

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-61>

УДК 330.1

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ У РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

INNOVATIVE TECHNOLOGIES AND METHODS FOR ASSESSING THE PERFORMANCE OF MANAGERIAL PERSONNEL IN THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CREATIVE POTENTIAL

Корсунська Марина Юріївна

аспірант,

Національний університет

«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7097-9056>

Korsunska Maryna

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

Представлена стаття присвячена ретельному розгляду ключових аспектів оцінювання управлінського персоналу з фокусом на стимулюванні розвитку креативного потенціалу підприємства. Зростаюча конкуренція, розвиток інформаційних технологій та швидка зміна ринкових умов актуалізують дослідження з цього напрямку. Успішність оцінки управлінського персоналу визначається його відповідністю стратегічним цілям організації, а також конкурентоспроможністю та здатністю генерувати інноваційні рішення в умовах цифровізації. Особлива увага у статті приділяється створенню контрольованого середовища організації, що допомагає забезпечити об'єктивність та структурованість оцінки та аналізу результативності діяльності управлінського персоналу. Проаналізовано найбільш поширені методи оцінювання результативності управлінського персоналу та визначено, що їх комбінування з урахуванням конкретних особливостей організації забезпечує більш об'єктивну та точну оцінку. Запропоновано методичну основу для вибору методів та інноваційних технологій щодо оцінювання результативності управлінського персоналу у розвитку креативного потенціалу організації. Обґрунтовано, що процес вибору методів оцінки є унікальним, вимагає глибокого аналізу та зваженого підходу з урахуванням особливостей внутрішнього середовища організації, її бізнес-моделі, розміру, стратегічних цілей та інших факторів впливу. Регулярна оцінка результативності управлінського персоналу організації допомагає виявити потенціал для її креативного розвитку, створити індивідуальні плани розвитку та забезпечити відповідність управлінської команди потребам підприємства.

Ключові слова: організація, управлінський персонал, креативний потенціал, методи, інноваційні технології, цифровізація.

The presented article is devoted to a thorough examination of key aspects of assessing managerial personnel, with a focus on stimulating the development of enterprise's creative potential. The article explores important aspects of evaluating the performance and development of organizational managerial personnel. Increasing competition, the development of information technologies, and rapid changes in market conditions highlight the relevance of research in this direction. The success of managerial personnel assessment is determined by its alignment with the organization's strategic goals, as well as competitiveness and the ability to innovate. These issues are considered from the standpoint of developing managers' creative potential and their ability to generate innovative solutions in the context of digital transformation. The article particularly emphasizes the role of organizational environment monitoring in the process of evaluating and managing creative potential. This is a crucial aspect that helps ensure the objectivity and structure of assessment and analysis of the performance of managerial personnel. The most common methods of assessing managerial performance are analyzed, and it is determined that their combination, taking into account the specific characteristics of the organization, provides a more objective and accurate assessment. A methodological framework is proposed for selecting methods and innovative technologies for evaluating the performance of managerial personnel in the development of organizational and personnel creative potential. It is argued that the process of selecting assessment methods is unique, requiring in-depth analysis and a thoughtful approach considering the

organization's internal environment, business model, size, strategic goals, and other influencing factors. Regular assessment of the performance of organizational managerial personnel helps identify potential for creative development, create individual development plans, and align the management team with the needs of the enterprise. This contributes to the growth of efficiency, innovation, and competitiveness of the enterprise.

Keywords: organization, managerial personnel, creative potential, methods, innovative technologies, digitization.

Постановка проблеми. Питання всебічної оцінки результативності управлінського персоналу набуває все більшого значення. Надзвичайно важливими аспектами результативності менеджменту організації стають не тільки стандартні показники прибутковості, але і питання транспарентності, етичності та соціальної відповідальності бізнесу, стійкості та нерозривності бізнес-процесів, створення сприятливого клімату в колективі й корпоративної культури, а також креативності як самих управлінців, так і їх вміння розвивати креативний потенціал команди. За цих умов організація повинна вміти створювати додаткові конкурентні переваги, швидко реагувати на зміни ринкових умов та зміну правил ведення бізнесу, а також вибудовувати свою унікальну стратегію інноваційного розвитку. Унаслідок цього зростають вимоги до менеджерів, включаючи їх навички з розроблення та втілення креативних ідей та рішень на практиці, розвитку творчого потенціалу персоналу організації із використанням сучасних технологій та інструментів. Всебічне структуроване оцінювання ефективності управлінського персоналу за допомогою сучасних технологій менеджменту створює фундамент для досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності та сприяє інноваційному розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання щодо оцінювання результативності управлінського персоналу в контексті розвитку інноваційних технологій організації та його креативного потенціалу в останній час привертають все більше уваги науковців. Найбільш актуальними для продовження досліджень щодо вивчення факторів і умов результативності управлінського персоналу з позицій забезпечення інноваційності підприємств є праці, пов'язані із процесами цифровізації. Зокрема, на основі здійсненого емпіричного огляду наукових досліджень та практичного досвіду організацій Schleicher D., Baumann H., Sullivan D. та Yim J. [1] запропонували критерії, а також підхід до побудови інтегрованої моделі оцінювання ефективності управління продуктивністю персоналу. Tweedie D., Wild D., Rhodes C. та Martinov-Bennie N. [2]

здійснили критичну оцінку досліджень щодо впливу управління продуктивністю на працівників та акцентували увагу на дослідженні його позаорганізаційних наслідків для благополуччя працівників. Murphy K. [3] на основі аналізу традиційної практики регулярного оцінювання продуктивності обґрунтував доцільність переходу організацій від управління продуктивністю до лідерства продуктивності. Gajdzik B., Wolniak R. [4] поєднали теоретичні інсайти з кейс-дослідженнями для розроблення профілів інноваційних працівників на основі фреймворку навичок та компетенцій співробітників. Dipura S., Soediantono D. [5] дослідили міжнародний досвід застосування методики ключових показників результативності (KPI) в різних галузях та визначили їх переваги щодо прийняття рішень в умовах викликів середовища. Agarwal V., Shiralkar S., Aaher S. та Jawade S. [6] сфокусували дослідження на можливостях використання інформаційних технологій в управлінні процесами (Великі Дані, Блокчейн та Інтернет Речей (IoT)), що вимагає формування певних компетенцій персоналу. Проведена систематизація академічних досліджень в галузі інтелектуальної автоматизації виробництва (Vrontis D., Christofi M., Pereira V., Tarba S., Makrides F. та Trichina E. [7]) дала змогу оцінити вплив цих технологій на реалізацію стратегій інноваційного розвитку підприємств, у т.ч. шляхом заміщення робочих місць через використання роботів, штучного інтелекту, а також на прийняття рішень, визначення вимог щодо пошуку персоналу, його навчання, забезпечення результативності роботи. Kavanagh M. та Johnson R. [8] зосередили увагу на управлінні людськими ресурсами та інформаційних системах. Отже, завдання щодо оцінювання результативності управлінського персоналу у контексті формування креативного потенціалу підприємства й вдосконалення управління його розвитком на основі інноваційних технологій залишаються вкрай актуальними.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є аналіз інноваційних технологій і методів та розроблення відповідних методичних підходів щодо оцінювання результативності управлінського персоналу з фоку-

сом на його здатність розвивати креативний потенціал організацій в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінський персонал підприємства – це група співробітників, які відповідають за планування, координацію, вирішення стратегічних завдань та керівництво діяльністю підприємства. До управлінського персоналу входять керівники на різних рівнях, такі як директори, менеджери відділів, керівники проектів тощо [9]. Управлінський персонал має визначний вплив на прийняття рішень в організації та взагалі на життєздатність бізнес-моделі підприємства. Важливо, щоб управлінський персонал підприємства був орієнтований не лише на виконання показників прибутковості підприємства, але і на забезпечення його інноваційного розвитку та розкриття креативного потенціалу працівників.

Аналіз кращих практик ведення бізнесу (best practice) практично у будь-якій галузі економіки показує, що значна увага приділяється такому поняттю як «ton at the top». Тобто надзвичайно важливо, коли управлінська команда є чесною, демонструє порядність і підтримує етично коректну корпоративну культуру. «Ton at the top», як впливає з назви, починається згори і просочується вниз до середнього менеджменту і, зрештою, до нижньої його ланки [10]. Дослідження підтверджують, що питання креативності та здатності управлінського персоналу до прийняття інноваційних рішень є важливою частиною корпоративної культури організації. Чим вищою є результативність та креативність управлінського персоналу, чим він більш зацікавлений у впровадженні інновацій, тим більшою є імовірність того, що бізнес-процеси в компанії будуть побудовані з урахуванням сучасних технологій та методів ведення бізнесу, а сама організація буде краще адаптуватися до змін та викликів зовнішнього середовища.

Проте для успішного досягнення організацією своїх стратегічних цілей, а також для забезпечення ефективного управління нею надзвичайно важливо створити контрольне середовище, здатне систематично відстежувати, аналізувати та оцінювати ефективність діяльності підприємства та його персоналу, а також генерувати рекомендації по усуненню існуючих недоліків та порушень. Сучасний управлінський персонал має володіти рисами, які сприяють досягненню організаційних цілей. Це включає лідерські якості, комунікаційні навички, стратегічне мислення, управління ресурсами, рішучість, здатність

до управління ризиками, співпраці, адаптації до змін, розвитку персоналу, результативність та емоційний інтелект. Ці компетенції формують сучасний образ ефективного менеджера, який забезпечує досягнення стратегічних цілей організації [1–3].

До найбільш використовуваних методів оцінювання результативності діяльності управлінського персоналу організацій відносять: (1) 360-ти градусний зворотний зв'язок, коли співробітників, колег, підлеглих та клієнтів залучають для об'єктивного оцінювання компетенцій керівників [11]; (2) балансова оцінка (оцінка різних аспектів роботи керівника з врахуванням ваги кожного аспекту, таких як завдання, комунікація, розвиток підлеглих [12]; (3) KPI (ключові показники продуктивності), що відображають вклад управлінського персоналу у досягнення стратегічних цілей організації [4–5]; (4) метод порівняння (порівняння результатів одного керівника з іншими або зі стандартами) для виявлення сильних та слабких сторін управлінців [13]; (5) самооцінка та цілі (керівники оцінюють свою продуктивність та встановлюють цілі для покращення роботи, сприяючи особистісному розвитку); (6) оцінка за результатами (базується на досягнутих результатах, що можуть бути об'єктивно виміряні, зокрема такі, як досягнення цілей та виконання проектів; (7) оцінка за компетенціями (на основі аналізу необхідних для ролі керівника компетенцій, оцінювання їх наявності та розвитку). У сукупності ці методи дозволяють об'єктивно оцінювати результативність управлінського персоналу з різних сторін та сприяти його подальшому розвитку.

Звичайно, що для цілей ефективного управління організацією найбільш доцільним є поєднання декількох методів оцінки. При цьому важливо враховувати такі важливі аспекти, як наявну бізнес-модель організації, її розмір, стратегічні цілі, наявність законодавчих вимог для оцінювання професійної придатності та ділової репутації (наприклад підприємства, що мають суспільний інтерес). Важливим фактором залишається також відповідність обраних методів оцінки та обсяг витрат на їх реалізацію організаційній структурі та наявним ресурсам підприємства.

Сучасні технології менеджменту допомагають ефективніше використовувати ресурси, приймати обґрунтовані рішення та досягати стратегічних цілей [4; 6; 7]. Ключові технології менеджменту для об'єктивного оцінювання результативності управлінського персоналу

та визначення рівня володіння їх відповідними інструментами та методами систематизовано у таблиці 1. Зрозуміло, що така оцінка має ураховувати насамперед особливості конкретної організації та виклики середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього.

Використання сучасних технологій в управлінні креативністю персоналу допомагає організаціям підвищувати конкурентоспроможність на ринку шляхом розвитку креативного

потенціалу, вчасно реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації для досягнення конкурентних переваг.

Для успішного використання сучасних менеджерських технологій використовуються різні програмні засоби та інформаційні технології. У таблиці 2 представлено короткий огляд такого програмного забезпечення для моніторингу, аналізу та оцінки управлінського персоналу.

Таблиця 1

Інноваційні технології та інструменти для об'єктивного оцінювання результативності управлінського персоналу

Сучасні технології та інструменти в менеджменті	
1	2
1. Аналітика даних та штучний інтелект: дозволяє організаціям отримувати цінні інсайти з великих обсягів інформації, інформацію про прогнозування трендів, зміни споживчого попиту, напрями вдосконалення процесів та управлінні ризиками	
1.1. Аналіз результатів проєктів та ініціатив	1.5. Аналіз соціальних мереж
1.2. Моніторинг творчих процесів	1.6. Машинне навчання для виявлення творчого потенціалу
1.3. Аналіз текстових даних	1.7. Побудова профілів креативності
1.4. Експертні системи та рекомендації	1.8. Графічна аналітика для візуалізації інноваційних рішень
2. Хмарні технології: дозволяють зберігати, обмінювати та обробляти дані в онлайн-середовищі, що покращує доступність даних для різних підрозділів організації та забезпечує зручний спосіб співпраці	
2.1. Збір та аналіз даних	2.5. Візуалізація даних
2.2. Оцінка і відстеження внеску кожного співробітника	2.6. Оцінка ефективності інноваційних рішень
2.3. Відстеження процесів інновацій	2.7. Навчання та розвиток
2.4. Спільна робота та обмін ідеями	
3. Цифрова трансформація забезпечує перехід від традиційних методів роботи до цифрових рішень, які покращують продуктивність, ефективність та інноваційність процесів; передбачає впровадження нових інформаційних систем, автоматизацію процесів та використання електронних інструментів для оцінки та розвитку управлінського персоналу; дозволяє збирати, аналізувати та інтерпретувати дані з більшою точністю та ефективністю	
3.1. Аналітика даних та Big Data	3.5. Штучний інтелект та машинне навчання
3.2. Оцінка на основі візуальної аналітики	3.6. Аналіз текстових даних
3.3. Віртуальні або розширені реальності	3.7. Оцінка ефективності інноваційних проєктів
3.4. Застосування аналітики соціальних мереж	3.8. Розробка персоналізованих підходів
4. Інтернет речей (IoT) – дозволяє об'єднувати фізичні пристрої та об'єкти через Інтернет, щоб збирати та обмінювати дані; застосовується в управлінні ланцюгами постачання, моніторингу обладнання та виробничих процесах. Зібрані дані від IoT-пристроїв можуть бути оброблені та проаналізовані за допомогою аналітичних інструментів для отримання об'єктивної інформації про рівень результативності управлінського персоналу та впровадження відповідних заходів для його розвитку	
4.1. Сенсори та датчики в робочих просторах	4.5. Відстеження діяльності на робочих станціях

Продовження Таблиці 1

1	2
4.2. Моніторинг взаємодії з клієнтами	4.6. Моніторинг креативних проектів
4.3. Вимірювання інноваційних досягнень	4.7. Відстеження фізичної активності та стану співробітників
4.4. Аналіз соціальних мереж	
5. Роботизація та автоматизація – використання роботів та автоматизованих систем для виконання рутинних завдань, що допомагає зменшити людську помилковість та збільшує продуктивність	
5.1. Автоматизована система збору даних	5.5. Аналітика даних для виявлення патернів
5.2. Автоматизована оцінка інноваційних ідей	5.6. Автоматичний зворотний зв'язок
5.3. Автоматизована оцінка індивідуальних навичок	5.7. Автоматизована генерація звітів
5.4. Автоматичне виявлення інноваційних лідерів	5.8. Автоматичне відстеження реалізації ідей
Віртуальна реальність (VR) та розширена реальність (AR) – використовуються для навчання, тренінгів та вдосконалення комунікацій; VR створює іммерсивне оточення, а AR додає інформацію до розуміння реального світу. VR та AR підвищують інтерактивність, зацікавленість та активність співробітників у розвитку креативності, а також дозволяють оцінювати їхні здібності в більш реалістичних умовах	
6.1. Віртуальні інноваційні лабораторії	6.5. Віртуальні тренінги та курси
6.2. Розширена реальність для візуалізації ідей	6.6. Віртуальні відгуки та реакції
6.3. Віртуальні симуляції та кейси	6.8. Віртуальні ігри та конкурси
6.4. Колективна віртуальна праця	6.9. Розширена реальність для візуалізації ідей

Вищезазначені програми допомагають аналізувати дані, створювати звіти, визначати показники продуктивності та здійснювати об'єктивну оцінку роботи управлінського персоналу.

Таким чином, проведене дослідження сучасних методів та можливостей використання інноваційних технологій, вивчення практичного досвіду їх застосування дали змогу запропонувати методичний підхід з оцінювання результативності управлінського персоналу щодо розвитку креативного потенціалу організації, який містить чотири основних блоки:

(1) визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку організації та оцінювання можливостей управлінського персоналу до забезпечення розвитку її креативного потенціалу;

(2) створення ефективного контрольного середовища, що дозволяє досягти стратегічних цілей, забезпечити оптимізацію бізнес-процесів та адекватно оцінювати ефективність інновацій, аналізувати формування його креативного середовища;

(3) вибір сучасних технологій оцінювання результативності управлінського персоналу щодо забезпечення креативного розвитку організації;

(4) результативність управління персоналом організації.

Роль контрольного середовища в оцінюванні креативного потенціалу полягає в тому, щоб забезпечити структурований та об'єктивний підхід до оцінки, аналізу та управління креативним потенціалом на підприємстві. Такий підхід допомагає збирати дані, визначати показники, виявляти тенденції, відстежувати прогрес та розвивати стратегії підвищення креативного потенціалу співробітників і креативного потенціалу організації. Створення ефективного контрольного середовища потребує визначення його основних компонент, що, як правило, включають: ключові показники продуктивності (KPIs), що вимірюють креативність; системи збору даних для ідей та проектів; аналітичні інструменти для оцінки креативних процесів; 360-градусний зворотний зв'язок для оцінювання навичок; трекінг проектів та ідей для відстеження

Таблиця 2

Сучасні технології моніторингу, аналізу та оцінки управлінського персоналу організацій

Назва програмного забезпечення	Короткий зміст
HRIS (Human Resources Information System)	збирання та керування даними про співробітників, включаючи їх досягнення, навички та навчання; підготовка аналітичних звітів про роботу та внесок управлінського персоналу у розвиток підприємства
Performance Management Software	управління продуктивністю, визначення цілей та відстеження прогресу їх досягнення, підготовка звітів та оцінювання роботи співробітників
360-Degree FeedbackTools	оцінювання компетенцій, якостей та продуктивності управлінського персоналу з боку колег, підлеглих та керівників
Employee Engagement Platforms	платформи, що надають інструменти для збору даних про психологічний клімат, задоволеність роботою та рівень залучення персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємств, що характеризує результативність управління
Business Intelligence Software	аналізують дані, включаючи результати роботи управлінського персоналу, надають звіти та визначають ключові показники продуктивності
Talent Management Software	програмне забезпечення допомагає відстежувати потенціал та розвиток співробітників, включаючи управлінський персонал.
Learning Management Systems (LMS)	забезпечує організацію, відстеження навчання та розвиток співробітників, включаючи управлінський персонал
Project Management Software	програми для управління проектами використовуються для відстеження завдань та проектів управлінського персоналу
Data Analytics Tools	аналітичні інструменти допомагають аналізувати дані для виявлення трендів та прогнозування результатів роботи
Employee Surveys Software	програми для проведення опитувань серед співробітників, що допомагають зібрати думки та відгуки про управлінський персонал та його результативність

реалізації креативного потенціалу; електронні платформи для обміну ідеями; системи внутрішнього звітування для вищого керівництва; оцінку інноваційності внеску співробітників; навчальні ресурси для розвитку та саморозвитку персоналу.

Нижче наведено етапи та алгоритм, які можна використовувати як основу для прийняття рішень щодо вибору методів та технологій оцінювання результативності управлінського персоналу.

Перший етап. Визначення мети та завдань оцінювання результативності управлінського персоналу. Співставлення бізнес-мети та завдань оцінювання результативності персоналу зі стратегічними цілями організації: (1) поліпшення інноваційної активності підприємства; розширення ресурсного забезпечення організації; (2) розвиток креативного потенціалу; (3) створення креативного середовища; (4) розвиток лідерських навичок тощо.

Другий етап. Аналіз потреб і пріоритетів: (1) вивчення потреб і пріоритетів підприєм-

ства, таких як креативність, результативність командної роботи тощо; (2) вивчення кращих практик: розуміння сутності успішних методів і технологій в оцінці персоналу та їхнього креативного потенціалу; (3) співпраця з експертами: залучення фахівців для надання порад щодо найбільш відповідних підходів.

Третій етап. Внутрішні ресурси: (1) об'єктивна оцінка наявних ресурсів та знань на підприємстві; (2) специфіка персоналу: урахування особливостей управлінського персоналу, таких як технологічна грамотність чи потреби у розвитку креативності; (3) тестування та адаптація найбільш доцільних методів і технологій для оцінки результативності управлінського персоналу (пошук адекватних методів, адаптованих під потреби організації).

Третій етап. Оцінка вартості реалізації обраних методів та інформаційних технологій для оцінки ефективності управлінського персоналу: (1) технологічні засоби (програмні рішення, технології для оцінки і аналізу даних); (2) зовнішні постачальники про-

грамного забезпечення чи IT-технологій та їх вартість; (3) бюджет підприємства: обрані методи мають бути в межах можливостей підприємства.

Четвертий етап. Культура оцінювання результативності управлінського персоналу та реакція команди на нові методи оцінювання.

Серед ключових напрямків оцінки поточного рівня результативності управлінського персоналу можна виділити такі:

– оцінка компетенцій: результати оцінки можуть показати наскільки вміло управлінський персонал володіє необхідними знаннями, навичками та компетенціями для успішного керування, що передбачає оцінку лідерських якостей, комунікаційної компетентності, стратегічного мислення та інших важливих аспектів;

– виявлення областей для покращення: визначення слабких та сильних сторін управлінського персоналу, а також напрямків, де управлінський персонал потребує вдосконалення певних навичок, володіння інформаційно-комунікаційними технологіями, управління ризиками, конфліктами тощо;

– визначення потреб у розвитку: результати оцінки можуть допомогти визначити, які конкретні навички та знання можуть бути розвинуті для поліпшення ефективності управлінського персоналу (розроблення програм, планів навчання, проведення тренінгів або курсів тощо);

– вплив на бізнес-показники: результати оцінки можуть конкретизувати, яким чином управлінський персонал впливає на ключові показники успішності підприємства, такі як рентабельність, продуктивність, клієнтське задоволення та інші.

– креативність та інноваційність: результати оцінки можуть допомогти оцінити, наскільки управлінський персонал виявляє творчість та здатність до інновацій у своїй роботі. Це має значення для створення конкурентних переваг підприємства;

– покращення роботи команди: оцінка може виявити, наскільки ефективно управлінська команда співпрацює та взаємодіє. Результати можуть вказати на можливість покращення співпраці та побудови довіри всередині команди.

Отже, підбір методів та технологій для оцінки управлінського персоналу є достатньо унікальним процесом, який вимагає глибокого аналізу та зваженого підходу до вибору оптимальних рішень. Важливість проведення регулярного оцінювання управлінського персоналу полягає у здатності оцінити та адаптувати управлінську команду до змінних внутрішніх та зовнішніх умов, виявити потенціал для покращення, розробити індивідуальні плани розвитку співробітників, забезпечити відповідність управлінських команд потребам підприємства. Отримані на основі оцінювання показники результативності управлінського персоналу, як правило, мають багатоплановий характер та сприяють: підвищенню продуктивності команди керівників; розвитку лідерських навичок; поліпшенню чи створенню сприятливого середовища для креативних ідей, інноваційних продуктів/послуг; підвищенню взаємодії між персоналом, функціональними групами та здатності до командної роботи; зменшенню ризиків реалізації проєктів; підвищенню рівня задоволення клієнтів та споживачів. Використання інноваційних технологій менеджменту сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та адаптивності стратегії розвитку.

Висновки. Запропонований підхід щодо оцінювання результативності управлінського персоналу створює певний методичний каркас для управління креативним потенціалом підприємства, оптимізації функціонування організації, а впровадження регулярної оцінки та використання сучасних методів і підходів у менеджменті сприятиме стимулюванню інноваційності і підвищенню конкурентоспроможності організації в умовах цифровізації. Він передбачає активне використання наявного арсеналу інформаційних технологій щодо керування даними та генерування інноваційних рішень, обміну креативними ідеями, колективному мисленню та зростанню креативності організації у цілому. Практична реалізація результатів проведеного дослідження створить новий поштовх щодо удосконалення інноваційних технологій та методів управління результативністю діяльності управлінського апарату з використанням кращих вітчизняних та зарубіжних практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Schleicher D., Baumann H., Sullivan D., Yim J. Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*. 2019. № 104(7). P. 851. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000368>

2. Tweedie D., Wild D., Rhodes C., Martinov-Bennie N. How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. *International Journal of Management Reviews*. 2019. № 21(1). P. 76–96. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12177>
3. Murphy K. Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*. 2020. № 30(1). P. 13–31. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
4. Gajdzik B., Wolniak R. Smart Production Workers in Terms of Creativity and Innovation: The Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8. Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8020068>.
5. Dipura S., Soediantono D. Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*. 2022. № 3(4). P. 23–33. DOI: <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i4.146>
6. Agarwal V., Shiralkar S., Aaher S., Jawade S. The supply chain management revolution. *International journal of engineering research and technology*. 2021. № 10(10). URL: https://www.researchgate.net/profile/Venkesh-Agarwal/publication/356438894_The_Supply_Chain_Management_Revolution/links/619bac5d3068c54fa5118c38/The-Supply-Chain-Management-Revolution.pdf
7. Vrontis D., Christofi M., Pereira V., Tarba S., Makrides A., Trichina E. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022. № 33(6), P. 1237–1266. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
8. Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). *Human resource in formation systems*. SAGE Publications, Incorporated. URL: 9781412991667
9. Milner B., Rapoport V., Yevenko L. The Management Staff and Rationalization of an Enterprise. In: *Design of Management Systems in U.S.S.R. Industry. Theory and Decision Library*. 1986. Vol. 48. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-009-4626-2_3
10. Company law and corporate governance. EU rules and activity in this area, Informal Company Law Expert Group, action plan on company law and corporate governance. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance_en#eu-rules-in-this-area
11. Harvard business review. Maury Peiperl. Getting 360-Degree Feedback Right. URL: <https://hbr.org/2001/01/getting-360-degree-feedback-right>
12. The Balanced Scorecard Institute (BSI). Balanced Scorecard Overview. URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>
13. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – 2ND ONTARIO EDITION. Appraisal Methods. URL: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/humanresourcesmanagementcandianed/chapter/appraisal-methods/>

REFERENCES:

1. Schleicher D., Baumann H., Sullivan D., Yim J. Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *DOI of Applied Psychology*. 2019. № 104(7). P. 851. URL: <https://doi.org/10.1037/apl0000368>
2. Tweedie D., Wild D., Rhodes C., Martinov-Bennie N. How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. *International Journal of Management Reviews*. 2019. № 21(1). P. 76–96. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12177>
3. Murphy K. Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*. 2020. № 30(1). P. 13–31. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
4. Gajdzik B., Wolniak R. Smart Production Workers in Terms of Creativity and Innovation: The Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8. Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8020068>.
5. Dipura S., Soediantono D. Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*. 2022. 3(4). P. 23–33. DOI: <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i4.146>
6. Agarwal V., Shiralkar S., Aaher S., Jawade S. The supply chain management revolution. *International journal of engineering research and technology*. 2021. № 10(10). Available at: https://www.researchgate.net/profile/Venkesh-Agarwal/publication/356438894_The_Supply_Chain_Management_Revolution/links/619bac5d3068c54fa5118c38/The-Supply-Chain-Management-Revolution.pdf
7. Vrontis D., Christofi M., Pereira V., Tarba S., Makrides A., Trichina E. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022. № 33(6). P. 1237–1266. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>

8. Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). Human resource in for mation systems. SAGE Publications, Incorporated. URL: 9781412991667.
9. Milner B., Rapoport V., Yevenko L. The Management Staff and Rationalization of an Enterprise. In: Design of Management Systems in U.S.S.R. Industry. *Theory and Decision Library*. 1986. Vol. 48. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-009-4626-2_3
10. Company law and corporate governance. EU rules and activity in this area, Informal Company Law Expert Group, action plan on company law and corporate governance. Available at: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance_en#eu-rules-in-this-area
11. Harward business rewieu. Maury Peiperl. Getting 360-Degree Feedback Right. Available at: <https://hbr.org/2001/01/getting-360-degree-feedback-right>
12. The Balanced Scorecard Institute (BSI). Balanced Scorecard Overview. Available at: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>
13. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – 2ND ONTARIO EDITION. Appraisal Methods. Available at: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/humanresourcesmanagementcandianed/chapter/appraisal-methods/>