначити потреби в навчанні та розвитку, а також підвищити загальну ефективність організації. Використання сучасних методів

оцінки та системного підходу до розвитку керівників забезпечує успішне функціонування та конкурентоспроможність бізнесу.

## 1.2. Теоретичні аспекти діяльності керівного складу

Оцінка результативності керівників є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління організацією. Вона дозволяє визначити, наскільки успішно керівники виконують свої обов'язки, досягають поставлених цілей та сприяють загальному розвитку організації. Цей процес допомагає виявити сильні та слабкі сторони керівників, а також розробити заходи для підвищення їхньої ефективності.

Основні методи оцінки результативності керівників(Бородієнко, 2015):

1. Ключові показники ефективності (КПІ).
  - Вимірювання досягнення поставлених цілей та результатів роботи за допомогою кількісних показників.
  - Наприклад, фінансові показники, продуктивність, якість роботи, задоволеність клієнтів.
2. Метод 360 градусів.
  - Оцінка керівників з різних джерел: підлеглих, колег, керівників вищого рівня та клієнтів.
  - Забезпечує всебічний огляд результативності керівника з різних перспектив.
3. Оцінка за компетенціями.
  - Визначення рівня розвитку ключових компетенцій, необхідних для ефективного управління.
  - Наприклад, лідерські якості, комунікативні навички, стратегічне мислення.
4. Самооцінка та самоаналіз.
  - Керівники самостійно оцінюють свої досягнення та недоліки.
  - Допомагає виявити особисті бачення результативності та визначити області для вдосконалення.
5. Регулярні зустрічі та зворотний зв'язок.

- Проведення регулярних зустрічей з керівниками для обговорення їхніх досягнень, проблем та планів.
- Надання конструктивного зворотного зв'язку та рекомендацій.
- 6. Проекти та завдання.
  - Оцінка результативності на основі виконання конкретних проектів та завдань.
  - Аналіз успішності реалізації проектів, дотримання строків та бюджету.

Критерії оцінки результативності керівників (Грузіна&Грузін, 2011):

1. Досягнення стратегічних цілей.
  - Вміння керівника досягати довгострокових стратегічних цілей організації.
  - Оцінка відповідності результатів роботи стратегічному плану.
2. Фінансові результати.
  - Показники доходу, прибутку, рентабельності та інших фінансових показників.
  - Вміння керівника ефективно управляти ресурсами та забезпечувати фінансову стабільність організації.
3. Продуктивність та ефективність.
  - Оцінка продуктивності роботи команди, яку очолює керівник.
  - Вміння оптимізувати процеси та підвищувати ефективність роботи.
4. Якість управління персоналом.
  - Здатність керівника мотивувати, навчати та розвивати своїх підлеглих.
  - Оцінка рівня залученості, задоволеності та продуктивності персоналу.
5. Інноваційність та адаптивність.
  - Вміння керівника впроваджувати нові ідеї та адаптуватися до змін у ринковому середовищі.
  - Здатність керівника бути гнучким та швидко реагувати на виклики.

## 6. Клієнтоорієнтованість.

- Здатність керівника забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

- Оцінка рівня задоволеності клієнтів та їхньої лояльності.

Процес оцінки результативності керівників (Бородієнко, 2015):

### 1. Планування оцінки.

- Визначення цілей, критеріїв та методів оцінки.

- Розробка графіку та плану проведення оцінки.

### 2. Збір даних.

- Використання вибраних методів для збору інформації про результативність керівників.

- Проведення опитувань, інтерв'ю, аналіз показників та інших заходів.

### 3. Аналіз та інтерпретація результатів (Бородієнко, 2017).

- Обробка зібраної інформації та порівняння з встановленими критеріями.

- Визначення сильних та слабких сторін керівників.

### 4. Зворотний зв'язок та обговорення результатів.

- Надання керівникам конструктивного зворотного зв'язку.

- Обговорення результатів оцінки, визначення досягнень та областей для вдосконалення.

### 5. Розробка плану розвитку.

- Визначення конкретних заходів для підвищення результативності керівників.

- Розробка індивідуальних планів розвитку та навчання.

### 6. Моніторинг та повторна оцінка.

- Постійний моніторинг прогресу керівників.

- Проведення повторних оцінок для відстеження динаміки змін та коригування планів.

Виклики та ризики оцінки результативності керівників (Василик, 2014):

### 1. Суб'єктивність оцінки.

- Можливість упередженості та суб'єктивності при оцінці результативності.

- Використання об'єктивних показників та різних джерел інформації для зменшення суб'єктивності.

## 2. Недостатнє планування.

- Відсутність чіткого плану оцінки може призвести до неефективного процесу.

- Ретельне планування та розробка детального плану оцінки є критично важливими.

## 3. Опір з боку керівників.

- Природний опір керівників до оцінки їхньої роботи, пов'язаний з невизначеністю та страхом критики.

- Відкрита комунікація та залучення керівників до процесу оцінки для зниження рівня спротиву.

## 4. Брак ресурсів.

- Оцінка результативності може вимагати значних фінансових, часових та людських ресурсів.

- Забезпечення достатнього фінансування та підтримки з боку керівництва.

Оцінка результативності керівників є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління організацією. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони керівників, визначити потреби в навчанні та розвитку, а також підвищити загальну ефективність організації. Використання сучасних методів оцінки та системного підходу до розвитку керівників забезпечує успішне функціонування та конкурентоспроможність бізнесу.

Теоретичні основи діяльності управлінського персоналу базуються на різних підходах та концепціях, що розглядають роль та функції керівників у виробничих та організаційних процесах. Основні аспекти теорій управлінського персоналу включають певні підходи (Лукашук, О. А., Лукашук, В. О., & Кіасова, І. О., 2008):



1. Адміністративний. Зосереджується на формалізованій структурі організації та розподілі обов'язків між керівниками на основі ієрархічних принципів.
2. Психологічний. Акцентує увагу на психологічних аспектах управління, таких як мотивація, комунікація, лідерство та групова динаміка.
3. Системний. Розглядає організацію як систему, в якій керівники взаємодіють з іншими частинами системи для досягнення спільних цілей.
4. Соціологічний. Аналізує вплив соціальних факторів на діяльність управлінського персоналу, включаючи культурні та етичні аспекти.
5. Економічний. Розглядає управлінський персонал як фактор виробництва, що впливає на ефективність виробництва та доходність підприємства.
6. Теорія груп та команд. Визначає роль управлінського персоналу у формуванні та управлінні робочими групами та командами для досягнення спільних цілей.

Загальна ідея цих підходів полягає в тому, щоб керівники були ефективними лідерами, здатними мотивувати співробітників, ефективно вирішувати конфлікти та досягати стратегічних цілей організації

Основним початковим завданням є визначення необхідної кількості персоналу, що дозволить ефективного розвиватися організації при мінімально можливих витратах. Розрахунок таких категорій як поточної, середньострокової і перспективної потреби організації в персоналі стає в умовах сьогодення основою для прогнозування та планування його розвитку.

### 1.3. Підходи та концепції до діяльності управлінського персоналу

Згідно з визначеним та запропонованим науковцями методичним підходом, виділяються 4 групи критеріїв:

- професійні критерії щодо оцінки діяльності управлінського персоналу;
- ділові критерії, а саме: організованість, відповідальність, ініціативність;

- морально-психологічні критерії - чесність, здатність до самооцінки, справедливість та психологічна стійкість;

- специфічні критерії: авторитет, стан здоров'я та інші.

Як вже зазначалося нами раніше, підходів існує дуже багато, тому за думкою науковців їх доцільно поєднати в три групи за спрямованістю (Балтачаєва, 2000):

I. Якісні методи (описові), що характеризують співробітників без застосування кількісних коефіцієнтів:

- a) матричний метод;
- b) метод-система довільних характеристик;
- c) оцінка процесу виконання задач;
- d) метод «360 градусів»;
- e) групова дискусія.

II. Кількісні методи:

- a) Метод бальної оцінки.
- b) Ранговий метод.
- c) Метод вільної оцінки.

III. Комбіновані методи (які, за думкою вчених є найбільш дієвими, оскільки використовують як описові так і кількісні аспекти):

- a) Метод суми оцінок.
- b) Система угруповання.

Незважаючи на велику кількість існуючих методів, можна узагальнити, що всі вони надають можливість оцінити лише частину роботи співробітника управлінського персоналу, саме тому протягом останнього часу HR-відділи більш частіше використовують комплексні методи, що базуються на досягненнях всіх наявних підходів. За думкою Бородієнко О., Зленко А. та Балдачаєвої Н. (Балтачаєва, 2000), до таких необхідно віднести: методи оцінки саме компетенцій управлінського персоналу та методи оцінки його результативності (показник КРІ). Оцінювання роботи керівників організації є важливим етапом управління персоналом, оскільки від їхньої ефективності

залежить успіх всієї організації. Особливості оцінювання роботи керівників включають:

1. Об'єктивність. Оцінка повинна базуватися на конкретних фактах та результативності роботи керівника, а не на особистих вподобаннях чи відчуттях

2. Комплексність. Оцінка повинна охоплювати різні аспекти роботи керівника, такі як результативність, лідерські якості, комунікація та співпраця з колегами та підлеглими.

3. Прозорість. Процес оцінювання повинен бути зрозумілим та прозорим для керівника, щоб він міг розуміти, за якими критеріями його оцінюють.

4. Залучення стейкхолдерів. Важливо враховувати думку та оцінку керівника з боку підлеглих, колег та інших стейкхолдерів, які можуть мати важливі спостереження та відгуки.

5. Розвиток. Результати оцінки повинні бути використані для розвитку керівника, виявлення його сильних та слабких сторін та розробки планів подальшого професійного зростання.

6. Цілком можливо, що розгляд вищезазначених аспектів в оцінці роботи керівників допоможе досягти більш ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації.

7. Підвищення ефективності роботи керівників може бути досягнуте за допомогою різноманітних заходів та стратегій. Можливі перспективи визначено в таблиці 1.1.

8. Постійність. Оцінка повинна бути систематичною та проводитися на регулярній основі, щоб керівництво могло відстежувати динаміку розвитку керівника.

Зазначені підходи можуть допомогти керівникам підвищити свою ефективність та досягти високих результатів у роботі.

Таблиця 1.1 – Перспективи підвищення ефективності роботи керівників

Назва	Опис
1. Навчання та розвиток.	Програми навчання та розвитку для керівників можуть допомогти їм вдосконалити свої лідерські та управлінські навички.
2. Менторство та коучинг.	Супровід керівників кваліфікованими менторами та коучами може сприяти їхньому професійному зростанню та підвищенню ефективності.
3. Стимулювання досягнень.	Використання систем стимулювання та мотивації може підвищити мотивацію керівників до досягнення високих результатів.
4. Постійне навчання.	Регулярне оновлення знань та навичок керівників у відповідності зі змінами в бізнес-середовищі та технологіях.
5. Ефективна комунікація.	Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та підлеглими сприяє вирішенню проблем та досягненню спільних цілей.
6. Використання сучасних технологій.	Впровадження сучасних технологій управління може спростити та покращити роботу керівників.
7. Розвиток лідерських якостей.	Підвищення рівня лідерських якостей керівників, їх здатність впливати на команду та стимулювати її до досягнень.
8. Саморозвиток.	Самоосвіта та самовдосконалення керівників є ключовим елементом підвищення їхньої ефективності та професійного зростання.

## 2. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінювання роботи керівників організації як основний етап управління персоналом

Оцінювання ефективності управлінського персоналу є актуальним з кількох причин, що мають безпосередній вплив на успішність та стійкість організації. Ось основні аспекти актуальності цього процесу:

1. Підвищення продуктивності та результативності.

- Оптимізація ресурсів: Ефективне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів через виявлення сильних і слабких сторін управлінського персоналу.

- Покращення результатів: Встановлення чітких показників ефективності сприяє досягненню кращих результатів на індивідуальному та організаційному рівнях (Студніцький, 2010).

2. Підтримка стратегії організації (Перерва, 2016).

- Вирівнювання цілей: Забезпечення відповідності між індивідуальними цілями керівників та стратегічними цілями організації.

- Забезпечення виконання стратегії: Моніторинг та оцінка допомагають переконатися, що управлінський персонал ефективно реалізує стратегію організації.

3. Мотивація та розвиток персоналу.

- Мотивація керівників: Оцінка ефективності може стимулювати керівників до покращення своїх навичок та продуктивності через визнання їхніх досягнень та заохочення (Бондарчук, 2008).

- Ідентифікація потреб у навчанні: Виявлення прогалин у знаннях та навичках, що дозволяє розробити цільові програми навчання та розвитку.

4. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

- Основи для кадрових рішень: Оцінка ефективності забезпечує об'єктивну основу для прийняття рішень щодо підвищення, переміщення або звільнення керівників.

- Планування кар'єри: Допомога в плануванні кар'єрного розвитку та наступності управлінських кадрів (Титок&Ємельянова, 2022).

#### 5. Покращення організаційної культури.

- Підвищення довіри: Прозорість у оцінюванні ефективності сприяє підвищенню довіри між керівниками та підлеглими.

- Зміцнення командного духу: Справедливе оцінювання сприяє створенню позитивної робочої атмосфери та покращенню командної роботи.

#### 6. Підтримка інновацій та адаптивності.

- Сприяння інноваціям: Оцінка ефективності включає аналіз здатності керівників до впровадження інноваційних рішень та адаптації до змін.

- Гнучкість організації: Оцінювання допомагає швидко виявляти та реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

#### 7. Відповідність вимогам зовнішніх регуляторів.

- Забезпечення відповідності (Панченко&Якімова, 2018 ): В деяких галузях оцінка ефективності управлінського персоналу є вимогою законодавства або галузевих стандартів.

- Прозорість для акціонерів та інвесторів: Забезпечення прозорості та підзвітності для зацікавлених сторін.

Оцінювання ефективності управлінського персоналу є необхідним для забезпечення стійкого розвитку організації, підвищення її конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей (Головчук&Пчелянська, 2020). Це дозволяє вчасно виявляти та усувати недоліки, мотивувати керівників на досягнення кращих результатів та створювати сприятливі умови для розвитку організації в цілому. Оцінювання роботи керівників організації є важливим етапом управління персоналом, оскільки від їхньої ефективності залежить успіх всієї організації. Особливості оцінювання роботи керівників розглянуто в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Особливості оцінювання роботи керівників

Особливість	Сутність
Об'єктивність.	Оцінка повинна базуватися на конкретних фактах та результативності роботи керівника, а не на особистих вподобаннях чи відчуттях.
Комплексність.	Оцінка повинна охоплювати різні аспекти роботи керівника, такі як результативність, лідерські якості, комунікація та співпраця з колегами та підлеглими.
Прозорість.	Процес оцінювання повинен бути зрозумілим та прозорим для керівника, щоб він міг розуміти, за якими критеріями його оцінюють.
Залучення стейкхолдерів.	Важливо враховувати думку та оцінку керівника з боку підлеглих, колег та інших стейкхолдерів, які можуть мати важливі спостереження та відгуки.
Розвиток.	Результати оцінки повинні бути використані для розвитку керівника, виявлення його сильних та слабких сторін та розробки планів подальшого професійного зростання.
Постійність.	Оцінка повинна бути систематичною та проводитися на регулярній основі, щоб керівництво могло відстежувати динаміку розвитку керівника.

Цілком можливо, що розгляд вищезазначених аспектів в оцінці роботи керівників допоможе досягти більш ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації.

В науковій літературі економічну ефективність професійного розвитку саме управлінського персоналу у загальній діяльності організації ( $EE_e$ ) пропонується визначати застосовуючи метод контрольної групи, який базується на порівнянні між собою значення певних показників діяльності колективу працівників, що знаходяться в підпорядкуванні за попередній період та наступний - вже після впровадження заходів щодо розвитку управлінського персоналу (формула 2.1) (Іванченко&Кривда, 2018).

$$EE_e = \sum_{i=1}^m (P_{2i} - P_{1i}) \cdot \chi_i \cdot P_i \quad (2.1)$$

Де,  $P_{1i}$ ,  $P_{2i}$  - середня продуктивність персоналу, що знаходяться в підпорядкуванні, грн. / ос;

$\chi_i$  - чисельність працівників, що знаходяться в підпорядкуванні (підрозділу, організації), осіб;

$P$  - частка прибутку, яка розраховується на 1 грн наданих послуг;

$i = \{1; m\}$  – кількість структурних підрозділів.

Загальна економія грошових коштів за рахунок професійного розвитку що призводить до зменшення кількості помилок під час виконання завдань пропонується в наукових дослідженнях розраховувати за формулою (Харченко, 2010):

$$E_k = K_n \cdot \Delta\Pi \cdot B/100 \quad (2.2)$$

де  $K_n$  - загальна кількість проектів ( чи документів) на рік;

$\Delta\Pi$  - зменшення кількості помилок, %

$B$  - вартість виправлення зроблених помилок, грн.



Ефективність розвитку управлінського персоналу може визначатися також показником абсолютної зміни ефективності системи менеджменту (Харченко, 2010):

$$\Delta E = \frac{P_i}{K_i} - \frac{P_j}{K_j} \quad (2.3)$$

де  $K_i, K_j$  - кількість управлінського персоналу до і після реалізації заходів удосконалення;

$P_i, P_j$  - валовий прибуток.

Підвищення ефективності роботи керівників може бути досягнуте за допомогою різноманітних заходів та стратегій. Деякі з можливих перспектив включають:

1. Навчання та розвиток. Програми навчання та розвитку для керівників можуть допомогти їм вдосконалити свої лідерські та управлінські навички.
2. Менторство та коучинг. Супровід керівників кваліфікованими менторами та коучами може сприяти їхньому професійному зростанню та підвищенню ефективності.
3. Стимулювання досягнень. Використання систем стимулювання та мотивації може підвищити мотивацію керівників до досягнення високих результатів.
4. Постійне навчання. Регулярне оновлення знань та навичок керівників у відповідності зі змінами в бізнес-середовищі та технологіях.
5. Ефективна комунікація. Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та підлеглими сприяє вирішенню проблем та досягненню спільних цілей.

Таблиця 2.2 – Вплив діяльності керівників на роботу торгової компанії

Крок	Група показників	Сутність
Встановлення ключових показників ефективності (КРІ)	Фінансові показники	До них належать виручка, прибуток, рентабельність, оборотність товарів, витрати та інші фінансові метрики.
	Операційні показники	Включають ефективність процесів, своєчасність виконання замовлень, рівень запасів, витрати на логістику тощо.
	Показники задоволеності клієнтів	Рівень задоволеності клієнтів, показники утримання клієнтів, кількість скарг та відгуків.
Оцінка стратегічного планування	Відповідність стратегії	Аналіз того, наскільки діяльність керівників відповідає стратегічним цілям компанії.
	Реалізація стратегічних ініціатив	Оцінка успішності впровадження стратегічних проектів та ініціатив.
Аналіз продуктивності команди	Оцінка продуктивності підлеглих	Моніторинг ефективності роботи підлеглих керівникам співробітників.
	Згуртованість та мотивація команди	Аналіз рівня командної роботи, мотивації, задоволеності працівників.

## Продовження таблиці 2.2

Крок	Група показників	Сутність
Зворотний зв'язок та оцінка компетенцій	Метод 360-градусної оцінки	Отримання зворотного зв'язку від колег, підлеглих, керівництва та клієнтів для всебічної оцінки роботи керівників.
	Оцінка компетенцій	Визначення рівня професійних та особистих компетенцій, таких як лідерство, комунікаційні навички, прийняття рішень.
Аналіз змін у показниках діяльності	Порівняння до і після	Аналіз показників діяльності компанії до і після впровадження певних управлінських рішень чи змін.
	Трендовий аналіз	Вивчення тенденцій у показниках продуктивності та результативності за певний період.
Використання аналітичних інструментів	ВІ-системи (Business Intelligence)	Використання аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу даних, що дозволяє отримати детальну картину впливу керівників на роботу компанії.
	CRM-системи	Використання систем управління відносинами з клієнтами для оцінки впливу керівників на задоволеність клієнтів та продажі.

## Продовження таблиці 2.2.

Крок	Група показників	Сутність
Проведення регулярних оцінок та аудитів	Регулярні оцінки ефективності	Планові оцінки діяльності керівників з використанням встановлених КРІ та інших методів.
	Аудит управлінських процесів	Незалежні аудити для оцінки ефективності управлінських процесів та виявлення можливих проблем.
Фокус на інноваціях та адаптації	Інноваційні проекти	Оцінка впливу керівників на впровадження інновацій та покращення процесів.
	Адаптивність до змін	Визначення здатності керівників адаптуватися до змін у ринкових умовах та регулювати діяльність компанії відповідно до них.

6. Використання сучасних технологій. Впровадження сучасних технологій управління може спростити та покращити роботу керівників.

7. Розвиток лідерських якостей. Підвищення рівня лідерських якостей керівників, їх здатність впливати на команду та стимулювати її до досягнень.

8. Саморозвиток. Самоосвіта та самовдосконалення керівників є ключовим елементом підвищення їхньої ефективності та професійного зростання.

Зазначені підходи можуть допомогти керівникам підвищити свою ефективність та досягти високих результатів у роботі.

Визначення впливу діяльності керівників на роботу торгової компанії включає комплексний підхід, що охоплює різні методи оцінки та аналізу.

Основні кроки визначення впливу діяльності керівників на організацію описано в таблиці 2.2.

Визначення впливу діяльності керівників на роботу торгової компанії вимагає комплексного підходу, який включає аналіз фінансових, операційних та якісних показників, а також врахування зворотного зв'язку від співробітників і клієнтів. Використання сучасних аналітичних інструментів та регулярна оцінка ефективності допоможуть забезпечити об'єктивність та точність результатів, що сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

## 2.2. Перспективи підвищення ефективності роботи керівників

Організаційна структура організації - лінійна. Визначена за необхідну чисельність управлінського персоналу є наступною:

- 18 топ-менеджерів;
- 25 менеджерів середньої ланки;
- 29 менеджерів нижчої ланки.

Загальна чисельність працюючих - приблизно 240 чоловік.

При прийомі в колектив нового співробітника найбільш вагомими є наступні фактори (Шевчук, 2021):

- високий професіоналізм
- комунікабельність;
- відповідальність;
- цілеспрямованість;
- бажання працювати в колективі та на розвиток організації.

Організаційна структура ТОВ «Баядера Логістик» представлена на рисунку 2.1.

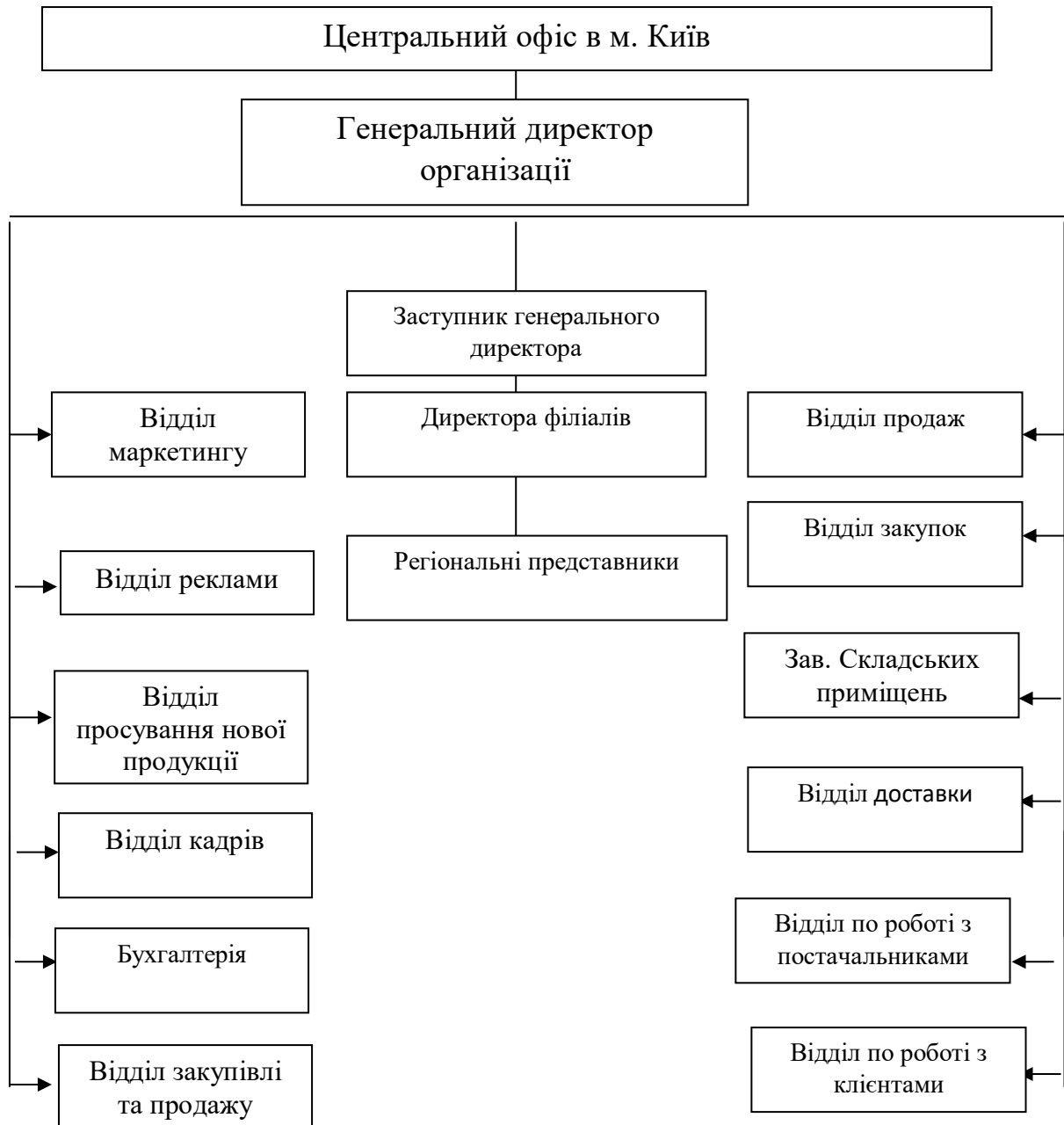


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Баядера Логістик»

Переваги (Колот, 2015):

- дозволяє організації продовжувати зростання та розвиватися;
- ефективне здійснення керування різними видами діяльності на різних ринках;
- створення гарного кадрового резерву для стратегічного рівня організації;

- поділ рішень за рівнями прискорює їхнє прийняття й підвищує якість.

Недоліки:

- через ріст управлінського апарата та за рахунок постійного створення представництв збільшуються накладні витрати (Давидович, 2008);
- можливість розвитку конфліктів між певними відділами;
- неефективне використання ресурсів окремих людей.

З наведеного можна зазначити, що переваги даної організаційної структури перевищують її недоліки, отже, для даної організації така організаційна структура є найбільш ефективною (Лебідь, 2013) та необхідності в її зміні немає.

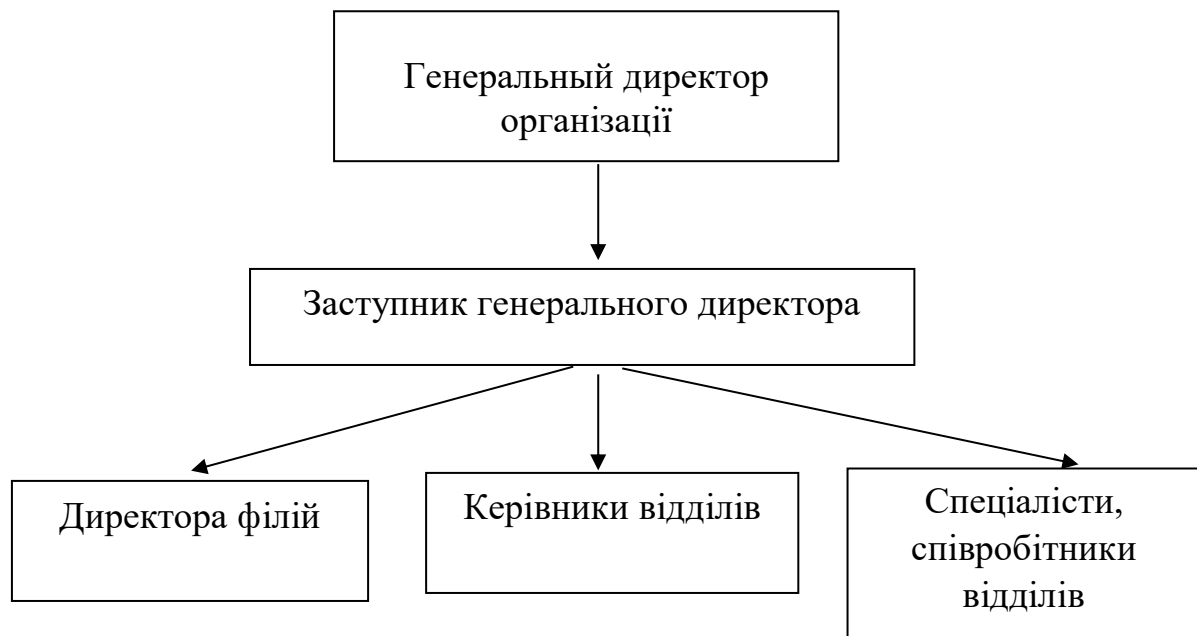


Рисунок 2.2 - Тип комунікаційної мережі

Щомісяця в ТОВ «Баядера Логістик» проводяться збори топ-менеджерів у її центральному офісі, на якому вирішуються найбільш актуальні на даний момент питання. На цих нарадах проходить обговорення вже прийнятих раніше рішень та відбувається пошук та розгляд шляхів їх виконання. Тому, ми можемо констатувати, що в організації використовується послідовний тип комунікаційної мережі на рівні топ-менеджерів і віяловий тип комунікаційної мережі серед іншої частини організації (рис. 2.2 )

Вертикальні зв'язки, що реалізуються через накази, розпорядження, розподіл повноважень та забезпечують стабільність організації.

Горизонтальні зв'язки, головне призначення яких - сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при рішенні виникаючих між ними проблем (Делія, 2012). Вони допомагають зміцнити вертикальні зв'язки й роблять організацію більше стійкою при різних зовнішніх і внутрішніх змінах.

Досягнення кінцевої мети кадрової політики підприємства має передбачати виконання таких основних функцій: розроблення і корекція стратегії формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; набір і формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація) (Продіус&Єлчуєв, 2019); підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності; оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва чи іншої сфери діяльності, аналіз ділових якостей працівників) тощо.

Ці функції реалізуються безпосередньо службами управління персоналу при співпраці як керівниками, так і з відповідними структурними підрозділами організації, які беруть участь і у розробленні і в реалізації кадрової політики (рис. 2.3).

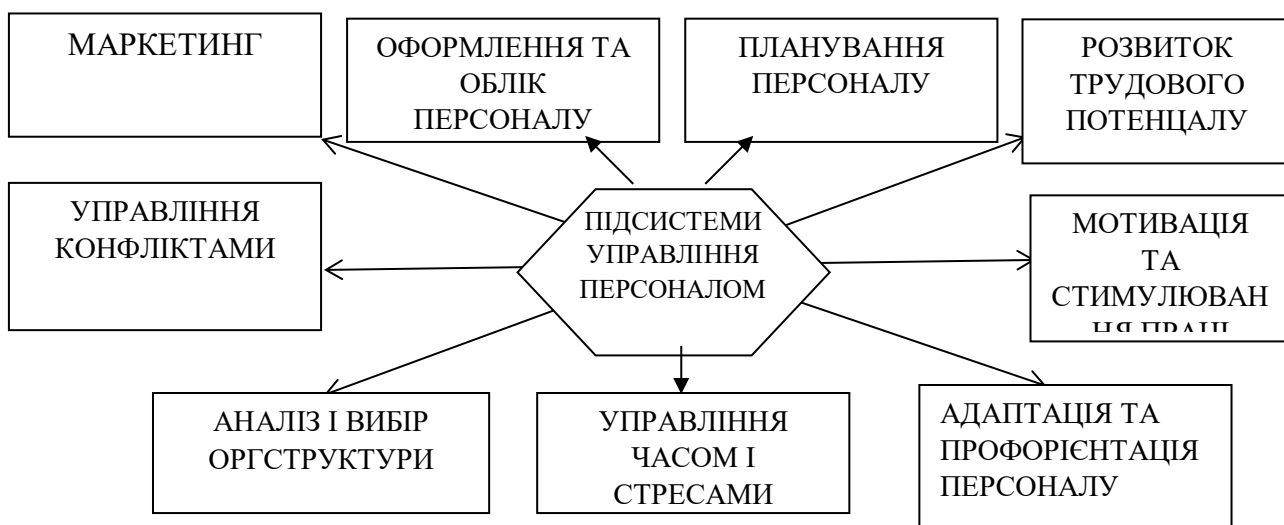


Рисунок 2.3 - Функціональні підсистеми управління персоналом ТОВ «Баядера Логістик»



Розрахуємо поточну потребу в персоналі на ТОВ «Баядера Логістик»

$$Ч=4320000/180000=250 \text{ особи}$$

$$ДП=260-250=10 \text{ осіб}$$

$$А=250+10=260 \text{ осіб}$$

Розрахуємо додаткову потребу в персоналі:

$$ДП=5482*3\%=165 \text{ осіб}$$

Аналіз діяльності керівників є багатограним процесом, який вимагає застосування різних підходів для отримання всебічної оцінки їхньої ефективності. Нижче наведено основні підходи, що можуть бути використані для аналізу діяльності керівників (Бондарчук, 2010):

#### 1. Кількісні підходи

- Операційні показники: Оцінка продуктивності, ефективності процесів, виконання планів і графіків, обсягів продажів та інших операційних метрик.

#### 2. Якісні підходи

- Оцінка компетенцій: Аналіз професійних та особистих навичок керівників, таких як лідерство, комунікаційні здібності, стратегічне мислення, прийняття рішень.

- Зворотний зв'язок: Використання методів зворотного зв'язку, таких як метод 360-градусної оцінки, для отримання відгуків від підлеглих, колег та керівництва.

#### 3. Порівняльний підхід

- Бенчмаркінг: Порівняння показників діяльності керівників з аналогічними показниками в інших компаніях чи підрозділах для визначення рівня ефективності та виявлення найкращих практик.

- Внутрішнє порівняння: Порівняння результатів роботи різних керівників всередині компанії для виявлення лідерів та відстаючих.

Таблиця 2.4 – Розрахунок балансу робочого часу керівників

Показник	Очікувані результати	
	поточного року	розрахункового року
Кількість календарних днів	366	366
Вихідні та святкові дні	110	110
Номінальний фонд робочого часу, днів	256	256
Невиходи на роботу, днів	35	42
з них:		
відпустки	21	21
захворювання	10	21
невиходи, що дозволяються законом	-	-
з дозволу адміністрації	2	-
прогули	-	-
цілодобові простої	1	-
страйки	-	-
Явочний робочий час, днів	221	214
Середня тривалість робочого дня, годин	8,00	8,00
Внутрішньозмінні втрати робочого часу та простої, годин	0,15	0,20
Кількість робочих годин	7,85	7,80
Ефективний фонд часу за рік, годин	1734,8	1669,2

*Джерело: створено автором на основі Бондарчук (2015)*

#### 4. Трендовий аналіз

- Динаміка показників: Вивчення змін у показниках діяльності керівників протягом певного періоду для виявлення тенденцій та аналізу впливу різних факторів.

- Аналіз змін: Оцінка впливу нових управлінських рішень та стратегій на результати діяльності компанії.

#### 5. Функціональний підхід

- Аналіз функціональних обов'язків: Оцінка ефективності виконання конкретних обов'язків та завдань, що належать до компетенції керівників.

- Оцінка впливу: Визначення впливу діяльності керівників на роботу підлеглих, ефективність підрозділів та досягнення стратегічних цілей.

#### 6. Системний підхід

- Взаємозв'язок процесів: Аналіз взаємозв'язку між різними управлінськими процесами та їхній вплив на загальну ефективність компанії.

- Комплексний аналіз: Врахування всіх аспектів діяльності керівників, включаючи зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на їхню роботу.

#### 7. Методологічний підхід

- Balanced Scorecard (BSC): Використання збалансованої системи показників для оцінки діяльності керівників за чотирма основними напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток.

- Management by Objectives (MBO): Оцінка ефективності на основі досягнення керівниками конкретних цілей та завдань, визначених у процесі планування.

#### 8. Аналітичний підхід

- Big Data та аналітика: Використання сучасних технологій для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що дозволяє отримати глибокий і точний аналіз діяльності керівників.

- BI-системи (Business Intelligence): Використання інструментів бізнес-аналітики для візуалізації даних, створення звітів та прогнозування результатів.

Застосування різних підходів до аналізу діяльності керівників дозволяє отримати об'єктивну та всебічну оцінку їхньої ефективності. Комбінація кількісних і якісних методів, а також використання сучасних технологій і методик забезпечує комплексний підхід до аналізу, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню загальної ефективності компанії.

### 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Баядера Логістик»

#### 3.1. Аналіз основних показників діяльності торгової організації

На ТОВ «Баядера Логістик» працює 240 чоловік.

Для ефективного управління в першу чергу важлива не просто констатація чисельності персоналу (або її динаміки) що представлені в окремих категоріях працівників, а й вивчення співвідношення між ними.

Саме це і надає можливість встановити найсуттєвіші структурні зміни, їхні рушійні сили, тенденції і забезпечує формування реальної стратегії щодо розвитку трудових ресурсів.

ТОВ систематично підвищує рівень кваліфікації як своїх працівників так і керівників структурних підрозділів, метою якого є забезпечення високого рівня їх кваліфікації сучасним тенденціям функціонування організації.

Рівень кваліфікації керівників так як і спеціалістів та службовців характеризується показниками: рівнем освіти, досвідом роботи на посаді. За рівнем кваліфікації формуються чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані й некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку. В таблиці 3.1 представлені групи всіх робітників ТОВ «Баядера Логістик» за рівнем кваліфікації. Між кваліфікацією як працівника так і керівника й ефективністю його роботи існує пряма залежність (Бондарчук, 2010).

Досвід показує, що найбільш стійка база конкурентоспроможності ґрунтується на високій кваліфікації всього персоналу, його мотивації і бажання рішення проблем в діяльності організації. Проведення в життя стратегій накопичування і збереження людського капіталу спонукує працівників підтримувати, удосконалювати і модифікувати свої знання, навички й уміння протягом усього трудового життя.

Таблиця 3.1 – Класифікація робітників ТОВ «Баядера Логістик»

Кваліфікаційні групи робітників	Основні виконувані роботи	Термін підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи - топ менеджери (здійснюють продаж товарів по регіонам)	Понад 2-3 роки, періодичне стажування, великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи - менеджери середньої ланки (реалізація товарів на місцевому ринку)	1-2 роки, чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи - менеджери нижньої ланки (робота з документами (ведення документації, підбивання підсумків роботи за період, складання звітів)	Кілька тижнів, певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, прибиральники, водії тощо)	Не потребують спеціальної підготовки

*Джерело: створено автором на основі Бондарчук (2015)*

Аналіз основних показників діяльності торгової організації може включати ряд ключових показників, що відображають її фінансову та операційну діяльність. Деякі з найважливіших показників включають:

1. Прибуток та обіг. Рівень обороту та прибутковість є важливими показниками ефективності торгової організації.
2. Маржинальність. Відсоток від продажу, який залишається як чистий прибуток після вирахування всіх витрат.
3. Запаси. Рівень запасів може вказувати на ефективність управління ланцюгом постачання та попитом.

4. Оборотність активів. Цей показник вказує на ефективність використання активів для генерації прибутку.

5. Кількість клієнтів. Зростання кількості клієнтів може свідчити про популярність товарів або послуг компанії.

6. Рентабельність капіталу. Цей показник вказує на ефективність використання капіталу та може бути важливим для інвесторів.

7. Динаміка продажів. Аналіз змін у рівні продажів дозволяє прогнозувати тенденції та планувати розвиток бізнесу.

8. Відгуки клієнтів. Оцінка задоволеності клієнтів може вказати на якість обслуговування та конкурентоспроможність компанії.

Ці показники можуть бути використані для аналізу ефективності торгової організації та розробки стратегій для її подальшого розвитку.

Структура управлінського персоналу є критичним елементом організаційного управління, що визначає розподіл обов'язків, відповідальності та повноважень між керівниками різних рівнів. Ефективно сформована структура забезпечує чітке управління, сприяє досягненню стратегічних цілей організації та підвищує загальну продуктивність. Загальна кількість управлінського персоналу - 72 особи, з них:

- верхній рівень управління: 18 осіб,
- середній рівень управління: 25 осіб,
- нижній рівень управління: 29 осіб.

Основні компоненти структури управлінського персоналу (Титок&Ємельянова, 2022):

1. Верхній рівень управління.
  - Виконавчий директор (CEO): Відповідає за загальне управління організацією, приймає стратегічні рішення, визначає напрями розвитку та представляє організацію перед зовнішніми стейкхолдерами.
  - Рада директорів: Надає стратегічне керівництво, контролює діяльність виконавчого директора, ухвалює важливі рішення щодо стратегії та фінансів.

## 2. Середній рівень управління.

- Віце-президенти або директори департаментів: Керують окремими функціональними підрозділами (фінанси, маркетинг, виробництво тощо), відповідають за реалізацію стратегічних планів у своїх областях.

- Менеджери середньої ланки: Координують діяльність відділів або груп, забезпечують виконання поставлених завдань та підтримують зв'язок між вищим та нижчим рівнями управління.

## 3. Нижній рівень управління.

- Менеджери нижчої ланки або супервізори: Безпосередньо керують операційною діяльністю, забезпечують виконання завдань, контроль за процесами та підтримують мотивацію працівників.

Вплив організаційної структури на управління (Бондарчук, 2008):

### 1. Розподіл обов'язків та відповідальності.

- Чітка структура дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та відповідальність між керівниками.

- Зменшує ризики дублювання роботи та підвищує продуктивність.

### 2. Комунікація та координація.

- Структура управління визначає канали комунікації між різними рівнями та підрозділами.

- Забезпечує ефективну координацію та обмін інформацією.

### 3. Гнучкість та адаптивність.

- Гнучкі структури (наприклад, матрична або проектна) дозволяють швидше реагувати на зміни ринкових умов.

- Традиційні структури (наприклад, функціональна) можуть бути менш адаптивними, але забезпечують стабільність.

### 4. Мотивація та розвиток персоналу.

- Чітко визначені обов'язки та кар'єрні шляхи сприяють підвищенню мотивації працівників.

- Ефективна структура управління підтримує розвиток лідерських якостей та професійних навичок.



### 3.2. Оцінка діяльності управлінського персоналу ТОВ «Баядера Логістик»

Структура управлінського персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління організацією. Вибір відповідної організаційної структури залежить від специфіки бізнесу, стратегічних цілей та умов ринку. Постійний аналіз та вдосконалення структури управління дозволяє підтримувати високу продуктивність, гнучкість та конкурентоспроможність організації.

Оцінка діяльності управлінського персоналу є важливим етапом управління персоналом та розвитку організації. Для цього можуть використовуватися різні підходи та методики, зокрема:

- Оцінка за результатами. Визначення результатів роботи керівника на основі досягнутих цілей та завдань.
- 360-градусна оцінка. Збір фідбеку професійних навичок та якостей керівника від його підлеглих, колег та вищих керівників.
- Оцінка за компетенціями. Аналіз володіння керівником необхідними компетенціями та навичками для ефективного управління.
- Оцінка за лідерськими якостями. Визначення рівня лідерства та здатності мотивувати та керувати командою.
- Оцінка за ефективністю комунікацій. Аналіз здатності керівника до ефективної комунікації з підлеглими та колегами.
- Оцінка за розвитком персоналу. Визначення внеску керівника у розвиток та підтримку команди.
- Оцінка за інноваційним підходом. Аналіз здатності керівника до впровадження новаторських ідей та підходів у роботу.

Оцінка діяльності управлінського персоналу є складним та багатоплановим процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування різних аспектів роботи керівника.

Провемо оцінку якості набору управлінського персоналу (ЯН) наступним чином (Бондарчук, 2010):

$$ЯН = \frac{РЯ + ВПП + ВПЗ}{Ч}, \quad (3.1)$$

де ЯН - якість набраних керівників, %;

РЯ - усереднений сумарний рейтинг якості виконуваної роботи набраними керівниками, %;

ВПП – відсоток нових керівників, що просунулися по службі протягом одного року, %;

ВПЗ – відсоток нових керівників, що залишилися працювати після одного року, %;

Ч - загальне число показників, урахованих при розрахунку.

$$ЯН = \frac{50 + 0,6 + 2,7}{3} = 17,8\%$$

Динаміка обчислення плинності керівників.

Комплексна оцінка конкретного керівника ( $K_{оп}$ ) здійснюється за формулою (Бондарчук, 2015):

$$K_{оп} = 0,5 \cdot P_{пкр} \cdot P_{дя} \cdot P_{ср(ф)} \cdot P_{др}, \quad (3.2)$$

де  $P_{пкр}$  - професійно-кваліфікаційний рівень;

$P_{дя}$  - ділові якості;

$P_{ср(ф)}$  - складність роботи (виконуваних функцій);

$P_{др}$  - конкретно досягнутий результат;

0,5 - емпірично визначений коефіцієнт, уведений до формули для посилення значущості оцінки складності та результативності роботи.

Таблиця 3.2– Групи управлінського персоналу за освітою та їх оцінка

Група персоналу	Оцінка в балах
Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,10
Після закінчення спеціального професійно-технічного училища	0,15
Із середньою спеціальною освітою	0,25
З вищою та незакінченою вищою освітою	0,40
З двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем	0,50

*Джерело: створено автором на основі Бондарчук (2015)*

Таблиця 3.3 – Оцінка стажу роботи управлінського персоналу

Стаж роботи	Оцінка в балах
До 15 років – за кожний рік	0,01
15 і більше років	0,15

Таблиця 3.4 – Оцінка активності участі керівників у системі підвищення кваліфікації

Форма підвищення майстерності	Оцінка в балах
Короткотермінові курси	0,05
Одержання другої освіти, підтверджене свідоцтвом	0,10
Курси підвищення кваліфікації	0,15
Навчання у вищому навчальному закладі	0,20

*Джерело: створено автором на основі Бондарчук (2015)*

Професійно-кваліфікаційний рівень керівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак - освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність набуття професії і підвищення професійної майстерності (Лебідь, 2013). Кожна з цих ознак оцінюється певною кількістю балів. Інші елементи оцінки, які характеризують ділові якості, складність і

результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо відрізняються за змістом і питомою значущістю ознак.

Розрахунковий коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначають за допомогою формули (Бондарчук, 2015):

$$P_{\text{пкр}} = (O + CP + A) / 0,85, \quad (3.3)$$

де O - оцінка освіти;

CP - оцінка стажу роботи;

A - активність участі в системі підвищення кваліфікації.

Оцінювання роботи керівників компанії є багатоступінчастим процесом, що вимагає ретельного планування та виконання. Ось основні етапи цього процесу:

#### 1. Підготовчий етап:

- Визначення цілей оцінювання: Чітке визначення мети оцінювання, наприклад, підвищення ефективності, планування кар'єри, визначення потреб у навчанні тощо.

- Розробка критеріїв оцінювання: Визначення ключових показників ефективності (KPI), компетенцій та інших критеріїв, які будуть використовуватись для оцінювання.

- Вибір методів оцінювання: Вибір методів і підходів, які будуть використовуватися, наприклад, 360-градусна оцінка, самооцінка, оцінка керівництвом, аналіз KPI тощо.

- Підготовка інструментів: Розробка анкет, опитувальників, програмного забезпечення та інших інструментів, необхідних для проведення оцінювання.

#### 2. Інформаційний етап:

- Збір даних: Збір необхідної інформації через опитування, анкетування, інтерв'ю, аналіз документів і звітів.

- Збір зворотного зв'язку: Проведення зустрічей, обговорень і збору зворотного зв'язку від підлеглих, колег та вищого керівництва.

### 3. Аналіз даних:

- Обробка зібраної інформації: Аналіз даних, отриманих під час збору інформації, їх систематизація та підготовка до інтерпретації.

- Оцінка за визначеними критеріями: Визначення результатів на основі встановлених критеріїв та методів оцінювання.

### 4. Інтерпретація результатів:

- Підготовка звіту: Формування детального звіту, що включає результати оцінювання, аналіз сильних і слабких сторін, рекомендації щодо покращення.

- Індивідуальна інтерпретація: Обговорення результатів з кожним керівником, надання зворотного зв'язку, роз'яснення результатів оцінювання.

### 5. Розробка плану дій:

- Визначення заходів для покращення: Визначення конкретних дій, які необхідно вжити для покращення ефективності роботи керівників, таких як навчання, коучинг, зміни в організаційній структурі тощо.

- Планування розвитку: Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного керівника, включаючи цілі, заходи та терміни їх виконання.

### 6. Впровадження заходів:

- Реалізація плану дій: Впровадження розроблених заходів для покращення ефективності роботи керівників.

- Моніторинг виконання: Постійний моніторинг виконання планів розвитку, оцінка прогресу та коригування заходів за необхідності.

### 7. Повторне оцінювання:

- Перегляд результатів: Періодичне повторне оцінювання для аналізу результатів впроваджених заходів та оцінки прогресу.

- Адаптація процесу: Коригування критеріїв та методів оцінювання на основі отриманих результатів і змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

### 8. Завершальний етап:

- Оцінка ефективності процесу оцінювання: Аналіз ефективності самого процесу оцінювання, визначення його сильних і слабких сторін, внесення необхідних змін.

- Закріплення результатів: Формування остаточних висновків та рекомендацій для подальшого розвитку керівників та покращення управлінських процесів у компанії.

Етапи оцінювання роботи керівників компанії є комплексними і вимагають ретельного планування, збору та аналізу даних, інтерпретації результатів та впровадження заходів для покращення. Цей систематичний підхід дозволяє забезпечити об'єктивність та точність оцінювання, сприяє підвищенню ефективності роботи керівників та загальної продуктивності компанії

### 3.3. Особливості підвищення ефективності діяльності керівного складу організації

Важливою є оцінка складності виконуваних функцій. Беруться до уваги ознаки які впливають на складність роботи керівника (різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролем).

Пропонований перелік ознак для оцінки складності виконуваних функцій, питому їхню значущість і оцінку рівнів ознак у балах наведено у таблиці 3.6. Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням питомої значущості на сталу величину 8,3 (максимальну оцінку в балах за всіма ознаками складності функцій).

Таблиця 3.5 - Характеристика ділових якостей керівників

Ознака	Питома значущість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1,0)	(2,0)	(3,0)
Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Ініціативність у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Організація роботи	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Відповідальність	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Комунікабельність	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Використання нових підходів (ідей)	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційна стриманість	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

*Джерело: створено автором на основі Бондарчук (2015)*

Таблиця 3.6 – Аналіз ознак, які визначають складність виконуваних функцій

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівня ознак, балів					
		1	2	3	4	5	6
Характер робіт	0,45	0,45	0,9	1,35	1,8	2,25	2,7
Різноманітність робіт	0,18	0,18	0,36	0,54	-	-	-
Керівництво персоналом	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
Додаткова відповідальність	0,17	0,17	0,34	-	-	-	-

*Джерело: створено автором на основі Бондарчук (2015)*

Оцінка загальних результатів роботи має враховувати кількісні і якісні параметри виконаних робіт, а також їх ритмічність. Ознаки, що характеризують результати праці робітників, та оцінки їх рівнів з урахуванням питомої значущості визначені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Аналіз ознак характеристики результати діяльності

Ознака	Питома значущість ознаки, частка одиниці	Оцінка рівнів, балів		
		1	2	3
Обсяг виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Якість виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Ритмічність	0,2	0,2	0,4	0,6

*Джерело: створено автором на основі Бондарчук (2010)*

Проаналізуємо для прикладу кваліфікаційний рівень одного Топ-менеджера, який працює у ТОВ «Баядера Логістик» 14 років, має вищу економічну освіту і раз в чотири роки проходить курси підвищення кваліфікації.

Розрахунковий коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня:

$$P_{пкр} = (0,1 + 0,14 + 0,05) / 0,85 = 0,34$$

$$P_{дя} = 0,17 + 0,15 + 0,14 + 0,13 + 0,15 + 0,15 + 0,11 = 1,0,$$

$$P_{ср(ф)} = (1,5 + 0,15 + 0,15) : 8,3 = 0,22;$$

$$P_{др} = 0,80 + 0,80 + 0,40 = 2,0,$$

$$K_{оп} = 0,5 * 0,34 * 1,0 * 0,22 * 2 = 0,0748$$

Підвищення ефективності діяльності керівного складу організації може бути досягнуто за допомогою різноманітних стратегій та підходів. Особливості підвищення ефективності керівного складу організації включають:

1. Постійне навчання та розвиток. Забезпечення керівників можливістю постійного навчання та самовдосконалення для підвищення їхніх професійних навичок та компетенцій.



2. Створення мотиваційних систем. Розробка системи мотивації, яка б стимулювала керівників до досягнення високих результатів та відповідальності за свою роботу (Лугова&Серіков, 2018)

3. Встановлення чітких цілей та завдань. Формулювання чітких та конкретних цілей для керівників, що відповідають стратегії та місії організації.

4. Розвиток лідерських якостей. Підтримка розвитку лідерських якостей керівників, їхньої здатності до впливу та мотивації команди.

5. Ефективне управління командою. Розвиток навичок управління командою, встановлення ефективної комунікації та співпраці (Чебан, 2015).

6. Система звітності та контролю. Встановлення системи звітності та контролю за результатами роботи керівників.

7. Створення сприятливого робочого середовища. Забезпечення сприятливого робочого середовища, яке стимулює та підтримує продуктивність керівників.

8. Формування команди. Створення ефективної та згуртованої команди, яка сприяє досягненню спільних цілей.

Ці підходи можуть допомогти підвищити ефективність діяльності керівного складу організації та досягти стратегічних цілей.

Підвищення ефективності роботи керівників торговельної мережі можна досягти шляхом впровадження різних стратегій та заходів, спрямованих на розвиток професійних навичок, покращення організаційних процесів та створення сприятливого робочого середовища. Ось кілька основних підходів для підвищення ефективності:

1. Навчання та розвиток.

- Регулярне навчання: Організація тренінгів, семінарів та курсів для підвищення професійних знань та навичок керівників, включаючи управління, лідерство, комунікації, стратегії продажів та управління персоналом.

- Наставництво та коучинг: Призначення досвідчених наставників або професійних коучів для підтримки та розвитку керівників, допомога у вирішенні конкретних управлінських задач.

## 2. Мотивація та винагородження (Чебан, 2015).

- Система винагород: Розробка ефективної системи матеріального та нематеріального заохочення, включаючи бонуси, премії, програми визнання та кар'єрного росту.

- Мотиваційні програми: Впровадження програм мотивації, що сприяють підвищенню рівня залученості та задоволеності роботою.

## 3. Оцінка ефективності.

- Визначення KPI: Встановлення чітких ключових показників ефективності (KPI), які допоможуть оцінювати роботу керівників та їхніх підрозділів.

- Регулярна оцінка: Проведення регулярних оцінок ефективності роботи керівників, включаючи самооцінку, зворотний зв'язок від підлеглих, колег та вищого керівництва.

## 4. Покращення комунікацій.

- Відкрита комунікація: Створення середовища для відкритої та прозорої комунікації, де керівники можуть обговорювати свої ідеї, проблеми та пропозиції.

- Регулярні зустрічі: Організація регулярних зустрічей для обговорення результатів, планів та проблем, а також обміну досвідом та найкращими практиками.

## 5. Технологічна підтримка.

- Автоматизація процесів: Впровадження сучасних технологій та інструментів для автоматизації рутинних процесів, що дозволить керівникам зосередитись на стратегічних завданнях.

- Інформаційні системи: Використання CRM-систем, систем управління запасами, аналітичних інструментів для покращення прийняття рішень та управління бізнес-процесами (Шершньова&Шершньова, 2004).

## 6. Організаційні зміни.

- Оптимізація структур: Перегляд та оптимізація організаційної структури для покращення ефективності управління та швидкості прийняття рішень.

- Делегування повноважень: Розширення повноважень керівників, що дозволить їм приймати рішення швидше та ефективніше.

#### 7. Фокус на клієнтоорієнтованість.

- Орієнтація на клієнта: Забезпечення, що всі керівники орієнтовані на задоволення потреб клієнтів, покращення якості обслуговування та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

- Зворотний зв'язок від клієнтів: Активне використання зворотного зв'язку від клієнтів для вдосконалення процесів та продуктів.

#### 8. Управління змінами.

- Адаптивність: Розвиток здатності керівників швидко адаптуватися до змін у ринку та внутрішньому середовищі.

- Планування змін: Стратегічне планування змін, що включає підготовку керівників до нових викликів та можливостей.

#### 9. Покращення внутрішньої культури.

- Корпоративна культура: Розвиток корпоративної культури, що сприяє командній роботі, інноваціям та взаємопідтримці.

- Залучення співробітників: Активне залучення керівників до процесу прийняття рішень, що підвищує їхню відповідальність та залученість.

Підвищення ефективності роботи керівників торговельної мережі вимагає комплексного підходу, що включає навчання та розвиток, покращення мотивації, оцінку ефективності, оптимізацію комунікацій, використання сучасних технологій, організаційні зміни, орієнтацію на клієнта, управління змінами та розвиток корпоративної культури. Використання цих стратегій допоможе створити умови для ефективного управління та успішного розвитку торговельної мережі

## ВИСНОВКИ

Одним із ключових факторів виробництва будь-якого виду товарів і послуг поряд з інвестиційним капіталом (основними фондами й оборотними коштами) є трудові ресурси. У сучасних умовах саме трудові ресурси розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Науково-технічний прогрес і пов'язане з ним різке збільшення частки наукомістких технологій обумовлює ріст вимог до професійних, соціально-психологічних якостей і культурного рівня працівника. Ефективне управління трудовими ресурсами як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва. Підготовлені і кваліфіковані працівники, що знаходяться в штаті підприємства, називаються його персоналом, чи кадрами.

Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Основними задачами, що вирішують структури по управлінню персоналом, є: планування потреби підприємства в трудових ресурсах, пошук і добір потрібних працівників, навчання і підвищення їхньої кваліфікації, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за зміною статусу працівників, правові питання трудових відносин.

Вся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію усіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективного використання. Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних із оптимізацією процесу управління персоналом на сьогодні важко перебільшити.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шляга, О. В., & Білоус, А. С. (2013). Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_126.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf).
2. Zlenko, A. (2013). Компетенції в системі оцінки персоналу. *Економічний вісник університету*, 1(20), 99-102.
3. Дідур, К. М. (2011). Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*, (11).
4. Ядранська, О. В. (2009). Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка та держава*, (1), 60-63.
5. Терещенко, Н. М. (2015). Деякі аспекти оцінювання дисципліни та професійної компетентності керівників. *Агросвіт*, (24), 32-39.
6. Калашнікова, С. А. (2010). Технологія застосування компетентнісно-орієнтованого підходу для професійної підготовки керівників навчальних закладів. *Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання.–ДВНЗ" Університет менеджменту освіти*, 1.
7. Чечель, А. (2017). Лідерські навички як критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби. *Університети і лідерство*, (1).
8. Волобоєва, І. О., & Варіс, І. О. (2018). Ефективність керівників вищої ланки: критерії оцінки.
9. Бородієнко, О. В. (2015). Метод експертної оцінки в моделюванні системи розвитку професійної компетентності керівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, (35), 35-38.
10. Богомаз, В. М., & Новічкова, О. М. (2010). Оцінка потреб у навчанні керівників закладів охорони здоров'я. *Україна. Здоров'я нації*, (1), 65-72.
11. Грузіна, І. А., & Грузина, І. А. (2011). Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства.

12. Чумаченко, О. В., & Позднякова, С. В. (2017). Особливості комплексної оцінки керівників.
13. Бородієнко, О. В. (2015). Система професійного розвитку керівників як чинник забезпечення результативності діяльності структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку.
14. Бородієнко, О. (2017). Критерії, показники, рівні сформованості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Молодь і ринок*, (7), 109-115.
15. Лукянихіна, О. А., Лукянихін, В. О., & Кіясова, І. О. (2008). Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації.
16. Василик, А. В. (2014). Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, (1), 306-314.
17. Шаульська, Л. В., Гриценко, С. І., Дороніна, О. А., Іонін, Є. Є., Калініна, С. П., Макогон, Ю. В., ... & Щербина, В. П. (2016). Антикризова стратегія розвитку України: соціально-економічні, фінансові та глобальні виклики.
18. Балтачєєва, Н. А. (2000). Управління навчанням керівників та спеціалістів у системі менеджменту персоналу підприємства (Doctoral dissertation, НА Балтачєєва.-Донецьк, -19 с).
19. Zlenko, A. (2013). Компетенції в системі оцінки персоналу. *Економічний вісник університету*, 1(20), 99-102.
20. Бородієнко, О. В. (2017). Теорія і практика розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.
21. Студніцький, І. (2010). Планування підвищення продуктивності праці. *Збірник тез III Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*, 2, 275-275.
22. Перерва, П. Г., & Глізнуца, М. Ю. (2016). Дослідження зарубіжного досвіду оцінки інтелектуального потенціалу організацій.

23. Бондарчук, О. І. (2008). Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. К.: Наук. світ, 318, 10.
24. Лугова, В. М., & Серіков, Д. О. (2018) Мотивація саморозвитку та управлінська компетентність керівників підприємства.
25. Дороніна, М. С., Лугова, В. М., Серіков, Д. О., & Доронін, С. А. (2019). Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств.
26. Титок, В. В., & Ємельянова, О. М. (2022). Планування кар'єри і професійний розвиток.
27. Літинська, В. А., & Гаванчук, І. Р. (2019). Розвиток кар'єри персоналу на вітчизняних підприємствах.
28. Panchenko, I. V., & Yakymova, N. S. (2018). Забезпечення відповідності освітнього потенціалу потребам економіки в умовах підвищення ефективності державної соціальної політики. *Економіка і організація управління*, (1 (29)), 132-139.
29. Головчук, Ю. О., & Пчелянська, Г. О. (2020). Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*, (3), 66-70.
30. Чебан, А. А. (2015). Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*, (11), 104-108.
31. Іванченко, В. В., & Кривда, О. В. (2018). Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*, (2), 95-101.
32. Харченко, О. В. (2010). Ефективність професійної діяльності. *Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. Вип.* 8, 203-211.
33. Колот, А. М., Кравчук, О. І., Колот, А. М., & Кравчук, О. І. (2015). Людина і нова економіка: діалектика розвитку.

34. Шевчук, М. (2021). Впровадження інструментів системного управління компанією як метод підвищення ефективності її діяльності.
35. Давидович, І. Є. (2008). Управління витратами.
36. Лебідь, А. Ю. (2013). Організаційна структура як складова конкурентоспроможності підприємства.
37. Солоненко, Ю., & Куца, Я. (2021). Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*, (4 (44)), 136-145.
38. Продіус, О. І., & Єлчуєв, Б. Е. (2019) СУЧАСНІ ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.
39. Деля, О., & Деля, О. (2012). Ефективна комунікація в управлінні персоналом.
40. Агаларова, К. А. (2019). Комунікативні зв'язки в організаціях (*Doctoral dissertation, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"*).
41. Бондарчук, О. І. (2010). Проблеми вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій у процесі підвищення кваліфікації. *Вісник післядипломної освіти*, (1 (2)), 47-52.
42. Бондарчук, О. (2015). Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, (1), 33-42.
43. Сімченко, Н. О. (2010). Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління.
44. Шершньова, З. Є., & Шершнёва, З. Е. (2004). Стратегічне управління.