

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**Факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування

доц.  Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 16 ” 06 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: **“Система формування і розвитку особистості керівника та ефективності його управлінської діяльності”**

Виконав: здобувач вищої освіти 4 курсу, групи 41МН
спеціальності 073 Менеджмент
за ОПП “ Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності та ОПП)

Романенко Дар'я

(підпис)

Керівник

(підпис)

О. Лященко

Запоріжжя – 2025 рік

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет Економіки та бізнесу
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 “Менеджмент”
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

 Ірина АГЕСВА
« 24 » жовтня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

 Світлана ПОТНІЧЕНКО
« 28 » жовтня 2024р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Романенко Дар'я

1. Тема роботи Система формування і розвитку особистості керівника та ефективності його управлінської діяльності,
керівник роботи професор Лященко О.М.

затверджені наказом по університету від « 21 » жовтня 2024 р. № 493-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 13 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, статистична звітність «ТОВ Сільпо Фуд», інформація з офіційного сайту підприємства, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи формування особистості керівника та оцінювання ефективності його управлінської діяльності

РОЗДІЛ 2. Аналіз і напрями удосконалення системи формування особистості керівника на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслеників, плакатів, презентацій тощо) 9 таблиць, 4 рисунки.

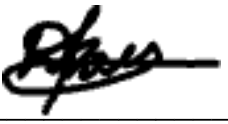
6. Дата видачі завдання 28.10.24 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження плану роботи	30.10.24р.	
2	Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства.	25.04.25р.	
3	Розділ 2. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»	27.05.25р.	
4	Висновки, список використаних джерел	12.06.25р.	
5	Перевірка на плагіат	14.06.25р.	

Здобувач вищої освіти

Романенко Дар'я Сергіївна



(підпис)

Керівник

Лященко О.М



—

(підпис)

РЕФЕРАТ

Тема: Система формування і розвитку особистості керівника та ефективності його управлінської діяльності

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 51 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 49 с., у тому числі 9 таблиць, 4 рисунки.

Мета роботи. Обґрунтування підходів до формування та розвитку особистості керівника як ключового чинника ефективного управління організацією.

Задачами дослідження є:

- проаналізувати еволюцію наукових підходів до вивчення особистості керівника;
- дослідити систему формування управлінських компетентностей;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності;
- провести аналіз управлінської структури та особливостей керівництва в ТОВ «Сільпо Фуд»;
- виявити проблеми та резерви підвищення ефективності управлінської діяльності;
- надати рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку керівників у підприємницькій структурі.

Об'єктом дослідження є процес формування і розвитку особистості керівника в організаційному середовищі.

Предметом дослідження є система управлінських компетентностей та механізми підвищення ефективності управлінської діяльності через розвиток особистісних якостей керівника.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження виступили методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, анкетування, графічного представлення даних.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи формування особистості керівника, еволюцію наукових підходів, управлінські компетентності та методи оцінки ефективності управлінської діяльності.

У другому розділі здійснено аналіз практики формування керівного складу на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд», визначено особливості стилів управління, проблеми й резерви підвищення ефективності, запропоновано напрями вдосконалення системи розвитку керівників.

Ключові слова: КЕРІВНИК, ОСОБИСТІСТЬ, КОМПЕТЕНТНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи формування особистості керівника та оцінювання ефективності його управлінської діяльності.....	8
1.1. Еволюція наукових підходів до вивчення особистості керівника	8
1.2. Система формування та розвитку управлінських компетентностей	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності.....	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 2. Аналіз і напрями удосконалення системи формування особистості керівника на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд»	21
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо Фуд» та організаційної структури управління	Error! Bookmark not defined.
2.2. Дослідження управлінських якостей і стилю керівництва в організації	Error! Bookmark not defined.
2.3. Проблеми та резерви підвищення ефективності управлінської діяльності	33
2.4. Рекомендації щодо вдосконалення системи формування та розвитку особистості керівника	Error! Bookmark not defined.
ВИСНОВКИ	Error! Bookmark not defined.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність дослідження системи формування і розвитку особистості керівника зумовлена зростаючими вимогами до управлінської діяльності в умовах трансформації соціально-економічного середовища. У сучасному світі ефективність функціонування організацій значною мірою залежить від рівня розвитку лідерських якостей, управлінських компетентностей і ціннісних орієнтирів керівника. Здатність формувати згуртовані команди, приймати відповідальні рішення, адаптуватися до змін та орієнтувати діяльність організації на досягнення стратегічних цілей потребує не лише професійної підготовки, а й цілісного розвитку особистості управлінця. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції потреба у керівниках нового типу, які здатні поєднувати управлінське мислення з гуманістичними підходами до управління персоналом, набуває особливої значущості.

Об’єктом дослідження є процес формування і розвитку особистості керівника в організаційному середовищі.

Предметом дослідження є система управлінських компетентностей та механізми підвищення ефективності управлінської діяльності через розвиток особистісних якостей керівника.

Метою дослідження є обґрунтування підходів до формування та розвитку особистості керівника як ключового чинника ефективного управління організацією.

Завдання дослідження:

- Описати еволюцію наукових підходів до вивчення особистості керівника.
- Описати систему формування та розвитку управлінських

компетентностей.

- Описати методичні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності.
- Описати загальну характеристику ТОВ «Сільпо Фуд» та організаційної структури управління.
- Провести дослідження управлінських якостей і стилю керівництва в організації.
- Визначити проблеми та резерви підвищення ефективності управлінської діяльності.
- Описати рекомендації щодо вдосконалення системи формування та розвитку особистості керівника.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань роботи було використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження: теоретичні –аналіз літературних джерел і нормативних документів, синтез наукових даних та узагальнення, порівняння, класифікація й систематизація.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Еволюція наукових підходів до вивчення особистості керівника

Розуміння сутності керівника та його ролі в управлінській діяльності формувалося протягом тривалого історичного періоду, що супроводжувався еволюцією теоретичних підходів, поглибленням знань про природу лідерства, психологічні та соціальні чинники управління. На ранніх етапах розвитку управлінської думки керівник сприймався переважно як авторитетна особа, яка має природжену здатність до лідерства, прийняття рішень та організації праці.

У працях Платона та Арістотеля вже простежуються зачатки філософського осмислення лідерства як явища, що передбачає моральну відповідальність, мудрість і доброчесність. У середньовіччі роль керівника ототожнювалась із владою, що походить від божественного джерела, а сам керівник мав слугувати прикладом для інших, дотримуючись етичних норм. З утвердженням капіталізму зросла увага до практичних аспектів управління, що дало поштовх до виникнення класичних теорій менеджменту у XIX–XX століттях [4].

Формальний початок наукового вивчення керівництва пов'язаний із класичними школами управління, які розглядали керівника насамперед як суб'єкта організації виробничого процесу. Представники школи наукового управління, зокрема Фредерік Тейлор, акцентували увагу на оптимізації праці, стандартизації процесів і підвищенні продуктивності. Особистість керівника розглядалася як технічний елемент системи, основним завданням якого є забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Натомість адміністративна школа управління, представлена Анрі Файолем, зробила крок у бік систематизації управлінських функцій. Увага приділялася здатності керівника планувати, організовувати, координувати, мотивувати та контролювати, що вимагало певного рівня особистісного розвитку. Таким чином, було започатковано уявлення про багатофункціональність ролі керівника, яка не зводиться до однієї лише організаційної чи дисциплінарної діяльності [12].

Згодом у межах поведінкової парадигми з'являються спроби пов'язати ефективність управлінської діяльності з характеристиками особистості лідера. Теорії рис, що домінували у 1930–1950-х роках, намагалися виявити універсальні властивості, які забезпечують ефективне лідерство. Згідно з цим підходом, керівниками стають ті, хто володіє специфічними рисами: інтелектом, рішучістю, самовладанням, здатністю впливати на інших. Проте подальші дослідження засвідчили, що жоден набір рис не гарантує лідерського успіху в усіх умовах, що стало підґрунтям для розвитку ситуаційного підходу.

Ситуаційні теорії лідерства, представлені зокрема працями Ф. Фідлера, П. Херсі та К. Бланшара, наголосили на важливості контекстуальних чинників. Вони припустили, що ефективність керівника визначається не лише його особистими характеристиками, а й відповідністю стилю керівництва ситуації, у якій він діє. Такий підхід дав змогу врахувати соціально-психологічні особливості колективу, організаційну культуру, рівень зрілості виконавців, характер завдань [4].

Разом з розвитком психології та соціології поглиблюється розуміння особистості керівника як соціального інституту, який виконує низку ролей – організатора, наставника, мотиватора, стратегічного мислителя. Зростає інтерес до вивчення емоційного інтелекту, міжособистісної чутливості, моральних засад управління. Теорії трансформаційного та транзакційного лідерства, які набули поширення наприкінці XX століття, по-новому висвітлили завдання керівника – не лише організовувати, а й надихати, трансформувати бачення підлеглих, стимулювати інновації та зміни.

Починаючи з кінця XX століття, акценти в дослідженні особистості керівника поступово зміщуються від суто формальних чи поведінкових аспектів до вивчення комплексної природи лідерства як інтегративного феномену. Значного поширення набули підходи, які розглядають керівника як носія управлінського капіталу, що поєднує інтелектуальні, соціальні, емоційні та духовні ресурси. Зокрема, у фокус уваги дослідників потрапляє здатність керівника до самоусвідомлення, розвитку стратегічного бачення, емпатійної взаємодії, етичної позиції та здатності до рефлексії.

Одним із важливих концептуальних напрямів сучасного наукового аналізу є розвиток теорій компетентнісного підходу до керівництва. Цей підхід базується на уявленні про керівника як суб'єкта, діяльність якого визначається системою управлінських компетентностей – інтегрованих знань, умінь, навичок, цінностей і особистісних характеристик, необхідних для досягнення організаційних цілей. Особистість керівника трактується не лише як психологічний феномен, а як функціональний ресурс організації, який може бути предметом планомірного формування та розвитку [16].

Компетентнісний підхід дав змогу об'єднати надбання попередніх шкіл управління, створивши основу для практичного оцінювання професійної придатності керівників, проектування освітніх програм, формування стратегій кадрового резерву. Окрему увагу в межах цього підходу приділяють адаптивності керівника до змін, готовності до навчання протягом життя, здатності до командної роботи, розвитку етичного мислення, креативності та антикризової поведінки. Таким чином, компетентність трактується не як статичний набір якостей, а як динамічна здатність до професійного розвитку.

З огляду на стрімкий розвиток інформаційних технологій, цифровізацію управлінських процесів і зміну характеру комунікації, у новітніх дослідженнях акцент зміщується на цифрову грамотність, вміння працювати з великими масивами даних, використовувати аналітичні інструменти в управлінні. Поняття

цифрової компетентності керівника доповнює класичні моделі лідерства, вводячи нові критерії ефективності – швидкість ухвалення рішень, прозорість управлінських процесів, здатність до діджитал-лідерства.

Також варто зазначити важливість культурного підходу до вивчення особистості керівника, який набуває особливої актуальності у багатокультурному середовищі сучасних організацій. Згідно з ідеями Г. Хофстеде, Е. Халла, Ф. Тромпенаарса, ефективність керівництва залежить від національного і організаційного контексту, в якому формується особистість управлінця. Поведінка, прийнятна у межах однієї культури, може бути неефективною в іншій. Таким чином, виникає потреба у розвитку міжкультурної компетентності, толерантності, відкритості до різноманіття, що є складовими сучасної моделі лідера [22].

Інтеграція гуманітарного та технократичного вимірів керівництва простежується в концепціях соціально відповідального, етичного та сервісного лідерства. Згідно з ними, керівник має не лише ефективно управляти ресурсами, а й слугувати прикладом моральної поведінки, сприяти сталому розвитку, враховувати інтереси усіх стейкхолдерів. Такий підхід формує уявлення про лідерство як про служіння спільноті, що виходить за межі суто функціональних характеристик управлінця.

Сучасні дослідження особистості керівника дедалі частіше спираються на інтегративні моделі, що поєднують елементи різних теоретичних підходів. Зокрема, дедалі популярнішими стають конструктивістські та постнекласичні підходи, які трактують особистість керівника як відкриту динамічну систему, здатну до саморозвитку, трансформації та взаємодії з соціальним середовищем. У межах цих підходів керівник розглядається не як носій фіксованих властивостей, а як суб'єкт постійного становлення, що формується через досвід, комунікацію, рефлексію та участь у соціальних процесах [17].

Однією з найперспективніших моделей, яка дозволяє глибше досягнути структуру особистості керівника, є концепція спіральної динаміки, запропонована Доном Беком і Крісом Кованом. Ця модель базується на уявленні про еволюцію мислення особистості відповідно до рівнів складності проблем, з якими вона стикається. Відповідно до цієї теорії, ефективний керівник має не лише відповідати певному рівню розвитку, а й бути здатним розуміти логіку мислення осіб на інших рівнях, адаптуючи стиль управління до конкретного контексту.

Таким чином, розвиток наукових підходів до вивчення особистості керівника відбувався від редуційних моделей до складних інтегративних концепцій, які враховують багатовимірність, контекстуальність, динамічність особистості управлінця. Сучасне бачення керівника виходить за межі традиційних уявлень і формує нові орієнтири в управлінській освіті, підготовці кадрів, розробці стратегій лідерського розвитку.

1.2. Система формування та розвитку управлінських компетентностей

Формування та розвиток управлінських компетентностей є ключовим елементом у системі підготовки ефективних керівників, що здатні діяти в умовах постійних змін, високої конкуренції та складності організаційного середовища. Управлінські компетентності розглядаються як сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей і поведінкових моделей, які забезпечують результативне виконання управлінських функцій. Їх розвиток відбувається у взаємодії формальної освіти, професійного досвіду, саморозвитку, впливу середовища та організаційної культури.

Процес формування управлінських компетентностей передбачає не лише засвоєння теоретичних знань, але й інтеграцію цих знань у практичну діяльність. Важливою складовою є розробка індивідуальних траєкторій розвитку, які враховують попередній досвід, сильні та слабкі сторони, професійні цілі. Такий

підхід передбачає активне використання коучингових, фасилітаційних і менторських технологій, що сприяють самопізнанню, рефлексії та відповідальному лідерству [13].

В умовах формальної освіти управлінські компетентності розвиваються через модулі, які поєднують теоретичні знання з аналізом кейсів, проектною роботою, моделюванням управлінських ситуацій. Ефективні освітні програми включають елементи міждисциплінарності, враховують новітні виклики і тренди, такі як цифровізація, зміна форматів зайнятості, мультикультурність і соціальна відповідальність.

Значна роль у формуванні управлінських компетентностей належить неформальній освіті, зокрема тренінгам, семінарам, конференціям, а також самостійному навчанню за допомогою онлайн-ресурсів. У сучасних умовах розвиток компетентностей відбувається впродовж усього життя, тому здатність до самоосвіти, критичне мислення, відкритість до нового є необхідними передумовами ефективного керівництва. Наявність розвиненої цифрової грамотності дозволяє керівнику не лише орієнтуватися в сучасних інструментах управління, а й створювати нові формати взаємодії в організації [21].

У корпоративному середовищі система формування управлінських компетентностей реалізується через внутрішні програми розвитку, інститути наставництва, кадровий резерв, оцінювання ефективності, планування кар'єри. Важливою умовою є створення середовища, яке підтримує навчання, інновації, безпечне висловлення думок і конструктивний зворотний зв'язок. Практика показує, що найбільш стійкі результати досягаються у випадку, коли розвиток керівника відбувається у зв'язку з реальними викликами, які він переживає на своєму робочому місці.

Формування управлінських компетентностей значною мірою залежить від організаційного контексту, у якому розвивається особистість керівника. Саме середовище виступає потужним фактором розвитку або гальмування

компетентнісного потенціалу. Культура підтримки, орієнтація на розвиток персоналу, стиль керівництва вищої ланки, чіткість ролей і функцій – усе це впливає на можливість реалізації управлінських якостей. Організації, які системно підходять до формування компетентностей, зазвичай застосовують комплексну модель розвитку, що охоплює діагностику потреб, індивідуальні плани розвитку, супровід змін і регулярне оцінювання результатів.

Інструменти оцінювання компетентностей стали важливою складовою сучасного менеджменту. Найпоширенішими є методи 360-градусного оцінювання, індивідуального самоаналізу, використання матриць компетентностей, які дозволяють співвіднести поточний рівень розвитку з очікуваним для конкретної посади. Оцінювання не лише визначає наявні ресурси, але й виступає основою для побудови індивідуальних програм навчання. Таким чином, формування компетентностей перетворюється на свідомий і цілеспрямований процес, орієнтований на конкретні цілі розвитку кар'єри та ефективність діяльності організації в цілому [19].

Розвиток управлінських компетентностей потребує не лише технічних знань, але й глибокого осмислення лідерства як процесу, що впливає на людей і суспільство. Саме тому у фокусі підготовки сучасних керівників дедалі частіше з'являються такі теми, як етичне лідерство, сервісне управління, емоційна зрілість, екологічна та соціальна відповідальність. Підготовка керівників нового покоління передбачає розвиток ціннісної свідомості, здатності приймати морально вмотивовані рішення, бачити свою діяльність у ширшому соціальному контексті.

Окремим напрямом розвитку виступає формування метакомпетентностей – універсальних здатностей, які дозволяють ефективно використовувати специфічні навички у змінному середовищі. Серед них – здатність до навчання, управління змінами, системне мислення, розвиток адаптивності та гнучкості. Саме ці якості стають вирішальними в умовах VUCA-середовища (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність), у якому функціонують сучасні

організації. Формування таких компетентностей відбувається у процесі вирішення складних завдань, критичного аналізу, участі у кросфункціональних командах, а також у процесі самоспостереження і постійного зворотного зв'язку.

Важливою складовою розвитку управлінських компетентностей є менторство – процес передачі знань, досвіду, підтримки та натхнення від більш досвідченого керівника до молодшого. Менторинг сприяє швидшій адаптації нових управлінців, зниженню рівня тривожності, формуванню ідентичності керівника. Окрім менторства, зростає значення коучингу, який допомагає керівникам сформулювати особистісні цілі, розширити можливості самовираження, розвинути емоційний інтелект і автономію. Обидва підходи – менторинг і коучинг – передбачають розвиток самостійного мислення, рефлексії, здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності [26].

У сучасних умовах ключовим завданням системи управлінської підготовки стає не лише передача знань, а й формування культури безперервного професійного зростання. Це означає, що компетентності керівника не можуть бути фіксованими – вони потребують регулярного оновлення, адаптації до нових контекстів, практичного закріплення в діяльності. Успішні організації створюють для цього відповідну інфраструктуру: навчальні центри, системи внутрішнього наставництва, платформи для обміну знаннями, гейміфіковані підходи до розвитку тощо.

Можна зробити висновки, що формування управлінських компетентностей – це складний, багаторівневий процес, який вимагає скоординованих зусиль з боку освітніх інституцій, самих керівників, організаційної системи та соціального оточення.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності

Оцінювання ефективності управлінської діяльності є одним із центральних інструментів забезпечення якості управління в організації. Воно дозволяє не лише визначити рівень досягнення поставлених цілей, а й виявити слабкі місця в управлінських процесах, відкоригувати управлінські підходи, стимулювати розвиток керівників і приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Класичні підходи до оцінювання ефективності керівників фокусувалися переважно на досягненні виробничих і фінансових показників. У межах такої логіки керівник вважається ефективним, якщо його підрозділ демонструє високі результати за ключовими показниками діяльності – прибутковістю, продуктивністю, якістю продукції, рівнем витрат, виконанням планів. Такий підхід дає змогу об'єктивно зафіксувати результати, однак не враховує багатьох важливих чинників – людського потенціалу, мотивації персоналу, організаційного клімату, особистісного внеску керівника [23].

У зв'язку з цим на початку XX століття починають формуватися підходи, що враховують соціально-психологічні аспекти управління. Дослідження Елтона Мейо та представників «школи людських стосунків» довели, що ефективність управління значною мірою залежить від міжособистісних відносин, лідерського стилю, емоційного клімату та задоволеності працівників. У рамках цього підходу оцінювання управлінської ефективності починає включати не лише об'єктивні показники діяльності, але й суб'єктивні – сприйняття працівниками керівника, ступінь довіри до нього, емоційне благополуччя в колективі.

Подальший розвиток методик оцінювання відбувається в межах системного підходу, що передбачає аналіз управлінської діяльності як складної взаємодії елементів: завдань, ресурсів, процесів, результатів, зовнішнього середовища. У цьому випадку оцінювання не зводиться до фіксації результатів, а включає також

аналіз стратегічного бачення, здатності до планування, комунікації, управління змінами. Такий підхід відкрив шлях до розробки багатокритеріальних моделей оцінювання, які дозволяють охопити ширший спектр управлінських компетентностей [14].

Один із найпоширеніших сучасних інструментів – модель KPI, яка передбачає визначення ключових показників ефективності для кожного керівника відповідно до його функціональної ролі. KPI дозволяє прив'язати оцінювання до конкретних результатів, що вимірюються кількісно. Проте важливим є не лише сам факт досягнення показників, а й те, яким чином вони були досягнуті. Тому дедалі більше організацій доповнюють KPI якісними індикаторами – рівнем мотивації персоналу, результатами опитувань задоволеності працівників, ефективністю комунікації.

Паралельно з цим розвивається метод Balanced Scorecard (BSC) – система збалансованих показників, яка враховує чотири площини оцінювання: фінансову, клієнтську, внутрішньоорганізаційну та навчально-інноваційну. В межах цього підходу оцінка діяльності керівника охоплює не лише економічні результати, але й здатність формувати довготривалу вартість через розвиток персоналу, вдосконалення процесів, забезпечення якості обслуговування клієнтів. Такий підхід дозволяє встановити зв'язок між стратегією організації та щоденною управлінською практикою, сприяючи усвідомленню цінності нематеріальних активів [25].

Оцінювання управлінської ефективності також включає методи, що базуються на поведінкових індикаторах. Це, зокрема, моделі компетентнісного оцінювання, які орієнтуються на виявлення управлінських здібностей, лідерських якостей, емоційної стійкості, аналітичного мислення. Компетентнісний підхід дозволяє вийти за межі формальних результатів і звернути увагу на те, яким чином керівник реалізує свої функції, як він впливає на колектив, чи створює умови для розвитку інших.

Компетентнісний підхід до оцінювання ефективності управлінської діяльності отримав значне поширення внаслідок його здатності враховувати складність управлінських ролей та багатовимірність особистості керівника. У межах цього підходу розробляються профілі компетентностей, що відображають очікувану поведінку керівника в типових управлінських ситуаціях. Такі профілі включають характеристики лідерства, стратегічного бачення, здатності до прийняття рішень, управління змінами, міжособистісної взаємодії. Оцінювання за цими критеріями здійснюється через спостереження, самооцінку, оцінювання керівника підлеглими, колегами, вищим керівництвом, що забезпечує багатовимірний погляд на його діяльність.

Один із найефективніших інструментів у цьому контексті – метод 360-градусного оцінювання, який дозволяє отримати зворотний зв'язок з кількох джерел: від безпосереднього керівництва, колег, підлеглих і самого респондента. Такий підхід дає змогу сформувати об'єктивнішу картину щодо стилю керівництва, комунікаційної культури, здатності до делегування, емпатії, готовності до співпраці. Перевагою є наявність повної картини сприйняття керівника в організації, а недоліком – можливий суб'єктивізм оцінювачів і вплив емоційного чинника [29].

Зростає інтерес і до використання психологічних тестів та опитувальників, що дозволяють оцінити стиль мислення, рівень емоційного інтелекту, схильність до ризику, самооцінку, реакції на стресові ситуації. Наприклад, тести типу MBTI (Маєрс-Бріггс), опитувальник EQ (емоційного інтелекту), тест Томаса-Кілмана щодо стилів вирішення конфліктів, допомагають краще зрозуміти внутрішній світ керівника, що істотно впливає на стиль його управління. Такі інструменти можуть бути інтегровані в загальну систему оцінювання, доповнюючи кількісні показники та суб'єктивні відгуки.

Суттєвим чинником ефективності є також динамічне оцінювання, що передбачає регулярний моніторинг змін у поведінці керівника на основі

проміжних результатів, мікрозворотного зв'язку та щоденних управлінських практик. Цей підхід набуває особливої актуальності у контексті agile-організацій, де швидка адаптація та постійне вдосконалення є умовами успішності. Формування культури постійного зворотного зв'язку дозволяє швидко виявляти слабкі місця, надавати підтримку, коригувати поведінку та приймати обґрунтовані управлінські рішення [24].

У процесі оцінювання важливо уникати редукціонізму – спрощеного трактування управлінської ефективності лише як набору показників. Ефективність – це завжди результат взаємодії багатьох чинників: індивідуальних здібностей, організаційного контексту, культури взаємодії, зовнішніх викликів. Успішне оцінювання передбачає баланс між кількісними й якісними підходами, інтеграцію різних методів, гнучкість у врахуванні унікальності ситуацій і осіб.

Сучасні моделі управління дедалі частіше розглядають оцінювання не як разову дію, а як елемент системного процесу розвитку лідерських якостей. Ефективним є поєднання оцінювання з навчанням, коучингом, участю в розвитку організаційної культури. Персоналізовані плани розвитку, засновані на результатах оцінювання, дають змогу поєднати потреби організації та індивідуальні амбіції керівника, забезпечуючи сталий розвиток управлінського потенціалу [3].

Важливо також підкреслити, що оцінювання ефективності керівника не є ізольованим процесом. Воно має бути пов'язане зі стратегічними пріоритетами організації, її ціннісними орієнтирами, потребами у трансформаціях. Наприклад, у компаніях, орієнтованих на інновації, важливо оцінювати здатність керівників стимулювати креативність, підтримувати експерименти, створювати атмосферу психологічної безпеки. У структурованих організаціях, де пріоритет – стабільність і контроль, ефективність може оцінюватися через здатність до забезпечення регламентів, дотримання процедур, точність у виконанні планів.

Поряд із традиційними методами зростає інтерес до новітніх цифрових інструментів оцінювання, які використовують штучний інтелект, аналітику великих даних, онлайн-моніторинг управлінської поведінки. Такі інструменти дозволяють автоматизувати частину процесів, зменшити суб'єктивність, забезпечити оперативність зворотного зв'язку. Проте це також ставить питання про етичність збору й обробки персональних даних, прозорість алгоритмів, відповідальність за прийняття рішень на їхній основі.

Можна зробити висновки, що методичні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності пройшли шлях від простих ієрархічних моделей до багатокomпонентних систем, які поєднують кількісні й якісні показники, особистісні й організаційні чинники, елементи самоспостереження та зовнішнього оцінювання. Сучасне оцінювання – це інструмент не лише контролю, але й розвитку, мотивації, трансформації управлінської культури. Його ефективність визначається здатністю гармонійно поєднати об'єктивність і гуманістичний підхід, стратегічну логіку й особистісний сенс.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо Фуд» та організаційної структури управління

«Сільпо» – одна з найбільших мереж супермаркетів в Україні, що входить до складу торговельно-промислової групи Fozzy Group. Організація працює у форматі сучасного рітейлу та спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування й товарами повсякденного вжитку. Перший супермаркет «Сільпо» було відкрито у 1998 році, і з того часу компанія демонструє стабільне зростання, активно розширюючи свою присутність по всій території України. У 2023 році мережа супермаркетів «Сільпо» налічувала 312 магазинів із загальною торговельною площею 434 790 квадратних метрів. Середня площа одного супермаркету «Сільпо» становила 1 394 квадратні метри. Окрім цього, функціонувало 4 магазини преміум-формату під брендом Le Silpo, сумарна торговельна площа яких складала 7 175 квадратних метрів. Середня площа одного магазину Le Silpo – 1 794 квадратні метри. Ці показники свідчать про стабільну присутність компанії на ринку та її орієнтацію як на масовий сегмент, так і на преміум-клієнтів [24].

Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо-фуд» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Додаткові види діяльності:

62.02 Консультування з питань інформатизації

69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування

69.10 Діяльність у сфері права

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

56.30 Обслуговування напоями

56.29 Постачання інших готових страв

82.92 Пакування

81.29 Інші види діяльності із прибирання

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність та інші.

«Сільпо» вирізняється індивідуальним підходом до оформлення кожного магазину, часто використовуючи тематичний дизайн, що створює унікальну атмосферу для покупців. Організація впроваджує інноваційні рішення, включаючи системи самообслуговування, мобільні додатки та програми лояльності, зокрема «Власний Рахунок», які дозволяють клієнтам накопичувати бали та отримувати персональні знижки.

Мережа активно просуває ідеї соціальної відповідальності та сталого розвитку, зокрема впроваджує ініціативи щодо зменшення використання пластику, підтримки локальних виробників та розвитку культури споживання. Також «Сільпо» бере участь у благодійних проєктах і підтримує соціальні ініціативи, що зміцнює її репутацію відповідального бізнесу.

Організація відома високими стандартами обслуговування та широким асортиментом товарів, включаючи продукти власного виробництва та імпортну продукцію з багатьох країн світу. Завдяки інноваційності, креативному підходу до ведення бізнесу та орієнтації на клієнта, «Сільпо» залишається одним із лідерів українського роздрібного ринку.

Згідно табл.2.1, протягом 2021–2024 років компанія зазнала значних коливань у фінансових показниках. Кількість персоналу зменшилася з 42 175 осіб у 2021 році до 31 366 осіб у 2024 році, що може свідчити про оптимізацію та реорганізацію компанії. Водночас, дохід компанії демонструє зростання,

збільшуючись з 72,8 млрд грн у 2021 році до понад 93 млрд грн у 2024 році, що вказує на здатність генерувати більший обсяг доходу навіть при скороченні чисельності персоналу.

Таблиця 2.1

Аналіз економічних показників ТОВ «Сільпо-фуд» [49]

Показники	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	42 175	36 496	29 888	31 366
Дохід, тис грн	72 784 231	69 990 601	84 727 987	93 017 469
Чистий прибуток, тис грн	-1 846 179	-7 632 318	-1 850 930	205 879
Активи, тис грн	38 660 465	33 668 858	33 358 509	34 144 146
Гроші та їх еквіваленти, тис грн	1 163 038	1 066 300	1 418 482	1 450 364
Довгострокові зобов'язання, тис грн	13 611 910	15 998 056	14 045 697	12 994 164
Поточні зобов'язання, тис грн	28 043 269	28 359 858	29 747 435	29 669 224
Власний капітал, тис грн	-2 994 714	-10 689 056	-10 434 623	-8 519 242

З іншого боку, компанія протягом цього періоду відчувала значні фінансові труднощі, оскільки чистий прибуток залишався від'ємним до 2023 року, що вказує на значні збитки в попередні роки. Однак, у 2024 році компанія продемонструвала невеликий позитивний результат у вигляді чистого прибутку в розмірі 205 879 тис. грн, що може свідчити про початкове відновлення фінансової стабільності. Активи компанії у 2024 році становили 34,1 млрд грн, що в порівнянні з попередніми роками не зазнало значних змін. Стабільні залишки грошей та їх еквівалентів, що досягли 1,45 млрд грн у 2024 році, свідчать про збереження ліквідності та здатність

покривати поточні зобов'язання. Щодо зобов'язань, можна відзначити, що довгострокові зобов'язання зменшилися в порівнянні з 2022 роком, але залишаються на значному рівні, що може свідчити про високий рівень боргового навантаження компанії. Поточні зобов'язання залишаються стабільними, що вказує на значну фінансову напругу в операційній діяльності. Власний капітал залишався від'ємним протягом всього періоду, що є серйозною фінансовою проблемою для компанії і вказує на низьку капіталізацію. Ця тенденція свідчить про необхідність залучення додаткових інвестицій або проведення реструктуризації для поліпшення фінансового стану в майбутньому. Таким чином, хоча компанія «Сільпо» досягла значного зростання доходу та початкового прибутку в 2024 році, вона все ще стикається з серйозними фінансовими проблемами, які потребують значних змін у стратегії управління.

Таблиця 2.2

Фінансовий стан Сільпо, % [49]

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	53.52	40.39	43.61	45.71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6.41	3.76	5.03	5.06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	30.48	19.32	27.41	20.97
Коефіцієнт автономії	-7.75	-31.75	-31.28	-24.95
Рентабельність активів (ROA)	-4.78	-22.67	-5.55	0.60
Рентабельність власного капіталу (ROE)	89.12	111.04	17.49	-2.17
Чиста маржа	-2.54	-10.90	-2.18	0.22
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-12.66	-48.12	-51.18	-41.39
Коефіцієнт заборгованості	72.54	84.23	89.17	86.89

Згідно табл.2.2, коефіцієнт поточної ліквідності, який визначає здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів, знизився з 53,52% у 2021 році до 45,71% у 2024 році. Це свідчить про поступове зменшення ліквідності компанії, що є негативним сигналом для її фінансової стабільності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який вказує на частку найбільш ліквідних активів у покритті поточних зобов'язань, знизився з 6,41% у 2021 році до 5,06% у 2024 році. Хоча цей коефіцієнт не досягає критичних значень, його зниження вказує на зменшення запасу ліквідності для покриття найтерміновіших зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності, що показує здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання без урахування запасів, також знизився з 30,48% у 2021 році до 20,97% у 2024 році. Це свідчить про зменшення фінансової гнучкості компанії та можливих труднощів у виплатах за короткостроковими зобов'язаннями. Коефіцієнт автономії, що відображає частку власного капіталу в загальних активах, має від'ємне значення протягом усіх років аналізу. У 2024 році він зменшився до -24,95%, що є дуже поганим показником і вказує на серйозні проблеми з капіталізацією компанії. Власний капітал не забезпечує навіть базових вимог до фінансової стабільності. Рентабельність активів (ROA), що показує ефективність використання активів для генерування прибутку, залишалася від'ємною в перші три роки, але в 2024 році піднялася до 0,60%. Це свідчить про покращення ефективності активів, хоча рівень рентабельності все ще залишається низьким. Рентабельність власного капіталу (ROE) значно коливалася, досягаючи в 2022 році рекордних 111,04%, але у 2024 році опустилася до -2,17%. Це вказує на те, що компанія зазнала значних збитків за рахунок від'ємного власного капіталу та не змогла генерувати прибуток для своїх акціонерів. Чиста маржа, що вимірює відсоток чистого прибутку на кожен гривню доходу, була від'ємною в 2021–2023 роках, але в 2024 році зросла до 0,22%. Це вказує на покращення здатності компанії генерувати прибуток на фоні зростання доходу. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом також мав від'ємні значення протягом всього періоду,

що є ще одним підтвердженням низької капіталізації компанії та великого боргового навантаження. Коефіцієнт заборгованості, що показує частку зобов'язань у структурі капіталу, був досить високим упродовж аналізованого періоду, з 72,54% у 2021 році до 86,89% у 2024 році. Це вказує на зростання залежності компанії від зовнішнього фінансування, що підвищує ризики фінансової нестабільності. Загалом, фінансовий стан компанії «Сільпо» за аналізований період відзначається значними труднощами, зокрема низькою ліквідністю, високим борговим навантаженням та від'ємним власним капіталом. Однак в 2024 році можна спостерігати деяке покращення в рентабельності та чистій маржі, що може свідчити про початкове відновлення.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» зазначена на рис.2.1.

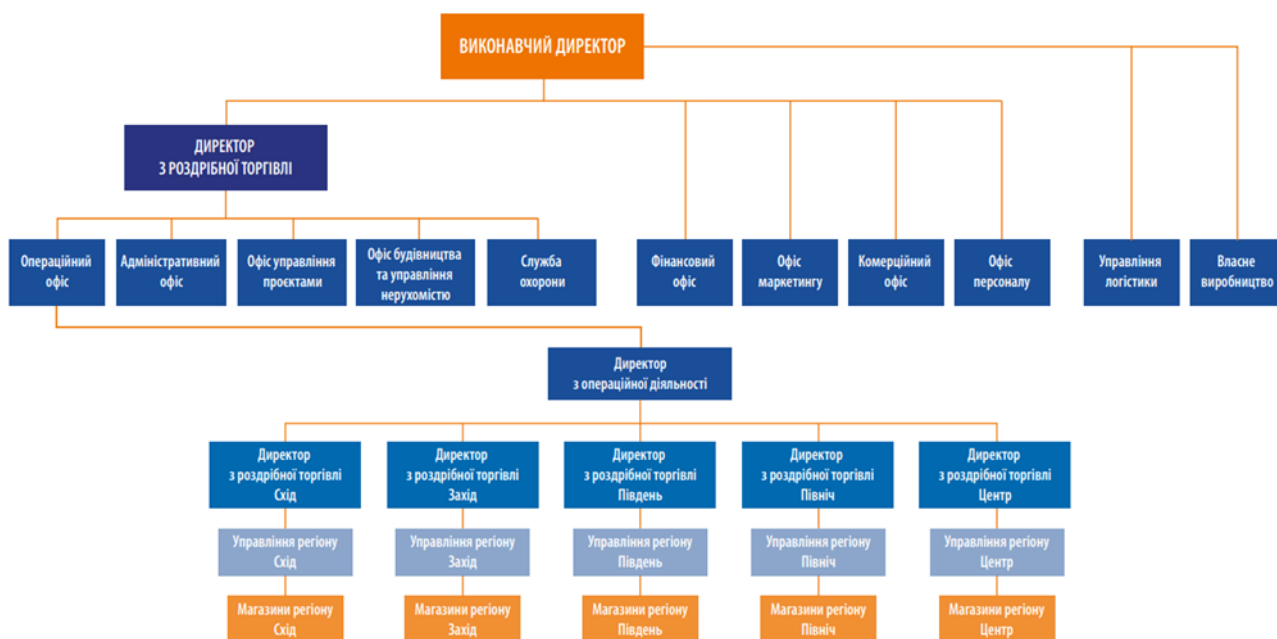


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» [23]

Згідно рис.2.1, Організаційна структура ТОВ "Сільпо Фуд" є багаторівневою і добре розподіленою, що дозволяє ефективно управляти великою компанією з численними підрозділами та напрямками діяльності.

На вершині структури знаходиться Виконавчий директор, який несе відповідальність за загальну стратегію компанії, її фінансову стабільність та розвиток. Він здійснює контроль за виконанням основних завдань, узгоджує плани та керує процесами в усіх підрозділах.

Безпосередньо під виконавчим директором розташований Директор з роздрібною торгівлі, який керує роздрібною мережею та відповідає за ефективність роботи всіх магазинів, забезпечення їхнього розвитку та підтримки високого рівня обслуговування. Від нього залежать всі оперативні питання, пов'язані з управлінням торговими точками.

В структуру компанії входить кілька ключових офісів, які мають окремі функції та займаються специфічними аспектами бізнесу. Операційний офіс займається забезпеченням безперебійної роботи компанії на щоденному рівні, включаючи моніторинг процесів у магазинах і на складах, а також координацію між різними підрозділами. Адміністративний офіс відповідає за організаційні питання, пов'язані з документообігом, адмініструванням, а також за підтримку внутрішніх процедур компанії.

Офіс управління проектами займається розробкою та впровадженням нових проектів, таких як відкриття нових магазинів, модернізація існуючих торгових точок, а також управлінням будівельними та іншими інвестиційними проектами компанії. Важливим напрямком роботи є також Офіс будівництва та управління нерухомістю, який відповідає за пошук та управління комерційною нерухомістю, а також за будівництво нових об'єктів.

У структурі є також Служба охорони, яка забезпечує безпеку як в магазинах, так і на складах і в адміністративних офісах компанії. Вона координує заходи

безпеки, контролює доступ до об'єктів компанії та здійснює інші функції, пов'язані з охороною.

Під керівництвом Директора з роздрібною торгівлі працюють кілька спеціалізованих офісів, зокрема Фінансовий офіс, який займається питаннями фінансового планування, звітності, аналізу доходів і витрат. Офіс маркетингу відповідає за розробку та впровадження рекламних кампаній, дослідження ринку, роботу з брендом і зовнішніми комунікаціями. Комерційний офіс займається управлінням товарними запасами, закупівлею та продажем товарів, а також аналізує ринкові тенденції та попит на продукцію. Офіс персоналу відповідає за підбір кадрів, навчання, мотивацію та утримання працівників компанії.

Управління логістики є важливим підрозділом, що відповідає за ефективне транспортування та зберігання товарів, забезпечення своєчасних поставок у магазини, а також за управління складами та іншою інфраструктурою.

Власне виробництво займається виробництвом певної продукції для магазинів, що дозволяє компанії знижувати витрати на закупівлю товарів і контролювати якість продукції.

Окремо виділяються регіональні підрозділи, які підпорядковуються директору з роздрібною торгівлі та забезпечують управління магазинами по всій країні. Кожен регіон, а саме Схід, Захід, Південь і Центр, має свого Директора з роздрібною торгівлі, який координує роботу магазинів у своєму регіоні, контролює виконання планів продажу та якість обслуговування. Під керівництвом регіональних директорів працюють Управління регіоном, яке займається стратегічним плануванням та оптимізацією діяльності магазину в регіоні, а також Магазины регіону, які безпосередньо здійснюють торгівлю.

Існуюча система організації управлінської праці в ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується багаторівневою структурою управління з чітко визначеним функціональним розподілом обов'язків між керівниками різних рівнів. Загалом спостерігається формалізований підхід до управління, де відповідальність

закріплена відповідно до посадових інструкцій. Основні управлінські функції, такі як планування, організація, мотивація, контроль та аналіз, виконуються відповідними підрозділами, однак у деяких випадках спостерігається дублювання функцій, що знижує ефективність процесів.

Сучасні виклики в умовах повномасштабної війни диктують не тільки нові умови побудови та ведення бізнесу, але й інноваційні підходи до управління персоналом підприємства [14].

Розглянемо склад персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Склад персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» [24]

Показник	2021	2022	2023	2024
Чисельність персоналу (осіб)	42 175	36 496	29 888	31 366
Структура персоналу:				
Адміністративний персонал	5 034 (11.91%)	4 223 (11.58%)	3 834 (12.84%)	3 904 (12.46%)
Виробничий персонал	12 124 (28.73%)	11 078 (30.33%)	10 027 (33.56%)	9 481 (30.25%)
Торговий персонал	14 952 (35.43%)	13 752 (37.67%)	11 973 (40.07%)	12 977 (41.43%)
Інші (логістика, маркетинг, ІТ, фінанси)	9 065 (21.43%)	7 443 (20.42%)	4 054 (13.52%)	5 004 (15.96%)
Середня заробітна плата (грн)	15 253	16 425	17 889	19 935
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника, тис грн)	1725,77	1917,76	2834,85	2965,55

Згідно табл.2.3, аналіз чисельності та складу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2024 років показує кілька важливих тенденцій. Загальна чисельність персоналу зменшилася протягом аналізованого періоду, з 42 175 осіб у 2021 році до 31 366 осіб у 2024 році. Це скорочення на 25% вказує на оптимізацію штату компанії, що, ймовірно, є наслідком змін у бізнес-процесах та розвитку технологій.

При цьому структура персоналу за категоріями показує значні зміни у

розподілі працівників. Частка адміністративного персоналу залишалася стабільною, зниження чисельності спостерігається у категорії виробничого персоналу, що може свідчити про автоматизацію та вдосконалення операційних процесів. Найбільше зменшення торкнулося категорії "Інші", що включає логістику, маркетинг, ІТ та фінанси, що може бути пов'язано з реорганізацією або звуженням діяльності в цих напрямках.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Сільпо Фуд» є багаторівневою та включає різноманітні напрямки, кожен з яких має чітке визначення відповідальності та координує конкретні функції для забезпечення стабільного розвитку компанії.

2.2. Дослідження управлінських якостей і стилю керівництва в організації

Вивчення управлінських якостей і стилю керівництва є важливою складовою аналізу управлінської діяльності в будь-якій організації, оскільки саме особистість керівника та його стиль управління істотно впливають на ефективність функціонування колективу, мотивацію працівників, динаміку розвитку підприємства та здатність до адаптації в умовах змін.

У ТОВ «Сільпо Фуд» управлінська структура є багаторівневою, що зумовлює розподіл лідерських ролей між представниками різних рівнів – від топменеджменту до керівників підрозділів.

Керівники ТОВ «Сільпо Фуд» активно контролюють виконання завдань, чітко структурують процеси, застосовують формалізовані інструкції, що забезпечує стабільність і передбачуваність роботи, особливо в умовах великої кількості працівників та значного товарообігу. Водночас, на деяких ділянках виявлено елементи демократичного стилю – зокрема в командах, де важлива

залученість персоналу до прийняття рішень або де керівник має досвід фасилітаційного управління.

Спостереження за управлінською поведінкою керівників підтверджує, що у компанії існує тенденція до поєднання авторитетного стилю управління із елементами участі. Така гібридна модель дозволяє з одного боку дотримуватися стандартів і нормативів, а з іншого – зберігати гнучкість у взаємодії з персоналом. Проте рівень ефективності такої моделі залежить від особистісних якостей конкретного керівника: одні з них здатні гармонійно поєднувати контроль і довіру, інші ж демонструють схильність до жорсткого управління навіть у ситуаціях, де доцільна делегація.

Стиль керівництва має безпосередній вплив на формування мотиваційного клімату в організації, рівень задоволеності працівників, їхню залученість у роботу та лояльність до компанії. У ТОВ «Сільпо Фуд» виявлено певні особливості, що відображають вплив переважно директивного стилю управління на внутрішні процеси мотивації. За результатами анкетування, значна частина працівників визнає професіоналізм керівництва та наявність чітких стандартів діяльності, однак відзначає брак підтримки, відчуття особистої значущості та визнання досягнень.

Така ситуація свідчить про те, що в організації реалізується переважно зовнішня мотивація – за рахунок матеріального заохочення, контролю, покарання або бонусної системи. Водночас внутрішня мотивація, пов'язана з почуттям причетності, самореалізацією, розвитком та визнанням, розвинена недостатньо. Відсутність персоналізованого підходу до мотивації може призводити до зниження ініціативності працівників, формального виконання обов'язків, небажання брати відповідальність і ризикувати.

Стиль керівництва також впливає на характер корпоративної культури – сукупність норм, цінностей, моделей поведінки, які панують у колективі. У ТОВ «Сільпо Фуд» спостерігається домінування культури результату, де основна увага

приділяється досягненню операційних показників, виконанню планів і ефективному розподілу обов'язків. Такий підхід позитивно впливає на контрольованість процесів, але водночас може стримувати розвиток ініціативності, творчості, міжособистісної довіри.

У команді, де керівник діє директивно, працівники схильні уникати відповідальності, діяти в межах заданих інструкцій, демонструвати низький рівень залученості у прийняття рішень. Така модель може бути ефективною в умовах високої стандартизації, однак у динамічному середовищі потребує доповнення елементами партисипативного управління. У компанії відзначено, що в підрозділах, де керівники практикують елементи відкритої комунікації, залучають співробітників до планування, проводять індивідуальні бесіди з працівниками, спостерігається вищий рівень задоволеності та менший рівень плинності кадрів.

У структурі «Сільпо Фуд» відзначено, що більшість керівників схильні до уникання конфліктів або їх формального врегулювання, не вдаючись до глибокого аналізу причин. Це може бути наслідком орієнтації на результат і уникнення емоційних напружень, але в довгостроковій перспективі така практика загрожує накопиченням латентної напруги в колективі. Ефективна система управління конфліктами передбачає проактивну позицію керівника – здатність слухати, вести діалог, виявляти інтереси сторін, знаходити компроміси.

Розвиток управлінських якостей керівників у ТОВ «Сільпо Фуд» має фрагментарний характер і переважно відбувається у процесі професійної діяльності. На момент дослідження не було виявлено системного підходу до планування та супроводу управлінського зростання. Основним джерелом формування компетентностей виступає власний досвід керівників, який не завжди супроводжується методичною підтримкою, коучингом чи зворотним зв'язком від вищого менеджменту. Такий підхід, хоч і забезпечує поступове накопичення практичних навичок, не гарантує формування стратегічного мислення, навичок лідерства чи емоційної зрілості.

Керівники зазвичай проходять внутрішні тренінги з операційних питань, стандартів обслуговування, менеджменту категорій товарів. Однак ці навчання не охоплюють сферу емоційного інтелекту, управління командами, комунікаційного впливу, що є критичними для розвитку повноцінного управлінця. У підрозділах із високою динамікою навантаження спостерігається дефіцит часу на розвиток, що створює ризик «вигорання» управлінського персоналу й обмежує їхню здатність до рефлексії.

Особистісні риси, які найбільше впливають на ефективність керівництва в межах компанії, за результатами спостережень і опитувань, – це стресостійкість, гнучкість у прийнятті рішень, здатність до швидкої реакції та організаторські навички. Однак менш розвиненими є такі важливі компоненти, як довіра до колективу, здатність делегувати, розвиток інших, вміння формувати бачення та ціннісну орієнтацію. Це обмежує керівників у переході від адміністративного підходу до лідерського, що є особливо важливо в умовах трансформацій.

Таким чином, дослідження управлінських якостей і стилю керівництва в ТОВ «Сільпо Фуд» свідчить про наявність певного потенціалу, але також виявляє структурні недоліки в організації розвитку лідерства. Переважання директивного стилю в поєднанні з фрагментарним розвитком компетентностей обмежує можливості ефективного управління в умовах змін. Подальше вдосконалення потребує стратегічного підходу до формування управлінської культури, орієнтованої на навчання, довіру, ініціативу й відповідальність.

2.3. Проблеми та резерви підвищення ефективності управлінської діяльності

Ефективність управлінської діяльності у сучасних організаціях залежить не лише від особистих якостей керівника чи об'єктивних показників результативності, але й від здатності організації ідентифікувати й усувати існуючі

проблеми у системі управління. Аналіз діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» дозволяє виявити низку системних та індивідуальних факторів, що обмежують ефективність управлінської діяльності. Водночас у структурі організації наявні значні резерви, які при належному використанні можуть суттєво покращити якість управління на всіх рівнях.

Однією з головних проблем є недостатня узгодженість між стратегічними цілями компанії та практичними управлінськими діями на рівні підрозділів. Керівники середньої ланки, за результатами спостережень та опитування, не завжди мають чітке уявлення про довгострокові пріоритети організації, що призводить до прийняття ситуативних рішень, орієнтованих на короткостроковий результат. Відсутність стратегічного мислення знижує ефективність управлінської діяльності, обмежує ініціативу працівників і створює розрив між вищим менеджментом і операційним рівнем.

Актуальною проблемою є недосконалість системи зворотного зв'язку в організації. У ТОВ «Сільпо Фуд» спостерігається орієнтація на вертикальні канали комунікації, в яких переважає передача інформації зверху вниз, тоді як механізми фіксації зворотного зв'язку з боку підлеглих, клієнтів, колег практично не формалізовані. Відсутність системного підходу до збору думок, оцінок, пропозицій від працівників призводить до того, що керівники не завжди отримують об'єктивну інформацію про проблеми в команді або про власну управлінську поведінку. Це обмежує можливості корекції, гальмує інновації та демотивує персонал.

До проблем можна також віднести недостатній рівень управління персоналом. Хоча ТОВ «Сільпо Фуд» має сформовані стандарти щодо організації робочого процесу, графіків, обов'язків, все ж практично відсутні інструменти індивідуального підходу до працівника, розвитку його потенціалу, підтримки внутрішньої мотивації. Керівники мають обмежений досвід у проведенні співбесід розвитку, формуванні навчальних цілей, наставництві. Через це підлеглі часто

залишаються без підтримки, не мають чітких перспектив кар'єрного росту, що збільшує ризик плинності кадрів та зниження залученості.

Однією з суттєвих проблем є брак лідерських компетентностей у частини управлінського складу. Значна частина керівників має технічну або торговельну освіту і формувалася як управлінці переважно через кар'єрне зростання в межах компанії, що позитивно впливає на знання бізнес-процесів, проте не завжди супроводжується розвитком емоційного інтелекту, комунікативних навичок, здатності делегувати, будувати довіру. Такий дисбаланс між професійними знаннями та управлінською зрілістю обмежує ефективність лідерства, знижує якість командної взаємодії та підтримки.

Ще одна проблема – слабка інтеграція цифрових технологій у процеси управління. Попри високий рівень автоматизації в торговельному обслуговуванні, управлінські практики часто залишаються традиційними, базуються на паперових звітах, усних інструкціях, що знижує оперативність і прозорість прийняття рішень. Відсутність єдиної цифрової платформи управлінського обліку, механізмів онлайн-моніторингу та аналізу ефективності ускладнює швидке реагування на зміни в умовах високої конкурентності.

Попри виявлені проблеми, у структурі ТОВ «Сільпо Фуд» наявні вагомі внутрішні резерви, що можуть бути використані для підвищення ефективності управлінської діяльності. Насамперед слід зазначити кадровий потенціал організації – значна частина керівників має високий рівень мотивації до професійного зростання, демонструє відкритість до нових знань і готовність змінювати стиль керівництва заради підвищення ефективності. Цей потенціал не завжди використовується повною мірою через відсутність системної підтримки з боку організації, однак створює передумови для реалізації внутрішніх програм розвитку.

Підвищити ефективність управлінської діяльності можна шляхом формування чіткої стратегії розвитку управлінських компетентностей. Вона має

передбачати регулярну діагностику управлінського складу, визначення індивідуальних траєкторій професійного зростання, формування культури коучингу та наставництва. У межах такої стратегії доцільно розробити стандарт управлінської компетентності – узагальнений профіль ефективного керівника, що враховує специфіку організації, її місію, корпоративні цінності, типову проблематику.

Важливим резервом є впровадження практик безперервного навчання, орієнтованих на розвиток не лише професійних, але й особистісних якостей. Це можуть бути тренінги з емоційного інтелекту, стрес-менеджменту, побудови довіри, управління конфліктами. Такі програми варто адаптувати до специфіки компанії, включаючи кейси із реального досвіду, взаємне навчання керівників різних підрозділів, спільний аналіз ситуацій. Ефективним буде також запровадження мікронавчання – коротких інтерактивних модулів, які можна проходити без відриву від основної діяльності.

Особливої уваги потребує резерв організаційної культури. Формування довірливого, підтримуючого середовища, у якому працівники відчують свою значущість, безпеку й можливість впливу – одна з передумов якісного управління. В організації варто створювати формати відкритого діалогу між керівниками та персоналом: регулярні зустрічі без формального порядку денного, опитування, спільне планування. Такі ініціативи не лише покращують комунікацію, а й сприяють створенню культури участі, в якій працівники охочіше беруть відповідальність за результат.

Також перспективним напрямом є розвиток внутрішніх лідерів – працівників, які не займають формальних керівних посад, але мають вплив у колективі. Виявлення таких осіб, залучення їх до процесів прийняття рішень, навчання основам командної роботи та фасилітації може стати додатковим ресурсом для стабілізації внутрішнього середовища, зниження навантаження на формальних керівників, формування гнучких управлінських структур. Успішне

використання цього резерву вимагає зміни погляду на лідерство – як на процес, що не обмежується лише посадою.

Розширення можливостей цифрового управління є ще одним значним резервом. Йдеться не лише про впровадження ІТ-рішень, але й про зміну управлінського мислення – від орієнтації на контроль до орієнтації на прозорість, зворотний зв'язок, аналіз даних. Використання цифрових панелей моніторингу, платформ для обміну знаннями, онлайн-опитувань, аналітичних модулів дозволить керівникам отримувати актуальну інформацію для прийняття рішень, оперативно реагувати на зміни, створювати базу для стратегічного планування.

Важливим інструментом активізації резервів є поєднання оцінювання з розвитком. Результати управлінської оцінки (360-градусне оцінювання, асесмент-центри, опитування персоналу) мають безпосередньо впливати на формування індивідуальних планів розвитку керівників. Замість каральної або бюрократичної функції, оцінювання має сприйматися як джерело рефлексії та підтримки. У цьому контексті особливо важливо забезпечити навчання самих керівників інтерпретувати результати зворотного зв'язку, адекватно їх сприймати й трансформувати в конкретні дії.

Таким чином, проблеми ефективності управлінської діяльності в ТОВ «Сільпо Фуд» мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер, однак наявні організаційні, кадрові та технологічні резерви створюють реальне підґрунтя для позитивних змін. За умови системного підходу, підтримки з боку топменеджменту та активної участі самих керівників, організація може забезпечити стабільне підвищення якості управління та сформувати лідерську культуру, орієнтовану на розвиток, партнерство й інновації.

2.4. Рекомендації щодо вдосконалення системи формування та розвитку особистості керівника

В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації та трансформації організаційних структур особистість керівника стає критичним чинником успішності управлінської діяльності. Ефективність лідера більше не визначається лише здатністю контролювати та координувати – ключового значення набувають його ціннісні орієнтири, здатність до саморефлексії, комунікативна чутливість і стратегічне мислення. Тому вдосконалення системи формування та розвитку особистості керівника повинно передбачати системний, інтегрований і персоналізований підхід.

На основі аналізу управлінських практик ТОВ «Сільпо Фуд» сформульовано низку рекомендацій, спрямованих на поглиблення управлінської зрілості керівників, формування у них лідерських якостей та створення умов для їхнього сталого розвитку. Одним із ключових напрямів є трансформація підходів до початкового відбору управлінського персоналу. Відбір має спиратися не лише на професійну підготовку та досвід, але й на потенціал до навчання, емпатію, здатність працювати в команді, відкритість до зворотного зв'язку. З цією метою доцільно використовувати психологічне тестування, асесмент-центри, структуровані інтерв'ю з фокусом на поведінкові компетентності.

Іншим кроком є побудова індивідуальних траєкторій розвитку для кожного керівника. Вони мають формуватися на основі самооцінювання, даних зворотного зв'язку, результатів оцінювання 360 градусів, а також цілей самого керівника. Такий підхід дозволяє уникнути уніфікованих програм навчання, які часто не враховують реальні потреби конкретної особистості. Індивідуальні плани розвитку мають включати як зовнішнє навчання (тренінги, семінари, онлайн-курси), так і внутрішні ресурси (менторинг, участь у стратегічних проєктах, фасилітовані рефлексивні групи).

Значну увагу слід приділити розвитку м'яких навичок (soft skills), які становлять основу лідерської поведінки. Серед них – емоційний інтелект, критичне мислення, конструктивна комунікація, здатність працювати з неоднозначністю, управління енергією та власним емоційним станом. У ТОВ «Сільпо Фуд» можна впровадити регулярні освітні модулі, присвячені цим навичкам, із залученням внутрішніх і зовнішніх експертів. Для посилення ефективності таких програм доцільно використовувати інтерактивні методики – рольові ігри, аналіз кейсів, групову динаміку.

Наступним напрямом є створення в компанії інфраструктури підтримки особистісного розвитку. Йдеться про запуск платформи управлінського розвитку, яка включає інструменти самоаналізу, доступ до навчальних матеріалів, можливість взаємодії з коучами, менторами, колегами з інших підрозділів. Така платформа не лише стимулює самонавчання, а й створює культуру, в якій особистий розвиток є нормою і відповідальністю кожного керівника. Доцільним є також створення внутрішнього освітнього хабу з актуальними темами, бібліотекою ресурсів, модулями для розвитку рефлексії.

Особистість керівника формується не лише в навчанні, а й у дії. Тому необхідно забезпечити регулярну залученість управлінців до складних, нестандартних ситуацій, де вони змушені виходити за межі звичних підходів, шукати нові рішення, керувати у невизначених умовах. Це можуть бути внутрішні проєкти змін, запуск нових напрямів, антикризове управління. Кожна така ситуація має супроводжуватися етапом осмислення досвіду – через індивідуальну або групову рефлексію, діалоги з колегами, зворотний зв'язок від вищого керівництва.

Формування зрілої особистості керівника неможливе без підтримки з боку організаційного середовища. Саме тому важливою рекомендацією є розвиток лідерської культури в межах усієї компанії. Лідерська культура – це система норм, цінностей і поведінкових зразків, які заохочують саморозвиток, ініціативу,

відповідальність і взаємопідтримку. Впровадження такої культури передбачає, по-перше, активну роль топменеджменту як носіїв цінностей; по-друге, створення умов, у яких керівники всіх рівнів відчують безпеку для експериментів, навчання та конструктивного зворотного зв'язку.

Одним із найефективніших інструментів поширення лідерської культури є менторинг. Система наставництва дозволяє поєднати різні рівні управлінців, створюючи неієрархічні зв'язки довіри, обміну досвідом, підтримки. Для цього доцільно розробити менторську програму з чіткими правилами, навчанням самих менторів, регулярними звітами й діалогами. Наставництво має охоплювати не лише питання професійних навичок, а й глибші теми: особистісна зрілість, стиль лідерства, цінності, життєві пріоритети. Такий підхід сприяє не лише зростанню окремих керівників, а й формуванню спільноти лідерів, які поділяють спільне бачення.

Важливу роль у формуванні ефективної особистості керівника відіграє фасилітаційна взаємодія. На відміну від директивного управління, фасилітаційний стиль орієнтований на створення умов, за яких працівники самі беруть участь у прийнятті рішень, розробці рішень, визначенні цілей. Розвиток фасилітаційних навичок дозволяє керівникам змінити парадигму управління: з позиції контролю – до позиції супроводу. Це особливо важливо в умовах змішаних команд, кросфункціональної взаємодії, високої автономії працівників. Впровадження фасилітації може здійснюватися через тренінги, спільне модераторство на зборах, рефлексивні зустрічі.

Ще одним напрямом є впровадження регулярної рефлексії як практики саморозвитку. У компанії можна організувати зустрічі для обговорення управлінського досвіду, на яких керівники обговорюють складні кейси, діляться рішеннями, проговорюють помилки. Це формує навички усвідомлення власної поведінки, вміння давати та отримувати зворотний зв'язок, розвиває культуру

чесності та навчання. Рефлексія може бути також індивідуальною – у форматі щоденника, коучингової бесіди або аналітичної сесії з HR-партнером.

Одним із ефективних форматів розвитку є лідерські майстерні – короткострокові програми, в яких учасники поєднують навчання з практикою, працюючи над реальними викликами компанії. Майстерні можуть проводитися за тематичними блоками – «Лідерство в невизначеності», «Формування довіри», «Антикризове управління», «Стратегічне мислення». Такий підхід дозволяє об'єднати знання, досвід і рефлексію в одному просторі, активізуючи процеси особистісної трансформації. Для максимального ефекту доцільно залучати керівників різних рівнів, створюючи простір горизонтальної взаємодії.

Важливим елементом удосконалення системи формування особистості керівника є посилення ролі HR-служби як стратегічного партнера. HR має відігравати не лише адміністративну роль, а й активно впливати на формування ціннісного поля, супроводжувати процеси розвитку, модерувати діалоги, допомагати керівникам формулювати особистісні цілі. Для цього доцільно створити роль «партнера з розвитку лідерства», відповідального за підтримку управлінців у процесі трансформації. Така фігура може стати провідником у складних питаннях: емоційне вигорання, конфлікти, кризове лідерство, особистісна дилема.

Для ефективного впровадження системи формування та розвитку особистості керівника важливо не лише сформулювати окремі інструменти й підходи, але й забезпечити їх системність, поетапність та інтегрованість у загальну стратегію розвитку компанії.

Перший етап такої програми має включати діагностику поточного стану управлінського середовища: визначення сильних і слабких сторін, рівня лідерської зрілості, домінуючих стилів керівництва, рівня довіри, наявності інфраструктури для розвитку. Цей етап доцільно проводити за участю зовнішніх експертів або

внутрішньої команди з HR, використовуючи як кількісні (опитування, тести), так і якісні методи (глибинні інтерв'ю, групові дискусії).

Другий етап – проектування цільової моделі керівника. Це означає визначення бажаного профілю управлінця в контексті стратегії компанії: які риси, навички, поведінкові патерни, цінності він має втілювати. Цей профіль має бути адаптованим до різних рівнів управління – від операційного до стратегічного. Важливо, щоб він був не лише декларативним, а й закріпленим у практиці – у процесах відбору, оцінювання, розвитку.

Третій етап – впровадження освітньої платформи для керівників. Йдеться про створення гнучкої системи навчання, що включатиме різні формати: тренінги, вебінари, онлайн-курси, менторинг, проєктне навчання. Особливу увагу слід приділити створенню контенту, який враховує контекст організації, мовні та культурні особливості, цінності бренду. Платформа має бути доступною, мобільною, інтегрованою з системою оцінювання.

Четвертий етап – підтримка процесів саморозвитку. Це може включати запуск «клубу лідерів», щомісячних сесій обміну досвідом, супервізій, фасилітованих рефлексій. Доцільно впровадити інструменти самоспостереження – щоденники, чек-листи для самооцінки, мобільні додатки для відстеження навичок. Підтримка саморефлексії дозволяє зробити процес розвитку постійним і автономним.

П'ятий етап – оцінка впливу змін. Важливо не лише впровадити нові практики, але й оцінити їхню результативність: зміни у стилі керівництва, зниження плинності персоналу, підвищення залученості, розвиток емоційного інтелекту, задоволеність працівників керівниками. Це може здійснюватися через повторну діагностику, фокус-групи, оцінювання ефективності командної роботи.

Успішність усіх зазначених етапів значною мірою залежить від підтримки з боку вищого керівництва, яке має виступати ініціатором і прикладом у процесі трансформації. Коли топменеджмент бере участь у тих самих програмах розвитку,

відкрито говорить про власні помилки та досвід, проявляє готовність змінюватися – це формує довіру до процесу і створює мотивацію для інших рівнів керівництва.

Загалом, удосконалення системи формування та розвитку особистості керівника в ТОВ «Сільпо Фуд» передбачає комплексну зміну управлінського мислення: від інструментального до ціннісного, від директивного до фасилітативного, від реактивного до проактивного. У результаті таких змін організація здатна сформувати нове покоління лідерів – зрілих, відповідальних, відкритих до розвитку, здатних не лише до управління, а й до надихання, підтримки та стратегічного бачення.

ВИСНОВКИ

Формування і розвиток особистості керівника є визначальним чинником ефективності управлінської діяльності в сучасних організаціях. Аналіз еволюції наукових підходів до вивчення особистості керівника засвідчив поступовий перехід від авторитарних і формалізованих моделей до інтегративних концепцій, що враховують емоційний інтелект, ціннісну зрілість, міжособистісну чутливість та здатність до стратегічного бачення. У сучасних умовах лідерство розглядається як багатовимірне явище, яке формується на перетині особистісних, соціальних і організаційних факторів.

Система формування управлінських компетентностей вимагає системного підходу, який охоплює базову професійну підготовку, неформальне навчання, саморозвиток, а також інституційні механізми підтримки – такі як менторинг, коучинг, корпоративне навчання та рефлексивна практика. Особистість керівника має розвиватися не лише як функціональний елемент організаційної структури, а як активний суб'єкт, здатний генерувати зміни, підтримувати персонал, формувати лідерське середовище.

Методичні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності поступово трансформуються від жорстких кількісних критеріїв до комплексних моделей, що враховують поведінкові аспекти, вплив на мотивацію працівників, стиль комунікації, здатність до лідерства та організаційного розвитку. Застосування таких інструментів, як KPI, BSC, 360-градусне оцінювання, асесмент-центри та індивідуальні профілі компетентностей, дозволяє не лише діагностувати поточну ефективність, а й формувати базу для подальшого зростання.

Практичне дослідження управлінської діяльності в ТОВ «Сільпо Фуд» дало змогу виявити основні сильні сторони та проблемні ділянки в системі формування керівного складу. Серед позитивних характеристик варто відзначити високий рівень операційної організованості, стандартизацію управлінських процесів, орієнтацію на результат. Водночас виявлено обмежену наявність стратегічного мислення у керівників середньої ланки, фрагментарний підхід до управління персоналом, слабку культуру зворотного зв'язку, домінування директивного стилю керівництва, що знижує рівень ініціативності та залученості працівників.

Резерви підвищення ефективності управлінської діяльності в компанії охоплюють низку напрямів: розвиток м'яких навичок керівників, формування культури наставництва, впровадження інструментів цифрового управління, підтримка емоційної стійкості та рефлексивного мислення. Стратегічно важливим

є перехід від фрагментарних дій до цілісної політики розвитку управлінців, що передбачає оцінювання, навчання, підтримку та супровід.

Рекомендації щодо вдосконалення системи формування особистості керівника зосереджені на інституційному закріпленні лідерського підходу: створенні профілю ідеального керівника, запуску освітньої платформи, розвитку менторства, організації фасилітаційної взаємодії, включенні HR у роль партнера з розвитку лідерства. Така стратегія дозволяє не лише посилити ефективність управління в короткостроковій перспективі, але й сформувати основу для довгострокової стабільності, інноваційності та сталого розвитку організації.

У підсумку можна стверджувати, що розвиток особистості керівника є не тільки індивідуальним завданням, а й організаційною відповідальністю. Лише за умови поєднання особистої мотивації до зростання та створення сприятливого середовища можливо сформувати ефективних лідерів, здатних відповідати на виклики сучасності, трансформувати організацію та забезпечувати її успіх у мінливому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балусєва О.В., Снопєнко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf (дата звернення 20.05.2025).
2. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310635.pdf> (дата звернення 20.05.2025).

3. Білокудря А., Іванова О. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*, (67), 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838> (дата звернення 20.05.2025).

4. Віноградська О.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. Харків, Харківська національна академія міського господарства, 2008. 190 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11315992.pdf> (дата звернення 27.05.2025).

5. Волошин Р. Менеджмент: Опорний конспект лекцій. Тернопіль, 2018. 116 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32222/1/04%20Опорний%20конспект%20лекцій.pdf> (дата звернення 27.05.2025).

6. Воякін В.Г. Сутність та характеристика управлінської праці менеджерів середнього рівня управління підприємств. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*, 2012. С. 279–283. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26\(1\)_58.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26(1)_58.pdf) HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26(1)_58.pdf" I21DBN=UJRN HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26(1)_58.pdf" P21DBN=UJRN HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26(1)_58.pdf"

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26\(1\)_58.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26(1)_58.pdf)"&
HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26(1)_58.pdf"IM
AGE_FILE_DOWNLOAD=1 HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26(1)_58.pdf"&
HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26(1)_58.pdf"Im
age_file_name=PDF/Vntu_2012_26(1)_58.pdf (дата звернення 27.05.2025).

7. Гарматюк О. Сучасні зарубіжні підходи до управління персоналом підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286540479.pdf> (дата звернення 20.05.2025).

8. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. *Економіка і суспільство*. Випуск №12, 2017. С. 465-471. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/79.pdf (дата звернення 20.05.2025).

9. Господарського кодексу України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 27.05.2025).

10. Діденко О., Мірошніченко А. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*, №3(90), 2023. С. 15–20. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/13683/1/EiP_3_90_2023_15-20.pdf (дата звернення 20.05.2025).

11. Довгань Л.Є. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і

бізнесадміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323532384.pdf> (дата звернення 20.05.2025).

12. ДСТУ 4163-2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» від 01.07.2020 № 144. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN070106> (дата звернення 27.05.2025).

13. Смелянова Ю.П. Управління людськими ресурсами: Навчально-методичний комплекс. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 24 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15520/1/Смелянова%20Комплекс%20Управління%20людськими%20ресурсами.pdf> (дата звернення 20.05.2025).

14. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf (дата звернення 20.05.2025).

15. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення 27.05.2025).

16. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 27.05.2025).

17. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 27.05.2025).

18. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення 27.05.2025).

19. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення 27.05.2025).

20. Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення 27.05.2025).

21. Зарудна Н.Я. Облік та нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності: Навчальний посібник. Тернопіль: ТАЙП, 2016. 283 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29421/1/посібник.pdf> (дата звернення 27.05.2025).

22. Заславський С.Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. *Актуальні проблеми економіки* № 11 (281), 2024. С. 159-168. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Stanislav-E.-Zaslavskiy-159-168.pdf (дата звернення 20.05.2025).

23. Звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2020/12/28/5fe9a3f979cce.pdf> (дата звернення 20.05.2025).

24. Звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення 20.05.2025).

25. Зміст і організація управлінської діяльності. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/571d2238-d46c-40b3-bd66-3fce6568e95a/content> (дата звернення 27.05.2025).

26. Касич А.О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 16, частина 1, 2017. С. 130-134. URL:

http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/31.pdf (дата звернення 20.05.2025).

27. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 27.05.2025).

28. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 140-151. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46170> (дата звернення 20.05.2025).

29. Ладонько Л.С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В. Менеджмент: теорія та практика. Навчальний посібник. Чернігів: ЧНТУ, 2015. 153с. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/11590/посібник%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=1> [\[\\[HYPERLINK\\]\\(https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/11590/посібник%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y\\)
\\["https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/11590/посібник%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y"\\]\\(https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/11590/посібник%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y\\) \\[isAllowed=y\\]\\(https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/11590/посібник%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y\\) \\(дата звернення 27.05.2025\\).\]\(https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/11590/посібник%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y\)](https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/11590/посібник%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

30. Лаптев В. Сутність та роль людських ресурсів у розвитку економіки країни. *Вісник Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*. URL: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18065/1/Лаптев%20В.І._стаття.pdf (дата звернення 20.05.2025).

31. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск №14, 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf (дата звернення 20.05.2025).

32. Макаренко С., Ліканова А., Плешівцева А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. *Економіка та суспільство*, (33),

2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/904> (дата звернення 20.05.2025).

33. Маковецька І.М. Рациональна організація управлінської праці на підприємстві. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. Випуск 4, 2021. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2694> (дата звернення 27.05.2025).

34. Мельничук О.І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*, 2016. Том 8, випуск 2. С. 46–51. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2016_8_2_8.pdf HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2016_8_2_8.pdf" HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2016_8_2_8.pdf" I21DBN=UJRN HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2016_8_2_8.pdf" HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2016_8_2_8.pdf" P21DBN=UJRN HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2016_8_2_8.pdf" HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2016_8_2_8.pdf" IMAG

E_FILE_DOWNLOAD=1 HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2016_8_2_8.pdf"&
HYPERLINK "http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2016_8_2_8.pdf"
Image_file_name=PDF/echp_2016_8_2_8.pdf (дата звернення 27.05.2025).

35. Мізіна О.В. Характеристика складових мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка* №5, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/43.pdf (дата звернення 27.05.2025).

36. Назарова Г.В., Лаптев В.І. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. *Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*, 2017. С. 123-130. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78ff8c5c-e30b-4df0-961a-99323c8dfc3b/content> (дата звернення 27.05.2025).

37. Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2279/1/Стратегічне%20управління%20людськими%20ресурсами.pdf> (дата звернення 20.05.2025).

38. Особливості управлінської праці. URL: https://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2011/09/7557_1295426490_tema_2_osoblivost_upravlns_ko_prats.pdf (дата звернення 27.05.2025).

39. Панкратова О. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*, (25), 2021. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/232/222/> (дата звернення 20.05.2025).

40. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf (дата звернення 20.05.2025).

41. Подра О.П., Петришин Н.Я., Киричук І.В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* № 1 (11), 2024. С. 49-57. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35783/240560maketmanagement-53-61.pdf> (дата звернення 20.05.2025).

42. Полухович А.М. Суть та значення управлінської діяльності. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. С. 135-136. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10967/1/NRMSE2018_V3_P135-136.pdf (дата звернення 27.05.2025).

43. Рибалко-Рак Л.А., Давидкін О.Є. Організація управлінської праці на підприємстві: прикладне значення та сучасні напрями впровадження. *Міжнародна науково-практична конференція МікроКАД*, Харків, 2016. С. 275. URL: https://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2016/S16/file_278.pdf (дата звернення 27.05.2025).

44. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ, Кондор, 2012. 324 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/06b1fdfd-1036-48b0-b236-0e7c5f94729f/content> (дата звернення 27.05.2025).

45. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf (дата звернення 20.05.2025).
46. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf (дата звернення 20.05.2025).
47. Сокурєнко В.Є. Управління процесом праці: сутність, характерні риси та шляхи вдосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Право, 2024. Випуск 81, частина 1. С. 354–358. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/03/59.pdf> (дата звернення 27.05.2025).
48. Урманов Ф.Ш. Особливості наукової організації управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/229-1.pdf> (дата звернення 27.05.2025).
49. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198/finances> (дата звернення 20.05.2025).
50. Чанишева Г.І., Наньєва М.І. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджерів. *Економіка та суспільство*, 2021. Випуск 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/663/637/> (дата звернення 27.05.2025).
51. Чернушкіна О.О. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 11. 2016. С. 654-658. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/137.pdf> (дата звернення 27.05.2025).
52. Черчик Л. Управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені*

Лесі Українки. 3, 39, 2024. С. 101–108. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25468/1/cherchyk_matiushko.pdf (дата звернення 20.05.2025).

53. Шалений В., Зеленьак В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 2024. С. 137–144. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/391/375/816> (дата звернення 20.05.2025).

54. Шарапова О.М., Безгінова Л.І. Організація праці менеджера. Опорний конспект лекцій. Харків, Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2018. 118 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/13071/1/oporn_konsp_lekc_org_aniz_praci_menedzh_rozdil1_sharapova_bezginova_2018.pdf (дата звернення 27.05.2025).

55. Шевчук А.М. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами. *Економічний вісник Донбасу* № 3 (29), 2012. С. 207-210. URL: http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-207-210.pdf (дата звернення 20.05.2025).

56. Шульпіна Н.В. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Економіка праці, демографія, соціальна політика*. Випуск 1 (123). С. 113-116. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_113_ShulpinaN,KrymniakL.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_113_ShulpinaN,KrymniakL.pdf) (дата звернення 20.05.2025).

57. Щьокіна Є.Ю. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. 2020. С. 338-342. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/63.pdf (дата звернення 20.05.2025).

58. ISO 9001. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en> (дата звернення 27.05.2025).