

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

САВЧАК Максим Сергійович

**Оцінка особистих і ділових якостей керівника
організації. / Assessment of personal and business
qualities of the head of the organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕН-41
М. С. Савчак

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. В. Чикало

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
Р. Р. Августин

ТЕРНОПІЛЬ -2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ОСОБИСТИХ І ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ	5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ОСОБИСТИХ І ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	22
2.1. Аналіз системи оцінювання особистих і ділових якостей керівників у досліджуваній організації.....	22
2.2 Діагностика та оцінка управлінських компетентностей керівників досліджуваної організації.....	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ОСОБИСТИХ І ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	46
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації соціально-економічних систем, яким притаманне турбулентне бізнес-середовища, конкуренція та високий рівень невизначеності, вагоме значення належить покращенню ефективності управління персоналом, передусім управлінської діяльності керівників організацій. Саме від якості прийняття управлінських рішень, рівня сформованості лідерських характеристик, здатності до стратегічного мислення та ефективної мотивації персоналу залежить результативність функціонування та конкурентоспроможність організацій у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади дослідження професійних та особистісних якостей керівників розкрито у дослідженнях науковців, зокрема Майкл Армстронг, Людмила Беззубко, Олена Грішнова, Наталія Іванова, Анатолій Колот, Олег Кузьмін, Людмила Федулова та інших учених.

Водночас, попри велику кількість досліджень, немає одного трактування сутності керівної діяльності та системи її оцінювання. Наявні дослідження часто мають фрагментарний характер щодо аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх складових на важливість професійно значущих якостей керівника.

Метою кваліфікаційної роботи Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних засад оцінювання особистих і ділових якостей керівника організації, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання.

Для досягнення поставленої мети визначено та послідовно вирішено такі наукові завдання:

- узагальнено теоретико-методичні підходи до оцінки особистих і ділових якостей керівника організації;
- здійснено комплексний аналіз функціонування системи оцінювання управлінських якостей керівників у досліджуваній організації;

- проведено оцінювання рівня сформованості управлінських компетентностей керівників;
- обґрунтовано та запропоновано шляхи вдосконалення системи оцінювання особистих і ділових якостей керівника організації.

Об’єктом дослідження є процес формування системи оцінки особистих і ділових якостей керівника організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування і вдосконалення системи оцінки особистих і ділових якостей керівника організації в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексність і об’єктивність отриманих результатів. Зокрема, застосовано системний підхід для розгляду оцінювання управлінських якостей як цілісного процесу; історичний метод – для аналізу еволюції підходів до оцінювання керівників; методи класифікації та типологізації – для структурування особистісних і ділових якостей; соціологічні методи збору первинної інформації (глибинні інтерв’ю, експертне опитування); методи вторинної обробки даних – для узагальнення отриманих результатів; а також графічні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ОСОБИСТИХ І ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Особистість керівника традиційно розглядається як центральний елемент організаційної системи управління, що обумовлює підвищену увагу до її сутнісних характеристик, поведінкових проявів та впливу на результати діяльності організації. У науковому дискурсі керівник інтерпретується не лише як носій формальних повноважень, а як інтегруюча ланка, що забезпечує узгодження цілей, ресурсів і людського потенціалу. Відтак, актуальності набуває проблема розвитку особистих і ділових якостей керівника, оскільки саме рівень їх сформованості визначає ефективність управлінських рішень, здатність до вирішення складних управлінських завдань, а також формування професійного авторитету та позитивного іміджу керівника як компетентного лідера і висококваліфікованого фахівця.

Водночас вітчизняна управлінська практика свідчить про наявність дисбалансу між розвитком професійних і особистісних характеристик керівників. Зокрема, у більшості випадків пріоритет надається вдосконаленню професійних компетентностей, тоді як розвиток особистісного потенціалу залишається недостатньо опрацьованим напрямом. Така проблема зумовлена як обмеженим рівнем обізнаності керівників щодо механізмів особистісного розвитку, так і недостатньою мотивацією до безперервного самовдосконалення та освоєння нових управлінських підходів. У результаті це стримує формування цілісного управлінського профілю, здатного забезпечити ефективне функціонування організації в умовах сучасних викликів.

Аналіз зарубіжних наукових джерел засвідчує зростання інтересу дослідників до проблематики розвитку особистісних якостей керівників, що знаходить відображення у значній кількості теоретичних і прикладних досліджень. Зокрема, у працях Іцхак Адізес запропоновано інструментарій, який дозволяє використовувати типологічні підходи до аналізу особистості (зокрема

енеаграму) у практиці управління. «Зазначені методики сприяють ідентифікації індивідуально-психологічних особливостей керівника, що, у свою чергу, створює передумови для підвищення ефективності лідерської поведінки та розвитку управлінських компетентностей» [1]. Поряд із цим, у сучасній науці поширюється концепція множинності інтелектів, зокрема акцентується увага на значенні емоційного інтелекту як вагомого чинника успішності діяльності керівника в різних сферах професійної взаємодії.

Історичний розвиток досліджень особистості керівника свідчить, що активізація наукового інтересу до цієї проблематики припадає на «70-ті роки XX століття, що пов'язано з так званою управлінською революцією. Саме в цей період відбулося суттєве розширення сфери застосування управління за межі промислового виробництва, що зумовило необхідність оновлення методів, підходів і технологій управління. Як наслідок, були сформульовані нові вимоги до професійних та особистісних характеристик керівників, які повинні відповідати умовам зростаючої складності організаційних процесів» [2].

Підходи до визначення сутності та структури якостей керівника свідчать про їх багатовимірний характер. Так, за твердженням Микола Прищак, обґрунтування комплексу професійно значущих, інтелектуально важливих, а також психологічно і соціально необхідних якостей керівника є одним із ключових завдань сучасної психології управління. Особистісні якості керівника розглядаються як відносно стійкі характеристики, що здійснюють визначальний вплив на ефективність управлінської діяльності. «Їх формування залежить від низки чинників, зокрема індивідуально-психологічних особливостей, структури особистості, накопиченого досвіду, рівня розвитку здібностей, а також умов професійної діяльності. Зазначені якості виступають складними багатокомпонентними феноменами, прояви яких детермінуються як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками» [28].

Узагальнення наукових підходів до структурування якостей керівника дозволяє виділити їх системну організацію. Зокрема, у дослідженні «Тетяна Гриценко запропоновано модель керівника, яка включає три взаємопов'язані

блоки характеристик» [10]. Перший блок становлять загальні якості, до яких належать високий рівень інтелектуального розвитку, наявність фундаментальних знань та достатній професійний досвід. Другий блок охоплює конкретні якості, що включають ідейно-моральні (світоглядні орієнтири, рівень культури, мотивацію), науково-професійні (компетентність, знання, досвід), організаційні (здатність до формування ефективної команди, планування та контролю діяльності), а також психофізичні характеристики (стан здоров'я, розвинене системне мислення, пам'ять тощо). Третій блок формують специфічні особистісно-ділові якості, серед яких особливе значення мають комунікабельність, емпатійність, стресостійкість, ораторські здібності та інші характеристики, що забезпечують ефективну взаємодію у професійному середовищі.

Узагальнюючи наведені підходи, слід зазначити, що ефективна управлінська діяльність неможлива без усвідомленого розвитку керівником власного особистісного потенціалу. У цьому зв'язку особливої ваги набуває здатність до саморефлексії, адекватної самооцінки та використання власних сильних сторін у процесі управління. Керівник повинен не лише удосконалювати професійні компетентності, але й приділяти пріоритетну увагу розвитку особистісних якостей, що забезпечують його адаптивність, лідерський вплив та ефективність взаємодії з персоналом. Таким чином, особистісний розвиток керівника постає як необхідна умова підвищення результативності управління.

У сучасних умовах розвитку організацій особливої актуальності набуває питання ідентифікації ключових управлінських навичок, які визначають конкурентоспроможність керівника та забезпечують ефективність функціонування компаній. Водночас науковий інтерес викликає динаміка трансформації зазначених навичок упродовж останнього десятиліття, а також прогнозування їх еволюції в майбутньому. З метою емпіричного з'ясування пріоритетних компетентностей керівників професор Гарвардської школи бізнесу Борис Гройсберг здійснив у 2010 році опитування фахівців провідних міжнародних рекрутингових компаній, що спеціалізуються на підборі топ-

менеджменту. Результати дослідження дозволили виокремити сім ключових навичок і особистісних характеристик.

Передусім важливим чинником ефективності управлінської діяльності є лідерські якості, що розглядаються як базова умова професійної придатності керівника вищої ланки. При цьому науковці та практики менеджменту не демонструють єдності щодо конкретних моделей лідерства, акцентуючи увагу на таких його різновидах, як надихаюче, неавторитарне, відповідальне, стратегічне лідерство, а також лідерство, засноване на довірі, щирості та повазі до членів колективу. Відповідно, лідерство інтерпретується як інтегративна характеристика, що поєднує етичні, комунікативні та стратегічні аспекти управлінської діяльності.

Важливою складовою сучасного управлінського профілю є стратегічне мислення, що передбачає здатність до довгострокового прогнозування, системного аналізу та формування глобального бачення розвитку організації. Особливого значення набуває так звана стратегічна передбачливість, яка дозволяє керівникам адаптуватися до змінного середовища та формувати проактивні управлінські рішення.

Вагому роль у ефективності діяльності керівника відіграють технічні та технологічні компетентності, що передбачають глибоке розуміння галузевих процесів, володіння сучасними інструментами управління та обізнаність у сфері цифрових технологій. Зростання значення цих навичок обумовлене процесами диджиталізації економіки та впровадження інноваційних рішень у діяльність організацій.

Не менш важливою є здатність керівника до формування ефективних міжособистісних взаємин і побудови команди, що передбачає не лише підбір персоналу, але й забезпечення його згуртованості, координації діяльності та орієнтації на досягнення спільних цілей. У цьому контексті керівник виступає як організатор колективної діяльності, здатний забезпечити синергію індивідуальних зусиль працівників.

Вагоме значення має також комунікативна компетентність керівника, що охоплює вміння ефективно презентувати власні ідеї, переконувати, вести переговори та взаємодіяти з широким колом зацікавлених сторін. Здатність до адаптації стилю комунікації, відкритість до нової інформації та аналітичне її осмислення є важливими передумовами ефективної управлінської взаємодії.

У сучасних умовах підвищується значущість здатності до управління змінами, яка передбачає ініціювання, реалізацію та супровід трансформаційних процесів в організації. Відповідно, керівник розглядається як агент змін, здатний мобілізувати колектив на досягнення стратегічних перетворень, впровадження інновацій та адаптацію до нових умов функціонування.

Окреме місце серед характеристик керівника посідає дотримання етичних норм і принципів доброчесності. Хоча чесність не належить до категорії професійних навичок у вузькому розумінні, вона виступає фундаментальною основою формування довіри, репутації та легітимності управлінських рішень, що суттєво впливає на ефективність організаційної діяльності.

У контексті ускладнення сучасних соціально-економічних процесів Олександр Бандурка обґрунтовує підвищення вимог до особистості керівника, що зумовлює необхідність удосконалення систем оцінювання управлінського персоналу, оптимізації процедур відбору та підготовки керівників, а також розвитку їх організаторських і комунікативних здібностей. У зарубіжній практиці інтенсивно впроваджуються інноваційні методи навчання, зокрема інтерактивні та лабораторні підходи, спрямовані на розвиток професійної чутливості, саморефлексії та ефективної взаємодії у групах. «Такі методи сприяють поглибленню саморозуміння керівників, формуванню навичок міжособистісної комунікації та усвідомленню закономірностей групової динаміки» [4].

Слід зазначити, що сучасні організації функціонують в умовах підвищеної складності, що обумовлено як впливом зовнішнього середовища, так і наявністю внутрішніх організаційних проблем. Значна частина внутрішніх дисфункцій пов'язана з недосконалістю систем управління, рівень розвитку яких безпосередньо залежить від професійного потенціалу та компетентності

керівників. У цьому контексті ефективність функціонування організації визначається сукупністю різноманітних факторів, серед яких ключове місце посідає особистість керівника як носія управлінського впливу.

Таким чином, взаємозв'язок між результативністю діяльності організації та психологічними характеристиками керівника є об'єктивно зумовленим, що визначає необхідність ґрунтовного дослідження впливу особистісних факторів на ефективність управління, зокрема шляхом їх систематизації та візуалізації (рис. 1.1).

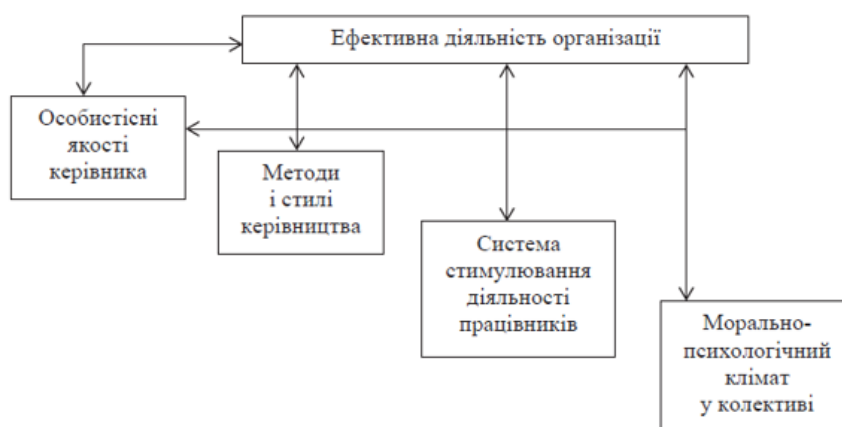


Рис. 1.1. Зв'язок ефективної діяльності організації з психологічними факторами керівника

Примітка. Сформовано автором за [4]

Управлінська діяльність керівника характеризується високим рівнем складності та багатofункціональності, що обумовлює необхідність інтеграції різнорідних професійних і особистісних характеристик. З метою забезпечення ефективного функціонування організації керівник повинен поєднувати відповідний рівень знань, практичного досвіду, управлінських здібностей та здатність до їх адекватного застосування у змінних умовах діяльності. Водночас важливого значення набуває індивідуалізований підхід до персоналу, що передбачає врахування особливостей працівників, здатність впливати на їх поведінкові установки та мотиваційні орієнтації з метою досягнення стратегічних цілей організації. Однак у реальній практиці управління така комплексність характеристик керівника досягається не завжди, що зумовлює

виникнення проблем, пов'язаних із реалізацією функцій лідерства та керівництва, і, відповідно, впливає на рівень організаційної ефективності.

У цьому контексті доцільним є розмежування понять «керівництво» та «лідерство», які, хоча й тісно пов'язані між собою, мають різну природу та механізми реалізації. Практика функціонування організацій свідчить, що поряд із формальним керівником у більшості колективів формується неформальний лідер, який не обіймає офіційної посади, проте здійснює значний вплив на групову динаміку та поведінку її членів. На відміну від керівника, який призначається на посаду відповідно до формальних процедур, лідер здобуває свій статус у процесі міжособистісної взаємодії, що відбувається за принципом «знизу – вгору».

Характерною ознакою лідерства є орієнтація на міжособистісні комунікації, емоційний вплив та формування довіри у колективі. Лідер здатний транслювати власне бачення розвитку, надихати членів команди, стимулювати їхню активність та залученість до досягнення спільних цілей. Водночас формальний керівник, як правило, діє в межах визначених організаційних цілей і регламентів, орієнтуючись на планування діяльності, розподіл ресурсів та контроль виконання завдань. У цьому аспекті «лідер забезпечує формування стратегічного бачення і мобілізацію персоналу, тоді як керівник реалізує управлінські функції, спрямовані на досягнення запланованих результатів» [2; 3].

Відмінності між лідерством і керівництвом проявляються також у характері впливу на підлеглих. Лідерство має переважно неформальний характер, не передбачає використання адміністративних важелів впливу та обмежується впливом у межах малої соціальної групи. При цьому лідер формує команду на основі спільності цінностей, активно використовує емоційні та інтуїтивні механізми взаємодії, що сприяє виникненню високого рівня довіри та прихильності серед послідовників. Натомість керівництво ґрунтується на формалізованих механізмах управління, дотриманні субординації та використанні офіційних інструментів впливу.

З огляду на зазначене, процес функціонування організації доцільно розглядати як взаємодію формальних і неформальних структур, у межах яких реалізуються як управлінські, так і лідерські функції. Керівництво і лідерство виступають взаємодоповнюючими способами координації соціальних відносин у колективі: перше реалізується у формальній площині організаційної структури, друге – у сфері неформальних взаємозв'язків. Водночас обидва явища базуються на механізмах соціального впливу, різнячись лише ступенем формалізації та інструментами реалізації. Спільною їх рисою є також необхідність дотримання субординаційних зв'язків та забезпечення узгодженості дій членів колективу.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що ефективний керівник сучасної організації повинен інтегрувати у своїй діяльності характеристики як менеджера, так і лідера, що дозволяє забезпечити баланс між формальними управлінськими процедурами та неформальними механізмами впливу. У цьому контексті особистість керівника доцільно розглядати як багатовимірну систему, що включає біографічні характеристики, індивідуально-психологічні риси та професійні здібності.

До біографічних характеристик належать вік, стать, рівень освіти та соціально-економічний статус. При цьому вік керівника доцільно інтерпретувати не лише як фізіологічний показник, а передусім як індикатор накопиченого професійного досвіду, оскільки прямої залежності між віком і ефективністю управлінської діяльності не встановлено. Гендерний аспект впливає на особливості сприйняття та реалізації рольових моделей поведінки, хоча наукові пошуки не підтверджують наявності прямої залежності між статтю керівника та ефективністю його діяльності. «Натомість рівень освіти та соціально-економічний статус виступають важливими чинниками, що визначають якість управлінських рішень і рівень професійної компетентності керівника» [3; 5].

Вплив індивідуально-психологічних характеристик керівника на результати його професійної діяльності є визначальним чинником ефективності управління, що зумовлює підвищену увагу до вивчення особистісних рис у системі сучасного менеджменту. У науковому контексті доведено, що

результативність усіх управлінських рішень залежить від таких якостей, як домінантність, упевненість у власних можливостях, емоційна врівноваженість, здатність до подолання стресових ситуацій, креативність мислення, орієнтація на досягнення поставлених цілей, підприємливість, відповідальність, автономність суджень та соціальна активність. Сукупність зазначених характеристик формує основу особистісного потенціалу керівника та визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах динамічного і невизначеного середовища.

Важливим елементом формування психологічного портрета сучасного керівника виступає стиль керівництва, який у науковій літературі трактується як відносно стійка система методів, прийомів і форм реалізації управлінської діяльності. Стиль керівництва відображає індивідуальні особливості поведінки керівника, специфіку його взаємодії з підлеглими, а також характер прийняття та реалізації управлінських рішень. У цьому контексті він виступає інтегральною характеристикою, що поєднує як особистісні, так і професійні аспекти діяльності керівника.

Слід зазначити, що стилі та методи управління перебувають у тісному взаємозв'язку, саме через застосування відповідних методів реалізується обраний стиль керівництва. При цьому стиль управління має індивідуалізований характер, оскільки формується під впливом особистісних рис керівника, його досвіду, ціннісних орієнтацій, а також особливостей організаційного середовища, в якому він функціонує. «Відтак стиль керівництва виступає відображенням індивідуальної управлінської поведінки та специфіки взаємодії керівника з колективом, включаючи обрану ним модель прийняття управлінських рішень» [1; 3].

З огляду на багатofакторність процесу формування стилю керівництва, виникає необхідність у його систематизації та структуризації з метою більш глибокого розуміння механізмів його становлення. У цьому аспекті доцільним є використання моделей формування стилю керівництва, які дозволяють узагальнити вплив різних груп чинників та простежити їх взаємодію. Зокрема, така модель може бути представлена у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків

(рис. 1.2), що відображають комплексний характер формування стилю керівника та його залежність від особистісних, організаційних і ситуаційних факторів.



Рис. 1.2. Модель формування стилю керівника

Примітка. Сформовано автором за [6]

Традиційно виокремлюють три стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Авторитарний стиль – високий рівень централізації влади та прийняття управлінських рішень одноосібно керівником. Демократичний стиль передбачає колегіальність у прийнятті рішень, активне залучення працівників до управлінських процесів і врахування їхніх пропозицій. Ліберальний стиль, у свою чергу, визначається мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих і наданням їм значної автономії у виконанні професійних завдань. Водночас у реальній управлінській практиці зазначені стилі рідко проявляються у чистому вигляді, оскільки ефективний керівник, як правило, використовує їх комбінацію залежно від конкретних ситуацій, рівня розвитку колективу та характеру поставлених завдань.

Суттєвим аспектом управлінської діяльності є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, який перебуває у тісному взаємозв'язку з рівнем розвитку групи та визначається низкою факторів, що піддаються управлінському впливу. У цьому контексті особистісні

характеристики керівника та обраний ним стиль керівництва виступають ключовими детермінантами формування міжособистісних відносин у колективі. Відтак доцільним є аналіз взаємозв'язку між типологією керівників та особливостями соціально-психологічного клімату.

З позицій управлінської типології можна виокремити низку моделей взаємодії керівника з колективом, які мають негативний вплив на ефективність діяльності організації. До таких належить, зокрема, тип керівника, який характеризується низьким рівнем особистої активності та відсутністю вимогливості до підлеглих, що призводить до зниження загальної продуктивності праці та відсутності стимулювання ініціативності. Інший варіант представлений керівником, який, не демонструючи власної активності, висуває завищені вимоги до працівників без урахування об'єктивних умов діяльності, застосовуючи при цьому жорсткі, зокрема публічні, санкції. Така поведінка знижує рівень довіри до керівника та негативно впливає на його авторитет. Окремо слід відзначити тип керівника, який демонструє високий рівень особистої відданості роботі та вимагає аналогічної віддачі від підлеглих; ефективність такої моделі значною мірою залежить від індивідуальних якостей керівника, проте вона може сприяти формуванню високих вимог до персоналу, що не завжди є прийнятним для всіх членів колективу.

Поряд із цим у науковій літературі виділяють доброзичливий тип керівництва, який характеризується орієнтацією на підтримку, розвиток та мотивацію персоналу. Такий керівник демонструє повагу до працівників, сприяє розкриттю їх потенціалу шляхом надання свободи у виборі напрямів діяльності, враховує індивідуальні здібності співробітників. Важливою рисою є також визнання досягнень працівників, що позитивно впливає на їх мотивацію та залученість до діяльності організації. У результаті формується високий рівень довіри до керівника, який сприймається не лише як формальний управлінець, але й як наставник, здатний забезпечити підтримку та розвиток персоналу.

Окрім зазначених типів, доцільно виділити проміжні або гібридні моделі керівництва, які поєднують різні характеристики. Зокрема, керівник із творчим

підходом до управління може встановлювати помірні вимоги до підлеглих, водночас активно підтримуючи їхні досягнення, що сприяє формуванню позитивного ставлення колективу. Інший варіант представлений керівником із нестабільною поведінкою, яка залежить від емоційного стану, що, у свою чергу, зумовлює нестійкість соціально-психологічного клімату. Водночас ефективною є модель керівника, який поєднує високий рівень професіоналізму з увагою до індивідуальних особливостей працівників, формує персоналізовані завдання та забезпечує їх мотивацію, що сприяє створенню сприятливого психологічного середовища.

Водночас важливим аспектом розвитку управлінського потенціалу є ідентифікація обмежень, які стримують ефективність діяльності керівника. До таких обмежень належать «недостатній рівень самоконтролю, нечіткість особистісних цінностей і цілей, відсутність прагнення до саморозвитку, низька здатність до вирішення проблем, дефіцит креативного мислення, обмежені можливості впливу на людей, недостатній рівень управлінських і педагогічних навичок, а також неспроможність формувати ефективні команди» [1; 3]. Усвідомлення наявності зазначених обмежень виступає необхідною передумовою для їх подолання, що, у свою чергу, сприяє розвитку професійного потенціалу керівника та підвищенню результативності діяльності організації.

У контексті дослідження ефективності розвитку управлінського потенціалу заслуговують на увагу підходи до критичної оцінки окремих методів формування професійних і особистісних якостей керівника. Зокрема, Пітер Друкер обґрунтовує позицію щодо обмеженої результативності низки поширених практик розвитку менеджерів, наголошуючи на необхідності їх переосмислення.

По-перше, відвідування навчальних курсів, на думку дослідника, не може розглядатися як самодостатній інструмент розвитку керівника. Курси виступають лише допоміжним засобом формування управлінських знань і навичок, тоді як справжній розвиток передбачає їх інтеграцію у практичну діяльність. Найбільш ефективними є освітні програми, що поєднують теоретичну підготовку з практикою безпосередньо на робочому місці, а також ті, що реалізуються поза

межами основної професійної діяльності, зокрема у форматі вечірнього або безперервного навчання.

По-друге, значна увага у практиці управління приділяється плануванню кар'єрного просування, формуванню кадрового резерву та виявленню потенційних лідерів. Проте, як зазначає дослідник, надмірна концентрація ресурсів на розвитку лише «перспективних» працівників нестиме негативні наслідки для організації, оскільки призводить до ігнорування розвитку інших співробітників і, відповідно, до зниження загального рівня управлінського потенціалу.

По-третє, удосконалення управлінської діяльності не слід розглядати як процес трансформації особистості керівника у певну «ідеальну модель». Розвиток менеджера має базуватися на розкритті та ефективному використанні індивідуальних сильних сторін, а не на спробах радикальної зміни його сутнісних характеристик.

Серед сучасних концепцій розвитку особистісних якостей керівника особливого значення набуває теорія емоційного лідерства, яка ґрунтується на концепції емоційного інтелекту (EQ). У межах цієї теорії увага зосереджена на тому, що досягнення найвищих результатів у професійній діяльності обумовлюється не лише рівнем аналітичних здібностей або формального інтелекту, а й здатністю ефективно управляти емоціями – як власними, так і інших людей.

Як інтегральна характеристика визначається емоційний інтелект, що відображає здатність особистості до усвідомлення, розуміння та регуляції емоційних станів у процесі міжособистісної взаємодії. У наукових дослідженнях традиційно виокремлюють чотири ключові складові EQ: самосвідомість, самоконтроль, емпатію, а також розвинені комунікативні навички та здатність до конструктивного впливу на інших.

Аналіз зазначених компонентів дозволяє зробити висновок про визначальну роль емоційного інтелекту у формуванні ефективної управлінської поведінки. Особи з високим рівнем EQ характеризуються здатністю до

ініціативності, гнучкого реагування на складні ситуації, ефективного вирішення проблем та побудови конструктивних взаємовідносин. Важливою ознакою таких керівників є доброзичливість, що сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Крім того, вони демонструють адекватну самооцінку, незалежність у прийнятті рішень та орієнтацію на уникнення деструктивних конфліктів.

Водночас необхідно розмежовувати поняття емоційного інтелекту та емоційності як індивідуальної характеристики темпераменту. Високий рівень емоційної експресивності не є свідченням розвиненого EQ, оскільки емоційно імпульсивна особистість може не усвідомлювати власні емоції та не розуміти емоцій інших. Натомість врівноважена особистість може демонструвати високий рівень емоційного інтелекту завдяки здатності до рефлексії та аналізу емоційних станів.

Питання співвідношення інтелектуального (IQ) та емоційного інтелекту також є предметом наукових дискусій. Вважається, що рівень інтелектуального розвитку значною мірою детермінований генетично та характеризується відносною стабільністю упродовж життя. Щодо емоційного інтелекту, то його формування залежить як від спадкових факторів, так і від набутого життєвого досвіду. За узагальненими оцінками, приблизно половина особистісних характеристик має генетичну природу, тоді як інша формується в процесі соціалізації та професійного розвитку. Це свідчить про можливість і доцільність цілеспрямованого розвитку емоційного інтелекту.

У сучасній теорії управління значний інтерес становлять підходи до типологізації особистості керівника, що дозволяють більш глибоко зрозуміти індивідуально-психологічні особливості управлінської поведінки. Однією з таких концепцій є модель, запропонована Іцхак Адізес, яка «базується на використанні енеаграми як інструменту класифікації типів особистості» [1]. Енеаграма розглядається як цілісна система диференціації індивідуальних відмінностей, що передбачає поділ особистостей на дев'ять базових типів, розміщених у межах дев'яти взаємопов'язаних позицій кругової моделі. При

цьому кожна особистість характеризується наявністю рис усіх типів, однак один із них, як правило, домінує, визначаючи поведінкові особливості індивіда та його енеатип.

Кожен із визначених енеатипів характеризується унікальним поєднанням психологічних механізмів і характеристик, що функціонують як своєрідні когнітивно-емоційні «фільтри» сприйняття реальності. Саме ці механізми детермінують спосіб інтерпретації навколишнього середовища, формування мисленнєвих процесів, емоційних реакцій і, як наслідок, поведінкових моделей.

Як зазначає І. Адізес, «енеаграма виступає як комплексна «карта особистості», що відображає її потенціал, обмеження, мотиваційні установки, потреби та можливі поведінкові реакції у різних життєвих ситуаціях. Цей підхід дозволяє прогнозувати реакції керівника на зовнішні впливи, а також визначати напрями його професійного та особистісного розвитку» [1].

Суттєвою особливістю енеаграми є її інтеграція з концепцією множинного інтелекту, що реалізується через виділення трьох базових центрів – емоційного, когнітивного та інстинктивного. Відповідно, «дев'ять енеатипів групуються у три тріади, кожна з яких відображає домінування певного аспекту інтелектуальної діяльності» [1]. Зазначена класифікація дозволяє розглядати особистість як багатовимірну систему, в якій одночасно функціонують три центри інтелекту – емоційний, раціональний і тілесний. Водночас індивідуальні відмінності між людьми визначаються домінуванням одного з цих центрів, що обумовлює специфіку їх сприйняття, мислення та поведінки. Важливо підкреслити, що хоча всі три центри притаманні кожній особистості, існує певна ієрархія їх активації, що визначає поведінковий стиль індивіда. У цьому контексті тріади виступають ефективним інструментом коучингу та саморозвитку, оскільки дозволяють ідентифікувати дисбаланси та визначати напрями їх корекції.

Узагальнення положень теорії емоційного інтелекту та типізації особистості на основі енеаграми створює підґрунтя для формування комплексної моделі розвитку сучасного керівника. Такий інтеграційний підхід забезпечує

досягнення синергетичного ефекту, за якого поєднання двох методологічних підходів – емоційного інтелекту та типологічного аналізу особистості – дозволяє отримати більш високий рівень результативності порівняно з їх ізольованим застосуванням.

Запропонована модель розвитку особистості керівника передбачає поетапну реалізацію. На першому етапі здійснюється діагностика особистості за допомогою енеаграми, що дозволяє ідентифікувати домінуючі характеристики, сильні сторони та потенційні обмеження керівника. Це створює основу для цілеспрямованого розвитку його професійного потенціалу. Другий етап передбачає розвиток емоційного інтелекту, що включає формування здатності до усвідомлення та регуляції власних емоцій, розуміння емоцій інших, розвиток самоконтролю, ініціативності та навичок конструктивного вирішення проблем.

На завершальному, третьому етапі, здійснюється інтеграція набутих знань і навичок у практичну діяльність керівника, що передбачає їх застосування у процесі управління, а також передачу досвіду підлеглим і подальше професійне самовдосконалення. Такий підхід забезпечує сталий розвиток управлінських компетентностей і сприяє підвищенню ефективності функціонування організації.

Отже, запропонована модель розвитку особистості керівника, що поєднує елементи енеаграмної типології та теорії емоційного інтелекту, є цілісною методологічною конструкцією, яка може бути ефективно застосована у сучасній управлінській практиці (рис. 1.3).

Узагальнення теоретичних підходів до вивчення особистості керівника та механізмів її розвитку дає підстави стверджувати, що зазначена проблематика посідає вагомe значення у наукових дослідженнях у сфері менеджменту та організаційної психології. Динамічність соціально-економічного середовища зумовлює постійне оновлення наукових підходів, унаслідок чого відбувається розширення спектра методів і інструментів розвитку управлінського потенціалу. При цьому особливу цінність мають ті концепції та моделі, які характеризуються

прикладною спрямованістю і можуть бути ефективно імплементовані у практичну діяльність організацій.

1. Аналіз особистості за енеаграмою Адізека				
1.1. Визначення енеатипу особистості.		1.2. Дослідження специфічної сторони інтелекту відповідно до пов'язаної з нею тріади.		
2. Розвиток емоційного інтелекту (EQ)				
2.1. Розуміння і аналіз своїх власних емоцій, самоконтроль.	2.2. Реалістична оцінка своїм здібностям.	2.3. Розвиток самосвідомості.	2.4. Розвиток комунікативної компетентності та навичок конструктивного впливу.	2.5. Спостереження за емоціями оточуючих, емпатія.
3. Закріплення результатів				
3.1. Використання отриманих знань на практиці.		3.2. Подальше навчання та впровадження даного методу в організації.		

Рис. 1.3. Модель сучасного розвитку особистості керівника

Примітка. Сформовано автором за [1]

У цьому контексті запропонована модель, що інтегрує положення двох відомих теоретичних підходів, забезпечує можливість комплексного аналізу особистості керівника.

Подальший розвиток емоційного інтелекту в межах запропонованої моделі сприяє підвищенню рівня управлінської ефективності, що проявляється у зростанні ініціативності, здатності до адаптації в складних і невизначених ситуаціях, а також у формуванні навичок конструктивного вирішення проблем. Таким чином, інтеграція типологічного підходу до аналізу особистості з концепцією емоційного інтелекту забезпечує синергетичний ефект, що підсилює результативність розвитку керівника.

Водночас слід зазначити, що запропонована модель не є завершеною та може бути доповнена й удосконалена в межах подальших наукових досліджень. Розширення її методологічної бази шляхом інтеграції з іншими сучасними підходами дозволить сформувати альтернативні варіанти розвитку управлінського потенціалу, що можуть бути адаптовані до індивідуальних особливостей конкретного керівника та специфіки організаційного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ОСОБИСТИХ І ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз системи оцінювання особистих і ділових якостей керівників у досліджуваній організації

ТОВ «Нова Пошта» – це провідна логістична компанія України, що спеціалізується на наданні послуг експрес-доставки документів, вантажів і посилок на внутрішньому і на міжнародному ринках. «Заснована у 2001 році, компанія посідає провідні позиції у галузі, демонструючи високі темпи розвитку та виступаючи драйвером інноваційних змін у сфері логістики. Важливою складовою її конкурентних переваг є активне впровадження цифрових технологій та орієнтація на потреби клієнтів, що забезпечує високий рівень сервісу та адаптивність до змін зовнішнього середовища» [27].

Місія компанії визначається як забезпечення швидкої, зручної та надійної доставки, що трансформує уявлення споживачів про логістичні послуги [27]. Система корпоративних цінностей включає клієнтоорієнтованість, інноваційність, відповідальність, прозорість та орієнтацію на сталий розвиток. Важливе місце посідає розвиток цифрових сервісів, серед яких ключову роль відіграє мобільний застосунок, що надає можливість здійснювати оплату послуг, відстежувати відправлення в режимі реального часу та організовувати виклик кур'єра без необхідності фізичного відвідування відділень.

В умовах повномасштабної війни компанія продемонструвала високий рівень соціальної відповідальності та стійкості, забезпечуючи безперервність логістичних процесів, зокрема доставку гуманітарної допомоги, навіть у регіонах підвищеного ризику. «Значна увага приділялася підтримці суспільно важливих ініціатив, зокрема допомозі Збройним Силам України. Упродовж 2024–2025 років обсяг інвестицій у гуманітарні програми та відновлення інфраструктури перевищив 200 млн грн, що свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на забезпечення соціальної стійкості та підтримку національної економіки» [27].

Окрім цього, компанія активно реалізує соціально відповідальні проекти, бере участь у гуманітарних ініціативах та впроваджує проекти, які зосереджені на зменшенні негативного впливу на довкілля, зокрема скорочення вуглецевого сліду. Важливим етапом розвитку стало розширення географії діяльності: у 2023 році відкрито перші міжнародні відділення у Польщі, Чехії, Німеччині та Литві, що засвідчує початок активної міжнародної експансії компанії.

На національному ринку ТОВ «Нова Пошта» займає позицію беззаперечного лідера у сфері експрес-доставки з часткою понад 60%, що підтверджує її домінуюче становище та високий рівень довіри з боку споживачів. Відповідно до результатів досліджень авторитетних міжнародних компаній Kantar та Deloitte, у 2023 році компанія була визнана найбільш впізнаваним брендом у категорії логістичних послуг, що свідчить про ефективність її маркетингової та комунікаційної політики.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є важливим чинником забезпечення стабільного розвитку, масштабування діяльності та підвищення ефективності управління. Компанія функціонує за дивізіональною моделлю з елементами функціонального та проєктного підходів, що дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень, оперативне реагування на зміну ринкових умов та ефективне впровадження інновацій.

На стратегічному рівні управління ключову роль відіграють CEO та команда топ-менеджменту, які визначають основні напрями розвитку компанії, координують процеси трансформації та забезпечують узгодженість діяльності структурних підрозділів відповідно до стратегічних цілей організації (рис. 2.1).

Щодо кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта» зазначимо, що він характеризується значними масштабами та різноманітністю професійного складу, охоплюючи понад 30 тисяч працівників, серед яких логісти, водії, оператори, IT-фахівці, менеджери, аналітики, маркетингологи та інші спеціалісти. Важливим напрямом діяльності компанії є системний розвиток персоналу, що реалізується через впровадження програм наставництва, проведення

професійних тренінгів, організацію внутрішніх конкурсів на підвищення, а також використання цифрових освітніх інструментів, зокрема платформи NP University.



Рис. 2.1. Розподіл персоналу ТОВ «Нова пошта» за функціональними напрямками станом на 1.01.25р.

Примітка. Сформовано автором за [27]

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта», яка поєднує елементи дивізіонального, функціонального та проєктного підходів, здійснює безпосередній вплив на формування та реалізацію системи оцінювання управлінського персоналу. Чіткий і структурований розподіл функціональних обов'язків між регіональними підрозділами, операційними напрямками та центральним офісом створює необхідність всебічного підходу до оцінювання керівників, що передбачає врахування як загальноорганізаційних, так і спеціалізованих компетентностей.

У межах зазначеної структури управлінці відповідають за забезпечення ефективної діяльності логістичних хабів, підтримання високого рівня обслуговування у відділеннях, впровадження цифрових трансформацій, здійснення операційного планування та розвиток персоналу. Ці аспекти висувають підвищені вимоги до рівня їх професійної підготовки, включаючи володіння сучасними управлінськими інструментами, здатність до стратегічного мислення, міжфункціональної взаємодії, адаптації до змін та реалізації інноваційних рішень у масштабах великої організації.

Враховуючи зазначене, у ТОВ «Нова Пошта» сформовано багаторівневу систему оцінювання керівників, яка поступово вдосконалюється та включає комплекс взаємодоповнюючих інструментів. До них належать оцінювання досягнення ключових показників ефективності (KPI), застосування методу зворотного зв'язку за принципом «360 градусів», що передбачає участь підлеглих, колег і вищого керівництва, проведення періодичної атестації, використання психометричних тестів і кейс-завдань для аналізу особистісних якостей, а також опрацювання аналітичних даних і звітності щодо результатів діяльності структурних підрозділів [27].

Застосування такого інтегрованого підходу до оцінювання сприяє підвищенню рівня управлінських компетентностей, дозволяє своєчасно ідентифікувати зони професійного розвитку, забезпечує узгодженість усіх управлінських рішень між підрозділами та створює передумови для формування ефективного кадрового резерву відповідно до стратегічних пріоритетів компанії.

Завдяки системності підходу до оцінювання управлінського персоналу компанія не лише підтримує високий рівень якості логістичних послуг, але й формує сприятливе середовище для сталого розвитку керівних кадрів, що є ключовим чинником збереження лідерських позицій на ринку.

Особливу увагу ТОВ «Нова Пошта» приділяє розвитку корпоративної освіти, активно інвестуючи у підвищення кваліфікації персоналу. Зокрема, функціонує власна освітня платформа «Нова пошта Бізнес Академія», яка пропонує навчальні модулі з логістики, лідерства, клієнтського сервісу та цифрових технологій. Зазначені програми орієнтовані на різні категорії працівників – від операційного персоналу до топ-менеджменту, що забезпечує безперервність професійного розвитку на всіх рівнях управління.

Крім того, організація розвиває партнерські відносини із закладами вищої освіти, впроваджує внутрішні тренінгові програми та системи менторства. Для молодих спеціалістів передбачено програми стажування та адаптації, тоді як для перспективних співробітників – спеціалізовані курси з лідерства та управління проєктами.

Реалізація зазначених заходів дозволяє сформувати стійкий кадровий резерв, підвищити рівень залученості персоналу та знизити показники плинності кадрів.

Наявність структурованої, прозорої та комплексної системи оцінювання управлінського персоналу є необхідною умовою ефективного функціонування такої масштабної логістичної організації, як ТОВ «Нова Пошта». Така система забезпечує не лише об'єктивне визначення рівня управлінської ефективності, але й сприяє формуванню кадрового резерву, своєчасному виявленню потреб у навчанні та підтримці культури безперервного професійного вдосконалення.

Система оцінювання керівного складу у ТОВ «Нова Пошта» полягає у використанні комплексного підходу, який інтегрує кількісні та якісні інструменти аналізу управлінської діяльності. Зокрема, застосовуються показники результативності (KPI, OKR, аналітичні індикатори), що поєднуються з якісними методами оцінювання, такими як зворотний зв'язок, оцінка управлінських компетентностей і поведінкових характеристик. Такий підхід забезпечує всебічне уявлення про ефективність діяльності керівників, враховуючи не лише фінансові результати, але й рівень розвитку лідерських, комунікативних та організаційних якостей [27].

Ключові принципи оцінювання управлінського персоналу в компанії формують цілісну систему, орієнтовану на досягнення стратегічних результатів. Передусім, оцінювання здійснюється з урахуванням відповідності бізнес-цілям організації, що передбачає узгодження індивідуальних показників діяльності керівників із завданнями підрозділів та загальною стратегією компанії. Так, для логістичних підрозділів визначальними критеріями виступають швидкість і якість доставки, тоді як для HR-напрямку – показники плинності персоналу та ефективності його адаптації.

Важливим принципом є регулярність оцінювання, яка забезпечує циклічний характер процесу та передбачає його проведення на кварталній або піврічній основі. Це дозволяє здійснювати постійний моніторинг динаміки

розвитку керівників, своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і коригувати індивідуальні траєкторії професійного зростання.

Суттєвою характеристикою системи є поєднання різноманітних інструментів оцінювання. Поряд зі стандартизованими показниками ефективності (KPI, OKR) використовуються якісні методи, зокрема оцінювання за принципом «360 градусів», інтерв'ювання, самооцінка, а також сучасні цифрові платформи для збору та аналізу даних. Така інтеграція дозволяє мінімізувати ризики однобічності оцінювання та забезпечити об'єктивність отриманих результатів.

Не менш важливим є принцип прозорості та відкритості результатів оцінювання, що передбачає доступність інформації як для самих керівників, так і для вищого менеджменту. Це сприяє формуванню довіри до системи оцінювання, підвищує рівень залученості управлінців і забезпечує ефективну зворотну комунікацію в організації.

Слід підкреслити, що процес оцінювання у ТОВ «Нова Пошта» тісно інтегрований із системою навчання, коучингу та кар'єрного розвитку. В процесі отриманих результатів HR-підрозділ формує індивідуальні плани професійного розвитку керівників, які можуть передбачати участь у внутрішніх освітніх програмах, зовнішньому навчанні, а також горизонтальну або вертикальну ротацію в межах компанії.

З метою підвищення ефективності управління доцільним є використання структурованих моделей, що відображають логіку процесу оцінювання. Зокрема, представлення взаємозв'язку між цілями оцінювання, застосовуваними методами, періодичністю його проведення та очікуваними результатами (рис. 2.2) дозволяє стандартизувати процедури оцінювання, мінімізувати суб'єктивний вплив та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.



Рис. 2.2. Система оцінювання керівників у ТОВ «Нова Пошта»: взаємозв'язок методів, частоти та цілей

Як засвідчує рис. 2.2, система оцінювання керівного складу у ТОВ «Нова Пошта» побудована на основі послідовної логічної моделі, що передбачає перехід від стратегічних орієнтирів до конкретних інструментів їх реалізації та отримання вимірюваних результатів. Така структуризація забезпечує узгодженість між цілями компанії та індивідуальною результативністю управлінців, а також сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів.

На стратегічному рівні визначено ключові цілі оцінювання, які виходять за межі суто контролю операційної діяльності. Вони охоплюють оцінку ефективності роботи керівників на різних рівнях управління, ідентифікацію лідерського потенціалу, підвищення якості управління персоналом та забезпечення дотримання корпоративних стандартів обслуговування. Таким чином, оцінювання виконує як аналітичну, так і розвивальну функцію в системі управління персоналом.

На другому рівні моделі відображено інструментарій оцінювання, який базується на інтеграції кількісних і якісних методів. Зокрема, застосування показників KPI та OKR дозволяє оцінити досягнення конкретних бізнес-результатів, таких як швидкість доставки, рівень задоволеності клієнтів та ефективність логістичних процесів. Водночас використання якісних методів,

зокрема оцінювання за принципом «360 градусів» та індивідуальних планів підвищення ефективності (PIP), забезпечує можливість аналізу управлінських, лідерських і комунікативних характеристик керівників. Такий комбінований підхід підвищує об'єктивність оцінювання та дозволяє врахувати як результати діяльності, так і поведінкові аспекти управління.

Третій рівень моделі характеризує періодичність застосування інструментів оцінювання, що забезпечує системність і передбачуваність процесу. Зокрема, оцінювання за показниками KPI та OKR здійснюється на регулярній основі (щоквартально), що дозволяє оперативно відстежувати результати діяльності. Оцінювання за методом «360 градусів» проводиться, як правило, щорічно, забезпечуючи глибший аналіз управлінських компетентностей. Індивідуальні плани покращення (PIP) застосовуються у випадках виявлення критичних зон розвитку, що свідчить про адаптивність системи до індивідуальних потреб керівників.

Нижній рівень представленої моделі відображає очікувані результати реалізації системи оцінювання, серед яких ключовими є формування індивідуальних планів професійного розвитку, коригування управлінських підходів, підвищення кваліфікації керівників та удосконалення кадрового планування. Це дозволяє забезпечити не лише оцінювання поточних результатів, але й формування довгострокового управлінського потенціалу організації.

Для систематизації застосовуваних підходів у таблиці 2.1 доцільно представити основні методи оцінювання керівників, що використовуються у ТОВ «Нова Пошта», із їх стислим описом, а також визначенням ключових переваг і обмежень з урахуванням особливостей управлінської діяльності.

Результати аналізу свідчать про те, що система оцінювання управлінського персоналу у ТОВ «Нова Пошта» має високий рівень структурованості, адаптивності та чіткою орієнтацією на розвиток. Інтеграція таких інструментів, як KPI, OKR та оцінювання за принципом «360 градусів», забезпечує комплексне охоплення результативності діяльності керівників, поєднуючи аналіз кількісних бізнес-показників із якісною оцінкою управлінських і міжособистісних

компетентностей. Водночас застосування індивідуальних планів підвищення ефективності (PIP) як інструменту корекції та підтримки діяльності менеджерів засвідчує орієнтацію компанії не лише на контроль, а й на безперервне вдосконалення управлінського потенціалу.

Таблиця 2.1

Методи оцінювання керівників у ТОВ «Нова Пошта»

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
360-градусне оцінювання	Аналіз зворотного зв'язку від підлеглих, колег, керівництва щодо стилю управління, комунікацій та роботи в команді.	Комплексне уявлення про поведінку керівника в робочому середовищі, врахування людського чинника.	Може бути упередженим, особливо в невеликих регіональних командах; потребує конфіденційності та часу на обробку.
KPI (ключові показники ефективності)	Кількісна оцінка виконання планових показників (наприклад, швидкість доставки, кількість оброблених відправлень, рівень задоволеності клієнтів).	Об'єктивність, прозорість, чітке відображення досягнень у цифрах.	Недостатній облік <u>soft skills</u> (лідерство, комунікація); ризик «погоні за цифрами» без урахування якості.
OKR (цілі та ключові результати)	Визначення стратегічних цілей та контроль ключових результатів на квартал або рік.	Гнучкість, орієнтація на розвиток і довгострокові результати, узгодженість цілей між рівнями управління.	Потребує постійного оновлення, можливе нерозуміння мети серед керівників середньої ланки.
PIP (план покращення ефективності)	Індивідуальна програма підтримки та розвитку для менеджерів з низькими результатами.	Надання другого шансу, фокус на навчанні та підтримці, персоналізований підхід.	Може сприйматися як тиск або сигнал про можливе звільнення, якщо не супроводжується <u>коучінгом</u> .

Примітка. Сформовано автором на основі [27]

Зазначений підхід сприяє покращенню загальної ефективності управління, формуванню розвиненої корпоративної культури та активізації лідерського потенціалу керівників. Крім того, він забезпечує розвиток відкритої комунікації та ефективного зворотного зв'язку, що є критично важливим у динамічному та конкурентному середовищі логістичного бізнесу.

Процес оцінювання керівного складу у ТОВ «Нова Пошта» здійснюється відповідно до регламентованого графіка, що дозволяє системно відстежувати динаміку професійного розвитку управлінців та своєчасно коригувати напрями

їх подальшого вдосконалення. Періодичність проведення оцінювання визначається специфікою застосовуваних методів і поставленими цілями, що забезпечує гнучкість та ефективність функціонування всієї системи. З метою узагальнення зазначених характеристик у таблиці 2.2 представлено періодичність використання основних інструментів оцінювання, що застосовуються в організації.

Таблиця 2.2

Графік періодичності оцінювання керівників у ТОВ «Нова Пошта»

Підхід	Частота проведення
360-градусне оцінювання	Раз на рік
KPI та OKR	Щоквартально
PIP	За необхідністю

Примітка. Сформовано автором на основі [27]

Аналіз даних, наведених у табл. 2.2, говорять про те, що ТОВ «Нова Пошта» використовує структурований і гнучкий підхід до оцінювання управлінського персоналу, який поєднує стандартизовані процедури з можливістю їх адаптації до змінних зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід забезпечує узгодженість між стратегічними цілями компанії та індивідуальною результативністю керівників.

Систематичне використання показників KPI та OKR дозволяє здійснювати безперервний моніторинг виконання як тактичних, так і стратегічних завдань, що є особливо актуальним в умовах високої динамічності логістичного бізнесу.

Щорічне оцінювання за принципом «360 градусів» забезпечує всебічний аналіз управлінських компетентностей, охоплюючи такі аспекти, як лідерські якості, комунікативні здібності, ефективність командної взаємодії та здатність до прийняття управлінських рішень. Водночас використання індивідуальних планів підвищення ефективності (PIP) має ситуаційний характер і застосовується у випадках виявлення відхилень від встановлених показників або необхідності покращення результативності діяльності окремих менеджерів [21].

Запроваджена система оцінювання дозволяє досягти низки важливих управлінських ефектів, зокрема: підтримання високого рівня якості управління;

своєчасне виявлення потенційних проблем у діяльності керівників; створення умов для їх професійного розвитку; формування згуртованої та ефективної управлінської команди. Регулярність проведення оцінювання забезпечує прозорість процедур і дозволяє оперативно адаптувати кадрові рішення відповідно до актуального стану організаційних процесів.

У даній системі управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» оцінювання керівників виконує не лише контрольну, а й розвивальну функцію, сприяючи вдосконаленню управлінських компетентностей та професійному зростанню менеджерів. Результати оцінювання використовуються як основа для формування індивідуалізованих програм розвитку, спрямованих на підсилення сильних сторін і подолання виявлених обмежень.

З цією метою в компанії реалізується комплекс інструментів розвитку, що включає тематичні тренінги та навчальні програми, орієнтовані на поглиблення компетентностей у сфері логістики, управління персоналом і комунікацій; курси підвищення кваліфікації, узгоджені зі стратегічними цілями організації; коучингові та менторські програми, спрямовані на вирішення конкретних управлінських завдань; а також індивідуальні плани розвитку (PIP), що передбачають поетапне вдосконалення професійної діяльності керівників із постійним моніторингом динаміки змін.

Завдяки впровадженню такого комплексного підходу ТОВ «Нова Пошта» забезпечує не лише підтримання високого рівня управлінської ефективності, але й створює сприятливі умови для безперервного розвитку лідерського потенціалу персоналу. Це є критично важливим чинником успішного функціонування компанії в умовах швидкозмінного ринкового середовища та дозволяє зберігати її конкурентні переваги, зокрема високий рівень якості обслуговування клієнтів.

2.2 Діагностика та оцінка управлінських компетентностей керівників досліджуваної організації

Сьогодні ефективність функціонування організації залежить від здатності управлінського персоналу до безперервного розвитку, гнучкості та адаптації до

змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Саме обґрунтований підхід до розвитку керівників створює передумови для оптимізації організаційних процесів, виявлення проблем та їх ефективного вирішення. Оцінювання управлінського персоналу набуває особливої значущості як інструмент формування інформаційної бази щодо стилю керівництва, характеру управлінського впливу та його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Керівники виступають ключовими носіями корпоративних цінностей, а отже, рівень їхньої ефективності безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних пріоритетів організації. «Застосування сучасних методів оцінювання дозволяє визначити рівень результативності управлінської діяльності, якість і оперативність прийняття рішень, рівень лідерства та здатність до реалізації організаційних трансформацій» [22].

Необхідність оцінювання управлінських компетентностей керівників пов'язана з комплексом взаємопов'язаних чинників. До них належать підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері управління персоналом, недостатній рівень теоретичної та прикладної розробленості проблеми оцінки компетентностей, потреба в систематизації наявного досвіду у сфері оцінювання персоналу, а також необхідність визначення перспективних напрямів удосконалення оціночних процедур як складової системи управління персоналом. «Важливим аспектом є також інтеграція процесів оцінювання з механізмами мотивації праці, що забезпечує підвищення ефективності функціонування організації в цілому» [22].

Постійне вдосконалення системи оцінювання управлінських компетентностей керівників виступає одним із ключових факторів інтенсивного розвитку організації. У зв'язку з цим «процес оцінювання повинен базуватися на використанні достовірної та комплексної інформації, що охоплює організаційні аспекти діяльності, психологічні характеристики, рівень професійної компетентності та результати роботи співробітників» [22]. Отримання такої інформації можливе лише за умови проведення системних і комплексних досліджень, спрямованих на всебічний аналіз управлінської діяльності.

Оцінювання персоналу, зокрема керівників, слід розглядати як важливий елемент зворотного зв'язку в системі управлінської взаємодії. Організації, які усвідомлюють значущість людського капіталу як стратегічного ресурсу, приділяють особливу увагу якості персоналу та впроваджують різноманітні процедури його оцінювання з метою підвищення ефективності діяльності [17].

Загальною метою оцінювання персоналу є підвищення результативності його діяльності, що, у свою чергу, «забезпечує зростання ефективності функціонування організації. Для досягнення цієї мети керівники повинні орієнтуватися на комплекс взаємопов'язаних цілей оцінювання» [2]. До них належать організаційні цілі, спрямовані на підвищення продуктивності праці, покращення якості управління та ефективності використання ресурсного потенціалу; контрольні цілі, що передбачають виявлення проблем і бар'єрів у діяльності; мотиваційні цілі, пов'язані зі стимулюванням ефективної праці через систему винагород і розвиток персоналу; а також комунікаційні цілі, які забезпечують інформування працівників про рівень відповідності їх діяльності встановленим стандартам.

Зазначені цілі є взаємозалежними та взаємодоповнюючими, оскільки досягнення кожної з них можливе лише за умови комплексної реалізації інших. Відповідно, ефективність системи оцінювання визначається не лише правильністю постановки цілей, але й адекватністю вибору інструментів її реалізації.

Для забезпечення об'єктивного оцінювання результативності управлінської праці необхідним є формування системи критеріїв, яка б комплексно охоплювала всі види та обсяги діяльності керівників [16]. У зв'язку з цим процес визначення критеріїв оцінювання повинен ґрунтуватися на врахуванні низки ключових аспектів. Зокрема, до них належать специфіка завдань, для вирішення яких використовуються результати оцінювання, а також особливості категорій і посад працівників, для яких ці критерії встановлюються. Водночас слід урахувати, що критерії оцінювання мають диференціюватися залежно від рівня складності, ступеня відповідальності та характеру

управлінської діяльності.

Застосування оцінювання за умови наявності ефективного зворотного зв'язку з оцінюваними особами забезпечує низку позитивних управлінських ефектів. Зокрема, воно сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки дозволяє їм усвідомити власні результати діяльності та коригувати поведінкові моделі з метою підвищення продуктивності праці. Крім того, оцінювання створює можливості для виявлення недоліків у рівні професійної підготовки персоналу та розроблення заходів щодо їх усунення, а також дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони професійної діяльності кожного співробітника.

Вагоме значення має оцінка управлінської діяльності, яка дозволяє не лише визначити поточний рівень ефективності керівника, але й окреслити напрями його подальшого розвитку та трансформації відповідно до вимог сучасного управлінського середовища.

Управлінська компетентність, як складова трудового потенціалу керівника, є «необхідною умовою ефективного здійснення управлінських функцій та чинником, що істотно впливає на результати діяльності організації» [12]. З метою емпіричного дослідження рівня сформованості управлінських компетентностей у межах даної роботи було проведено анкетування понад п'ятдесяти керівників різних рівнів відділень ТОВ «Нова Пошта». Дослідження мало анонімний характер, що забезпечило об'єктивність отриманих результатів та підвищило рівень достовірності відповідей.

Аналізуючи відповіді на запитання анкети «Чи вважаєте Ви себе керівником, який відбувся?» засвідчив наявність значної частки респондентів, які не впевнені у власній професійній реалізації або навіть схильні оцінювати її негативно. Зокрема, частка таких керівників становить 43,4 %, що свідчить про наявність внутрішніх бар'єрів професійного розвитку та актуалізує необхідність удосконалення системи оцінювання і розвитку управлінських компетентностей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати оцінювання респондентами своїх управлінських здібностей

Відповіді респондентів	Частота вибору	
	відповіді	%
Так, повністю відбувся	30	56,6
Не зовсім	21	39,6
Ні, не відбувся як керівник	1	1,9
Важко відповісти	1	1,9
Разом	53	100,0

Примітка. Сформовано автором за результатами анкетування

У процесі аналізу відповідей респондентів щодо оцінювання умов праці встановлено, що жоден із опитаних керівників не охарактеризував їх як такі, що відповідають найвищому рівню («дуже хороші»). Водночас позитивним аспектом є те, що переважна більшість респондентів (75,5 %) оцінила умови праці як «нормальні», що свідчить про відносну стабільність організаційного середовища. Разом із тим лише близько чверті опитаних надали конкретні пропозиції щодо їх удосконалення, що може свідчити про недостатній рівень залученості керівників до процесів організаційного розвитку або обмежені можливості впливу на відповідні управлінські рішення.

Серед запропонованих напрямів покращення умов праці респонденти зазначили необхідність оптимізації режиму праці та відпочинку, перегляду штатного розпису, а також удосконалення організації робочих місць. Особливої уваги заслуговує той факт, що значна частка опитаних (47,8 %) вказала на перевантаженість керівників виконанням функцій, характерних для фахівців виконавчого рівня, що обумовлено обмеженістю кадрових ресурсів та недостатнім рівнем розвитку програмно-комп'ютерного забезпечення. Зазначені обставини свідчать про наявність недоліків у системі планування та організації праці, які негативно впливають на ефективність управлінської діяльності.

Аналіз відповідних опитувань щодо труднощів у процесі планування роботи (табл. 2.4) дозволив виявити ключові проблемні аспекти, з якими стикаються керівники. Серед них респонденти відзначають значну залежність результатів діяльності від зовнішніх факторів, зокрема поведінки клієнтів, а також вплив особливостей кадрової структури, недоліки в організації праці та

прорахунки у плануванні на вищих рівнях управління. Таким чином, виявлені проблеми мають як внутрішній, так і зовнішній характер, що ускладнює процес управління та потребує комплексного підходу до їх вирішення.

Таблиця 2.4

Результати оцінювання рівня складності у плануванні роботи

Відповіді респондентів	Частота вибору	
	відповіді	%
Проблеми в організації праці (брак штатів, багато лікарняних, незручний режим роботи)	12	2,6
Недоліки в плануванні, які пов'язані з помилками вищих рівнів управління (необґрунтоване бізнес-планування, великий обсяг позапланової роботи)	6	11,3
Велика залежність діяльності від дій клієнтів (складність прогнозування фінансових надходжень, нестача великих клієнтів)	6	11,3
Складнощів у плануванні немає	29	54,8
Важко відповісти	-	-
Разом	53	100,0

Примітка. Сформовано автором за результатами анкетування

Порівняльний аналіз відповідей на взаємопов'язані запитання щодо потреби у додаткових знаннях з питань планування діяльності засвідчив наявність певної невідповідності у позиціях респондентів. Зокрема, майже половина опитаних зазначає відсутність суттєвих труднощів при ідентифікації проблем планування та визначенні їх сутності, тоді як водночас частина респондентів (11,3 %) визнає наявність труднощів у визначенні потреби у відповідних знаннях у цій сфері.

Разом із тим результати дослідження демонструють наявність значного інтересу керівників до підвищення власної кваліфікації: 69,2 % опитаних виявили готовність до вдосконалення своїх знань і навичок у сфері ефективного планування діяльності. Це свідчить про наявність потенціалу для розвитку управлінських компетентностей, зокрема в аспекті стратегічного та операційного планування.

Аналіз відповідей щодо здатності до розподілу завдань між підлеглими показав, що більшість керівників (76,9 %) оцінюють свої навички у цій сфері як достатньо сформовані. Водночас для чверті респондентів (25 %) процес делегування залишається складним, що вказує на наявність певних труднощів у

реалізації управлінських функцій.

Порівняння отриманих результатів дозволяє зробити висновок про існування розриву між суб'єктивним сприйняттям складності процесу планування та фактичною здатністю до його реалізації. Зокрема, частина керівників, не усвідомлюючи наявності проблем у плануванні, водночас демонструє труднощі у практичній організації праці підлеглих, що підтверджується даними табл. 2.5. Це свідчить про необхідність поглиблення знань у сфері управлінського планування та розвитку відповідних практичних навичок.

Таблиця 2.5

Результати оцінювання респондентами наявності проблем під час розподілу керівниками завдань серед своїх підлеглих

Відповіді респондентів	Частота вибору	
	Відповіді	%
Існують проблеми під час розподілу завдань серед підлеглих	10	18,9
Відсутні подібні проблеми	40	76,9
Важко відповісти	3	4,2
Разом	53	100,0

Примітка. Сформовано автором

Аналіз результатів анкетування, спрямованого на дослідження особливостей організації мотивації підлеглих, свідчить про обмежене використання керівниками стимулюючих інструментів у практиці управління персоналом. Зокрема, встановлено, що лише 47,2 % респондентів регулярно застосовують заохочення як засіб підвищення мотивації працівників, що підтверджується даними табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати оцінювання респондентами заохочення підлеглих

Чи заохочуєте Ви своїх підлеглих?			Які засоби заохочення Ви використовуєте?		
Відповіді респондентів	Кількість відповідей	%	Відповіді респондентів	Кількість відповідей	%
Так, заохочую	47	88,7	Усна подяка	42	79,2
а) так, доволі часто	25	47,2	Преміювання	12	22,6
б) так, достатньо рідко	22	41,5	Не караю шляхом позбавлення премії	1	1,9
Не заохочую зовсім	6	11,3	Ніяких заходів заохочення	8	15,1
Разом	53	100,0	Разом	53	100,0

Примітка. Сформовано автором

Результати опитування свідчать, що серед інструментів нематеріального стимулювання переважає усна подяка, яку використовують 79,2 % керівників. Водночас занепокоєння викликає наявність відповідей, що свідчать про відсутність системного підходу до мотивації персоналу, зокрема 15,1 % респондентів зазначили, що не застосовують жодних форм заохочення. Аналіз співвідношення стимулюючих і каральних заходів показав, що лише 22,6 % керівників готові застосовувати матеріальне стимулювання у формі преміювання, тоді як 45,3 % частіше використовують санкції. Така диспропорція свідчить про домінування каральних інструментів у практиці оцінювання ефективності праці підлеглих, що є негативною тенденцією. При цьому переважна більшість опитаних (94,3 %) декларує важливість як матеріального, так і морального заохочення, що вказує на розрив між усвідомленням значущості мотиваційних інструментів і їх практичним застосуванням.

Аналіз відповідей щодо самостійного опрацювання фахової літератури з управління персоналом засвідчив, що 88,7 % керівників декларують відповідну активність. Однак водночас 79,2 % респондентів не змогли конкретизувати джерела або зміст опрацьованих матеріалів, що може свідчити про формальний характер такого самонавчання або зниження реального інтересу до проблематики управління персоналом. Одним із можливих пояснень цього явища є обмеженість перспектив професійного зростання, що підтверджується тим, що 49,1 % опитаних висловили незадоволення власною кар'єрою. Водночас значна частина керівників усвідомлює наявність прогалин у знаннях і навичках, необхідних для ефективної управлінської діяльності.

Дослідження стилів управління показало, що 45,3 % респондентів ідентифікують власний стиль як демократичний. Разом із тим 28,3 % керівників не здійснюють належного аналізу власної управлінської поведінки, що вказує на недостатній рівень управлінської рефлексії. Це є суттєвим недоліком, оскільки обраний стиль керівництва значною мірою впливає на якість взаємодії з підлеглими та ефективність управління персоналом. Водночас 88,7 % опитаних зазначили, що добре обізнані з особистісними характеристиками своїх підлеглих,

що свідчить про наявність потенціалу для побудови ефективної комунікації у колективі.

Щодо відповідальності за формування соціально-психологічного клімату, більше половини керівників (50,9 %) визнають власний визначальний вплив на цей процес і не перекладають відповідальність на інших. Водночас 30,2 % респондентів схильні делегувати відповідальність за стан психологічного клімату іншим суб'єктам управління, а 18,9 % не приділяли уваги цій проблематиці, що свідчить про недостатнє усвідомлення її значущості.

У процесі оцінювання професійно-ділових якостей керівники віддають перевагу таким характеристикам, як компетентність, професіоналізм, прямолінійність, вимогливість та старанність. Водночас найменш розвиненою якістю, за оцінками респондентів, є здатність до генерації нових нестандартних рішень (85,4 %), що свідчить про обмежений рівень креативності в управлінській діяльності. Додатково встановлено, що у 75 % опитаних спостерігається знижена орієнтація на вдосконалення методів роботи та впровадження інновацій, що підтверджує ослаблене сприйняття нововведень.

Окремої уваги заслуговує проблема делегування повноважень: 75 % керівників зазначили наявність труднощів у цьому процесі, що вказує на недосконалість управлінських навичок у сфері розподілу відповідальності та організації командної роботи.

Суттєвими компонентами системи оцінювання персоналу виступають оцінка управлінської компетентності керівників та рівня задоволеності працею інших категорій працівників. Взаємозв'язок між зазначеними показниками має принципове значення, оскільки їх поєднання зумовлює різні варіанти організаційних результатів. Зокрема, недостатній рівень управлінської компетентності не забезпечує належної ефективності функціонування організації та унеможливорює своєчасне вирішення управлінських проблем. Це, у свою чергу, призводить до неефективного управління персоналом, зниження рівня задоволеності працею та, як наслідок, до зменшення мотивації працівників і погіршення результатів діяльності організації.

Водночас навіть за умов високої задоволеності працею, яка не підкріплена належним рівнем управлінської компетентності, виникає ризик нераціональної організації трудових процесів, що в перспективі також спричиняє зниження задоволеності персоналу. Лише поєднання високого рівня управлінської компетентності та задоволеності працею створює передумови для формування ефективної системи мотивації, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

Організація, яка володіє достовірною інформацією щодо рівня управлінської компетентності та задоволеності працею персоналу, отримує можливість здійснювати цілеспрямовані управлінські впливи, спрямовані на оптимізацію кадрової політики. Зокрема, на основі результатів оцінювання можуть бути прийняті рішення щодо підвищення ефективності діяльності керівників структурних підрозділів, їх ротації, формування кадрового резерву, а також реалізації програм підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Для забезпечення необхідності застосування науково обґрунтованих підходів до його організації та проведення об'єктивності оцінювання результативності праці керівників доцільно використовувати широкий спектр критеріїв, які б комплексно відображали як обсяг виконуваної роботи, так і її результати. При цьому під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати: – цільове призначення результатів оцінювання (зокрема, використання їх для визначення рівня оплати праці, просування по службі чи прийняття кадрових рішень щодо звільнення); – необхідність диференціації критеріїв залежно від рівня складності, відповідальності та специфіки діяльності керівника.

З метою систематизації критеріїв оцінювання доцільно їх групувати за трьома основними напрямками: «критерії, що відображають потенціал особистості; критерії, що характеризують результати діяльності; критерії, що відображають динаміку розвитку здібностей» [22].

До критеріїв групи, які містять потенціал особистості керівника, слід віднести такі складові. По-перше, професійні характеристики, що включають

рівень освіти і досвіду, глибину знань у професійній та суміжних сферах, орієнтацію на безперервне самовдосконалення, здатність до пошуку нових методів роботи, уміння планувати власну діяльність і діяльність підлеглих, а також організовувати їх роботу. По-друге, особистісні якості, серед яких важливими є високі моральні стандарти, розвинена внутрішня культура, належний рівень психічного та фізичного здоров'я. По-третє, ділові якості, що проявляються у здатності формувати та підтримувати ефективне функціонування організаційних структур. По-четверте, лідерські якості, зокрема комунікабельність та здатність до саморегуляції. По-п'яте, адаптивність, що відображає здатність керівника адекватно сприймати інформацію та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

«До групи критеріїв, що відображають результати праці керівника, доцільно віднести показники, які характеризують як безпосередні результати діяльності, так і ефективність організації роботи підрозділу» [22]. Зокрема, важливим є рівень готовності до внутрішньоорганізаційної співпраці, що проявляється у здатності керівника до ефективної взаємодії з іншими структурними підрозділами. Вагоме значення мають результати виробничо-господарської діяльності, серед яких доцільно виділити прибутковість, собівартість продукції чи послуг, рівень рентабельності, обсяг доходу, якість обслуговування, показники інвестиційної ефективності, зокрема дивіденди на одну акцію та термін окупності капітальних вкладень.

Окрему групу становлять критерії, що характеризують якість і складність праці, включаючи рівень продуктивності праці, темпи її зростання, співвідношення динаміки продуктивності та заробітної плати, втрати робочого часу, трудомісткість наданих послуг, показники виробничого травматизму та загальну чисельність персоналу. Крім того, важливим є оцінювання ефективності організації роботи персоналу, що передбачає аналіз рівня плинності кадрів, кваліфікаційної структури, трудової та виконавської дисципліни, рівномірності завантаження працівників, витрат на одного співробітника, а також стану соціально-психологічного клімату в колективі.

«До групи критеріїв, що відображають динаміку розвитку здібностей особистості керівника, доцільно включити показники, які характеризують його здатність до безперервного професійного та особистісного розвитку, а також рівень сформованості творчого потенціалу» [22]. Зокрема, важливим є рівень розвитку компетентностей, орієнтація на самовдосконалення, а також здатність генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення управлінських завдань.

Ефективність системи оцінювання персоналу, орієнтованої на підвищення результативності діяльності організації, значною мірою залежить від правильного визначення вагомості кожного критерію. Формальне або механічне агрегування результатів оцінювання за різними показниками може призвести до спотворення реальної картини та дискредитувати саму ідею оцінювання. Водночас чітка ієрархізація критеріїв дозволяє службі управління персоналом у взаємодії з іншими підрозділами своєчасно виявляти проблемні зони («вузькі місця») та розробляти відповідні управлінські рішення.

Підвищення якості системи оцінювання керівників зумовлює необхідність застосування диференційованого підходу до формування показників залежно від категорії управлінського персоналу. У цьому контексті доцільним є нормативне закріплення положення, відповідно до якого оцінка управлінської компетентності має розглядатися як ключовий об'єкт оцінювання. Водночас важливо уникати формалізації оціночних процедур, забезпечуючи їх змістовне наповнення та всебічне вивчення особистості керівника в межах етичних норм професійної діяльності.

Недостатня прозорість оцінювання та його надмірна уніфікація можуть негативно впливати на трудову активність персоналу, спричиняючи байдужість і зниження мотивації. З метою забезпечення ефективного зворотного зв'язку та підвищення рівня довіри до системи оцінювання доцільним є впровадження сучасних інформаційних інструментів, зокрема електронних платформ або дошок оголошень, на яких оприлюднюватимуться результати оцінювання та атестації персоналу.

Результати оцінювання управлінської компетентності керівників нижчої та середньої ланки свідчать про необхідність цілеспрямованого підвищення їх кваліфікації, насамперед у сфері управління персоналом. Зокрема, актуальними є напрями, пов'язані з ефективним розподілом обов'язків, організацією праці та застосуванням сучасних мотиваційних інструментів. Водночас інтерпретація результатів оцінювання повинна здійснюватися у взаємозв'язку з загальним станом організації та особливостями функціонування її структурних підрозділів. При цьому оцінка управлінської компетентності може вважатися незадовільною у разі, якщо частка керівників із низьким рівнем компетентності перевищує частку управлінців із високим рівнем розвитку відповідних характеристик.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи оцінювання та розвитку управлінського персоналу може забезпечити позитивний економічний ефект, що проявляється у зростанні доходів організації, скороченні витрат часу на виконання контрольних функцій, підвищенні рівня задоволеності працею та посиленні мотивації персоналу.

З огляду на зазначене, оцінювання управлінського персоналу та рівня його компетентності слід розглядати як складний багатофакторний процес. У загальному вигляді результативність діяльності управлінців визначається ступенем досягнення цілей управління за умови раціонального використання ресурсів. Водночас практична значущість оцінювання значною мірою залежить від коректності визначення системи показників, які відображають кінцеві результати діяльності організації як у кількісному, так і в якісному вимірах.

Складність аналізу управлінської діяльності обумовлена її недостатньою формалізованістю та відсутністю універсальних алгоритмів виконання, що були б придатні для всіх організацій і управлінських ситуацій. Незважаючи на те, що основні функції управління є відомими та концептуально зрозумілими, їх практична реалізація залежить від численних факторів, що ускладнює процес їх вимірювання та оцінювання.

Важливими чинниками, що впливають на якість управлінських рішень, є рівень освіти та професійний досвід керівника, які доцільно включати до системи

критеріїв оцінювання управлінської компетентності. При цьому система критеріїв повинна мати комплексний характер і охоплювати професійні, особистісні та ділові характеристики.

До професійних характеристик доцільно віднести не лише рівень освіти та досвіду, але й глибину знань у професійній і суміжних сферах діяльності, орієнтацію на безперервне самовдосконалення, здатність до пошуку нових методів роботи, а також уміння ефективно планувати власну діяльність. Особистісні якості керівника, що підлягають оцінюванню, включають високі моральні стандарти, розвинену внутрішню культуру, а також належний рівень психічного і фізичного здоров'я.

До ділових характеристик, які можуть бути використані як критерії оцінювання, слід віднести здатність до формування та підтримання ефективного функціонування організаційних структур, розвинені лідерські якості, комунікабельність, а також уміння здійснювати саморегуляцію.

Відтак, запропонована система критеріїв створює підґрунтя для комплексного оцінювання управлінської компетентності керівників та сприяє підвищенню ефективності їх діяльності в умовах сучасного організаційного середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ОСОБИСТИХ І ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Удосконалення системи оцінювання управлінських якостей керівників виступає визначальним чинником підвищення ефективності управління в організаціях логістичного сектору, зокрема в ТОВ «Нова Пошта». Раціонально побудована система оцінювання забезпечує своєчасне виявлення управлінських резервів, сприяє розвитку лідерських компетентностей, покращенню міжфункціональної координації та формуванню якісного стратегічного управління персоналом. Водночас результати аналізу чинної практики свідчать про наявність низки проблемних аспектів, які необхідно удосконалити, враховуючи сучасних викликів, зокрема цифрової трансформації, зростання конкуренції та масштабування бізнесу.

У ТОВ «Нова Пошта» оцінювання керівників здійснюється переважно на основі традиційних підходів, серед яких домінують аналіз виконання ключових показників ефективності (KPI), оцінювання результатів діяльності, формалізований зворотний зв'язок та частково внутрішні опитування персоналу. Незважаючи на відносну результативність зазначених інструментів, існуюча система потребує подальшого розвитку та адаптації до динамічних умов функціонування організації.

До ключових проблем чинної системи оцінювання слід віднести, передусім, недостатній рівень об'єктивності та стандартизації критеріїв. Зокрема, спостерігаються розбіжності у підходах до оцінювання в різних структурних підрозділах, що зумовлює зростання суб'єктивізму та ускладнює порівнянність результатів. Відсутність чітко уніфікованих і структурованих критеріїв оцінювання на всіх рівнях управління знижує ефективність прийняття кадрових рішень.

Другою суттєвою проблемою є домінування орієнтації на кількісні результати діяльності при недостатній увазі до розвитку управлінських компетентностей. Система оцінювання переважно фокусується на досягненні

операційних показників, таких як виконання планів доставки чи оптимізація витрат, тоді як такі важливі складові, як лідерство, емоційний інтелект, здатність до управління стресом та комунікативна ефективність, залишаються недостатньо врахованими.

Крім того, проблемним аспектом є нерегулярність проведення оцінювання в окремих підрозділах, що проявляється у його епізодичному або формальному характері. Така практика знижує значущість оцінювання як інструменту розвитку персоналу та управління організаційними ризиками.

Окремої уваги потребує обмежене використання сучасних HR-технологій. Відсутність інтегрованих цифрових платформ, заснованих на інструментах Big Data та аналітики, зумовлює фрагментарність інформації, ускладнює комплексний аналіз ефективності діяльності керівників і обмежує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Узагальнення результатів аналізу виявлених недоліків чинної системи оцінювання управлінського персоналу дозволяє обґрунтувати доцільність її вдосконалення за низкою стратегічно важливих напрямів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення об'єктивності оцінювання, розширення спектра оцінюваних компетентностей та інтеграцію сучасних управлінських і цифрових інструментів.

Передусім, актуалізація критеріїв оцінювання передбачає перегляд існуючих підходів із метою їх адаптації до сучасних умов функціонування організацій. До системи оцінювання доцільно включити такі компетентності, як цифрова грамотність, адаптивність до змін, здатність до крос-функціональної взаємодії, а також відповідальне лідерство, що відповідають викликам цифрової економіки та динамічного бізнес-середовища.

Важливим напрямом є інтеграція багатостороннього оцінювання, зокрема за принципом «360 градусів», що передбачає залучення до процесу оцінювання різних груп стейкхолдерів – керівників, колег і підлеглих. Такий підхід забезпечує формування більш об'єктивного уявлення про ефективність управлінської діяльності, особливо в умовах міжфункціональної взаємодії.

Необхідним є також розширення використання цифрових HR-платформ, що дозволяють автоматизувати процеси збору та обробки даних, здійснювати аналітичну обробку результатів і забезпечувати їх візуалізацію. Впровадження таких інструментів сприятиме підвищенню прозорості оцінювання та підсиленню його ролі як інструменту прийняття управлінських рішень.

Суттєвим аспектом удосконалення є запровадження регулярного циклу оцінювання, що передбачає встановлення чіткої періодичності проведення відповідних процедур. Зокрема, доцільним є здійснення оцінювання за показниками KPI/OKR на квартальній основі, а оцінювання за методом «360 градусів» – щорічно, що забезпечить системність, безперервність і прогнозованість процесу.

Окрему увагу слід приділити реалізації розвиткових ініціатив за результатами оцінювання. Формування індивідуальних планів розвитку, організація навчальних програм, тренінгів і коучингових заходів, особливо для керівників середньої ланки, сприятимуть підвищенню рівня їх професійної компетентності, залученості та утримання висококваліфікованих кадрів.

Проведений аналіз засвідчив, що система оцінювання керівників у ТОВ «Нова Пошта» має потужний потенціал для вдосконалення. Запропоновані напрями модернізації узгоджуються з сучасними тенденціями розвитку HR-менеджменту та відповідають стратегічним орієнтирам організації, пов'язаним із забезпеченням сталого розвитку, цифрової трансформації та зміцненням лідерських позицій на ринку логістичних послуг.

З метою систематизації отриманих результатів доцільно встановити відповідність між виявленими проблемами системи оцінювання управлінських якостей та запропонованими напрямами їх вирішення. У цьому контексті рис. 3.1 відображає приклади управлінських ініціатив, які можуть бути використані при розробці або вдосконаленні системи оцінювання в організаціях сервісного типу, зокрема таких, як ТОВ «Нова Пошта».

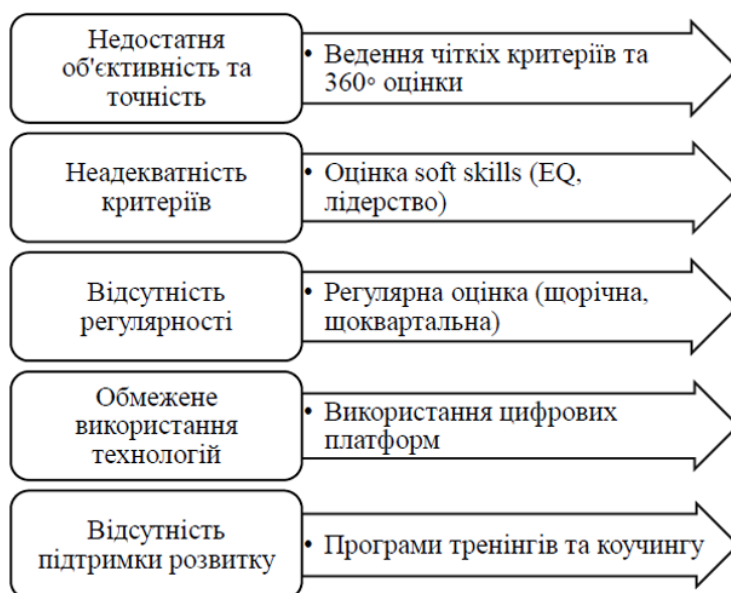


Рис. 3.1. Відповідність потенційних проблем і напрямів вдосконалення системи оцінювання управлінських якостей керівників

Примітка. Сформовано автором

Як засвідчує аналіз матеріалів, наведених на рис. 3.1, кожна ідентифікована проблема щодо системи оцінювання управлінських якостей керівників корелює з чітко визначеним напрямом її вдосконалення. Така відповідність створює передумови для переходу від фрагментарного аналізу до цілісної трансформації інструментарію оцінювання. У результаті забезпечується узгодженість між стратегічними пріоритетами організації та кадровими управлінськими рішеннями, що підвищує ефективність управління людськими ресурсами.

Зокрема, впровадження багатостороннього оцінювання за принципом «360 градусів» у поєднанні з використанням цифрових HR-рішень (зокрема HRIS-систем і аналітичних модулів) забезпечуватиме підвищенню прозорості процедур оцінювання та мінімізації суб'єктивного впливу. Водночас регламентація періодичності проведення оцінювання, а також розвиток інструментів коучингу та менторства забезпечать безперервність професійного зростання управлінського персоналу та посилять внутрішню мобільність кадрів.

Пропонована модель удосконалення системи оцінювання керівників у ТОВ «Нова Пошта» характеризується логічною послідовністю та методичною обґрунтованістю, відповідаючи сучасним викликам HR-менеджменту в умовах масштабної децентралізованої організації.

Зазначене у попередніх розділах дослідження, існуюча система оцінювання управлінських якостей у ТОВ «Нова Пошта», незважаючи на наявність окремих переваг, потребує подальшого вдосконалення. Це стосується насамперед підвищення об'єктивності оцінювання, забезпечення його регулярності, розширення використання цифрових інструментів, а також посилення взаємозв'язку між результатами оцінювання та подальшим розвитком управлінського персоналу.

В умовах функціонування організації, що характеризується значними масштабами діяльності, високим рівнем конкуренції та динамічністю бізнес-середовища, система оцінювання керівного складу повинна виконувати не лише контрольну, але й розвивальну функцію. Зокрема, вона має виступати ефективним механізмом формування та реалізації лідерського потенціалу управлінців.

З урахуванням викладеного, у табл. 3.1 доцільно представити порівняльну характеристику системи оцінювання та її моделі, яка відповідає стратегічним орієнтирам розвитку компанії, сучасним практикам управління персоналом.

Результати аналізу, свідчать, що впровадження вдосконаленої системи оцінювання управлінських якостей у ТОВ «Нова Пошта» створює передумови для суттєвого підвищення якості оціночних процедур. Йдеться не лише про застосування більш об'єктивних і комплексних методів оцінювання, але й про інтеграцію оцінювання з розвитковими інструментами, зокрема коучингом, менторством та програмами професійного навчання, що забезпечує цілісний підхід до управління людськими ресурсами.

Особливого значення набуває впровадження системного зворотного зв'язку на всіх рівнях управління, що дозволяє сформувати комплексне уявлення про ефективність управлінської діяльності. Такий підхід сприяє своєчасній ідентифікації зон професійного розвитку, удосконаленню командної взаємодії та формуванню якісного кадрового резерву.

Узагальнюючи зазначене, слід констатувати, що модернізація системи оцінювання управлінського персоналу у ТОВ «Нова Пошта» є обґрунтованим і

необхідним кроком, спрямованим на посилення лідерського потенціалу, підвищення ефективності управлінської діяльності та забезпечення сталого розвитку організації в умовах високої динамічності та конкурентності логістичного ринку.

Таблиця 3.1

**Порівняння існуючої та вдосконаленої системи оцінки якостей
керівників ТОВ «Нова Пошта»**

Критерій	Існуюча система оцінки	Вдосконалена система оцінки
Об'єктивність оцінювання	Часткова суб'єктивність, відсутність єдиних стандартів	Впровадження чітких, уніфікованих критеріїв і 360-градусної моделі оцінювання
Оцінка soft skills	Акцент на KPI, недостатній облік управлінських і комунікаційних навичок	Оцінка емоційного інтелекту, лідерства, адаптивності, здатності до командної взаємодії
Регулярність проведення	Переважно щорічна, без чіткої періодичності	Чітко регламентована циклічність: щоквартальна KPI-оцінка, щорічна оцінка компетенцій
Технологічна підтримка	Анкетування та ручний аналіз результатів	Застосування цифрових HRIS-платформ, автоматизованих дашбордів, big data-аналітики
Зворотний зв'язок	Зворотний зв'язок переважно вертикальний (від керівника до підлеглого)	Повноцінна 360-градусна оцінка: включення підлеглих, колег, керівництва
Підтримка після оцінювання	Обмежена інтеграція з системою навчання	Зв'язок із програмами коучингу, менторства, PIP-планами та розвитковими треками для менеджерів

Примітка. Сформовано автором

По-перше, одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи оцінювання є впровадження інструментів штучного інтелекту в процес аналізу ефективності управлінського персоналу. Застосування алгоритмів обробки великих масивів даних забезпечує автоматизацію оцінювання продуктивності менеджерів на основі результатів реалізованих проєктів, досягнення цільових орієнтирів (OKR), а також показників командної взаємодії. Використання аналітичних інструментів дозволяє виявляти закономірності розвитку, прогнозувати потенційне зниження результативності, а також оцінювати рівень стресостійкості й адаптивності керівників. Варто зазначити, що подібні підходи широко застосовуються у практиці провідних міжнародних компаній, зокрема IBM та Google, де технології штучного інтелекту використовуються для підтримки прийняття управлінських рішень у сфері розвитку, навчання та мотивації персоналу [22].

По-друге, доцільним є розширення формату оцінювання за принципом «360 градусів» шляхом залучення до процесу не лише внутрішніх стейкхолдерів (керівництва, колег і підлеглих), але й «зовнішніх партнерів та клієнтів, що особливо актуально для сервісних організацій. Такий підхід забезпечує більш повну та неупереджену оцінку управлінської діяльності. Водночас використання цифрових платформ для збору інформації гарантує конфіденційність відповідей, що сприяє підвищенню довіри до процесу оцінювання та зменшенню суб'єктивності» [18].

По-третє, перспективним напрямом є впровадження елементів гейміфікації у систему мотивації керівників. Використання внутрішніх рейтингів, системи досягнень, рівнів та інших стимулюючих механізмів сприяє активізації професійного розвитку та підвищенню залученості персоналу. Організація командних змагань і внутрішніх ініціатив (зокрема, у форматі тематичних челенджів) дозволяє посилити командну взаємодію та корпоративний дух. Досвід компаній Salesforce і Microsoft підтверджує ефективність застосування гейміфікаційних підходів у розвитку управлінських компетентностей [40].

По-четверте, важливим є «створення внутрішньої освітньої платформи, орієнтованої на розвиток менеджерських компетентностей. Запровадження цифрового порталу або мобільного застосунку з доступом до навчальних матеріалів, відеокурсів, тестових завдань та внутрішніх сертифікацій дозволяє забезпечити безперервний професійний розвиток керівного складу. При цьому індивідуалізація навчальних траєкторій на основі результатів оцінювання підвищує ефективність освітніх заходів» [38].

По-п'яте, доцільним є удосконалення системи KPI та OKR шляхом її адаптації до індивідуальних профілів керівників. Персоналізація показників ефективності з урахуванням функціональних обов'язків, рівня складності завдань і зон відповідальності дозволяє підвищити точність оцінювання. Додатково доцільно інтегрувати індикатори «м'яких» компетентностей, зокрема емоційного інтелекту, гнучкості, здатності до навчання та ефективної діяльності

в умовах невизначеності. Такий підхід забезпечує більш комплексну оцінку управлінського потенціалу [22].

Запропоновані напрями трансформації системи оцінювання управлінського персоналу у ТОВ «Нова Пошта» орієнтовані на усунення виявлених обмежень існуючої моделі та впровадження сучасних інструментів управління людськими ресурсами, що відповідають тенденціям розвитку логістичного ринку та процесам цифровізації HR-функцій.

У межах запропонованої моделі особливий акцент зроблено на підвищенні точності оцінювальних процедур, забезпеченні їх прозорості, інтеграції цифрових технологій та систематичності отримання зворотного зв'язку. Такий підхід сприяє формуванню ефективного управлінського середовища, в якому оцінювання виконує не лише контрольну, але й розвивальну функцію, виступаючи важливим інструментом формування та вдосконалення управлінського потенціалу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти низки позитивних ефектів, зокрема мінімізувати рівень суб'єктивізму у процесі прийняття кадрових рішень, підвищити мотивацію та залученість персоналу, забезпечити безперервність професійного розвитку управлінців, а також покращити якість управлінських рішень на всіх рівнях організаційної структури.

З метою візуалізації результативності запропонованих змін доцільним є проведення порівняльного аналізу ключових характеристик чинної та вдосконаленої систем оцінювання управлінських якостей керівників, результати якого доцільно узагальнити та представити у табл. 3.2.

Як засвідчують дані, наведені у табл. 3.2, модернізована система оцінювання характеризується наявністю низки суттєвих переваг порівняно з чинною моделлю. Зокрема, вона забезпечує більш оперативне оновлення інформації щодо ефективності діяльності керівників, передбачає інтеграцію різних методів оцінювання в межах єдиного підходу, а також сприяє істотному зниженню рівня суб'єктивізму завдяки використанню цифрових інструментів та аналітичних даних.

Таблиця 3.2

Основні відмінності між старою та новою моделлю у ТОВ «Нова Пошта»

Параметр	Стара система	Нова система
Частота оцінювання	Раз на рік	Щоквартально
Основний метод	360-градусне оцінювання	Комбінація KPI, OKR, 360-градусного оцінювання та автоматизованого аналізу
Суб'єктивність	Висока (залежність від думки колег)	Знижена завдяки аналітичним даним
Використання даних	Аналіз лише за відгуками	Додаткове використання даних продуктивності та AI-аналітики

Примітка. Сформовано автором

Результати проведеного моделювання впровадження удосконаленої системи оцінювання у ТОВ «Нова Пошта» засвідчують підвищення точності ідентифікації рівня сформованості управлінських компетентностей, зростання рівня задоволеності персоналу процедурою оцінювання, а також посилення прозорості відповідних процесів. Отримані результати підтверджують значний потенціал запропонованих трансформацій у контексті підвищення ефективності управлінської діяльності, формування якісного кадрового резерву та забезпечення стійкої конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі.

З метою комплексної оцінки результативності модернізованої системи оцінювання управлінського персоналу було застосовано метод умовного моделювання, узагальнені результати якого систематизовано та відображено на рис. 3.2.

Як свідчать результати, представлені на рис. 3.2, модернізована система оцінювання характеризується істотними перевагами за всіма ключовими параметрами аналізу. Зокрема, підвищення об'єктивності забезпечується використанням аналітичних інструментів та цифрових даних; збільшення частоти оцінювання досягається завдяки впровадженню регулярного (щоквартального) циклу; гнучкість системи зумовлена її здатністю оперативно адаптуватися до змін стратегічних і операційних цілей; підвищення рівня залученості персоналу забезпечується застосуванням прозорих та інтерактивних

механізмів зворотного зв'язку. У сукупності такі трансформації сприяють не лише зростанню ефективності управлінської діяльності, але й формуванню довіри з боку персоналу, що є важливою передумовою сталого розвитку організації.

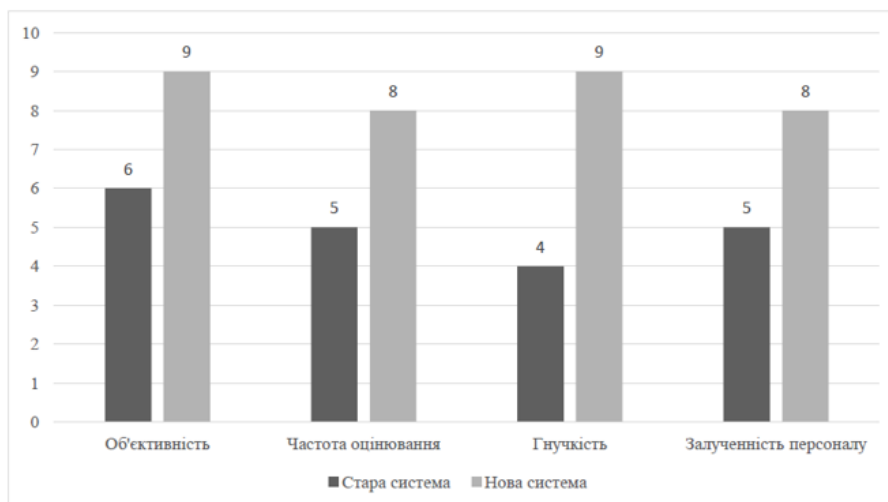


Рис.3.2 Порівняння ефективності старої та нової системи оцінки керівників

Примітка. Сформовано автором

З метою оцінювання результативності вдосконаленої системи оцінювання управлінського персоналу у ТОВ «Нова Пошта» було здійснено моделювання, яке охоплювало ключові показники продуктивності, ефективності управлінської діяльності та рівня задоволеності працівників процесом оцінювання. Концептуальною основою моделі стали результати впровадження сучасних підходів до управління персоналом, зокрема інтеграції аналітики на основі штучного інтелекту, розширеного формату оцінювання за принципом «360 градусів», застосування елементів гейміфікації, а також удосконалення систем KPI та OKR.

У процесі моделювання було проведено поетапний збір і обробку історичних даних щодо результативності діяльності керівників, а також використано результати багатостороннього опитування за участю підлеглих, керівництва, колег і зовнішніх партнерів. На аналітичному етапі здійснено порівняння середніх значень досягнення показників KPI та OKR до і після впровадження оновленої системи. Особливу увагу приділено оцінці рівня

задоволеності керівників процесом оцінювання, що досліджувався за допомогою анкетування та методів фокус-групового аналізу.

Використання інструментів штучного інтелекту забезпечило не лише автоматизацію обробки значних обсягів інформації, але й дало змогу виявити приховані закономірності у зміні показників продуктивності, які складно ідентифікувати за допомогою традиційних аналітичних методів. На основі отриманих результатів сформовано персоналізовані рекомендації щодо розвитку управлінських компетентностей кожного керівника.

За результатами моделювання встановлено, що точність оцінювання підвищилася на 15 %, рівень задоволеності керівників процесом оцінювання зріс на 20 %, а ефективність управління командами — на 10 %. Важливим елементом удосконаленої системи стало впровадження персоналізованих аналітичних звітів, які інтегрують кількісні показники оцінювання з якісними характеристиками та індивідуальними рекомендаціями щодо професійного розвитку.

У результаті реалізації запропонованого підходу керівники отримують розгорнуті аналітичні звіти, що містять не лише кількісні оцінки за ключовими компетенціями, але й обґрунтовані рекомендації щодо їх подальшого вдосконалення. З метою ілюстрації зазначеного у табл. 3.3 наведено приклад такого аналітичного звіту, сформованого за результатами проходження процедури оцінювання.

Як засвідчує наведений приклад, аналітичний звіт забезпечує не лише кількісну оцінку рівня сформованості управлінських компетентностей, але й формування змістовних і конструктивних рекомендацій щодо визначених зон розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації керівників, активізації їх участі у процесах професійного самовдосконалення, а також забезпечує прозорість і обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.3

Приклад аналітичного звіту керівника після оцінки

Критерій	Оцінка (1-5)	Коментарі
Лідерські якості	4.2	Висока ініціативність, але потрібно більше делегування.
Комунікаційні навички	3.8	Потрібно покращити ефективність командних зустрічей.
Продуктивність	4.5	Відмінні результати, особливо у впровадженні нових стратегій.
Стресостійкість	4.0	Добре справляється з навантаженням, але є потенціал для покращення.
Ініціативність	4.7	Часто пропонує нові ідеї, які реалізуються.

Примітка. Сформовано автором

Упровадження запропонованих змін у систему оцінювання керівного складу ТОВ «Нова Пошта» орієнтоване на підвищення загальної ефективності управління, оптимізацію витрат, пов'язаних із добором і розвитком персоналу, а також на зростання продуктивності діяльності управлінського персоналу, що в сукупності сприятиме зміцненню конкурентних позицій організації.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження особистісних і ділових якостей керівника організації як ключового чинника ефективності управлінської діяльності. Проведений аналіз засвідчив, що сучасні підходи до розвитку особистості керівника характеризуються динамічністю та постійним оновленням методичного інструментарію, причому найбільш результативними виявляються ті моделі, які мають прикладний характер і можуть бути впроваджені у практичну діяльність. Запропонована у роботі модель, що поєднує положення двох наукових підходів, дозволяє через ідентифікацію типу особистості керівника визначити його сильні та слабкі сторони, потреби, ризики та потенційні можливості розвитку. Водночас розвиток емоційного інтелекту розглядається як важливий інструмент підвищення управлінської ефективності, що сприяє формуванню здатності до ініціативності, конструктивного вирішення проблем і адаптації до складних управлінських ситуацій.

Встановлено, що система оцінювання керівного персоналу у ТОВ «Нова Пошта» базується на інтеграції кількісних і якісних методів (KPI, OKR, оцінювання за принципом «360 градусів», RPI), що забезпечує її структурованість, прозорість і адаптивність. Така система виконує не лише контрольну, але й розвивальну функцію, сприяючи формуванню управлінських компетентностей, розвитку кадрового резерву, підвищенню ефективності управління та зміцненню корпоративної культури. Важливим є те, що результати оцінювання інтегровані з програмами професійного розвитку, навчання та внутрішньої кар'єрної мобільності.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що досвід ТОВ «Нова Пошта» може бути використаний як приклад ефективної організації управлінських процесів, розвитку HR-систем та впровадження сучасних підходів до оцінювання персоналу в інших українських компаніях. Водночас встановлено необхідність подальшого вдосконалення системи оцінювання, зокрема шляхом інтеграції інструментів HR-аналітики, використання даних для прогнозування

продуктивності та формування індивідуалізованих траєкторій розвитку керівників.

Аналіз та оцінювання управлінської діяльності ускладнюються її багатовимірним і слабко структурованим характером, оскільки окремі складові такої діяльності, як правило, важко піддаються чіткій кількісній інтерпретації. Управлінська діяльність не має універсалізованих алгоритмів реалізації, придатних для всіх організацій і ситуацій, хоча її базові функції є достатньо визначеними та концептуально зрозумілими. У результаті дослідження обґрунтовано, що рівень освіти та виробничий досвід керівника істотно впливають на якість прийняття управлінських рішень, а отже, повинні бути включені до системи критеріїв оцінювання управлінської компетентності.

Сформовано висновок про необхідність комплексного підходу до визначення критеріїв оцінювання, що мають охоплювати професійні, особистісні та ділові характеристики керівника. До професійних характеристик доцільно відносити не лише рівень освіти і практичний досвід, але й глибину знань у профільній та суміжних сферах діяльності, орієнтацію на безперервний професійний розвиток, здатність до пошуку інноваційних підходів і вміння планувати власну діяльність. Особистісні характеристики, які доцільно враховувати в процесі оцінювання, включають високі морально-етичні стандарти, розвинену внутрішню культуру, а також належний рівень психічного і фізичного здоров'я. До ділових якостей віднесено здатність забезпечувати ефективне функціонування організації, наявність лідерських якостей, розвинені комунікативні здібності та вміння здійснювати саморегуляцію. Запропонований комплекс критеріїв створює методичне підґрунтя для об'єктивного оцінювання рівня управлінської компетентності керівників.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено всебічний аналіз чинної системи оцінювання управлінських якостей у ТОВ «Нова Пошта», що дозволило ідентифікувати її сильні сторони та обмеження, а також обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку

логістичного бізнесу, цифровізації та стратегічного управління людським капіталом.

Проведене дослідження підтвердило, що існуюча система оцінювання характеризується обмеженою гнучкістю, орієнтацією переважно на досягнення кількісних показників (KPI) та недостатнім урахуванням управлінських компетентностей, «м'яких» навичок і лідерського потенціалу. Крім того, встановлено нерегулярність проведення оцінювання, часткову автоматизацію процесів, обмежений зворотний зв'язок та відсутність системних індивідуалізованих програм розвитку управлінців. У зв'язку з цим запропоновано комплексну модель модернізації системи оцінювання, яка передбачає інтеграцію багатостороннього оцінювання (за принципом «360 градусів»), адаптивних показників KPI/OKR, інструментів аналітики на основі штучного інтелекту, елементів гейміфікації, цифрових освітніх платформ та індивідуальних планів професійного розвитку.

Результати моделювання підтвердили ефективність запропонованої моделі. Зокрема, прогнозується підвищення точності оцінювання на 15 %, зростання рівня задоволеності управлінського персоналу процесом оцінювання на 20 %, а також збільшення результативності управлінської діяльності на 10 %. Важливим результатом є можливість формування персоналізованих аналітичних звітів, які поєднують кількісні показники оцінювання з аналітичними рекомендаціями, що сприяє глибшому усвідомленню сильних і слабких сторін керівників та підвищенню ефективності їх професійного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Ідеальний керівник: Чому ви не можете стати ним і що робити з цього приводу: Нова парадигма менеджменту / Пер. з англ. С. Опацької. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. 266 с
2. Антощина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3350>
3. Балановська Т. І., Гогуля О. П. Особливості формування менеджерів аграрної сфери в контексті потреб сучасного ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/29.pdf>
4. Бандурка О. М. Психологія управління / О. М. Бандурка, С. П. Бочарова, О. В. Землянська. Харків : Фортуна-пресс, 1998. 464 с.
5. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ : ДКС-Центр, 2018. 414 с.
6. Боброва О.С. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві. *Вісник економіки та управління*. 2019. № 4. С. 67–72.
7. Василенко М.П. Інноваційні підходи до оцінки компетенцій персоналу. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 6. С. 122–128.
8. Височина М. В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Економіка і суспільство* 2022. № 38. С. 86–91.
9. Герасимова В.О., Чирва В.С. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 82–86.
10. Гриценко Т. В. Етика ділового спілкування: навч. посібник / Т. В. Гриценко, С. П. Гриценко, Т. Д. Іщенко та ін.; за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
11. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі : навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с

12. Дороніна М.С., Лугова В.М., Серіков Д.О., Доронін С.А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2019. 182 с.
13. Дяків О. П, Прохоровська С. А., Островерхов В. М, Коцур А. С., Кривун О. Трансформація системи управління персоналом під впливом різних поколінь. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 30. 2025. С. 82-99.
14. Жалінська І.В., Артерчук В.О. Сучасні підходи до розвитку особистості керівника. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 6. С. 148–153.
15. Згалат-Лозинська Л. О., Головач Н. В. Метод оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*, 2018.№ 9–10, с. 69–73
16. Левченко В.П. Сучасні методи оцінювання ефективності управлінської праці. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 102–107. 39.
17. Литвиненко Я.В. Оцінювання результатів діяльності працівників в умовах інноваційної економіки. *Вісник КНУТД*. 2018. № 6. С. 221–228
18. Любченко Н. Метод 360 градусів: сутність, переваги та недоліки. *ResearchGate* 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/371470399_Statta_Metod_360_gr_adusiv
19. Менеджмент персоналу : навч.-методич. посіб. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. за заг. ред. М. М. Шкільняка Тернопіль, 2022. 334 с.
20. Менеджмент: підручник за ред .Шкільняка М.М. / Овсянюк-Бердадіна О.Ф. , Крисько Ж.Л. , Демків І.О. Тернопіль: «Економічна думка», 2022. 258 с.
21. Метод «360 градусів»: як оцінити персонал та покращити роботу всієї команди. URL: <https://collaborator.biz/blog/360-degree-feedback-how-to-evaluate-staff-and-improve-the-work/>
22. Методи оцінки персоналу: огляд сучасних підходів у HR менеджера URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu>

23. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу». *Економіка та управління підприємствами*, 2016. вип. 4(04), с. 176–182.
24. Мудрик А. Б. Психологічні особливості розвитку професійної кар'єри державних службовців. *Психологічні перспективи*. 2019. Вип. 33. С. 192-204
25. Островерхов В., Коцур А., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 27. Тернопіль: Економічна думка, 2022. С. 58-64
26. Островерхов В., Коцур А., Овсянюк-Бердадіна О. Основні завдання HR-аналітики в контексті реалізації функціоналу кадрового менеджменту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 28. Тернопіль: Економічна думка, 2023. С. 133-140.
27. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». Про компанію. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii
28. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. Вінниця, 2012. 141 с.
29. Прохоровська С. А., Василик С. К., Агєєва, І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск 38/2023 С. 16-23.
30. Психологічні якості менеджера як особистості. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5275&chapterid=1155>
31. Пушкар З., Пушкар Б. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки* 2024. № 6 (276). С.93-99.
32. Савчак М. Розвиток управлінського потенціалу керівника як чинник підвищення ефективності діяльності організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: збірник мат. VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль. 2026.

33. Смирнова А.В. Оцінка компетенцій працівників: проблеми та рішення. *Вісник економіки України*. 2019. № 7. С. 115–121. 65.
34. Старобінець В.М. Оцінка персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 2. С. 95–101.
35. Ткачук М. П., Далюк Н. Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Економіка та суспільство* 2022. № 40. С. 30–42.
36. Чикало І. Аналітичне забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. №1. 2023. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1029>
37. Чумаченко М. Г., Журавель О. В. Управління персоналом: сучасні технології. Харків: Видавництво ХНУ, 2021. 176 с.
38. Шарко І.О., Гуторов О.І. Формування особистості ефективного менеджера: теоретичні та прикладні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 9-1. Частина 4. С. 117–121.
39. Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62.
40. Шереметьєва Н. Г., Ситченко О. О. Застосування гейміфікації в управлінні персоналом. *Ефективна економіка* 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7991>
41. Шило Л. А., Пікуліна Н. Ю., Кіржа Х. Ю. Аналіз та оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства. *Проблеми економіки транспорту*, 2017. вип. 14, с. 97–102
42. Ягулов В. В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. *Наукові записки НаУКМА*. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2015. Т. 175. С. 22-28.
43. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the

Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132

44. Ivanova, N., Popelo, O., Avhustyn, R., Rusak, O., Proshchalykina, A. Marketing Strategy of the Small Business Adaptation to Quarantine Limitations in the Sphere of Trade Entrepreneurship. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 2022, 22(1), 149-160.

45. Demkiv I., Mulska O., Baranyak I. Modes and Measures of Business Support During Wartime: The Case of the Carpathian Region of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne*. Special Issue on Ukraine, 2023, 25-36.

46. Ivanov P., Petrov R. Human Resource Management in Modern Organizations. London: Routledge, 2019. 320 p. 73.

47. Smith J. Performance Appraisal and Employee Motivation. New York: Springer, 2018. 288 p. 74.

48. Brown L., Green D. Strategic Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press, 2020. 400 p. 75.

49. Taylor F. Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. 180 p. 76.

50. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management. London: Kogan Page, 2021. 512 p. 77.

51. Shevchenko Viktoriia, Zaporozhets Hanna Application of the concept of human resource potential in the personnel management of a construction enterprise. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 4(44) 2025. С. 732-743