

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ГУМЕНЮК РОМАН ПЕТРОВИЧ**

УДК 336:658.15(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

\_\_\_\_\_ Р. П. Гуменюк

Науковий керівник: Лактіонова Олександра Анатоліївна, доктор економічних наук, професор

Вінниця – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Гуменюк Р. П. Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

Наукові дослідження виконані для поглиблення науково-методичних підходів щодо розуміння сутності та складових управлінського потенціалу підприємства і його фінансового забезпечення, розробки цілісної системи управління та практичних рекомендацій для розвитку управлінського потенціалу з урахуванням корпоративних цінностей підприємства.

Дисертаційна робота містить такі поставлені та вирішені завдання: поглиблено сутність основних категорій дослідження, зокрема таких як «управлінський потенціал підприємства», визначено складові управлінського потенціалу підприємства та особливості їхнього розвитку; систематизовано методи та інструментарій розвитку управлінського потенціалу підприємства, зокрема обґрунтовано та запропоновано науково-методичний підхід побудови системи збалансованих показників розвитку управлінського потенціалу; досліджено світовий досвід розвитку управлінського потенціалу підприємства на прикладі відомих успішних зарубіжних корпорацій та їхніх рекомендацій розвитку підприємств в цифровій економіці; сформовано загальну модель управління розвитком управлінського потенціалу підприємства; визначені основні детермінанти розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення; систематизовано результати діяльності підприємств за показниками господарської діяльності підприємств та розвитку управлінського потенціалу відповідно до етапів життєвого циклу діяльності підприємства; удосконалені методи обґрунтованого вибору стратегічних програм і проєктів розвитку управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення, а

також сформовані рекомендації щодо їхнього запровадження; обґрунтовано науково-методичні підходи для формування системи розвитку управлінського потенціалу як складової системи управління якістю в розділі опису управлінських процесів з урахуванням визначення власника процесу, витрат для його реалізації, кваліфікації учасників процесу, рівня автоматизації та можливості оновлення й удосконалення процесу в системі управління; досліджено особливості системи внутрішнього управління ресурсами фінансового забезпечення на основі бюджетування для розвитку управлінського потенціалу відповідно до цілей, очікуваних результатів і витрат на управлінські процеси та проекти розвитку підприємства.

Розвиток управлінського потенціалу є комплексною категорією, що передбачає активне вдосконалення управлінського персоналу, формування корпоративної культури підприємства, організацію формального та неформального навчання і підвищення професійної кваліфікації персоналу, його інтелектуального, творчого та емоційного потенціалів за умови наявності ресурсного забезпечення й використання сучасних управлінських та інформаційних технологій, запровадження інновацій в управлінні, професійному та особистісному розвитку.

Запропоноване автором визначення категорії «потенціал управлінського персоналу», дає змогу розглянути цю категорію як комплексну систему наявних та прихованих можливостей управлінського персоналу всіх рівнів ефективно використовувати ресурси та можливості виробничого, організаційного, інноваційного, інформаційно-комунікаційного та фінансового забезпечення для ефективної цільової діяльності, гнучкого запровадження динамічних змін в управлінні підприємством як реакції на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Для визначення пріоритетності складових розвитку управлінського потенціалу фінансового забезпечення автором запропоновано науково-методичний підхід до розрахунку узагальнюючого показника рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства за складовими на основі методу

таксономії відповідно до стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства та його корпоративних цінностей.

Новим науковим та практичним результатом дослідження є запропонована модель цільового використання ресурсів фінансового забезпечення для розвитку управлінського потенціалу підприємства, яка враховує цінності підприємства та його персоналу, рівень розвитку інформаційного та інноваційного управлінських потенціалів підприємства, його корпоративної культури і соціального захисту; використання системи бюджетів для розвитку складових управлінського потенціалу та реалізації визначених стратегічних програм і проєктів.

Для оцінювання стану розвитку управлінського потенціалу та визначення потреб і можливостей його фінансового забезпечення запропоновано цілісну систему управління розвитком управлінського потенціалу на основі парадигми системи збалансованих показників з використанням інструментарію систем управління якістю та проєктами для реалізації науково-методичного процесно-проєктного підходу до визначення та подальшого моніторингу показників розвитку складових управлінського потенціалу (потенціалів управлінського персоналу, запровадження інновацій, інформаційної екосистеми, розвитку корпоративної культури), які діалектично пов'язані з відповідними цілями стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства, мають відповідні фінансові ресурси, управління якими здійснюється через запровадження цільових бюджетів та моніторингу їхнього виконання.

За результатами аналізу відомих підходів до формування системи бюджетування автором розроблено систему внутрішнього управління фінансовими ресурсами для розвитку управлінського потенціалу, що ґрунтується на методі бюджетування фінансових ресурсів для розвитку окремих складових, передбачає врахування у комплексі бюджетів розвитку управлінського потенціалу бюджети стимулювання розвитку та навчання персоналу, підтримки корпоративної культури, запровадження інновацій, розвитку сучасних інформаційних та управлінських технологій як у частині підтримки поточних управлінських процесів, так і для запровадження проєктів розвитку за кожною

складовою. Така система має спеціальний інструментарій моніторингу показників розвитку управлінського потенціалу та дає змогу запроваджувати зміни в системі управління, навчання персоналу, розвитку інших складових за результатами проміжного та підсумкового моніторингу показників.

Цілісна система фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу базується на удосконаленому автором людиноорієнтованому ціннісному підході з визначенням відповідності місії, цінностям, цілям розвитку підприємства та його системі управління за детермінантами розвитку управлінського потенціалу. Розподіл фінансового забезпечення ґрунтується на визначенні інтегральних показників розвитку сценаріїв реалізації комплексних стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Враховуючи комплексний стратегічний підхід до розвитку управлінського потенціалу автор пропонує до використання підприємствами рекомендацій щодо формування стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу та їхньої реалізації шляхом визначення пріоритетності розвитку складових управлінського потенціалу, врахування цільової відповідності місії, стратегії розвитку підприємства та його управлінського потенціалу, запровадження постійної оперативної процесної підтримки розвитку управлінського потенціалу та проєктної практики впровадження інноваційних змін в систему управління відповідно до цінностей підприємства та управлінського персоналу з подальшим запровадженням удосконалених автоматизованих управлінських процесів з використанням системи управління якістю та інформаційної екосистеми підприємства.

Практичне значення запропонованих наукових результатів полягає у науково-практичних рекомендаціях для менеджменту підприємств щодо формування цілісної системи управління розвитком управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення, запровадження модулів системи управлінського обліку, удосконалення процедур комплексного використання систем управління якістю, моделювання бізнес-процесів, використання бюджетів розвитку відповідно до складових розвитку управлінського потенціалу підприємства

та / або стратегічних програм та проєктів його розвитку, що запроваджені на підприємствах Вінницької області.

**Ключові слова:** управлінський потенціал підприємства; потенціал управлінського персоналу; фінансове забезпечення розвитку; інноваційна складова управлінського потенціалу; інформаційна складова управлінського потенціалу; потенціал розвитку корпоративної культури; система збалансованих показників; інформаційна екосистема; модель лідерства; людиноорієнтований підхід; інноваційна праця; екосистема розвитку персоналу та корпоративної культури підприємства.

## **ABSTRACT**

**Humeniuk R.P. Financial maintenance of the management potential development of the enterprise. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.**

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the field of study 07 "Management and Administration", speciality 073 "Management". – Vasyl' Stus Donetsk National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Vinnytsia, 2021.

The study has been conducted to deepen scientific and methodological approaches to understanding the essence and components of the management potential of the enterprise and its financial maintenance, development of a holistic management system and practical recommendations for the development of management capacity based on corporate values.

The thesis addressed the following tasks: the essence of the main categories of research, such as "managerial potential of the enterprise", the components of the managerial potential of the enterprise and features of their development are defined; the methods and tools for the development of managerial potential of the enterprise have been systematized, in particular, a scientific and methodological approach to building a system of balanced indicators of managerial potential development have been proposed and substantiated; the experience of management potential development of the enterprises illustrated by the example of well-known successful foreign corporations and their recommendations of its maintenance in digital economy are investigated; the general model of management of administrative potential development of the enterprise is formed; the main determinants of management capacity development and its financial maintenance are identified; the results of activities of enterprises according to the indicators of economic activity of enterprises and the development of management potential in accordance with the stages of the life cycle of the enterprise are analyzed and evaluated; the methods of reasonable choice of strategic programs and projects for the development of management potential of the enterprise and its financial support, as

well as recommendations for their implementation are enhanced; the scientific and methodological approaches to the formation of management capacity development as a part of the quality management system in the description of management processes, taking into account the identification of process ownership, the costs of its implementation, qualification of process participants, an automation level and the possibilities of updating and improving the process in the management system are substantiated; the peculiarities of the internal management system of financial resources on the basis of budgeting for the development of managerial potential in accordance with the goals, expected results and costs of management processes, and projects of the enterprise are presented.

Development of managerial potential is a complex category that involves active improvement of management staff, formation of the corporate culture of an enterprise, organization of formal and informal training and professional development of staff, its intellectual, creative, and emotional potential providing with resources, and the use of modern management and information technologies, adoption of innovations in management, professional and personal development.

The definition of the category "potential of management personnel" allows considering this category as a complex system of available and hidden possibilities of management personnel of all levels to use resources and possibilities of production, organizational, innovative, information-communication and financial maintenance for effective target activity, flexible introduction of dynamic changes in enterprise management as a reaction to changes in the external and internal environment.

To determine the priority of components of management potential development and financial maintenance, the scientific and methodological approach to calculating a generalized indicator of the level of the management potential development by the components based on the taxonomy method in accordance with strategic directions of managerial potential development of an enterprise and its corporate values are highlighted.

The new scientific and practical result of the study is the proposed model of targeted use of financial maintenance for the management potential development of the



enterprise, which takes into account the values of the enterprise and its staff, the level of information and innovation management potential of the enterprise, its corporate culture and social protection; the use of the budgeting system for the development of components of management potential and the implementation of certain strategic programs and projects.

To assess the state of management capacity and determine the needs and opportunities of its financial maintenance, presented a holistic management system for managerial potential development based on the paradigm of a system of balanced indicators using quality management systems and projects to implement a scientific and methodological process-project approach to defining and further monitoring indicators of components of managerial potential development (potential of management staff, adoption of innovations, information ecosystem, development of corporate culture), which are dialectically related to the relevant goals of strategic development of the managerial potential of the enterprise, have appropriate financial resources managed through target budgets and monitoring.

According to the analysis of known approaches to the formation of the budgeting system, a system of internal management of financial resources for the development of managerial capacity, that is based on the method of financial resources budgeting for the development of certain components, and taking into account the complex of the budget of management potential development, the budget as a stimulant for promotion and staff training, corporate culture support, adoption of innovations, development of modern information and management technologies both in the part of the support of current administrative processes and for implementation of projects for each component.

It should be underlined that such a system has a special tool for monitoring indicators of management capacity and allows implementing changes in the management system, staff training, and development of other components based on the intermediate and final monitoring of indicators.

A holistic system of financial maintenance for the management potential development is based on the human-oriented value approach in compliance with the mission, values, goals of the enterprise and its management system, according to the

determinants of managerial potential development. The distribution of financial maintenance is formed on the definition of integrated indicators of development scenarios for the implementation of complex strategic directions for the management potential development of the enterprise.

Regarding a comprehensive strategic approach to the development of management capacity, the author suggests that enterprises use the recommendations on the formation of strategic directions of development of management capacity and their implementation by prioritizing the development of components of management capacity, taking into account the target mission, strategies of enterprise development and its managerial potential, adoption of permanent operational process support for management potential development and project practice of innovative changes adoption in the management system in accordance with the values of the enterprise and management staff with the further introduction of advanced automated management processes using the quality management system and information ecosystem of the enterprise.

The practical significance of the proposed scientific results lies in scientific and practical recommendations for the enterprise management on the formation of a holistic management system for the development of management capacity and its financial maintenance, the introduction of management accounting modules, improvement of procedures for the integrated use of quality management systems, business process modelling, budgeting to the components of the management potential of the enterprise and/or strategic programs, and projects of its enforcement, implemented at the enterprises of Vinnytsia region.

**Keywords:** the managerial potential of the enterprise; the potential of management staff; financial maintenance for development; innovative component of managerial potential; information component of managerial potential; potential for corporate culture development; balanced system of indicators; information ecosystem; leadership model; human-centred approach; innovative work; the ecosystem of personnel development and corporate culture of the enterprise.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

**Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до  
Організації економічного співробітництва та розвитку та / або  
Європейського Союзу**

1. Humeniuk R. Determinants of the level of development of management capacity of enterprises in the digital economy. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2020. № 1(2). P. 90–95. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2020-2-9> (0,5 друк. арк.)

**Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових  
видань України**

2. Гуменюк Р. П. Система оцінювання для стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 51–56. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.4.51 (0,71 друк. арк.)

3. Гуменюк Р. П. Фінансове забезпечення управлінського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8081> (дата звернення: 12.01.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.202 (0,8 друк. арк.)

4. Лактіонова О. А., Гуменюк Р. П. Інвестиційні проекти розвитку управлінського потенціалу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21–22. С. 5–8. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.21-22.5. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні особливостей інвестиційних проєктів розвитку управлінського потенціалу підприємства. (0,54 друк. арк.)*

5. Лактіонова О., Гуменюк Р. Людиноорієнтований ціннісний підхід до розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-18>. *Особистий*

внесок здобувача полягає в адаптації та удосконаленні ціннісного підходу до розвитку управлінського потенціалу підприємства. (0,6 друк. арк.)

### **Публікації за матеріалами конференцій**

6. Гуменюк Р. П. Інвестиційні проекти розвитку управлінського потенціалу. *Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами*: зб. матеріалів IV Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Київ, 18 лист. 2020 р. Київ: КНЕУ, 2020. С. 440–443. (0,16 друк. арк.)

7. Гуменюк Р. П. Оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*: collection of scientific paper with proceedings of the international scientific and practical conference, Amsterdam, Desember 11, 2020. Amsterdam, 2020. Р. 95–97. (0,13 друк. арк.)

8. Гуменюк Р. П. Діалектика взаємозв'язку фінансового забезпечення та управлінського потенціалу підприємства. *Економіка, фінанси, облік і право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 7 груд. 2020 р. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. С. 46–48. (0,13 друк. арк.)

9. Гуменюк Р. П. Аналіз методів та інструментів розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., м. Київ, 24 лист. 2020 р. Київ: КУБГ, 2020. С. 65–69. (0,1 друк. арк.)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	23
1.1. Сутність та складові управлінського потенціалу підприємства .....	23
1.2. Аналіз методів та інструментів розвитку управлінського потенціалу підприємства .....	39
1.3. Діалектика взаємозв'язку фінансового забезпечення та управлінського потенціалу підприємства .....	51
Висновки до розділу 1 .....	66
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЙОГО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....	69
2.1. Детермінанти рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства ....	69
2.2. Оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу підприємств та його фінансового забезпечення .....	88
2.3. Аналіз світового досвіду використання найкращих практик розвитку управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення .	117
Висновки до розділу 2 .....	131
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	134
3.1. Формування моделі управління розвитком управлінського потенціалу підприємства .....	134
3.2. Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства .....	148

3.3. Науково-методичний підхід до бюджетування розвитку управлінського потенціалу підприємства.....	164
Висновки до розділу 3 .....	179
ВИСНОВКИ.....	182
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	185
ДОДАТКИ.....	208

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

УП – управлінський потенціал;

УПП – управлінський потенціал підприємства;

ПУП – потенціал управлінського персоналу;

ІнСУП – інноваційна складова управлінського потенціалу;

ІнфСУП – інформаційна складова управлінського потенціалу;

УПКК – управлінський потенціал корпоративної культури;

СЗП – система збалансованих показників;

КП – ключові показники;

ФЗ – фінансове забезпечення;

СУЯ – система управління якістю;

БП – бізнес-процес;

СБ – система бюджетування;

ІС – інформаційна система;

ІЕС – інформаційна екосистема;

КК – корпоративна культура;

ПКК – потенціал корпоративної культури;

КІП – корпоративний інформаційний портал;

ОВ – ощадливе виробництво;

ГМУ – гнучкі методології управління.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу є підґрунтям для забезпечення динамічного розвитку системи управління та управлінського потенціалу персоналу підприємства. Розвиток сучасних підприємств передбачає активне використання нових технологій як у виробництві, так і в управлінні підприємством. Саме цим обумовлена потреба підприємств у висококваліфікованому персоналі та ефективному використанні управлінського потенціалу підприємства. Актуальність досліджень підтверджується також низкою наукових праць за результатами дослідження процесів фінансового забезпечення розвитку підприємства, удосконалення систем управління, розвитку управлінського потенціалу.

Категорія «управлінський потенціал підприємства» сформувалася на основі таких понять, як «потенціал», «потенціал підприємства», «управлінський персонал», та представлена в багатьох працях фундаторів управлінської науки, таких як: І. Ансофф [5], П. Друкер [49; 194], Р. Каплан [204], Д. Нортон [204], М. Портер [219] та інші.

Значний доробок у напрямі вирішення визначеної наукової проблеми дослідження процесів раціонального формування та використання фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу підприємства, запровадження сучасних методів управління, інновацій, розвитку управлінського персоналу, корпоративної культури, інформаційної підтримки внесли такі вчені: А. Б. Альохін [160], К. С. Безгін [9], А. Б. Брутман [16; 160], О. А. Грішнова [36] О. А. Дороніна [48], Н. Г. Калюжна [63], Т. С. Карпова [85], С. В. Козловський [72], Н. В. Корж [69], О. А. Лактіонова [83], Т. І. Лепейко [88], В. Я. Маречик [94], В. М. Нижник [109], Г. А. Партін [117], Л. М. Прокопишин-Рашкевич [127], А. Л. Сабадирьова [124], Ю. В. Селиванова [140], А. М. Турило [157], О. С. Федонін [164], Л. В. Шаульська [177], С. А. Шпак [16], та інші.

Віддаючи належне високому рівню наукових досліджень вказаних авторів, недостатньо опрацьованими вважаються методичні підходи до визначення



детермінант розвитку управлінського потенціалу та їхнього оцінювання, раціонального розподілу ресурсів фінансового забезпечення для розвитку управлінського потенціалу, що обумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано згідно з тематикою науково-дослідних робіт кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер державної реєстрації 0117U006342, 2017–2020 рр.), в межах якої виконано розробку цілісної системи розвитку управлінського потенціалу, запровадження якої на територіально утворюючих підприємствах м. Вінниці та Вінницької області сприяє ефективному територіальному регіональному розвитку; кафедри фінансів та банківської справи Донецького національного університету імені Василя Стуса «Фінансово-кредитні інструменти гнучкого управління в умовах циклічного економічного розвитку» (номер державної реєстрації 0120U102710, 2020–2021 рр.), в межах якої виконано обґрунтування теоретико-методичних засад формування системи бюджетування для розвитку управлінського потенціалу підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення, розробка обґрунтованих науково-методичних підходів до формування моделі та алгоритмів її реалізації для запровадження цілісної системи розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено такі *завдання*:

- визначити сутність та складові управлінського потенціалу підприємства;
- систематизувати методи та інструменти розвитку управлінського потенціалу підприємства;
- надати характеристику взаємозв'язку фінансового забезпечення та управлінського потенціалу підприємства;

- визначити основні детермінанти розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення;
- обґрунтувати науково-методичний підхід до комплексного оцінювання стану розвитку управлінського потенціалу підприємства;
- проаналізувати світовий досвід розвитку управлінського потенціалу підприємств;
- сформулювати загальну модель управління розвитком управлінського потенціалу підприємства;
- запропонувати науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства;
- обґрунтувати науково-методичний підхід до системи управління фінансовим забезпеченням розвитку управлінського потенціалу підприємства.

*Об'єктом дослідження* виступають процеси формування та розвитку управлінського потенціалу на підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні, організаційно-економічні та практичні основи фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою дослідження стали сучасні економічні теорії; концептуальні підходи до проблем оцінювання стану управлінського персоналу та його фінансового забезпечення, економічної ефективності, відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів. Для досягнення визначеної мети та окреслених завдань застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: *методи аналізу та узагальнення теорій та концепцій* – для уточнення та формулювання основних понять управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення; формування загальних моделей розвитку управлінського потенціалу; *метод наукової абстракції та історизму* – для дослідження сутності, форм та особливостей таких категорій, як «управлінський потенціал», «фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу» та інших дефініцій; науково-методичних підходів до економічного аналізу показників розвитку

управлінського потенціалу підприємства; *статистичного та фінансово-економічного аналізу* – для аналізу результатів господарської діяльності та розвитку управлінського потенціалу підприємства (підрозділи 2.1, 2.2, 2.3); *методи системного та комплексного аналізу, структуризації та групування, порівняльного аналізу, економіко-математичного моделювання, таксономічного аналізу, візуального моделювання* – під час узагальнення й оцінювання сучасного стану та одержання рекомендацій для розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення для підприємства (підрозділи 2.2, 2.3, 3.1.), у процесі удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства (підрозділ 3.2), формування концепції управлінського обліку та моніторингу рівня стану та розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення для формування бюджетів розвитку (підрозділ 3.3).

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, дані річної звітності підприємств, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених за тематикою дослідження, матеріали наукових і науково-практичних конференцій, інформаційні матеріали періодичних видань та інтернет-сайтів, результати власних напрацювань та спостережень.

**Наукова новизна одержаних результатів** дисертаційної роботи полягає в розробці й обґрунтуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо розвитку управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення, зокрема

*удосконалено:*

– модель управління розвитком управлінського потенціалу підприємства, яка, на відміну від існуючих, містить стратегічні напрями розвитку управлінського потенціалу підприємства відповідно до цінностей підприємства та його персоналу, реалізація яких здійснюється шляхом оновлення управлінських процесів відповідно до цілей розвитку та запровадження змін в системі управління для більш повного використання та розвитку управлінського

потенціалу шляхом реалізації проєктів розвитку управлінського потенціалу підприємства з використанням системи управління внутрішніми фінансовими ресурсами;

– систему збалансованих показників для оцінювання стану управлінського потенціалу підприємства та визначення потреб у фінансовому забезпеченні, яка, на відміну від загальновідомого підходу, є основою для формування цілісної системи управління розвитком управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення, містить такі складові: потенціал управлінського персоналу, потенціал запровадження інновацій в управлінні, інформаційну складову, потенціал корпоративної культури підприємства, які діалектично пов'язані з відповідними цілями стратегічного розвитку підприємства та його корпоративними цінностями, мають визначені фінансові ресурси та управління якими здійснюється шляхом фінансової підтримки процедур оновлення поточних управлінських процесів та запровадження проєктів розвитку за обґрунтовано вибраними стратегічними напрямками;

– систему фінансового забезпечення для розвитку управлінського потенціалу, що ґрунтується на методі бюджетування фінансових ресурсів, яка, на відміну від існуючих, передбачає врахування у комплексі бюджетів розвитку управлінського потенціалу бюджети стимулювання розвитку та навчання персоналу, підтримки корпоративної культури, запровадження інновацій, розвитку сучасних інформаційних та управлінських технологій як у частині забезпечення поточних управлінських процесів, так і для запровадження стратегічних програм та проєктів розвитку.

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категоріальний апарат, а саме поняття «управлінський потенціал підприємства», яке, на відміну від існуючих підходів до розуміння сутності цієї дефініції, трактується як комплексна система, що передбачає активний розвиток потенціалу управлінського персоналу, формування корпоративної культури підприємства, організацію навчання та підвищення професійної кваліфікації персоналу, його інтелектуального, творчого та

емоційного потенціалів за умови наявності та оновлення всіх видів ресурсного забезпечення та використання сучасних управлінських та інформаційних технологій;

– науково-методичний підхід до оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу на основі методу таксономії, який адаптовано для оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства з урахуванням показників та пріоритетності окремих складових відповідно до корпоративних цінностей підприємства;

– науково-методичний підхід щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства, який дає змогу на основі аналізу фінансових та ресурсних можливостей підприємства ідентифікувати рівень пріоритетності стратегічного напрямку розвитку управлінського потенціалу підприємства та сформулювати науково-практичні рекомендації для прийняття управлінських рішень щодо запровадження стратегічних програм та проєктів розвитку управлінського потенціалу підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична цінність результатів дисертаційної роботи полягає у розробленні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення. Основні результати дослідження використано у діяльності: *ДП «Електричні системи»* (довідка від 18.03.2021 р.) – рекомендації щодо оцінки розвитку управлінського потенціалу, запровадження механізму формування внутрішніх управлінських звітів та системи показників розвитку управлінського потенціалу підприємства; *СП «Сперко Україна»* (довідка від 18.03.2021) – рекомендації щодо впровадження механізму управління процесами узгодження запровадження управлінських та виробничих інновацій, проведення оцінювання розвитку управлінського потенціалу, аудиту документації системи управління якістю; *ТОВ «Агрона Фрут Україна»* (довідка від 19.03.2021 р.) – рекомендації щодо удосконалення процесу управління якістю в розділі деталізації опису управлінських процесів, запровадження системи управлінського обліку, фінансування розвитку управлінського потенціалу у

вигляді системи бюджетів, яка передбачає деталізацію та моніторинг управлінських процесів за напрямками розвитку потенціалу управлінського персоналу; АТ «Укрсиббанк» (довідка від 19.03.2021 р.) – пропозиції щодо запровадження періодичного аналітичного оцінювання бізнес-процесів банківської діяльності відповідно до моделі «Банк 3.0», використання моделі аналізу розвитку потенціалу управлінського персоналу банку, запровадження системи оцінювання результатів навчання відповідно до періодів роботи персоналу та запропонованих проєктів розвитку окремих складових управлінського потенціалу.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до розв’язання актуального наукового завдання щодо запровадження на підприємствах системи управління фінансовим забезпеченням розвитку управлінського потенціалу. Усі основні наукові положення, висновки та пропозиції, викладені в дисертації, отримано автором особисто у процесі наукового дослідження.

**Публікації.** Основні наукові положення, висновки й результати дисертаційної роботи опубліковано в 9 наукових працях загальним обсягом 3,87 друк. арк., з них особисто автору належить 3,67 друк. арк., зокрема 4 статті у наукових фахових виданнях (із них 2 – у співавторстві), 1 стаття у наукових періодичних виданнях інших держав.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертації та результати проведених досліджень викладено в доповідях на науково-практичних конференціях.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 259 сторінок. Текст дисертації містить: 33 таблиці, з них 6 таблиць займають 6 повних сторінок, 19 рисунків, з них 4 рисунки займають 4 повні сторінки, 12 додатків на 51 сторінці, список використаних джерел із 233 найменувань на 23 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

#### 1.1. Сутність та складові управлінського потенціалу підприємства

Наявність ефективного управлінського потенціалу підприємства є підґрунтям для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства та раціонального налагодження його господарської діяльності, позиціонування на ринку товарів та послуг, задоволення потреб споживачів, розвитку бренду ефективного роботодавця (задоволення потреб працівників), динамічного розвитку підприємства загалом. Дослідження управлінського потенціалу підприємства повинні бути спрямовані на виявлення впливів його розвитку на реалізацію стратегічних цілей та динамічне реагування на кризові ситуації. Дослідження складових управлінського потенціалу та їхньої сутності базуються на результатах аналізу еволюції основних понять – «потенціал», «управлінський потенціал», «управлінський потенціал на різних економічних рівнях». Розглянемо еволюцію поняття «потенціал», історія якого розпочалася з використання його в точних науках, таких як фізика, хімія, математика, і тільки згодом ця дефініція стала використовуватися у філософських та економічних науках. Термін «потенціал» має своє походження від латинського слова «potential», яке означає «силу», «потужність», «приховані можливості», «здатність до якоїсь діяльності», «спроможність реалізувати можливості», як зазначено в багатьох словниках різних галузей [3; 11; 20; 55; 110; 129; 145; 188; 217]. Визначення Оксфордського словника трактує потенціал як «приховані якості та здібності, які можуть бути вдосконалені та є основою для майбутніх корисності та успіху» [188; 217]. Як міра оцінювання можливостей різних систем потенціал використовується в різноманітних галузях знань. Зокрема, як відповідність можливості та дійсності розглядається потенціал у філософії. «В широкому сенсі слова дійсність, отже, є сукупністю всіх можливостей, що реалізувалися та предметно збігаються з

феноменом наявного буття» [102]. Для практичної господарської діяльності підприємства, досягнення поставлених цілей виявлення та використання можливостей якісного управління (управлінського потенціалу) такий перехід повинен привести до позитивних результатів за умови виявлення потенціалу та його реалізації.

У трактуванні поняття «управлінський потенціал» вчені та практики не мають однозначного підходу. Зрозуміло, що таке поняття передбачає наявність системи управління та стан системи, що підлягає керуванню. Вчені різних галузей акцентують увагу на спеціальних наукових та практичних напрямках розвитку потенціалу. Наприклад, в економіці враховують умови розвитку потенціалу; у філософії – це можливості переходу в реальність; в психології фокусують увагу на психологічних аспектах розвитку людського потенціалу.

Серед основних підходів можна виділити такі, як акцентування на кадровому потенціалі [6; 9; 17]; ресурсний підхід [5; 7], активне використання інформаційно-інтелектуального потенціалу тощо [4; 18; 185].

Розглянемо більш детально кадровий (людиноорієнтований підхід). Це, передусім, сукупність властивостей, якостей людини, її здібностей, необхідних для виконання управлінської діяльності, розвитку лідерських якостей. Дослідження щодо розкриття лідерського потенціалу, запровадження інновацій для його розвитку, формування компетенцій керівника розглядаються в багатьох наукових працях та є основою для виявлення потенціалу управлінського персоналу всіх рівнів [190; 192; 197; 213; 231].

Аналіз поняття «потенціал» дає змогу зробити висновок щодо таких його особливостей:

1. Рівень потенціалу залежить від наявних можливостей та ресурсів, виявлення прихованих якостей та здібностей.
2. Розвиток потенціалу обумовлений його здатністю до змін, спрямованості до поставлених цілей та визначених результатів.

Потенціал підприємства як суб'єкта господарювання ототожнюється з його можливостями до ефективної діяльності у певній області, як стверджує



Н. Г. Калюжна [64, с. 197]. Аналогічно управлінський потенціал можна ототожнювати з можливостями системи управління та безпосередньо управлінського персоналу за наявності ресурсного забезпечення, розвитку інновацій, інформаційної підтримки тощо.

Якщо розглядати поняття «потенціал менеджера», то наявність у фахівця з управління спеціальних знань та навичок можна спостерігати на робочому місці. Вони проявляються під час виконання поставлених завдань, прийняття управлінських рішень відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, запитів та викликів. Одержання результатів залежить від стану та наявності ресурсів та відповідності цілей і результатів [185]. Якщо розглядати потенціал особистості, то виокремлюють такі види, як інтелектуальний, творчий, управлінський, професійний та інший [80].

У наукових працях з управління вживається також поняття «трудоий потенціал». Здебільшого він використовується як економічна категорія, що характеризує трудові ресурси визначеного регіону за вибраний період. Це поняття активно було представлено в наукових працях радянських економістів. На рівні держави та регіону трудові ресурси розглядалися як статистичний показник. Щодо конкретної людини – трудовий ресурс характеризує рівень оцінювання її інтелектуальних і фізичних здібностей, а також рівень розвитку самосвідомості та етичних якостей особистості, що характеризують її трудову діяльність [177]. Багато вчених розглядають поняття потенціалу особистості, розвиток якого залежить від багатьох чинників: здібностей [48], інтересів, зовнішнього середовища [96], мотивації тощо [111; 109]. Потенціал особистості базується на потребах та цінностях конкретної людини та реалізується в її діяльності [7].

В управлінському потенціалі підприємства людська складова є пріоритетною. І якщо на рівні держави розвиток людського потенціалу здійснюється на підставі впливу державних важелів та економіки, то на рівні підприємства такі впливи формує керівництво підприємства шляхом створення ефективної корпоративної культури, надання можливостей навчання та особистісного зростання.

Управлінський потенціал розвивається відповідно до типів реакцій підприємства на сигнали зовнішнього та внутрішнього середовищ [139]:

1. Реакція виробництва – резерви у визначенні собівартості продукції (послуг), використання обладнання та робочої сили, спеціалізації, гнучкого масштабування та сезонності.

2. Реакція на конкурентні ринкові сигнали – особливості продукції (послуг), знання цільової аудиторії, робота з клієнтами, цінові стратегічні напрями, тактики тощо.

3. Реакція на розвиток науково-технічного прогресу – інновації в усіх сферах діяльності підприємства, особливо розвиток нових технологій, продуктів та послуг.

4. Підприємницька реакція – диференціація та зміна видів діяльності, збалансовані стратегічні напрями розвитку підприємства, зокрема і оптимізація витрат, визначення центрів витрат та прибутків.

5. Адміністративна реакція – ефективне управління попередніми реакціями.

6. Реакція на плинність та нестачу кадрів (особливо висококваліфікованих) – створення ефективного клімату для професійного та особистісного зростання персоналу.

До складових управлінського потенціалу різні автори зараховують різну кількість компонент та акцентують увагу на таких складових, як:

організаційна спроможність; професійно-кваліфікаційний потенціал; творчий потенціал;

ресурсна, організаційна та функціональна компоненти;

статичні та динамічні компоненти;

складові за функціями системи управління – потенціал планування; мотивації; організації; контролю; управління виробництвом тощо;

адміністративна; підприємницька; інноваційна; виробнича; маркетингова.

Оцінювання потенціалу є основою для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства або будь-якої іншої організації [210].

На нашу думку, необхідно виділити такі головні компоненти: матеріально-технічна; кадрова; організаційна; інноваційна; інформаційно-комунікаційна складові управлінського потенціалу. Такі складові повинні охоплювати всі інституційні, виробничі, управлінські та допоміжні структури підприємства. Відсутність управління в будь-якій ланці діяльності підприємства може призвести до хаотичних неконтрольованих дій.

Підхід І. Ансоффа, який розглядає потенціал як модель чорної скриньки, входом якої є фінансові, сировинні, людські та інформаційні ресурси, а виходом – вироблена продукція та послуги, що пройшли апробацію з погляду потенціального результату, а також набору правил соціальної поведінки, що дає змогу організації постійно досягати поставлених цілей, є системним, за яким можуть бути відокремлені ресурси та результати розвитку потенціалу. І. Ансофф зазначає також, що загальне керівництво є організаційною функцією найвищого пріоритету, яка забезпечує ефективність діяльності фірми загалом [5]. Потенціал системи управління організацією є пріоритетним, порівняно з інформаційним, фінансовим, інноваційним, матеріально-технічним, технологічним потенціалами (підпорядкованими категоріями). Пріоритетна роль потенціалу системи управління підприємством для його розвитку підкреслюється в багатьох наукових працях [164; 185; 210].

Незважаючи на одностайне визнання пріоритетної ролі потенціалу системи управління у формуванні загального потенціалу підприємства, стосовно установлення його сутності існують численні протиріччя.

І. Ансофф вводить поняття «потенціал загального керівництва», визначаючи його як можливість і здатність діяти у такий спосіб, щоб оптимізувати досягнення цілей фірми найближчого й наступного етапів. При цьому як складову потенціалу загального керівництва фірми він розглядає управлінський потенціал, розуміючи його як обсяг роботи, з яким може впоратися загальне керівництво [5, с. 166]. Отже, управлінський потенціал у такому разі розглядається як суто суб'єктивна характеристика управлінського персоналу.

Розглядаючи сутність економічного потенціалу підприємства, О. Величко акцентує увагу на тому, що потенціал – це наявні або приховані сукупні можливості, ресурси, запаси або джерела, що використовуються чи можуть бути використані або мобілізовані для досягнення певної мети, рішення певної задачі, виконання цілеспрямованої роботи в якій-небудь галузі, ділянці, сфері. Отже, потенціал можна розглядати як наявний та перспективний [21].

С. В. Козловський, В. В. Козловський, А. В. Козловський вважають управлінський потенціал провідною складовою стратегічного потенціалу підприємства. Такий підхід є комплексним та дає змогу врахувати всі складові стратегічного економічного потенціалу підприємства та їхні прояви й вплив в управлінському потенціалі [72]. Розглядаючи складові стратегічного економічного потенціалу, автори поєднують загальний економічний потенціал з управлінським як загальну систему – економічний потенціал, що містить в собі управлінський, який має складові виробничого, фінансового та інтелектуального. Управлінський потенціал автори розглядають як здатність керівників кваліфіковано запускати в дію всі інші потенціали, та він є ядром стратегічного економічного потенціалу, який органічно інтегрований з іншими видами потенціалів.

Аналітичний огляд поняття та класифікації потенціалів в роботі А. В. Альохіна, А. В. Брута дає змогу сформулювати такий узагальнений підхід до поняття потенціалу підприємства – це можливість досягати визначені цільові результати, яка виявляється у здатності досягнення максимально можливих результатів, що забезпечується можливостями та здатністю підприємства до реалізації визначених видів діяльності для одержання найбільш можливих результатів діяльності [160].

А. В. Брутман, С. А. Шпак [16, с. 74] аналізують систему потенціалів підприємства і визначають її як «здатність підприємства генерувати чистий дохід прийняттого рівня (економічний потенціал) і можливість підтримувати вказану здатність в умовах, що змінюються на певному рівні (потенціал розвитку)». Такий підхід ототожнює поняття конкурентоздатності підприємства та його потенціалу,

що має місце також в інших багатьох роботах, зокрема в роботах Р. Фахтудінова, М. Портера тощо [123; 163; 196]. Управлінський потенціал є складовою загального економічного потенціалу підприємства та потенціалу його розвитку [26]. Результатом ефективного використання управлінського потенціалу підприємства є досягнення високого рівня конкурентоздатності та задоволення потреб споживачів та працівників, а також розвиток навичок конкурентоспроможності персоналу.

Більшість авторів у процесі визначення поняття «управлінський потенціал» звертають увагу на ресурсні можливості, їхню гнучкість та мобілізацію відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. Важливою є також гнучкість фінансового забезпечення [83].

Зокрема, класифікація О. С. Федоніна дає змогу проаналізувати сутність потенціалу підприємства та використати такий підхід до формування класифікацій управлінського потенціалу [164]:

1. За рівнем абстрагованості: особистісний професійний управлінський потенціал, економічний потенціал управління підприємством, соціокультурний потенціал (потенціал корпоративної культури).

2. Залежно від рівня економіки: потенціал світового господарства, національної економіки, галузевий, регіональний, територіальний, добровільних об'єднань, підприємств, потенціал структурних підрозділів, операційних (виробничих) ділень та окремих робочих місць; потенціал системи управління взаємовідносинами з клієнтами; потенціал управління взаємовідносинами з партнерами.

3. За галузевою ознакою: промисловий, транспортно-комунікаційний, науковий, будівельний, сільськогосподарський, сфери обслуговування тощо.

4. За елементним складом: потенціал інформаційних ресурсів, потенціал організаційних структур управління, потенціал використання технологій; кадровий (трудовий) потенціал.

5. За спектром врахованих можливостей: внутрішньосистемний, зовнішній (ринковий).

6. За функціональною сферою виникнення: виробничий, маркетинговий, фінансовий, науково-технічний, інфраструктурний та інші.

7. Залежно від міри реалізації потенціалу: фактичний (досягнутий, реалізований) і перспективний (вектор розвитку).

8. З огляду на спрямованість діяльності підприємства: експортний та імпорتنний.

Аналізуючи існуючі підходи до визначення потенціалу, О. С. Федонін стверджує, що це поняття ототожнюється з ресурсами або резервами підприємства, які можуть бути доповнені ринковими складовими [164].

Управлінський потенціал у контексті його дослідження як суб'єктивної характеристики управлінського персоналу треба розуміти як:

можливості та здатності особистості вирішувати завдання в області управління й організації діяльності інших людей;

вся сукупність ділових і особистісних якостей і можливостей керівника, які можуть бути введені в дію й використані для вирішення управлінських завдань, і досягнення поставлених цілей;

навички, вміння, досвід керівників підприємства.

А. С. Полянська зазначає, що «управлінський потенціал підприємства становлять навички, вміння, досвід його керівників, що разом із наявним ресурсним забезпеченням управлінського процесу забезпечують ефективне функціонування системи управління підприємством і створення сприятливих передумов формування і прийняття оптимальних управлінських рішень для досягнення намічених цілей розвитку» [121; 122]. Такий підхід дає змогу розділити ресурсне забезпечення (зокрема фінансове) та управлінський потенціал як об'єктивну та суб'єктивну складові процесу управління. На прикладі процесу прийняття управлінського рішення суб'єктивність обумовлюється індивідуальними властивостями та вподобаннями особи, що приймає управлінське рішення. Об'єктивна ресурсна складова – це база даних та знань підприємства, рівень технічного, методичного та інформаційного забезпечення управлінської діяльності тощо). Саме цей розподіл є основою для подальшої

інтеграції всіх потенціалів складових системи управління підприємством для аналізу проявів управлінського потенціалу та впливів на його розвиток.

А. С. Зєніна-Біліченко вважає, що управлінський потенціал може бути представлений як «кінцевий результат інтеграції всіх ресурсів системи управління, що характеризує її інтегровану здатність акумулювати та створювати інноваційний базис розвитку підприємства» та підкреслює ресурсні складові [59].

У табл. В.1., додаток В, представлена систематизація визначень управлінського потенціалу на основі різних науково-практичних підходів.

Л. М. Прокопишин-Рашкевич акцентує увагу на персоналі та визначає управлінський потенціал як «потенціал управління підприємством – це знання, уміння, навички, ресурси, інтелектуальні можливості, ініціатива та досвід персоналу, які можна використати для вибору найефективніших із альтернативних рішень для забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання, досягнення ним встановлених цілей» [127, с. 171]. На нашу думку, трактування управлінського потенціалу повинно враховувати системні характеристики управління і може бути розглянуто як сукупність потенціалів керівного складу підприємства як суб'єкта управління, персоналу та інших ресурсів (як об'єктів управління) з урахуванням досвіду, знань та навичок персоналу, умов розвитку підприємства, його зовнішнього та внутрішнього середовищ. Найбільш динамічними та вагомими в управлінському потенціалі є нематеріальні активи та людські ресурси менеджменту середньої та вищої ланки.

Для розвитку різних складових управлінського потенціалу на рівні персоналу необхідно запроваджувати систему корпоративного навчання, цільових тренінгів, вебінарів тощо.

На рис. 1.1 представлені основні складові забезпечення умов розвитку управлінського потенціалу та зв'язки між ними.

Інформаційна складова УП базується на сучасних інформаційних системах, що містять бази даних та знань, є динамічними інформаційними модулями для прийняття рішень в різних управлінських ситуаціях.

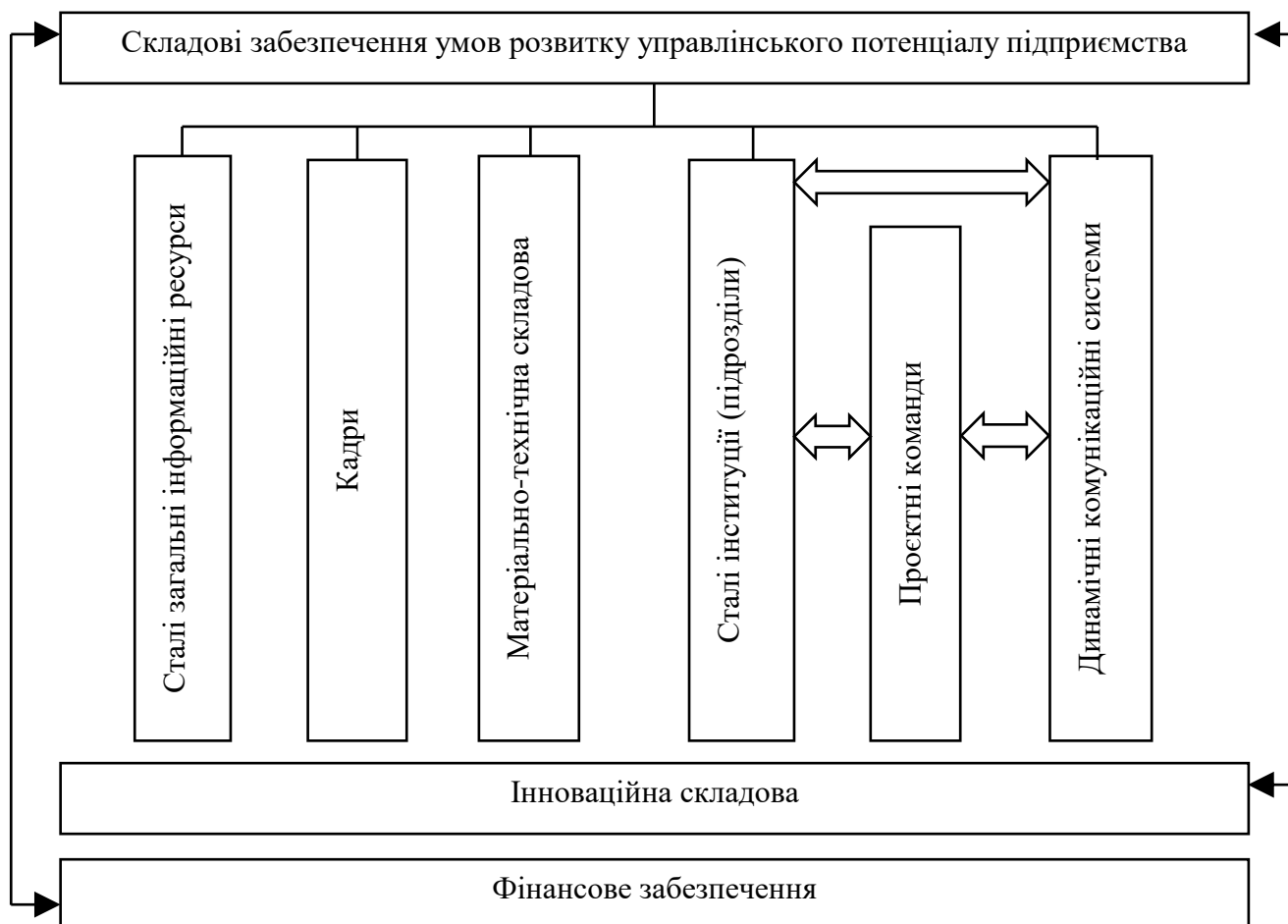


Рис. 1.1. Основні складові забезпечення умов розвитку управлінського потенціалу та зв'язки між ними

*Джерело:* складено автором

Логіка взаємопрояву рівня управлінського та економічного потенціалу полягає в тому, що потенціал управління розвивається на підприємстві, де наявні відповідна матеріально-технічна база; розвинута інформаційна екосистема, яка охоплює всі управлінські та виробничі системи; раціональна організація сталих інституцій та проєктних команд; клімат сприяння розвитку інновацій та відповідне фінансове забезпечення.

Труднощі полягають в тому, що, розглядаючи різні види потенціалу, багато авторів не пов'язують їх між собою та не відокремлюють цільове фінансове забезпечення. Дослідження розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення дадуть змогу більш точно виявити потребу у



фінансових ресурсах та вплив достатнього цільового фінансового забезпечення на розвиток кожної складової управлінського потенціалу.

На рис. 1.2 представлені основні складові управлінського потенціалу.

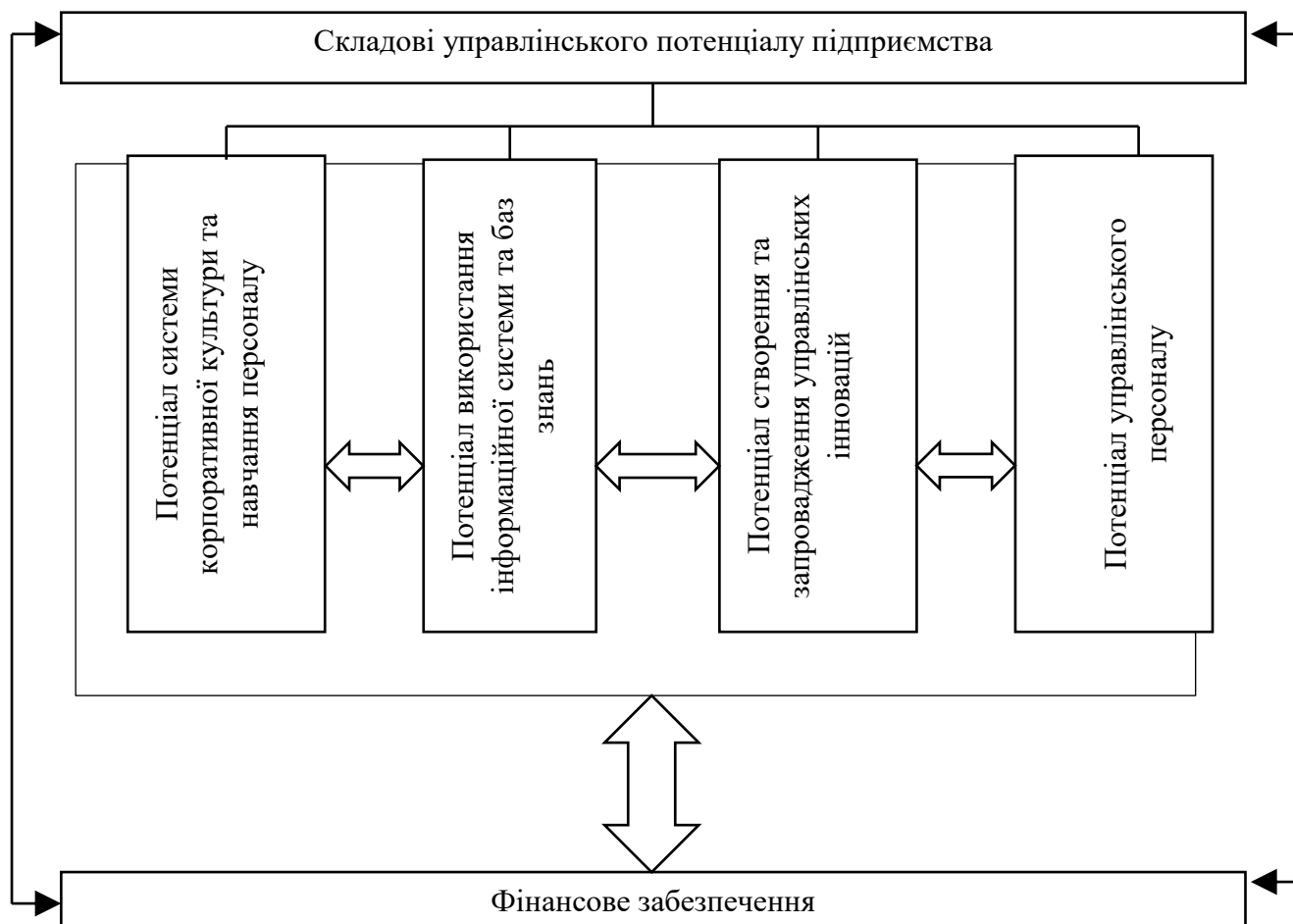


Рис. 1.2. Основні складові управлінського потенціалу та зв'язки між ними

*Джерело:* розроблено автором

На рис. 1.3 представлена удосконалена модель складових потенціалу управлінського персоналу підприємства (ПУП).

Управлінський потенціал підприємства переважно залежить від інтелектуального потенціалу працівників підприємства, тобто від сукупності інтелектуальних здібностей працівників і можливості їхнього розкриття і використання та характеризує в сукупності склад і рівень кваліфікації працівників апарату управління. Але в сучасних умовах розвиток інтелектуального потенціалу персоналу може здійснюватися за умови розвитку інформаційної, інноваційної

складових, корпоративної культури, наявності динамічної стратегії розвитку загального та управлінського потенціалів підприємства [88; 175].

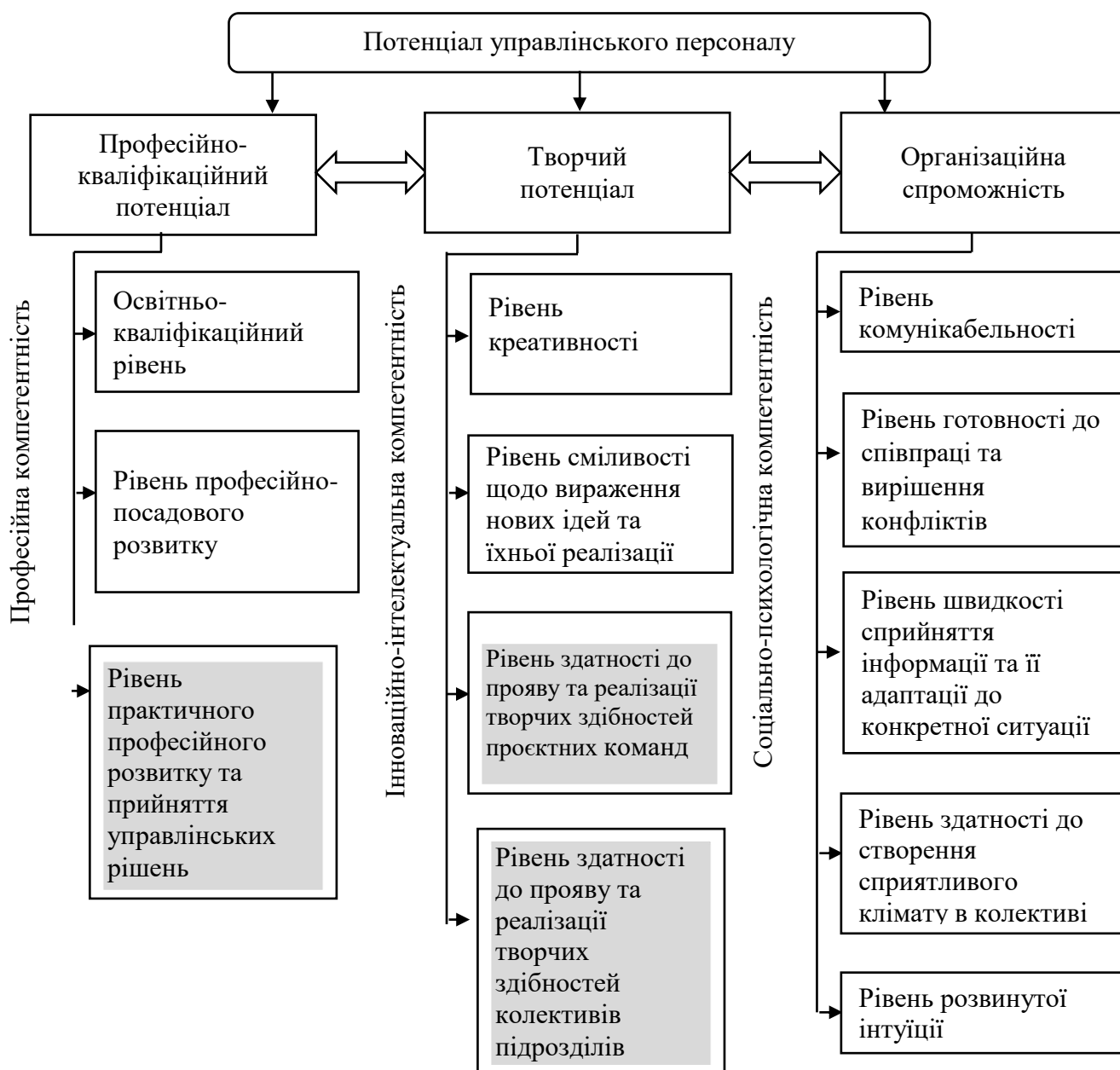


Рис. 1.3. Складові потенціалу управлінського персоналу підприємства

*Джерело:* удосконалено автором на основі [89]

Відповідно, потенціал управлінського персоналу може бути визначений як здатності індивідуального й соціально-психологічного характеру управлінського персоналу до реалізації процесів функціонування і розвитку підприємства

(суб'єктивна складова потенціалу системи управління). Потенціал управлінського персоналу підприємства реалізується та розвивається як управлінські здатності індивідуального, професійного, соціально-психологічного характеру відповідно до процесів функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей його діяльності, враховуючи закономірності розвитку зовнішнього та внутрішнього середовищ. Важливими напрямками розвитку управлінського потенціалу персоналу підприємства є розвиток таких його компетентностей, як професійна, інноваційна, лідерська, соціально-психологічна.

Такий підхід може бути розвинутий та доповнений зв'язками для фінансового забезпечення управління відповідно для розвитку потенціалу кожного окремого менеджера, проєктних команд з використанням систем підтримки впровадження інновацій, розвитку корпоративної культури, безперервного навчання за допомогою сучасних управлінських та інформаційних технологій. Розглянемо детально кожну зі складових потенціалу управлінського персоналу [89].

Професійно-кваліфікаційний потенціал – це потенційна здатність керівників застосовувати професійну компетентність в аспекті інтегрування своїх знань, навичок у виконанні професійних обов'язків та створенні умов на підприємстві для удосконалення і розвитку компетентностей персоналу.

Особливість творчого потенціалу полягає в потенційній здатності керівництва підприємства набувати та використовувати інтелектуально-інноваційну компетентність для постановки і вирішення нових творчих задач, створення умов на підприємствах для прояву цих творчих здібностей та їхньої реалізації з метою досягнення поставлених цілей.

Організаційна спроможність управлінського персоналу виявляється в процесах організації господарської діяльності, формування проєктних команд, реалізації інноваційних програм та проєктів, створення сприятливого психологічного клімату для виявлення талантів та реалізації професійно-кваліфікаційного та творчого потенціалів.

Процеси формування управлінського потенціалу підприємства базуються на виявленні «професійних, інноваційно-інтелектуальних, соціально-психологічних компетентностей управлінського персоналу, які здатні підвищити ефективність управління підприємством». На прикладі машинобудівних підприємств, Л. М. Прокопишин-Рашкевич та інші дослідники розглядають єдину систему розвитку підприємства та його персоналу, розвиток підсистеми мотивації для ефективного менеджменту. Одним з головних напрямів розвитку підприємства, на думку авторів, є досягнення високого рівня кваліфікації управлінського персоналу. Розвиток управлінського потенціалу персоналу тісно пов'язаний з розвитком інших складових і, особливо з такими, як потенціал розвитку корпоративної системи та навчання персоналу, запровадження інновацій, розвитку проєктних команд [126; 127; 150; 207].

Корпоративна культура організації завжди виступала фактором впливу на управлінський потенціал [191]. Саме тому потенціал розвитку корпоративної культури передбачає формування єдиних цінностей підприємства та їхній вплив на розвиток кожної особистості як учасника, запровадження системи соціальної підтримки персоналу, проведення тренінгів, виявлення різноманітних здібностей керівників, навчання персоналу, формування сприятливого клімату для розвитку потенційних можливостей кожного члена колективу підприємства. Такий підхід розвиває корпоративну соціальну відповідальність та залученість персоналу до прийняття управління [33].

Важливим є також розвиток потенціалу проєктних команд, які створюються на підприємстві для формування та підтримки стратегічних напрямів розвитку, запровадження інновацій тощо. Участь в таких командах дає змогу виявити нові сторони розвитку особистості, лідерські здібності, удосконалити комунікаційні здатності тощо. Отримані навички роботи в командах розвиваються також у сталих колективах підрозділів.

Кожна зі складових (рис. 1.2–1.3) має свого носія (з персоналу підприємства) як власника та учасника бізнес-процесів.

Керівники всіх ланок управління повинні забезпечувати функціонування та розвиток підприємства. Саме для здійснення такої мети необхідно раціонально розподіляти ресурси, запроваджувати раціональні форми поділу праці, системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку управлінського потенціалу персоналу, новітні інформаційні та управлінські технології, розвивати корпоративну культуру.

На підприємствах потенціал управлінського персоналу проявляється передусім рівнем ефективності прийняття управлінських рішень, здійсненням основних функцій управління – планування, мотивації, організації та контролю. Для досягнення високих рівнів управління система управління повинна підтримуватися відповідною інформаційною системою, яка містить бази даних та знань, які є основою для формування необхідної інформації в процесі прийняття управлінських рішень; спрощує процеси обміну інформацією, містить модуль моніторингу щодо стану основних ресурсів.

Така інформаційна система повинна охоплювати всі управлінські та технологічні процеси. Останні тенденції щодо розвитку інформаційної екосистеми на підприємстві передбачають комплексний розвиток системи управління якістю, спеціальних модулів моніторингу, автоматизації управлінських процесів, динамічних комунікацій тощо.

Система управління на підприємстві повинна динамічно розвиватися, передбачати запровадження інновацій. За тенденціями розвитку успішних підприємств, такі інновації стосуються запровадження гнучких методологій управління, удосконалення системи управління якістю, запровадження відомих методів ощадливого виробництва та управління тощо [32; 153; 181; 195; 229].

На підприємстві повинна бути сформована стратегічна програма розвитку потенціалу управлінського персоналу, яка охоплює:

- створення інформаційної бази даних із викладенням проблемних ситуацій, які стосуються управління підприємством;

- збирання та аналіз інформації, формування бази даних;

визначення джерел залучення фінансових ресурсів для розвитку управлінського потенціалу.

Для розвитку управлінського потенціалу необхідно запровадити систему його оцінювання та моніторингу показників його розвитку. Така діагностика дасть змогу оцінити управлінську спроможність керівництва; рівень управління персоналу; рівні ресурсного забезпечення управлінського потенціалу, його вплив на результати господарської діяльності підприємства.

Зокрема:

1. Оцінювання системи управління відносно всіх бізнес-процесів, методів управління, корпоративної культури, соціального клімату для заохочення персоналу до творчості та ініціативної активності.

2. Постійний динамічний моніторинг та прогнозування потреб в персоналі, його компетенцій, потреб в перекваліфікації, навчанні тощо.

3. Оцінювання стану: матеріально-технічного забезпечення управлінського потенціалу (УП); фінансового забезпечення УП; запровадження нових технологій та управлінських інновацій; потреб споживачів; рівень відповідності стратегічним цілям розвитку управлінського потенціалу.

Аналіз наукових праць дає змогу сформулювати удосконалене **авторське визначення поняття «потенціал управлінського персоналу»**, який необхідно розглядати як комплексну систему наявних та прихованих можливостей управлінського персоналу всіх рівнів ефективно використовувати ресурси та можливості виробничого, організаційного, інноваційного, інформаційно-комунікаційного та фінансового забезпечення для ефективної цільової діяльності, гнучкого запровадження динамічних змін в управлінні підприємством як реакції на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

**Управлінський потенціал підприємства** є комплексною категорією, що передбачає активний розвиток потенціалу управлінського персоналу, організації навчання та підвищення професійної кваліфікації персоналу, розвитку його інтелектуального, творчого та емоційного потенціалів за умови ресурсного

забезпечення та використання сучасних управлінських та інформаційних технологій, формування корпоративної культури підприємства.

Отже, можна зробити висновок про те, що уточнення сутності управлінського потенціалу підприємства, аналіз його проявів в управлінській та господарській діяльності підприємства та впливів на процеси досягнення результатів розвитку підприємства дає змогу акцентувати увагу на його розвитку за визначеними складовими. Зокрема, розвиток кожної зі складових системи управління, в яких найбільше проявляється управлінський потенціал та які найбільше впливають на процеси формування позитивних результатів діяльності підприємства, залежить від рівня розвитку професійно кваліфікованого, інтелектуального та емоційного потенціалів з урахуванням стану розвитку матеріально-технічної бази, фінансового та іншого ресурсного забезпечення. Такий рівень може бути досягнутий за умови визначення показників розвитку управлінського потенціалу і використання методів та інструментів для їхнього досягнення за умови наявності ресурсного та, зокрема, фінансового забезпечення, що обґрунтовує доцільність здійснення аналізу методів та інструментів розвитку управлінського потенціалу.

## **1.2. Аналіз методів та інструментів розвитку управлінського потенціалу підприємства**

Аналіз методів розвитку управлінського потенціалу підприємства та відповідних інструментів для їхньої реалізації дасть змогу визначити складові для цілісної системи розвитку управлінського потенціалу та потреби у фінансовому забезпеченні [81]. Для планування та реалізації подальшого розвитку управлінського потенціалу підприємства необхідно здійснювати діагностику стану управлінського потенціалу, виявлення прихованих можливостей за кожною складовою. Оцінювання стану управлінського потенціалу доцільно здійснювати за структурою складових аналогічно до системи збалансованих показників. Такий метод оцінювання дає змогу структурувати кожен складову та визначити

показники рівня розвитку. Найбільш складним питанням є вибір та адаптація методів та інструментів розвитку управлінського потенціалу персоналу.

Методи розвитку управлінського потенціалу входять в загальну методологію управління та охоплюють такі, як:

- діагностики стану управлінського потенціалу [148];
- виявлення прихованих можливостей підприємства в управлінні;
- прогнозування розвитку управлінського потенціалу [152];
- планування, організації та запровадження змін для розвитку управлінського потенціалу [95];
- мотивації персоналу для розвитку індивідуальних та командних здатностей та їхньої реалізації відповідно до цілей розвитку підприємства та особистості [77];
- запровадження інновацій в управлінні шляхом використання методів проєктного менеджменту та інформаційних технологій [37; 90; 114];
- підтримки ресурсного забезпечення управління підприємством;
- контролю рівня розвитку управлінського потенціалу та досягнення відповідних стратегічних цілей розвитку підприємства [63; 162].

Розглянемо більш детально кожен з методів та інструментів, що можуть бути використані для їхньої реалізації. Процеси розвитку управлінського потенціалу підприємства можуть бути реалізовані відповідно до функцій управління, що зокрема охоплюють аналіз стану управлінського потенціалу, відповідність визначеним цілям розвитку підприємства та його управлінського потенціалу; прогнозування та класичні функції менеджменту – планування, мотивація, координація, моніторинг результатів та контроль.

У табл. 1.1 систематизовані основні методи та інструментарій їхньої реалізації для розвитку управлінського потенціалу за всіма його складовими.



**Методи та інструментарій розвитку управлінського потенціалу підприємства**

<b>Методи розвитку управлінського потенціалу</b>	<b>Складові управлінського потенціалу</b>	<b>Інструментарій</b>
1. Діагностики (за всіма складовими забезпечення розвитку управлінського потенціалу – рис. 1.1–1.2)	управлінського персоналу системи корпоративної культури інформаційної екосистеми управління запровадження інноваційних управлінських змін	Вимірювання та оцінювання показників за проєкціями; опитування, спостереження, аналітичні інструменти обробки даних
2. Виявлення прихованих можливостей (за всіма складовими забезпечення розвитку управлінського потенціалу – табл. 1.1–1.2)		SWOT-, PERT-аналіз, опитування, спостереження, порівняльний аналіз, тестування
3. Прогнозування відповідно до стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу		Спеціальні програмні комплекси прогнозування показників розвитку
4. Планування системи заходів з підтримки розвитку управлінського потенціалу		Спеціальні програмні комплекси планування, моніторингу та контролю
5. Контролю показників розвитку управлінського потенціалу		Інструментарій управлінського обліку, моніторингу та контролю показників за допомогою спеціальних програмних комплексів
6. Організації та запровадження змін для виявлення можливостей та активного використання управлінського потенціалу		Інструменти запровадження змін, створення команд сприяння запровадженню змін, спеціальні програми та проєкти, інформаційні системи управління проєктами
7. Підтримки ресурсного, зокрема фінансового, забезпечення		Моніторинг та контроль показників стану та потреб в ресурсному забезпеченні
8. Мотивації персоналу	управлінського персоналу, корпоративної культури	Інструменти оцінювання діяльності персоналу

*Джерело:* узагальнено автором за [21; 37; 63; 89; 90; 95; 114; 148; 152; 162]

Інструментами реалізації методу діагностики рівня управлінського потенціалу є засоби управлінського планування, обліку та контролю, які призначені для формування інформації за результатами оцінювання, аналізу та прогнозування розвитку управлінського потенціалу. Такий облік орієнтується

передусім на стратегічні цілі підприємства, а для їхнього ефективного досягнення необхідно найбільш повно використовувати управлінський потенціал підприємства. Для розвитку управлінського потенціалу підприємства необхідно сформулювати загальні стратегічні напрями його розвитку та розробити алгоритми і процедури щодо вибору найбільш пріоритетних стратегічних напрямів для реалізації.

Розвиток управлінського потенціалу базується на діагностиці складових забезпечення розвитку управлінського потенціалу, безпосередньо складових розвитку управлінського потенціалу підприємства, підтримки його фінансового та ресурсного забезпечення. Оцінювання стану управлінського потенціалу підприємства можна здійснити за модифікованою моделлю С-циклу, яка охоплює оцінювання управлінського потенціалу на основі аналізу результатів моніторингу та контролю, виявлення альтернативних можливостей для прийняття рішення та оцінювання стану ресурсного потенціалу (рис. 1.4).

Для виявлення прихованих можливостей управління підприємством необхідно врахувати особливості зовнішнього та внутрішнього середовищ. Для цього використовують PERT, SWOT-аналіз та інші методи аналізу, орієнтуючись, передусім на складові управлінського потенціалу.

Крім того, приховані можливості управлінського потенціалу виявляють шляхом опитування персоналу, аналізу даних спостереження, порівняння з кращими практиками ефективного використання управлінського потенціалу на підприємстві [139].

*Порівняно з відомою моделлю С-циклу та моделлю Демінга, в удосконаленій моделі розвитку управлінського потенціалу підприємства на стратегічному рівні акцентовано увагу на прийнятті рішення на основі альтернативних сценаріїв за визначеними проєкціями розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення. Стан фінансового забезпечення управлінського потенціалу розглядають двічі – стан кожного ресурсу окремо та взаємовплив розвитку управлінського персоналу підприємства*

та його фінансового забезпечення й результатів господарської діяльності підприємства, рівня досягнення стратегічних цілей.

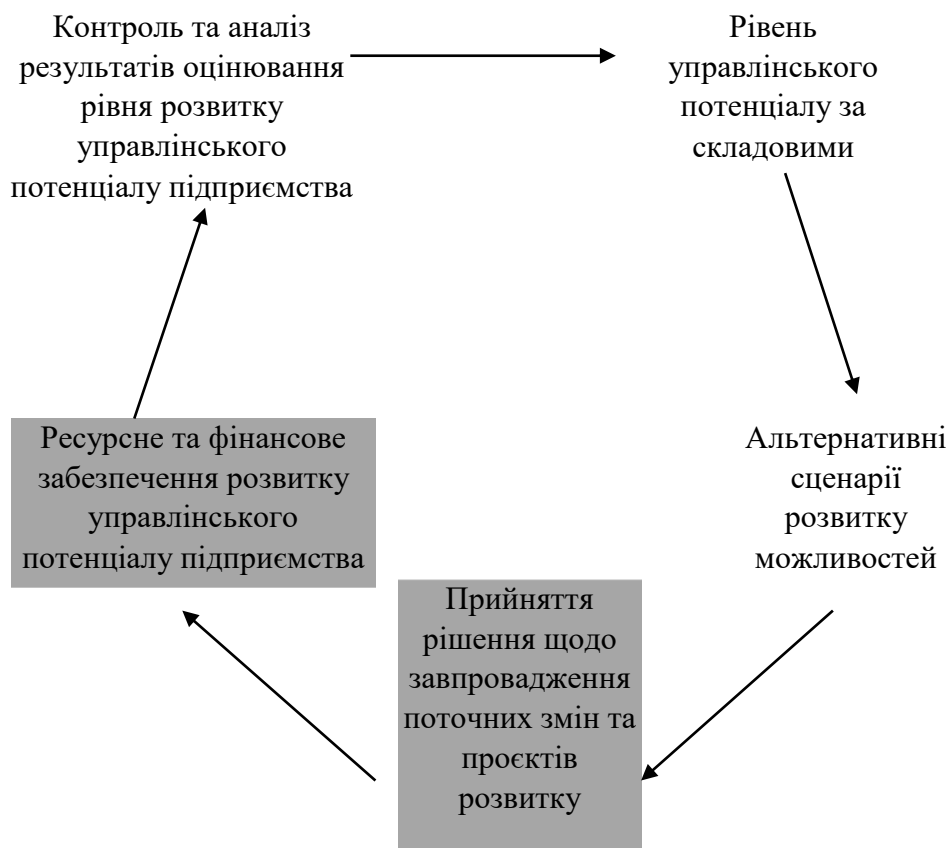


Рис. 1.4. Модель С-циклу розвитку управлінського потенціалу підприємства на стратегічному рівні

*Джерело:* удосконалено автором за [139]

Одним з популярних методів стратегічного управління є запровадження системи збалансованих показників розвитку підприємства з використанням інструментів планування, моніторингу, запровадження змін відповідно до показників стану розвитку підприємства. Така система дає змогу запровадити сучасні методи розвитку управлінського потенціалу за проєкціями та здійснювати планування, діагностику та прогноз розвитку за показниками кожної проєкції окремо з подальшим оцінюванням рівня управлінського потенціалу взагалі.

На рис. 1.5 представлено систему збалансованих показників розвитку управлінського потенціалу підприємства, яка враховує всі складові управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення, а також бере до уваги інші ресурси забезпечення діяльності підприємства.



Рис. 1.5. Система збалансованих показників розвитку управлінського потенціалу підприємства

Джерело: удосконалено автором на основі [204]

Система збалансованих показників дає змогу здійснити оцінювання визначених напрямів діяльності підприємства за адаптованими показниками фінансового та нефінансового характеру та використовується для діагностики, аналізу та прогнозування розвитку підприємства [65; 204]. Відповідно до складових управлінського потенціалу доцільно сформувати систему збалансованих показників для оцінювання його реального стану «тут і тепер» з подальшою розробкою варіантів розвитку за кожною складовою. Такий підхід дає змогу забезпечити властивість безперервності розвитку управлінського потенціалу.

Досвід кращих практик підприємств західної Європи, США вказує на те, що збалансована система показників може розглядатися як набір інструментів, який дає змогу здійснити оцінювання стану управлінського потенціалу на основі визначених індикаторів та відстежити вплив розвитку управлінського потенціалу на основні напрями розвитку всього підприємства. Головними проєкціями діяльності є клієнтоорієнтованість; бізнес-процеси; навчання працівників та перспективи зростання, розвиток фінансів. Систему збалансованих показників вважають ефективним інструментом для комунікації підприємства зі всіма зацікавленими особами, зовнішніми стейкхолдерами та персоналом підприємства (зокрема керівництвом підрозділів) для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Цілісна система управління розвитком управлінського потенціалу складається з таких проєкцій, як фінансове, інформаційне, організаційне забезпечення, стан управлінського потенціалу персоналу, запровадження інноваційних проєктів для зміни технологій управління. Така система може бути деталізована для використання інструментів оцінювання кожної проєкції та формування інтегрального показника рівня управлінського потенціалу підприємства.

Взаємозв'язок складових вказує на потреби фінансової підтримки кожної зі складових та пріоритетну роль розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, що є комплексною системою, яка використовує знання, уміння,

навички, компетенції та інтелектуальні ресурси підприємства для досягнення високих кінцевих результатів його діяльності [177]. Кожна з проєкцій має свої показники та методи оцінювання стану розвитку. Під інтелектуальним потенціалом організації розуміється сукупність інтелектуальних здібностей працівників (знань, умінь, інформації, цінностей, навичок тощо і можливостей їхнього розкриття, розвитку і використання). Проєкція розвитку інтелектуального потенціалу підприємства може бути представлена як комплексна система поєднання проєкцій потенціалу персоналу та інформаційного, організаційного забезпечення інноваційних проєктів.

Розглянемо особливості взаємозв'язку кожної складової з видами забезпечення.

Матеріально-технічне забезпечення є основою для господарської діяльності підприємства. Розвиток управлінського потенціалу повинен здійснюватися відповідно до розвитку виробничого потенціалу, запровадження нових методів управління взаємовідносинами з клієнтами, логістики, виробництва тощо. Така взаємодія дасть змогу комплексно запроваджувати сучасні методи управління та розвивати потенціал управлінського персоналу.

Інформаційне забезпечення передбачає розвиток екологічної інформаційної системи та зокрема управлінський облік фінансових потоків підтримки управління.

Організаційне забезпечення передбачає оптимальний баланс сталих та проєктних структур в управлінні, активну підтримку корпоративної культури.

Розвиток персоналу є одним з найпріоритетніших напрямів розвитку управлінського потенціалу та основою інтелектуального потенціалу підприємства, який охоплює систему корпоративних цінностей та бази знань екологічної інформаційної системи. Окремим напрямом потенціалу персоналу управління є проєкція навчання для забезпечення робочими місцями, розвитку кар'єри, підтримки та розвитку корпоративної культури.

Запровадження змін для розвитку управлінського потенціалу найбільш ефективно реалізується шляхом планування та реалізації інноваційних управлінських програм та проєктів.

Відповідно до рис. 1.2 і табл. 1.4 розвиток кожної складової управлінського потенціалу повинен бути забезпечений ресурсами, зокрема фінансами та компетентним, ініціативним персоналом. Крім того, необхідно визначити методи та інструментарій для розвитку кожної окремої складової. Розглянемо більш детально методи розвитку управлінського потенціалу персоналу.

Розвиток управлінського потенціалу персоналу, як вже було представлено в п. 1.1, базується на розвитку професійного та творчого потенціалу, які можуть бути оцінені регламентованими показниками освітнього рівня, кваліфікації, результатів діяльності кожного фахівця (професійний), рівня ініціативи, раціоналізаторських пропозицій, використання сучасних методологій управління, кількості ліцензій, винаходів, зразків тощо.

Показники розвитку управлінського потенціалу підприємства повинні бути тісно пов'язані зі стратегічними цілями підприємства та вказувати на відповідність розвитку потенціалу персоналу на рівні індивідууму, підрозділу та стратегічного розвитку підприємства.

Постійне відстежування динаміки і своєчасне проведення коригуючих заходів щодо розвитку управлінського потенціалу відносно змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі дасть змогу ефективніше його використовувати для покращення показників виробничо-господарської діяльності, створення корпоративної культури та сприятливого для розвитку соціального клімату на підприємстві [106]. Оцінювання управлінського потенціалу підприємства дає змогу визначити конкурентні переваги підприємства, рівень концентрації ресурсів, ключові компетенції підприємства загалом та його персоналу зокрема. На рис. 1.6 представлено систему оцінювання персоналу.

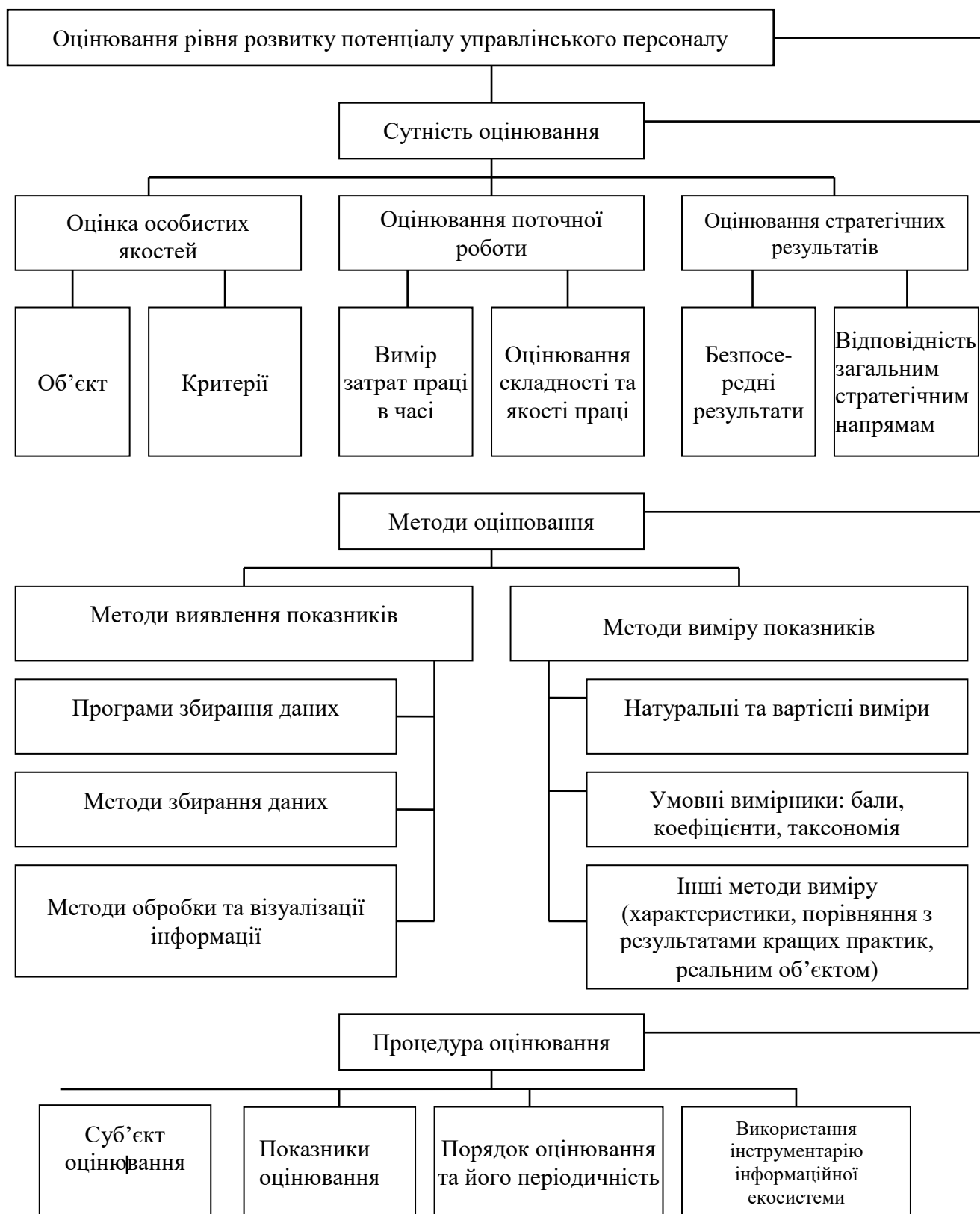


Рис. 1.6. Складові оцінювання рівня розвитку потенціалу управлінського персоналу

Джерело: удосконалено автором на основі [162]



Оцінювання розвитку управлінського потенціалу персоналу може бути здійснено за різними методами одночасно з процедурами оцінки діяльності персоналу або окремо для виявлення прихованих можливостей.

Її складові характеризують сутність, методи та процедури оцінювання. Важливими є регулярність та прозорість оцінювання з можливістю порівняння та формування динаміки зміни показників. Серед методів оцінювання управлінського персоналу найбільш відомими та популярними є метод оцінювання «360 °» [158], який реалізується за допомогою опитування керівництва, колег та безпосередньо працівника. Такий метод доцільно застосовувати разом зі спеціальною системою формування інтегрального показника та врахування різниці між самооцінкою та зовнішнім оцінюванням. Комплексним інструментарієм є система оцінювання центру Assessment Centre американської корпорації «АТ&Т» [193].

Результати використання такої системи оцінювання дають змогу сформулювати висновки щодо кар'єрного зростання конкретного працівника, його потреби у навчанні, індивідуальних консультацій, кар'єрного коучінгу, бізнес-тренінгів тощо.

Відома система оцінювання за цілями П. Друкера охоплює також мотиваційний контур, а також враховує відповідність результатів праці визначеним напрямом за методом SMART (додаток Д) [49].

Системи оцінювання персоналу базуються на формулі Стратегічний напрям–Компетентність–Мотивація–Розвиток, що відповідає вимогам врахування стратегічних цілей, комплексної діагностики та виявлення прихованих можливостей.

Визначені показники повинні бути пов'язані між собою, що може бути здійснено за допомогою методу таксономії [35].

Такий метод орієнтований на дослідження складових управлінського потенціалу персоналу за різними характеристиками.

Потенціал корпоративної культури полягає у запровадженні та дотриманні правил корпоративної поведінки, що базується на філософії та ідеології

управління, ціннісних орієнтаціях. Рівень лояльності та залучення персоналу до управління є одним із показників рівня розвитку потенціалу корпоративної культури. Для цього здійснюють не тільки професійне навчання різним навичкам, а і навчання для ефективної командної роботи, розуміння та прийняття цінностей тощо. Інструментами розвитку потенціалу корпоративної культури є оновлення статутних неформальних документів, проведення спеціальних заходів, соціальна підтримка працівників, запровадження різних видів навчання. Рівень корпоративної культури та її потенціалу оцінюють шляхом анкетування працівників за такими напрямками: спільність інтересів; відповідність стратегічним цілям та цінностям підприємства; здатність запровадження змін (зокрема в управлінні) [141].

Процеси оновлення підходів до ефективного менеджменту підприємства вказують на необхідність запровадження різноманітних інновацій в управлінні. Це стосується методологій управління, організаційних структур, запровадження гнучких методик управління, автоматизації тощо. Такі зміни, здебільшого, запроваджують через спеціальні інноваційні проєкти.

Загальновідомими є методи оцінювання інноваційних проєктів за такими показниками, як інтегральний ефект (чистий дисконтований дохід); внутрішня норма прибутковості (дохідності); рентабельність інвестицій, період і строк окупності не завжди можуть бути використані для оцінювання потенціалу змін в управлінні. Такі зміни можуть бути заплановані та реалізовані для оптимізації організаційної структури, зміни управлінської звітності; оптимізації управлінських процесів. Відомі теорії управління змінами можуть бути адаптовані для розвитку управлінського потенціалу інновацій. Такі теорії розглядають фінансовий аспект розвитку (теорії Е та О, авторами яких є Майкл Бір і Нітін Норія [107; 156]) і теорію організації, що розвивається [142].

Потенціал управлінського персоналу, корпоративної культури, запровадження інновацій тісно пов'язаний з потенціалом інформаційної екосистеми на підприємстві.

Інформаційна екосистема управління підприємством – це сукупність взаємопов’язаних інформаційних ресурсів з розвинутими модулями динамічних комунікацій для підтримки процесів управління підприємством та розвитку його інтелектуального потенціалу.

Саме така система дасть змогу оптимізувати управлінські процеси та організаційні структури, здійснювати моніторинг показників розвитку управлінського потенціалу та окремих проєктів, реалізувати динамічні комунікації, підтримувати лідерство та контролювати розвиток потенціалу та всього підприємства щодо його відповідності стратегічним цілям. Крім того, в середовищі такої системи формується управлінська база знань та модулі корпоративного навчання персоналу. Важливим є оцінювання рівня охоплення управлінських процесів інформаційною системою та рівень активності персоналу управління в середовищі інформаційної екосистеми.

Аналіз методів та інструментарію розвитку управлінського потенціалу підприємства вказує на те, що відомі та удосконалені методи розвитку тісно пов’язані між собою і комплексно розвивають кожну зі складових. Запропонована система збалансованих показників розвитку управлінського потенціалу може бути деталізована щодо визначення та використання методів та інструментів з подальшою розробкою спеціальних цільових карт за кожною складовою з діалектичними взаємозв’язками складових і, зокрема, їхнього фінансового забезпечення.

### **1.3. Діалектика взаємозв’язку фінансового забезпечення та управлінського потенціалу підприємства**

В економічній літературі досить широко використовується поняття «фінансове забезпечення». Однак на сьогодні українська фінансова наука не дає однозначної відповіді на питання змісту фінансового забезпечення, розглядаючи його як потік фінансових ресурсів, метод фінансового механізму, сукупність складових елементів тощо.

Фінансове забезпечення, виступаючи одним із значущих каналів руху грошових потоків у виробничій сфері, характеризує здатність фінансової системи сформувати такі економічні відносини між суб'єктами відтворювального процесу з приводу руху фінансових ресурсів, які забезпечать розвиток економіки, необхідний для гарантії національної економічної безпеки, закріплення ролі країни як одного з глобальних лідерів, задоволення соціально-економічних потреб суспільства [31].

У фінансовій літературі висвітлення суті цього поняття є неоднозначним. Зокрема, більшість науковців фінансове забезпечення розглядають як один із методів фінансового механізму. Такого підходу у своїх наукових працях дотримуються науковці С. Сардак [137, с. 927], С. Гладій [30], Г. Погрішук [120] та інші, котрі визначають фінансове забезпечення як формування цільових грошових фондів суб'єктів господарювання у достатньому розмірі та їхнє ефективне використання.

Аналіз підходів до розуміння сутності фінансового забезпечення, його ролі представлено в табл. 1.2. Дефініція «фінансове забезпечення» розглядається в управлінні фінансами на різних економічних рівнях як функція або / і метод фінансово-економічного механізму, як потік фінансових ресурсів та сукупність складових елементів. Визначені уточнення сутності фінансового забезпечення управлінського потенціалу дають змогу сформулювати низку основних складових та визначити потреби у фінансовому забезпеченні.

Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу призначене для удосконалення кожної його складової. Його використання спрямоване на активізацію інтелектуального капіталу підприємства. Для оптимального використання ресурсів фінансового забезпечення необхідно реалізувати такі функції: моніторингу та контролю; діагностики; аналізу; консолідації; регуляції; інвестиційної; когнітивно-мотиваційної.

## Аналіз визначення сутності фінансового забезпечення

Автор загального визначення	Удосконалення підходу до поняття фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу
Гладій С. П. [30]	Фінансове забезпечення (ФЗ) – це узагальнюючий метод інвестування – у разі управлінського потенціалу – інвестування проєктів змін в управлінні та підтримки розвитку управлінського потенціалу
Козій І. С. [71]	Фінансове забезпечення є одним зі складових елементів фінансового механізму розвитку управлінського потенціалу, дає можливість сформувати спеціальний фонд фінансових ресурсів для його розвитку, використовувати для управління цим механізмом такі функції, як планування, координація, організація, контроль та прогнозування
Олійник Д. С. [112]	Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу – це організація через визначення обсягу фінансових ресурсів, науково обґрунтованого їхнього прогнозування, створення фінансових резервів і нормативно-правового забезпечення відповідно до всіх складових. ФЗ розвитку управлінського потенціалу здійснюється шляхом самофінансування або зовнішнього інвестування
Погріщук Г. Б. [120]	Під час визначення фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу доцільно врахувати такі складові, як: мета, завдання, функції, методи, джерела, обсяги фінансових ресурсів, а також діяльність всіх учасників управлінських процесів

*Джерело:* складено автором

Фінансове забезпечення управлінського потенціалу підприємства передбачає наявність інвестиційних ресурсів, які будуть використані для розвитку складових управлінського потенціалу. Серед напрямів розвитку управлінського потенціалу, що потребують фінансового забезпечення, можна виділити такі:

– функціональний – фінансове забезпечення організаційної структури управління, підтримки інформаційної системи та матеріальної бази управління; існуючих бізнес-процесів;

– інтелектуальний – фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу персоналу підприємства, бази знань та комунікацій; інформаційної екосистеми підприємства; корпоративної культури та середовища навчання;

– інноваційно-інвестиційний – фінансове забезпечення інноваційних програм та проєктів удосконалення системи управління підприємства, розвитку складових управлінського потенціалу підприємства.

Цілісна система фінансового забезпечення управлінського потенціалу підприємства охоплює всі його складові та використовує сучасний інструментарій управління. Підходи до реалізації цілісної системи фінансового забезпечення управлінського потенціалу підприємства представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Підходи до реалізації цілісної системи фінансового забезпечення  
управлінського потенціалу підприємства**

Підходи	Трактування сутності	Інструменти
1	2	3
<i>Методологічний</i>	Загальна методологія визначення фінансових ресурсів відповідно до напрямів та об'єктів розвитку управлінського потенціалу підприємства	Управлінський облік фінансових ресурсів
	Формування цільових грошових бюджетів для розвитку управлінського потенціалу персоналу, запровадження змін в організаційних структурах, інноваційних програм та проєктів для удосконалення управління, формування корпоративної культури, запровадження інформаційної системи управління.	Система бюджетів за складовими розвитку, інноваційними програмами та проєктами
<i>Ресурсний</i>	Створення і використання фінансових ресурсів для розвитку управлінського персоналу; підтримки інформаційної системи, організаційних структур управління	Система бюджетів за ресурсним фінансуванням

1	2	3
<i>Мотиваційно-управлінський</i>	Система джерел і форм фінансування розвитку потенціалу управлінського персоналу; система заходів корпоративної культури для мотивації ефективної діяльності управлінського персоналу	Бюджет системи матеріального та нематеріального стимулювання, різних форм мотивації
<i>Системний</i>	Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу є складовою цілісної системи управління розвитком управлінського потенціалу відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства та його управлінського потенціалу. Система розвитку управлінського потенціалу базується на показниках рівня його розвитку за складовими (якісні показники), бюджетами фінансового забезпечення (показники витрат) та результатами запровадження змін для розвитку управлінського потенціалу (показники зміни вартості бізнес-процесів; результатів навчання персоналу; впливу рівня розвитку корпоративної культури)	Моніторинг результатів господарської діяльності підприємства та визначення рівня фінансового забезпечення для розвитку управлінського потенціалу

*Джерело:* складено автором

Фінансове забезпечення управління формується як складова загального фінансового забезпечення відповідно до нерозподіленого прибутку, наявності інвестицій (переважно, внутрішніх – за рахунок власного та резервного капіталу; нерозподіленого прибутку). Саме тому необхідно сформувати систему управління внутрішніми фінансовими ресурсами підприємства для виконання таких функцій, як формування бюджетів за складовими розвитку управлінського потенціалу або / і реалізації стратегічних програм та проєктів. Формування таких бюджетів, здебільшого, здійснюється за рахунок внутрішніх ресурсів. Зовнішні інвестиції, переважно, здійснюють самі працівники (наприклад, часткова оплата навчання персоналу та зацікавлені сторони, зокрема внески акціонерів).

Система формування фінансового забезпечення для розвитку управлінського потенціалу підприємства може бути представлена у вигляді загальної логічної схеми (рис. 1.7), яка є інформаційною моделлю для подальших досліджень. Загальна схема зв'язку між поставленими завданнями та результатами наукової новизни дослідження представлена в додатку Ж.

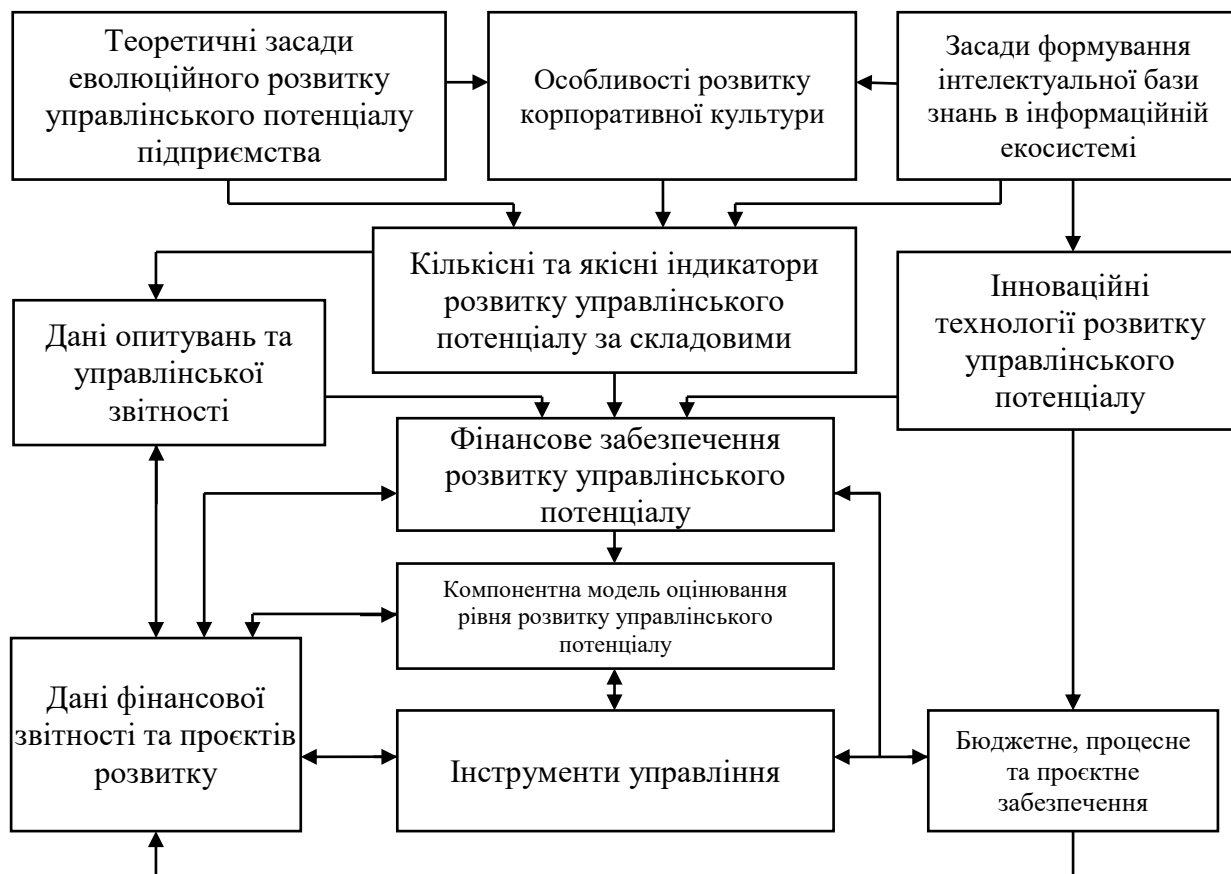


Рис. 1.7. Модель дослідження цілісної системи фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу

*Джерело:* розроблено автором

Реалізація цілісної системи фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу у вигляді системи управління внутрішніми фінансовими ресурсами для розвитку управлінського потенціалу передбачає розгляд його кожної складової та її фінансового забезпечення з визначенням ефективності показників результативності використання фінансових ресурсів.



Фінансове забезпечення формується на основі процесів внутрішнього інвестування через такі фінансові інструменти: бюджети інноваційних управлінських проєктів; цільові бюджети розвитку складових управлінського потенціалу. Важливою є організація реалізації процесів безперервного характеру фінансування розвитку управлінського потенціалу за рахунок власних і залучених фінансових ресурсів [30, с. 109].

Загальна схема дослідження передбачає аналіз теоретико-практичних засад еволюційного розвитку управлінського потенціалу підприємства, формування інтелектуальної бази знань в інформаційній екосистемі, особливості розвитку корпоративної культури, запровадження інноваційних технологій управління та розвитку управлінського потенціалу. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства можливий за умови забезпечення ресурсами, наявності виробничої бази (або умов надання послуг). Якщо такі умови не забезпечуються, то підприємство потребує втручання кризового менеджменту, завдяки якому управлінський потенціал розвивається революційно, запроваджуються зміни для виходу з кризи. Але, в межах розвитку складових управлінського потенціалу також можливий розгляд еволюційного та революційного розвитку. Можливість оновлення управлінських бізнес-процесів за складовими розвитку управлінського потенціалу без внесення радикальних змін передбачає фінансове забезпечення розвитку кожної складової без запровадження спеціальних проєктів розвитку (еволюційний підхід та нарощування ефективності) за рахунок удосконалення управлінських процесів, послідовного навчання персоналу, отримання досвіду, формування корпоративної культури тощо та революційний підхід – запровадження спеціальних проєктів розвитку за складовими управлінського потенціалу підприємства, за стратегічними напрямками розвитку, коли еволюційні зміни вже не приводять до позитивних результатів і є недостатніми для розвитку управлінського потенціалу. Оцінювання ситуації для запровадження еволюційного або / і революційного методу внесення змін в систему управління розвитком управлінського потенціалу здійснюється менеджерами на основі даних розвитку складових відповідно до поставлених стратегічних цілей розвитку

кожної складової. Запровадження проєктів здійснюється для ситуацій, коли результати діагностики стану складової розвитку управлінського потенціалу виявили рівень розвитку нижче, ніж в попередні роки, або / і невідповідний, порівняно з іншими підприємствами галузі, прикладами кращих практик, за потребою партнерів підприємства, вимогами клієнтів, за прогнозованими результатами оновлення управлінських бізнес-процесів, які вказують на те, що таке оновлення вже не є доцільним.

Взаємозв'язок фінансового забезпечення та системи розвитку управлінського персоналу передусім полягає у потребі фінансової підтримки всіх управлінських процесів, персоналу та проєктів запровадження управлінських змін. Відповідно до кожної складової розвитку управлінського потенціалу фінансове забезпечення має свої особливості.

Крім того, фінансове забезпечення є однією зі складових ресурсного забезпечення розвитку управлінського персоналу та фінансовою основою для формування системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури, запровадження та підтримки інформаційної системи підприємства, навчання персоналу тощо [46]. Для виявлення діалектичних взаємозв'язків між фінансовим забезпеченням та управлінським потенціалом підприємства необхідно розглянути особливості економічної категорії «фінансове забезпечення» та виявити особливості зв'язку «фінансове забезпечення – управлінський потенціал» як єдиного цілого та як основи для розвитку. Діалектика взаємозв'язку та взаємодії визначених категорій може бути представлена такими основними гіпотезами:

- фінансове забезпечення управлінського потенціалу може бути розділено на дві частини: фінансове забезпечення управлінських бізнес-процесів та фінансове забезпечення проєктів розвитку управлінського потенціалу;

- фінансове забезпечення інноваційних проєктів розвитку управлінського потенціалу є основою для запровадження змін та виявлення прихованих можливостей підприємства та його управлінського персоналу.

Зв'язок фінансового забезпечення відносно процесів розвитку управлінського потенціалу формується для відображення впливу витрат на розвиток управлінського потенціалу та визначення показників результатів управлінської діяльності [66].

Необхідність та суттєвість зв'язку фінансового забезпечення та процесів розвитку управлінського потенціалу полягає в потребах підприємства щодо запровадження сучасних методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу; створення сприятливого соціального клімату; формування корпоративної культури; підтримки інформаційного та інноваційного забезпечення, що зі свого боку потребує фінансових витрат.

Формою розвитку є взаємне перетворення кількісних та якісних змін. Для потенціалу управлінського персоналу такі зміни повинні бути здійснені передусім на рівні особистості, професійної кваліфікації та мотивації персоналу і створення загальної сприятливої для розвитку атмосфери на підприємстві [50]. Кількість заходів корпоративної культури, збільшення витрат на навчання персоналу, соціальний захист повинні мати вплив на результати господарської діяльності підприємства, реалізації його стратегічних цілей розвитку тощо. Витрати на оновлення апаратного та програмного забезпечення інформаційних систем управління повинно мати прояв в економії часу менеджера в процесах прийняття управлінських рішень, здійснення контролю виконання, запитів щодо різноманітних даних тощо.

У табл. 1.4 представлено складові управлінського потенціалу та мета їхнього фінансового забезпечення.

Аналіз таблиці вказує на деякі дублювання потреб у фінансовому забезпеченні, на чому також зауважується під час аналізу складових управлінського потенціалу та стратегічних цільових напрямів розвитку підприємства.

Таке дублювання може бути ліквідоване у процесі здійснення аналізу фінансового забезпечення кожного управлінського процесу з визначенням власників процесів та результатів управління.

### Цільова спрямованість фінансового забезпечення складових управлінського потенціалу

Складові управлінського потенціалу	Цільова спрямованість фінансового забезпечення
Матеріально-технічне ресурсне забезпечення	Придбання, підтримка, оновлення матеріально-технічної бази для управління
Потенціал управлінського персоналу	Підтримка рівня заробітної плати, матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, навчання, перекваліфікація, забезпечення умов праці
Потенціал корпоративної культури	Забезпечення зв'язків між підрозділами та проєктної діяльності, оптимізація структури, підтримка цінностей персоналу, соціальний захист
Потенціал інформаційної екосистеми управління підприємством	Придбання та запровадження інформаційно-комунікаційних систем, обладнання, апаратного та програмного забезпечення, підтримка комунікацій та зв'язку; формування баз даних та знань
Потенціали створення та запровадження управлінських інновацій	Забезпечення фінансування інноваційних управлінських проєктів, оновлення управлінських бізнес-процесів та розвитку стратегічних проєктних команд

*Джерело:* складено автором

Оцінювання рівня управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення доцільно здійснювати за складовими, використовуючи дані опитувань, фінансової та управлінської звітності для подальшого використання сучасного інструментарію управління розвитком потенціалу з використанням бюджетного, процесного та проєктного фінансового забезпечення.

Розглянемо відомі підходи до оцінювання ефективності фінансового забезпечення розвитку потенціалу управлінського персоналу. Наприклад, М. Армстронг запропонував оцінювання роботи відділу персоналу здійснювати з використанням фінансових індикаторів, показників праці щодо графіка роботи та термінів діяльності, рівнів відповідності стандартам і якості обслуговування, відгуків самих працівників відділу персоналу, внутрішніх та зовнішніх

клієнтів [6]. Також необхідно враховувати фінансові витрати та їхню окупність за показниками витрат на розвиток персоналу, такими як фонд оплати праці у прибутку, виручка в розрахунку на одного співробітника, та локальними показниками за напрямками управління персоналом: підбір, адаптація, навчання, кадровий резерв і просування, мотивація та оплата праці, закріплення, оцінювання та розвиток корпоративної культури [28; 51; 68].

Фінансове забезпечення інформаційно-комунікаційної складової управлінського потенціалу підприємства спрямоване передусім на запровадження сучасних інформаційних технологій для управління та здійснення комунікацій. Окупність такого забезпечення оцінюється в економії часу для прийняття управлінських рішень, підвищення рівня лояльності та залучення управлінських працівників до обговорення стратегічних напрямів розвитку, формування ініціатив в інноваціях в управлінні, спонукання до професійно-особистісного розвитку. Це можливо через запровадження сучасних інформаційних порталів підприємства, які підтримують швидкі комунікації, мають інструментарій для швидкого опитування тощо [69].

Інноваційна складова охоплює всі складові управлінського потенціалу та передбачає фінансове забезпечення для запровадження змін в організаційних структурах, управління інноваційними проектами; запровадження нових інформаційних та управлінських технологій. Управління здійснюється за допомогою інформаційних ресурсів та динамічних комунікацій відповідно до інституцій виробництва, управління, інновацій, планово-економічного, фінансового тощо. Крім того, проєктні команди переважно створюються для запровадження інновацій або /і окремих цільових проєктів. До інноваційних методологій в управлінні можна зарахувати такі тренди, як гнучкі методології, ощадливе виробництво, запровадження системи оптимізації бізнес-процесів; запровадження бази знань підтримки управлінських рішень тощо.

Рівень фінансового забезпечення корпоративної культури оцінюється за обсягом витрат на корпоративні заходи, соціальний захист, страхування тощо.

Отже, можна зробити висновок, що *фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу* є цілісною системою фінансових ресурсів, що охоплює систему управлінського потенціалу, має цільові стратегічні орієнтири для використання за кожною складовою відповідно до стратегічних цілей підприємства та результатів його соціально-економічної діяльності, використовує інструментарій управління фінансовими ресурсами за напрямками діагностики, оцінювання, аналізу, фінансування управлінських проєктів та процесів.

*Система управління внутрішніми фінансовими ресурсами для розвитку управлінського потенціалу підприємства* є складовою системи збалансованих показників розвитку управлінського потенціалу підприємства та складається з відповідних цільових бюджетів розвитку складових управлінського потенціалу підприємства з можливістю формування бюджетів цільових стратегічних програм розвитку управлінського потенціалу відповідно до потреб підприємств та їхніх корпоративних цінностей.

Стратегічні напрями розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення формуються відповідно до цінностей підприємства та його персоналу, стратегії розвитку підприємства взагалі та окремих стратегій розвитку фінансової, виробничої, маркетингової та управлінської систем підприємства; сучасних тенденцій розвитку інноваційних технологій виробництва, управління та надання послуг на підприємствах, розвитку корпоративної культури, інформаційних технологій для підтримки виробництва товарів та надання послуг, процедур прийняття управлінських рішень.

Людиноорієнтований ціннісний підхід формується на двох базових підходах – максимізація цінності для власників та максимізація багатофакторної цільової функції для всіх зацікавлених сторін. Однією з теорій, що дають змогу визначити детермінанти розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення на основі людиноорієнтованого ціннісного підходу, є концепція Value-Based Management (VBM).

На рис. 1.8 представлена загальна схема розвитку управлінського потенціалу відповідно до впливу складових управлінського потенціалу на результати господарської діяльності підприємства.

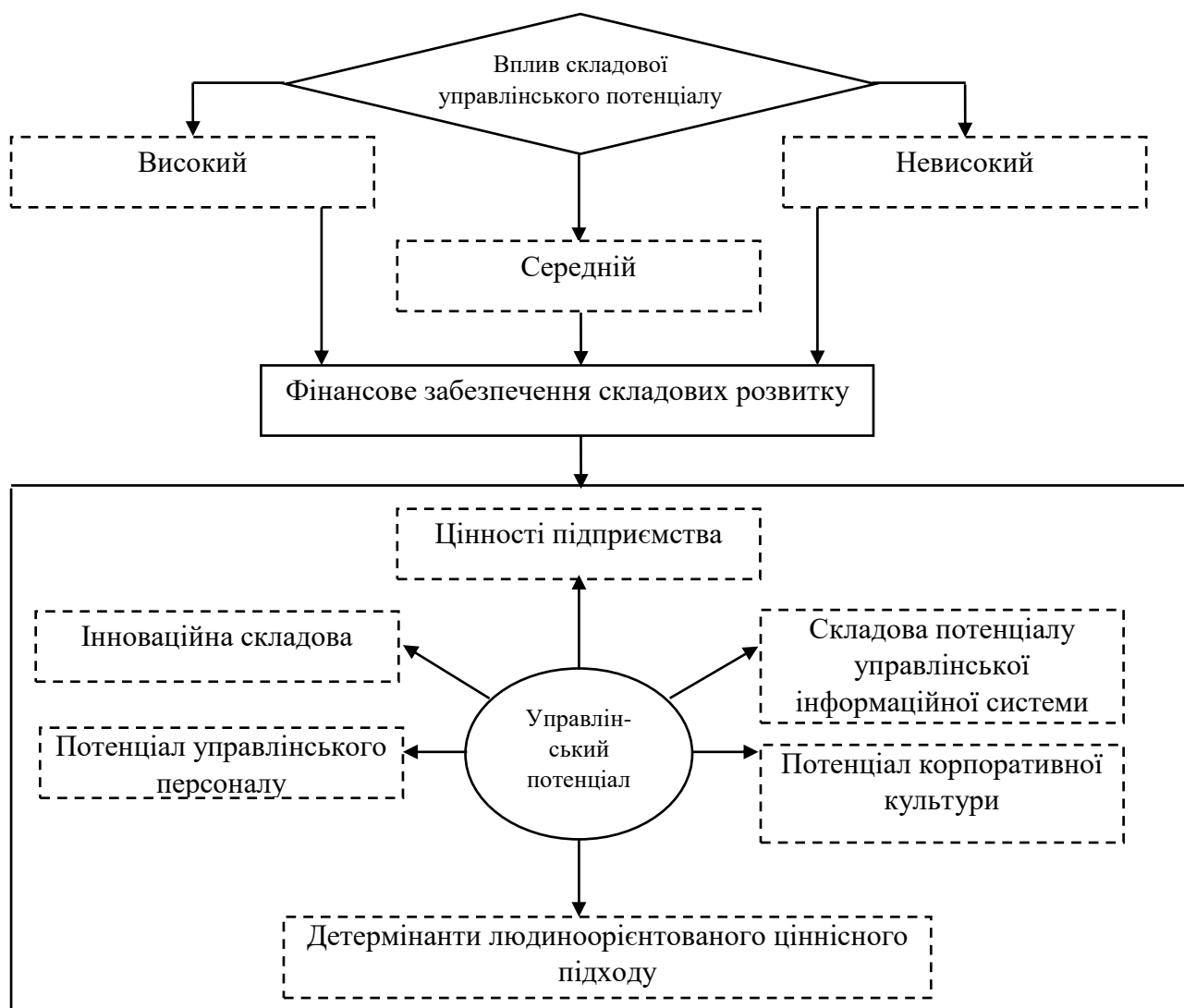


Рис. 1.8. Загальнотеоретична модель формування управлінського потенціалу за складовими та визначення потреби у фінансовому забезпеченні

*Джерело:* удосконалено автором на основі [137]

Якщо запропоновану концепцію використати для системи розвитку управлінського потенціалу, то сам управлінський потенціал вже є цінністю організації, яку необхідно розвивати, а для цього використовувати запропоновані напрями управління. Розвиток цієї концепції Г. Арнольдом вказує на те, що система матеріального стимулювання повинна базуватися на показниках

прогнозування та оцінювання результатів діяльності, що не завжди має прямий зв'язок з показниками добробуту власників [184]. А. Мертенс та І. Смолін в своїх дослідженнях говорять про те, що об'єктивних критеріїв оцінювання за визначеною концепцією не існує, тому що різні групи зацікавлених сторін мають різні критерії. Управлінський потенціал не можна оцінювати як показник вартості підприємства, але його рівень, здебільшого, зв'язаний з цією вартістю показниками прибутковості підприємства.

Складові управлінського потенціалу повинні відповідати стратегічним цілям підприємства з можливістю власної реалізації основних функцій розвитку. Крім того, залежно від впливу кожної складової та загального рівня управлінського потенціалу, визначають потребу у фінансовому забезпеченні, запровадженні управлінських інноваційно-інвестиційних проєктів. Управлінський потенціал підприємства розвивається як цілісна система, що відповідно до етапів розвитку підприємства, зовнішнього та внутрішнього середовища дає змогу отримати комплексний результат розвитку всіх складових та їхнього впливу на досягнення поставлених стратегічних цілей перед підприємством. Головною складовою є потенціал управлінського персоналу. Але всі інші також дають змогу виявити приховані можливості підприємства, акцентуючи увагу на інноваціях, інформаційній складовій та розвитку корпоративної культури. Визначення окремих складових дає змогу більш детально розробити стратегічні програми розвитку та проєкти щодо їхньої реалізації. Окупність таких проєктів має пряму та непряму корисність у вигляді впливу на результати діяльності підприємства як соціально-економічної системи.

Людиноорієнтований ціннісний підхід розвитку управлінського потенціалу базується на визначенні стратегічних цілей підприємства відповідно до таких основних функцій: професійно-компетентнісна; соціальна; інституційна (підрозділи організаційної структури та проєктні команди); інноваційна; інформаційно-комунікаційна.

Професійно-компетентнісна функція передбачає розвиток компетенцій управлінського персоналу; активне використання сучасних управлінських



інноваційних методик; навчання; удосконалення особистих якостей управлінця як лідера, командного гравця тощо.

Соціальна функція передбачає врахування інтересів персоналу, створення сприятливого соціального клімату в колективі загалом і кожному окремому підрозділі та команді зокрема.

Інституційна функція передбачає формування ефективних організаційних структур та дотримання балансу між сталими структурами та динамічними проєктними командами.

Ефективне прийняття управлінських рішень та їхня реалізація – один з показників розвитку управлінського потенціалу.

Інноваційна функція передбачає запровадження інновацій на всіх рівнях управління, зокрема гнучких методологій управління, таймменеджменту, командного управління, самоменеджменту тощо.

Інформаційно-комунікаційна функція передбачає використання екологічної інформаційної системи, в якій здійснюється ефективна циркуляція інформації, її обробка та візуалізація для прийняття та реалізації управлінських рішень.

Усе очевиднішим стає той факт, що чим успішнішим є підприємство, тим більше інвестицій спрямовано на навчання персоналу, автоматизацію та інформатизацію управлінських процесів, запровадження заходів корпоративної культури тощо [97; 146]. Визначені інвестиції повинні бути реалізовані за двома напрямками: підтримка існуючих управлінських процесів та управлінського персоналу і запровадження інноваційно-інвестиційних проєктів. Практика реалізації проєктів та підтримки процесів на підприємствах вказує на те, що підходи мають як відмінності, так і загальні цілі. Перехід з існуючого стану розвитку управлінського потенціалу в стан відповідності поставленим цілям розвитку через визначений часовий період здійснюється як в процесному, так і в проєктному підході запровадження змін шляхом удосконалення управлінської діяльності підприємства. Але, у разі процесного підходу, така реалізація відбувається шляхом вдосконалення окремих управлінських бізнес-процесів, зокрема процесів розвитку складових управлінського потенціалу, а у разі

проектного підходу – шляхом реалізації унікального проєкту, що вносить зміни в систему управління, розвиток складових управлінського потенціалу.

Кожна зі складових розвитку управлінського потенціалу може бути деталізована за функціями управління та відповідно до особливостей розвитку конкретного підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідження особливостей розвитку управлінського потенціалу дало змогу виявити недостатність існуючих підходів до визначення дефініції «управлінський потенціал підприємства» та визначити його складові, які складають комплексну категорію управлінського потенціалу підприємства, розвиток якого передбачає запровадження ефективної організації навчання та підвищення професійної кваліфікації персоналу, його інтелектуального, творчого та емоційного потенціалів за умови наявності ресурсного забезпечення, системи мотивації, розвитку корпоративної культури, використання сучасних управлінських та інформаційних технологій.

Аналіз наукових праць відомих закордонних та вітчизняних дослідників дав змогу зробити висновок, що потенціал управлінського персоналу підприємства є найбільш ваговою складовою управлінського потенціалу підприємства та реалізується і розвивається як управлінські здатності індивідуального, професійного, соціально-психологічного характеру відповідно до процесів функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей його діяльності, враховуючи закономірності розвитку зовнішнього та внутрішнього середовищ. Динамічний позитивний розвиток потенціалу управлінського персоналу підприємства є можливим за умови розвитку ресурсного забезпечення підприємства, інноваційної та інформаційної складових управлінського потенціалу підприємства та його корпоративної культури.

Розвиток визначених складових управлінського потенціалу підприємства повинен здійснюватися відповідно до його корпоративних цінностей та особистих

цінностей управлінського персоналу. Розробка стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства за складовими та спеціальними стратегічними програмами дадуть змогу сформувати цілісну систему управління внутрішніми фінансовими ресурсами для розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Аналіз методів та інструментів розвитку управлінського потенціалу підприємства дав змогу сформувати комплексну систему поєднання процесного та проєктного підходу для розвитку управлінського потенціалу відповідно до визначених стратегічних напрямів розвитку. Таке поєднання дає змогу удосконалювати існуючі процеси розвитку управлінського потенціалу та інші управлінські бізнес-процеси та запроваджувати інноваційно-інвестиційні проєкти удосконалення управлінської діяльності підприємства.

Запропонована цілісна система фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу передбачає розгляд його кожної складової та її фінансового забезпечення з визначенням рівня розвитку управлінського потенціалу для виявлення найбільш пріоритетних стратегічних напрямів подальшого розвитку та забезпечення фінансовими ресурсами.

Фінансове забезпечення за складовими розвитку управлінського потенціалу має свої особливості, які виявлені на основі аналізу кожної складової та науково-практичних підходів до їхнього розвитку. Зокрема, забезпечення фінансовими ресурсами розвитку потенціалу персоналу управління фокусується на розвитку системи стимулювання та мотивації, розуміння корпоративної культури та різноманітного (формального та неформального) навчання персоналу. Фінансове забезпечення інформаційно-комунікаційної складової управлінського потенціалу підприємства спрямоване на запровадження сучасних інформаційних технологій для управління та здійснення комунікацій. Інноваційна складова передбачає наявність цільового фінансового забезпечення для запровадження змін в організаційних структурах, управління інноваційними проєктами; запровадження нових інформаційних та управлінських технологій. Розвиток корпоративної культури дає змогу зменшити протиріччя між цінностями підприємства та його

персоналу, сформувати ефективну систему соціального захисту та сприятливої атмосфери для розвитку підприємства та його персоналу відповідно до корпоративних цінностей.

Результати дослідження представлені в роботах [38; 39; 41; 42; 43].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ І ОЦІНКА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЙОГО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

#### 2.1. Детермінанти рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства

Розвиток управлінського потенціалу в умовах інформатизації та інтелектуалізації економіки, запровадження інновацій на підприємствах здійснюється в середовищі корпоративної культури. Корпоративний стратегічний менеджмент передбачає використання комплексно-цільової системи управління. Таке керування базується на управлінських процесах, які визначають пріоритетність цілей відповідно до їхньої корисності, потенційної вигоди всіх зацікавлених сторін. Підприємство як соціально-економічна система повинно формувати загальні цінності, які мають пріоритетне значення у розвитку управлінського персоналу як однієї з центральних складових управлінського потенціалу підприємства. Запропонований підхід на основі системи збалансованих показників повинен також орієнтуватися на цінності управлінського персоналу та підприємства загалом з активним використанням управлінських інноваційних та інформаційних технологій.

Детермінанти розвитку управлінського потенціалу повинні базуватися на ключових детермінантах цінності відповідно до кожної зі складових. Такі детермінанти визначають пріоритетні сторони розвитку управлінського потенціалу, виявляють зв'язки між його складовими, впливають на формування та динаміку показників розвитку управлінського потенціалу відповідно до методу стратегічного управління підприємством. Для визначення основних детермінант розвитку управлінського потенціалу необхідно виконати повні етапи із оцінювання та прогнозування розвитку управлінського потенціалу за людиноорієнтованим ціннісним підходом; систематизувати детермінанти за складовими; сформулювати основні підходи до оцінювання показників розвитку управлінського потенціалу та взаємозв'язки між його складовими; визначити

кількісні показники фінансового забезпечення складових розвитку управлінського потенціалу.

На рис. 2.1 представлена логічна модель визначення детермінант розвитку управлінського потенціалу підприємства. Ця модель складається з таких етапів: визначення, систематизації та оцінювання детермінант розвитку управлінського потенціалу. Що стосується показників розвитку, то можливий і зворотний підхід від відомих показників розвитку до відповідності стратегічним цілям та концепціям.

Саме тому показники розвитку кожної складової повинні відповідати людиноорієнтованим ціннісним показникам розвитку управлінського потенціалу та підприємства загалом. Але цінності відповідно до розвитку людини, здебільшого, оцінюються якісними показниками, що оцінюються експертами.

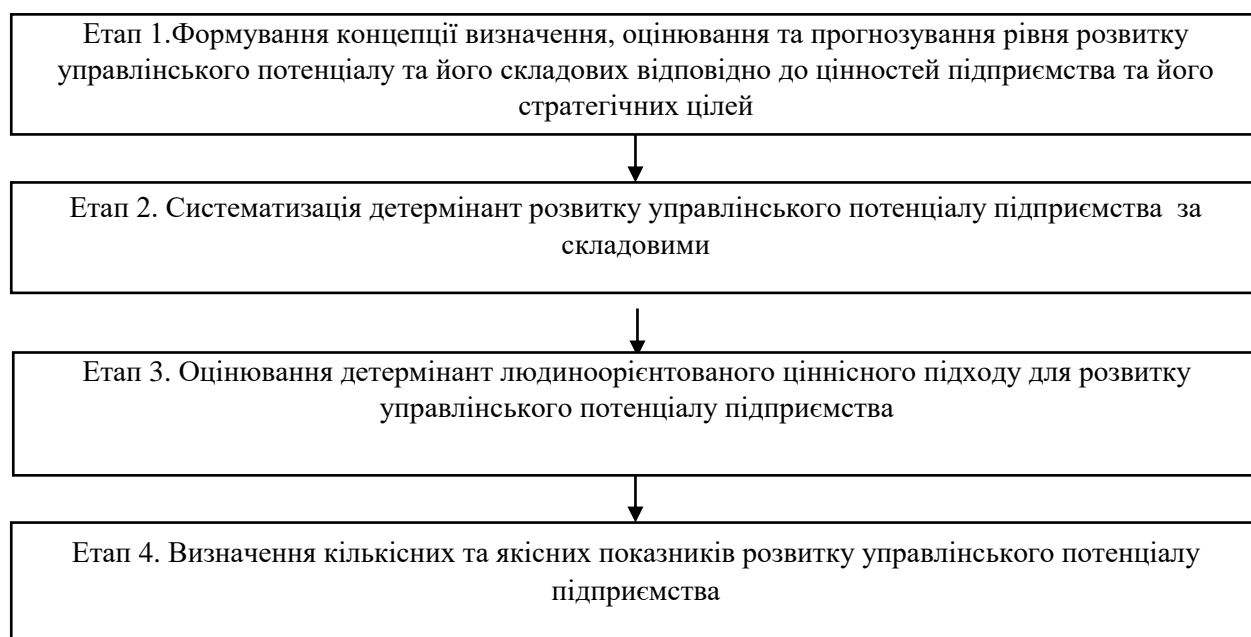


Рис. 2.1. Логічна модель визначення детермінант розвитку управлінського потенціалу підприємства

*Джерело:* удосконалено автором на основі [12]

У табл. 2.1 представлені основні складові розвитку управлінського потенціалу підприємства та відповідні детермінанти.

**Детермінанти розвитку управлінського потенціалу та особливості його  
фінансового забезпечення відповідно до його складових**

<b>Складова розвитку управлінського потенціалу</b>	<b>Детермінанти</b>	<b>Особливості фінансового забезпечення</b>
Потенціал управлінського персоналу (ПУП)	Кількісні показники розвитку персоналу за освітнім рівнем, рівнем підвищення кваліфікації; досвіду роботи; продуктивності праці. Якісні показники розвитку потенціалу персоналу за компетенціями функцій лідерства, комунікацій, організації, креативності тощо. Кількісні та якісні показники результатів запровадження проєктів, роботи в середовищі інформаційної системи, здатності до інновацій	Постійне фінансове забезпечення матеріального стимулювання персоналу. Періодичне фінансове забезпечення за результатами оцінювання персоналу. Фінансове забезпечення підтримки самостійного навчання персоналу, окремих проєктів розвитку, заходів щодо формування стратегічних напрямів, вирішення проблемних ситуацій тощо
Потенціал запровадження інновацій в управлінні (ПІн)	Кількісні показники запровадження інновацій в управлінські процеси; результати запровадження інноваційних проєктів в систему управління	Фінансове забезпечення середовища, що сприяє розвитку інновацій, запровадження інноваційно-інвестиційних проєктів в управлінні
Потенціал запровадження комплексної інформаційної системи (ПІнф)	Рівень охоплення управлінських процесів; кількість сервісів для комунікацій та візуалізації; показники рівня наповненості та використання бази знань для прийняття управлінських рішень	Фінансове забезпечення створення, супроводження роботи та оновлення комплексної інформаційної системи підприємства, мережі Internet та зв'язку
Потенціал розвитку корпоративної культури та навчання (ПКК)	Кількість корпоративних заходів; показники розвитку корпоративного інформаційного порталу; показники соціального захисту працівників; показники результатів навчання	Фінансове забезпечення корпоративних заходів, підтримки інформаційного порталу, страхування, соціального захисту, створення корпоративних цінностей тощо

*Джерело:* розроблено автором

Аналіз таблиці вказує на такі загальні риси, притаманні всім складовим:

1. Кожна складова орієнтована на розвиток персоналу, окремої особистості та її розвитку разом із запровадженням інновацій, корпоративної культури, інформаційної системи тощо.

2. Кожна складова має свою пріоритетність для різних етапів розвитку

підприємств та особливостей розвитку галузі, якій належить підприємство.

3. Кожна складова може бути оцінена за кількісними та якісними показниками.

4. Розвиток кожної складової повинен мати позитивний вплив на розвиток підприємства загалом.

Розглянемо особливості складових розвитку управлінського потенціалу підприємства:

1. Складова розвитку корпоративної культури та навчання персоналу оцінюється за системою опитувань і рівня лояльності та залучення персоналу до управління підприємством на всіх рівнях.

2. Складова розвитку управлінського персоналу є найбільш комплексною і охоплює прямі показники виконання управлінських процесів та непрямі показники впливу рівня розвитку управлінського персоналу на результати діяльності підприємства.

3. Інноваційна складова розвитку управлінського потенціалу оцінюється рівнем запровадження інновацій в систему управління підприємством та виробництвом товарів та послуг.

4. Складова розвитку інформаційних технологій передбачає оцінювання рівня готовності персоналу до ефективної роботи в середовищі інформаційної системи та охоплення управлінських процесів, зокрема процедур та процесів прийняття управлінських рішень.

Оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу пропонуємо здійснювати на основі методики VRIO-аналізу (V (Value) – цінність; R (Rarity) – унікальність; I (Imitability) – здатність до імітації, O (Organization) – організація).

Така методика дає змогу оцінити рівень розвитку управлінського потенціалу за чотирма напрямками – цінність (відповідність стратегічним цілям підприємства; якщо цінність на даному етапі не визначається – то пріоритетність), унікальність (особливо це стосується авторських управлінських технологій, фахівців високого рівня, унікальних властивостей корпоративної культури тощо); здатність до безперервної імітації діяльності (автоматизація); організація (як ми



вже вказували вище – баланс між сталими інституціями та динамічними проєктними командами; організація навчання, підтримки тощо) [225].

У табл. 2.2 представлено загальні підходи до оцінки показників кожної складової розвитку управлінського потенціалу відповідно до напрямів аналізу.

Таблиця 2.2

### VRIO-аналіз управлінського потенціалу підприємства

Складові управлінського потенціалу / показники VRIO-аналізу	«V» цінність	«R» унікальність	«I» Здатність до безперервної діяльності та відтворення	«O» Організація (рівень розвитку)	Кількісне значення таксономічного показника
Управлінський потенціал персоналу	Визначається рівень цінності (вагомості) складової за стадією життєвого циклу діяльності підприємства; коефіцієнт значущості за результатами опитування та даними фінансової та управлінської звітності	Враховується під час формування питань анкети за даними унікальності ресурсного забезпечення та потреб підприємства в розвитку кожної складової	Рівень плинності управлінських кадрів. Забезпечення безперервності навчання	Рівень витрат в системі матеріального заохочення та мотивації; навчання управлінського персоналу	Визначається з урахуванням коефіцієнта пріоритетності за даними опитування керівництва та можливостей фінансового забезпечення за даними фінансової звітності та управлінського обліку
Потенціал запровадження інновацій в управлінні			Рівень оновлення та оптимізації управлінських процесів	Наявність підрозділу або групи інноваційного розвитку управління, розвиток здатності персоналу до інновацій	
Потенціал запровадження комплексної інформаційної системи			Рівень автоматизації управлінських процесів	Рівень організації інформаційної екосистеми підприємства та готовності її ефективного використання	
Потенціал розвитку корпоративної культури та соціального захисту			Рівень запровадження напрямів розвитку корпоративної культури та соціального захисту	Рівень організації розвитку корпоративної культури (періодичність та кількість корпоративних заходів)	

Джерело: удосконалено автором на основі [225]

Для кожної складової необхідно виявити основні детермінанти за ідентифікуючою, деталізуючою, конкретизуючою та доповнюючою ознаками з подальшим узагальненням за інтегрованим показником підприємства як соціально-економічної системи (рис. 2.2).

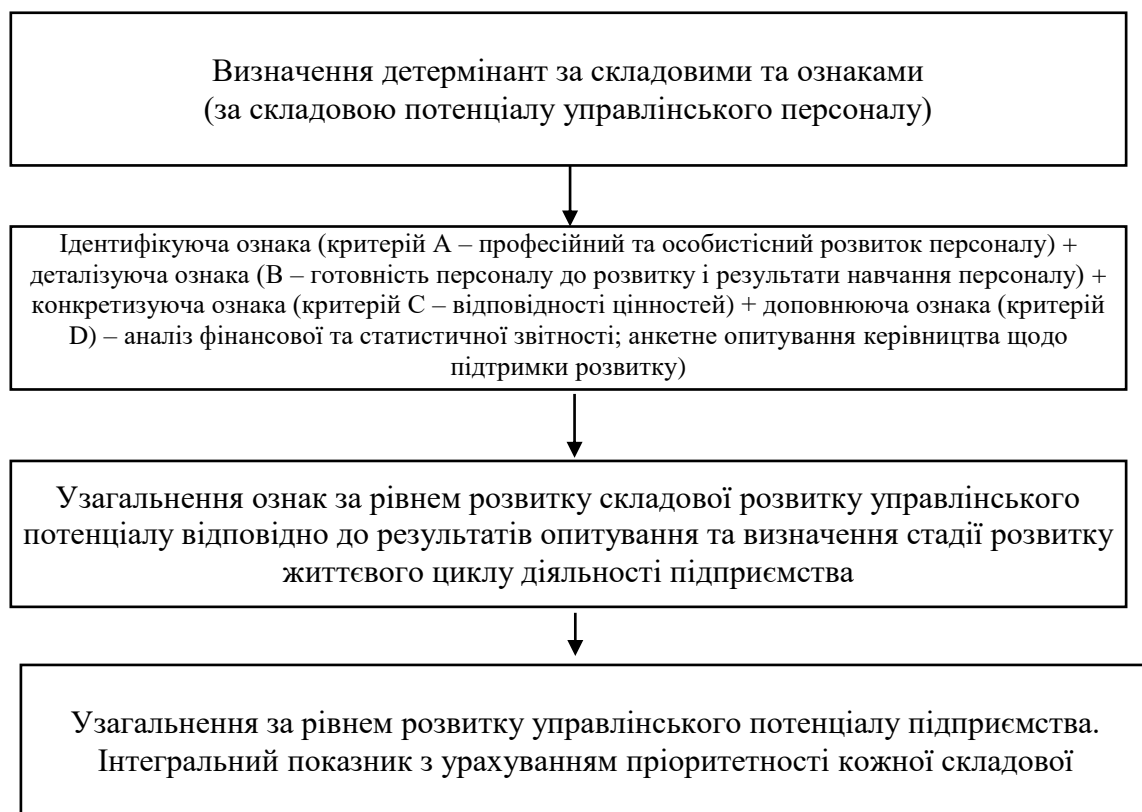


Рис. 2.2. Послідовність визначення детермінант розвитку управлінського потенціалу підприємства

*Джерело:* розроблено автором на основі [12]

Оцінювання детермінант здійснюється відповідно до результатів опитування персоналу та керівництва за бальною системою та формування загального показника за кожною складовою та інтегрованого показника розвитку управлінського потенціалу підприємства. Коефіцієнт пріоритетності формується за даними опитування керівництва підприємства та даними управлінського обліку і фінансової звітності, що характеризують можливості внутрішніх інвестицій для розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Показники фінансового забезпечення оцінюються як показники

інноваційно-інвестиційних проєктів запровадження змін в управлінні, удосконалення інформаційної системи; корпоративної системи підприємства, витрат на навчання персоналу, підтримки департаментів за визначеними напрямками, витрат на систему управління персоналом, стимулювання та мотивації персоналу за прямими показниками витрат та ефективності, а також за показниками економії ресурсів: часу, людських та матеріальних ресурсів.

Сформована система моніторингу, оцінювання та прогнозування взаємопов'язаних фінансових і нефінансових показників, об'єднаних у межах людиноорієнтованого ціннісного управління дає змогу оцінити стан управлінського потенціалу та виявити складові, які необхідно розвивати передусім.

На рис. 2.3 представлено логіку визначення детермінант розвитку управлінського потенціалу підприємства, яка дає змогу зрозуміти послідовність формування детермінант за кожною складовою та інтегрованого показника рівня розвитку управлінського потенціалу.



Рис. 2.3. Логіко-структурна схема визначення мультидетермінант за складовими та узагальнення рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Людиноорієнтований ціннісний підхід до розвитку управлінського потенціалу є основою для формування системи детермінант для оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу за окремими складовими та інтегральним показником. На етапі оцінювання детермінант людиноорієнтованого ціннісного підходу до розвитку управлінського потенціалу підприємства та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між складовими необхідно сформулювати критерії для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між складовими, а також зі стратегічними цілями розвитку підприємства як результатами його господарської діяльності та розвитку підприємства як соціально-економічної системи.

На основі даних підприємств визначаються такі групи детермінант:

- функціональні детермінанти розвитку кожної складової управлінського потенціалу підприємства;
- детермінанти-оптимізатори, що є основою механізму для розвитку управлінського потенціалу;
- детермінанти-доповнювачі, що не мають прямого впливу на результати діяльності, але доповнюють складову.

Розглянемо більш детально детермінанти кожної складової розвитку управлінського потенціалу.

У табл. 2.3 представлені джерела інформації для визначення показників рівня розвитку потенціалу управлінського персоналу – рівень професійних компетенцій; рівень відповідності потребам; рівень участі в корпоративній культурі; рівень мотивації персоналу; рівень готовності до використання інформаційного забезпечення; рівень готовності до інновацій; ефективність навчання персоналу. Управлінський потенціал персоналу оцінюється за складовими розвитку кожної цільової групи управлінського персоналу та їхнього потенціалу, участі в корпоративній системі управління, готовності до роботи та ефективності використання інформаційного середовища підприємства, запровадження інновацій в управлінні. Для визначення рівня потенціалу здійснюється аналіз управлінської та фінансової звітності відносно змін персоналу за кількісними показниками, а також оцінювання рівня управлінського

потенціалу за якісними показниками результатів діяльності, навчання, за рівнем професійної, лідерської, комунікаційної компетентностей.

Таблиця 2.3

**Джерела інформації для визначення показників оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу персоналу**

№ з / п	Функції	Оцінювання за результатами анкетування	За звітністю	Змішана оцінка
1	Рівень професійних компетенцій	+	+/-	+
2	Рівень відповідності потребам та стратегічним цілям	+	+/-	+
3	Рівень участі в заходах корпоративної культури	+	+/-	+
4	Рівень готовності до інновацій	+	+/-	+
5	Рівень мотивації персоналу	+		
6	Рівень створення умов праці	+	+/-	+
7	Рівень готовності до роботи в інформаційній системі	+	+/-	+
8	Рівень готовності до запровадження інновацій	+	+/-	+
9	Ефективність навчання персоналу	+	+/-	+
10	Рівень залучення персоналу в командну роботу процесів запровадження управлінських проєктів, планування та контролю стратегічних напрямів розвитку підприємства	+		

*Джерело:* розроблено автором

Показники за статистичною та фінансовою звітністю доповнюються звітами управлінського обліку і можуть бути основою оцінювання потенціалу персоналу.

До звітних показників також належать показники атестації персоналу, оцінювання умов праці, статистичної інформації участі в проєктах і програмах інновацій, за результатами навчання. Крім того, запроваджують експертні оцінки.

Показники управлінського потенціалу персоналу підприємства визначаються на основі статистичної, фінансової та управлінської звітності. До них належать показники фонду заробітної плати, коефіцієнт плинності; показники

витрат на заробітну плату, премії, соціальний захист, навчання персоналу тощо. Переважно, підприємства не мають повної управлінської звітності для розвитку управлінського потенціалу. Саме тому використовується опитування, за результатами якого формуються кількісні нормалізовані показники розвитку управлінського потенціалу за визначеними складовими. Таке анкетування охоплює загальні питання щодо розвитку підприємства (для більших можливостей оцінювання результатів фінансової звітності та визначення стадії життєвого циклу діяльності підприємства). Анкета складається з окремих блоків (додаток К).

Перший блок відповідає за дані оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства як загальної цінності всіх учасників управлінських процесів, відповідності стратегічним цілям підприємства, визначення стадії життєвого циклу діяльності підприємства.

Другий блок питань поділяється на групи питань за складовими – це стосується розвитку потенціалу управлінського персоналу і має найбільшу кількість питань. Зокрема, питання щодо участі персоналу в процесах розвитку інноваційної, інформаційної та корпоративної складової також входять в першу групу питань. Друга група питань стосується рівня розвитку інновацій в управлінні. Третю групу питань сформовано для оцінювання рівня розвитку корпоративної культури.

Кожен модуль та група питань анкетування містять питання оцінювання складових за VRIO-аналізом. Отримані показники VRIO-аналізу дають змогу визначити коефіцієнти цінності, унікальності, рівня відтворення та організації за кожною складовою.

Відповідно до визначених складових розвитку управлінського потенціалу та людиноорієнтованого ціннісного підходу, вважаємо, що таксономічна модель для визначення загального інтегрального показника розвитку управлінського потенціалу підприємства може бути побудована відповідно до табл. 2.4.

**Людиноорієнтовані ціннісні показники рівня розвитку управлінського потенціалу**

<b>Детермінанти рівня розвитку управлінського потенціалу</b>	<b>Людиноорієнтовані ціннісні показники розвитку управлінського потенціалу</b>	<b>Цінності розвитку підприємства</b>
Кількісні показники розвитку потенціалу управлінського персоналу (плинність; рівень кваліфікації)	Показники розвитку потенціалу управлінського персоналу за компетенціями функцій лідерства, комунікацій, організації, креативності, командної роботи	Позиціонування на ринку товарів та послуг. Лояльність персоналу. Безперервне навчання та розвиток персоналу для досягнення визначених стратегічних цілей
Кількість інновацій в управлінні	Показники здатності до інновацій та їхнє сприйняття	Розвиток інноваційного сучасного підприємства та його управлінських команд
Показники витрат на розвиток інформаційної складової. Показники рівнів автоматизації бізнес-процесів	Показники рівня готовності власників та учасників управлінських процесів до використання інформаційних та управлінських технологій; цифрової грамотності персоналу; інформаційної підтримки процесів прийняття управлінських рішень	Підтримка прозорості, інноваційності, комунікацій, процесів прийняття управлінських рішень за допомогою сучасної інформаційної екосистеми
Кількість корпоративних заходів; показники розвитку корпоративного інформаційного порталу; показники соціального захисту працівників	Відповідність корпоративних та особистих цінностей	Цінності підприємства та його корпоративної культури: чесність, порядність, бездоганність, сміливість, співпраця, позитивний розвиток

*Джерело:* розроблено автором

Окрема група питань стосується визначення порівняння вагомості розвитку складових управлінського потенціалу підприємства для подальшого формування матриці попарного порівняння.

За визначеними показниками після нормалізації значень формується інтегральний показник управлінського потенціалу підприємства як сума

складових з визначенням пріоритетності кожної складової. Для моніторингу значення розвитку управлінського потенціалу доцільно здійснювати нормалізацію та врахування пріоритетності складових в межах значення від 0 до 1. Потенціал проєктних команд визначається шляхом використання показників результативності проєктів та за рівнем залучення персоналу в командну роботу, зокрема ефективності роботи проєктної стратегічної групи управління (якщо така існує на підприємстві). Аналіз різних показників складових управлінського потенціалу вказує на взаємозв'язок показників та пріоритетну роль потенціалу управлінського персоналу, інтелектуальних та соціальних складових реалізації діяльності управлінського персоналу, зокрема прийняття управлінських рішень та моніторингу показників реалізації прийнятих рішень, запровадження проєктів або сталої господарської діяльності.

Аналіз визначених складових розвитку управлінського потенціалу дав змогу виділити чотири основні складові: потенціал управлінського персоналу; потенціал запровадження інновацій; потенціал розвитку інформаційної системи у сфері управління; потенціал розвитку корпоративної культури.

Сучасні тренди розвитку потенціалу проєктних команд та навчання персоналу можуть бути розглянуті в комплексі визначених складових. Розглянемо процедури оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу на основі таксономічного аналізу [35; 233]. Таксономічна оцінка визначення інтегрального показника рівня розвитку управлінського потенціалу – це функція множин  $n$ -складових за визначеними людиноорієнтованими ціннісними показниками:

$$I_{rup} = f(I_{rup\ 1}, I_{rup\ 2} \dots I_{rup\ n}), \quad (2.1)$$

Така загальна таксономічна модель може бути використана для інтегрального показника розвитку управлінського потенціалу підприємства  $I_{rup}$ , з урахуванням розвитку кожної окремої складової  $I_{rup1}, \dots, I_{rupn}$ . В табл. 2.5 представлена узагальнена інформація сутності VRIO-аналізу.



**Сутність VRIO-показників за складовими розвитку управлінського потенціалу підприємства**

<b>VRIO-показники</b>	<b>Потенціал розвитку управлінського персоналу</b>	<b>Інноваційна складова</b>	<b>Інформаційна складова</b>	<b>Потенціал розвитку корпоративної культури</b>	<b>Кількісне значення таксономічного показника</b>
Цінність	Потреба в управлінському персоналі; мотивація; матеріальне заохочення управлінського персоналу	Інновації в управлінні підвищили рівень цінності підприємства відповідно до покращення взаємодії з клієнтами; зменшення витрат за рахунок економії часу; оптимізації бізнес-процесу тощо	Запровадження інформаційної екосистеми підвищило рівень цінності підприємства відповідно до оптимізації бізнес-процесів, їхньої автоматизації	Позиціонування підприємства як брендового роботодавця. Високий рівень залученості працівників до управління, відповідність цінностей підприємства та особистісних цінностей користувачів	Визначається за методикою розрахунків таксономічного аналізу. Враховуються кількісні показники господарської діяльності підприємства для визначення етапу життєвого циклу; кількісні показники відповідно до складових розвитку та VRIO-аналізу, нормалізовані відповідно до еталона (еталоном вибирають показники кращих галузевих практик, нормативні показники рентабельності, фінансового забезпечення). Якісні показники за результатами опитування за визначеними шкалами оцінювання та нормалізації
Унікальність	Потреба в управлінських кадрах високої спеціалізованої кваліфікації	Галузеві особливості інновацій в управлінні	Рівень унікальності інформаційної екосистеми	Унікальність корпоративної культури підприємства	
Відтворення	Коефіцієнт плинності кадрів, рівень підвищення кваліфікації	Інновації для відтворення ресурсів та процесів	Рівень швидкої адаптації та автоматизації змін в управлінських процесах	Рівень періодичності заходів корпоративної культури, підтримки послуг соціального захисту	
Організація	Наявність та рівень ефективності системи мотивації та матеріального заохочення управлінського персоналу; навчання УП	Оптимальна організаційна структура для запровадження інновацій. Спеціальні групи управління та проекти	Спеціальний підрозділ, оптимізація витрат, використання послуг аутсорсингу	Рівень організації розвитку корпоративної культури (періодичність та кількість корпоративних заходів)	

*Джерело:* розроблено автором на основі [225]

Класичні складові VRIO-аналізу – цінність; унікальність; безперервне відтворення; організація – в системі розвитку управлінського потенціалу та окремих його складових перетворюються в складові відповідно до табл. 2.5.

Удосконалені складові VRIO-аналізу можуть бути представлені для розуміння їхньої цінності та вимірювання відповідно до анкетного опитування. Цінність складової визначається як відсоткова частка від суми всіх складових за даними анкетування.

Найвище значення вагомості, здебільшого, отримує проєкція «Персонал» з урахуванням участі управлінського персоналу в процесах реалізації розвитку всіх інших складових.

Наприклад, за вагомості, що дорівнює 0,5 для складової «Персонал – розвиток управлінського потенціалу персоналу», всі інші складові можуть бути оцінені рівномірно (0,167 кожна), або за даними кожного підприємства. Визначені рівні вагомості кожної складової використовують для оцінювання збалансованості розвитку кожної складової.

Залежно від стадії розвитку життєвого циклу підприємства еталон може бути прийнятий як за одиницю (стадія зрілості), так і дорівнювати меншому значенню (розрахунок здійснюється за шкалою розвитку складових відповідно до етапів життєвого циклу – еталон буде пропорційно зменшуватися на всіх етапах, крім стадії зрілості, та збільшуватися на етапі відродження відносно етапу спаду).

Визначення стадії розвитку підприємства відповідно до його життєвого циклу здійснюють на основі показників господарської діяльності підприємства.

Визначення стадії життєвого циклу підприємства здійснюється за характеристиками прибутковості, позиціонування на ринку, даних фінансової звітності [74; 105]. Серед різноманітних методик визначення стадій життєвого циклу підприємства нами вибрана шкала за 6 етапами розвитку. Такі етапи можуть бути уточнені менеджерами підприємств за результатами спостереження за діяльністю підприємства, особливостями галузі. Але, здебільшого, дослідження змін показників за етапами життєвого циклу, що визначаються відповідно до показників фінансової звітності, вказують на аналогічні показники на етапах становлення та ранніх етапах спаду для нарощування ефективності діяльності підприємства [100, с. 99].

Розглянемо основні етапи розвитку:

1 – етап формування підприємства – характеризується неприбутковістю та значними витратами всіх ресурсів системи – еталон розвитку управлінського потенціалу – 0,1–0,5;

2 – етап становлення – характеризується переходом до безбиткової діяльності та закріпленням становища на ринку – еталон розвитку управлінського потенціалу – 0,5–0,7;

3 – етап зростання – нарощування виробничого та управлінського потенціалу, обсягу виробництва – еталон розвитку управлінського потенціалу – 0,7–0,9;

4 – етап зрілості – успіху та стабільності доходів, можливостей активного розвитку загального та управлінського потенціалу – еталон розвитку управлінського потенціалу – 0,9–1;

5 – етап спаду – характеризується різким зниженням прибутку, погіршенням всіх фінансових показників, що може призвести до кризи та банкрутства підприємства, – еталон розвитку управлінського потенціалу – 0,3–0,6;

6 – етап відродження – стабілізація, збільшення прибутку, покращення всіх показників – 0,6–0,9.

Для визначення показників еталона вибираються дані найкращого періоду розвитку самого підприємства (за умови наявності достатнього часового періоду) або показники розвитку управлінського потенціалу підприємств, що мають досвід кращих практик у напрямі розвитку управлінського потенціалу підприємства. Нормалізована шкала ідеального стану розвитку складових галузевого підприємства формується як рівномірна шкала розвитку кожної складової.

Як вже було описано вище, таксономічні показники формуються відповідно до анкети, що представлена в додатку К. Отримані відповіді дають змогу сформулювати кількісні коефіцієнти VRIO-аналізу для визначення ваги пріоритетності, унікальності, безперервності та цінності кожної складової визначеного підприємства. Відповідно до цих коефіцієнтів визначається добуток середнього значення кількісних оцінок складової за VRIO-аналізом. Анкета

створена для двох груп персоналу: керівництва та управлінців. Перший розділ анкети призначений тільки для керівництва. Другий – для всіх рівнів управлінського персоналу. Відповіді на питання оцінюються за визначеною шкалою, середнє значення оцінювання за шкалою за кожним показником VRIO-аналізу за двома фокусними групами є основою для визначення інтегрального показника за кожною складовою. Коефіцієнт пріоритетності та еталон формуються відповідно до шкали визначених показників за даними фінансової та управлінської звітності.

Таксономічний показник розвитку  $Prup_i$  складової управлінського потенціалу підприємства з урахуванням пріоритетності розраховується як сума множини оцінок добутку значень.

$$Prup_i = \sum_1^n \varphi_{ij} * Pvrup_{ij}, \dots \dots \dots (2.2)$$

де  $Pvrup_{ij}$  – таксономічний показник розвитку управлінського потенціалу за  $i$ -тою складовою з урахуванням коефіцієнтів VRIO-аналізу відповідно до  $j$ -го напрямку;

$\varphi_{ij}$  – коефіцієнт рівня пріоритетності складової управлінського потенціалу за опитуванням керівництва та оцінюванням можливостей фінансового забезпечення та інших показників звітності підприємства.

Відстань до еталона  $V_i$ :

$$V_i = P_{etr} - Prup_i. \quad (2.3)$$

Визначення рівня розвитку управлінського потенціалу  $Pvrup_j$  за  $j$ -тим напрямом VRIO-аналізу визначається як середнє геометричне.

$$Pvrup_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \prod_{j=1}^n Pvrup_{ij}}. \quad (2.4)$$

Відстань до еталона  $V_j$ :

$$V_j = P_{etv} - Pvrup_j. \quad (2.5)$$

Середнє значення відповідей на питання за напрямом VRIO-аналізу, за анкетними даними за визначеною фокусною групою є базовим показником для подальших розрахунків. Аналіз фінансової та управлінської звітності дає змогу збільшити рівень показника можливостей керівництва в підтримці розвитку управлінського потенціалу за складовими. Оцінювання рівня фінансового забезпечення можливостей розвитку складових управлінського потенціалу здійснюють відповідно до таких показників: якщо опитування керівництва підтверджує розвиток визначеної складової, і показники фінансової та управлінської звітності вказують на достатнє фінансове забезпечення (зростання нерозподіленого прибутку, забезпечення соціального захисту, розвитку корпоративної культури, навчання персоналу, збільшення витрат на інновації тощо), то таксономічний показник приймається для подальшого оцінювання та може бути збільшений на відповідний коефіцієнт. Якщо ж показники управлінської та фінансової звітності вказують на те, що можливостей фінансового забезпечення недостатньо або є показники, які вказують на невідповідність розвитку напряму VRIO (наприклад, коефіцієнт плинності управлінських кадрів, наявність системи управління якістю), то залежно від показника, таксономічне значення відповідної детермінанти може бути зменшено відповідно до шкали коефіцієнтів.

Отримані результати таксономічного показника розвитку управлінського потенціалу за кожною складовою та інтегрального показника розвитку управлінського потенціалу підприємства можуть бути проаналізовані на основі матричного аналізу порівняння. Такий аналіз дає змогу визначити інтегральні показники за кожною складовою для підприємства на момент оцінювання за такою матрицею зі сторонами  $n$  щодо пар об'єктів  $(I_i, I_j)$  [166; 223].

Кожен елемент визначається за даними анкетування та порівняння значущості для підприємства за такими правилами:

1. Якщо значущість елемента матриці  $i$  більше значущості елемента  $j$ , то  $w_{ij}$  дорівнює цілому числу відповідно до шкали вагомості пріоритетів; якщо це правило не спрацьовує то обраховується зворотне значення визначеного числа.

2. За умови однакової значущості складових, матрицю заповнюють одиницями. Шкала значущості використовується аналогічно до шкали визначення таксономічних показників в анкетуванні [35].

	$I_1$	$I_2$	$I_3$	$\dots$	$I_n$
$I_1$	$w_{11}$	$w_{12}$	$w_{13}$		$w_{1n}$
$I_2$	$w_{21}$	$w_{22}$	$w_{23}$		$w_{2n}$
$I_3$	$w_{31}$	$w_{32}$	$w_{33}$		$w_{3n}$
$\vdots$					
$I_n$	$w_{n1}$	$w_{n2}$	$w_{n3}$		$w_{nn}$

(2.6)

Оцінювання за рядком комплексного показника здійснюється за формулою:

$$X_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n w_{in}} \quad (2.7)$$

де  $X_i$  – елемент множини рядка кожної складової  $X(X_1, \dots, X_n)$ .

Величина значущості  $Y_i$  за кожним елементом розраховується за формулою:

$$Y_i = X_j / \sum_{j=1}^n X_j. \quad (2.8)$$

Оцінювання достовірності розрахунку здійснюється з використанням індексу узгодження  $I_{uz}$ , розрахунок якого виконується за формулою:

$$I_{uz} = (L - 4) / 3, \quad (2.9)$$

де

$$L = \sum_{i=1}^n w_{i1} X_1 + \sum_{i=1}^n w_{i2} X_2 + \dots + \sum_{i=1}^n w_{in} X_n = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n w_{ij} X_j. \quad (2.10)$$

Відносна узгодженість  $BI_{uz}$ , за якою вимірюють правильність експертних оцінок, розраховується за формулою, де враховується випадкова узгодженість  $V_{uz}$  (стале значення випадкової узгодженості для матриці розміром 4 – 0,90) – значення випадкової узгодженості взяли з таблиць узгодження для матриць різних розмірів) та індекс узгодженості  $I_{uz}$ :

$$BI_{uz} = I_{uz} / V_{uz} \cdot 100. \quad (2.11)$$

Узгодження здійснюється відповідно до пари напрямів розвитку управлінського потенціалу (локальні порівняння) та розраховується за коефіцієнтом рангової кореляції Кендела [67].

Результати формування інтегральних показників розвитку складових управлінського потенціалу можуть бути основою для формування варіативних стратегічних напрямів розвитку та для стратегічних портфелів проєктів розвитку, які будуть розглянуті в третьому розділі наукового дослідження.

Отже, визначені детермінанти розвитку управлінського потенціалу на основі людиноорієнтованого ціннісного підходу можуть бути оцінені на основі зв'язків між складовими, кількісними та якісними показниками розвитку управлінського персоналу, корпоративної культури, інформаційного управлінського середовища та баз знань, розвитку проєктних команд; відповідності стратегічним цілям тощо. Це дає змогу визначити стратегічні домінанти розвитку управлінського потенціалу [75].

Отримані дані інтегральних показників порівнюються за шкалою розвитку управлінського потенціалу, яка формується відповідно до цілей та цінностей розвитку підприємства і буде представлена на прикладі формування системи моніторингу розвитку управлінського потенціалу для підприємств різних галузей національної економіки.

## **2.2. Оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу підприємств та його фінансового забезпечення**

Управлінський потенціал підприємства базується на його успішній господарській діяльності, матеріально-технічній базі, усталених процесах виробництва товарів та / або надання послуг, людиноорієнтованих цінностях підприємства. На основі розглянутих теоретико-практичних підходів в першому розділі дослідження та в параграфі 2.1, сформуємо адаптовану методику оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу та особливості формування і використання його фінансового забезпечення.

Розглянемо основні науково-методичні підходи до оцінювання управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення. Для усунення дублювання показників виконаємо оптимізацію за визначенням якісних детермінантних показників шляхом аналізу змісту кожного часткового показника, що входить в інтегральний показник. Для визначення вагомості кожного з показників в питанні анкети опитування управлінського персоналу та експертів було додано розділ визначення вагомості детермінантів розвитку управлінського потенціалу відносно складових VRIO-аналізу.

Для визначення кількісних показників та якісних характеристик, які можуть бути оцінені за кількісною шкалою відповідно до даних з таких джерел:

фінансова та статистична відкрита звітність підприємства;

управлінська звітність підприємства (за умови наявності та можливості надання даних);

результати опитування управлінського персоналу підприємств.

Адаптована методика оцінювання управлінського потенціалу базується на таких принципах:

1. Управлінський потенціал підприємства активно розвивається за умови відповідності розвитку підприємства стадії його життєвого циклу. Залежно від стадії його життєвого циклу, визначаються основні детермінанти та адаптована методика розрахунку показників. Стадія розвитку підприємства визначається на



основі результатів опитування керівництва та аналізу даних фінансової та статистичної звітності.

2. Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу здійснюється переважно з власних джерел фінансування. Інвестиції можуть бути здійснені або безпосередньо персоналом для власного особистісного розвитку (співфінансування навчання персоналу), або інвестором, що сприяє розвитку його управлінського потенціалу. Мета отримання високого рівня управлінського потенціалу підприємства ґрунтується на гіпотезі, що розвиток управлінського потенціалу дасть змогу підвищити продуктивність праці управлінського потенціалу, його мотивацію до професійного та особистісного розвитку. Але такі проекти можуть бути окупними та успішними тільки за умови ретельного планування та обґрунтованого вибору залучення власних фінансових ресурсів.

3. Кожне підприємство має власні особливості управлінських процесів, цінності та досвід існування на ринку, належить до певної галузі, має свою місію та стратегію розвитку. Відповідно до таких особливостей значущість загальних детермінант розвитку управлінського потенціалу повинна бути врахована за допомогою спеціальних коефіцієнтів.

4. Найбільш вагомою складовою розвитку управлінського потенціалу вважаємо таку, що враховує цінності компанії, її системи управління та професійно-особистісні цінності персоналу. Для уникнення дублювання даних відповіді на питання за іншими складовими, що стосуються розвитку компетенцій та мотивації персоналу, будуть враховані в складовій розвитку управлінського персоналу.

5. Основою для адаптивної методики оцінювання управлінського потенціалу вибрано математичний апарат таксономічного аналізу.

6. За допомогою анкетного опитування та відкритих даних стратегічних напрямів розвитку обраних для дослідження підприємств необхідно визначити рівень відповідності розвитку управлінського потенціалу підприємства та його стратегічних цілей. Такий рівень відповідності дасть змогу визначити цінність (пріоритетність) розвитку кожної складової управлінського потенціалу.

7. Для обґрунтованого вибору стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу доцільно використовувати метод ієрархій.

Основними складовими розвитку управлінського потенціалу були вибрані такі складові:

- рівень розвитку потенціалу управлінського персоналу;
- рівень запровадження управлінських інновацій;
- рівень запровадження та використання сучасних інформаційних технологій (екологічної інформаційної системи управління);
- рівень розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Показники фінансового забезпечення за даними фінансової та управлінської звітності дадуть змогу зробити висновок щодо прибутковості та ділової активності підприємства, а динаміка змін за статтями нерозподіленого прибутку та власного капіталу – висновок щодо можливостей інвестування в розвиток управлінського потенціалу підприємства. Позитивне зростання нерозподіленого прибутку є умовою прийняття до розрахунків даних опитування за показниками напряму «Цінність» VRIO-аналізу.

Наявність системи управління якістю (СУЯ) та охоплення нею управлінських процесів дає змогу оцінити рівень розвитку автоматизації та інтеграції інформаційних технологій та управління [176].

Інформаційна екосистема управління (ІЕСУ) передбачає повне охоплення управлінських процесів та запровадження принципу багаторазового використання сформованих інформаційних баз даних та знань підприємства [70].

У табл. 2.6. представлено стадії розвитку підприємства та особливості розвитку управлінського потенціалу за складовими.

**Особливості розвитку складових управлінського потенціалу на стадіях  
життєвого циклу діяльності підприємства**

	<b>Потенціал розвитку управлінського персоналу</b>	<b>Інноваційна складова</b>	<b>Інформаційна складова</b>	<b>Потенціал розвитку корпоративної культури</b>
1	Пошук та набір управлінського персоналу; навчання, визначення стратегічних цілей, основних цінностей та становлення формальних трудових відносин	Запровадження кращих відомих практик управління	Формування бази даних та знань управління	Формування базових цінностей корпоративної культури, соціального захисту та підтримки персоналу
2	Адаптація управлінського персоналу, спеціалізоване навчання; коригування стратегічних цілей, доповнення основних цінностей			
3	Активний розвиток управлінського персоналу; навчання, оптимізація управлінських процесів; формування кадрової команди управлінців відповідно до цінностей підприємства	Запровадження гнучких сучасних підходів до оцінювання результатів та оплати праці; прийняття управлінських рішень; командної та проектної роботи	Формування електронного інформаційного середовища підприємства для ефективного управління	Розвиток корпоративного порталу; збільшення заходів корпоративної культури на рівні команд та всього підприємства
4				
5	Розвиток здатності управлінського персоналу до підтримки стабільної роботи відповідно до етапу розвитку підприємства, антикризових компетенцій; можливостей запровадження змін	Оптимізація запроваджених інновацій управління; антикризові інноваційні методики управління	Підтримка та розвиток електронного інформаційного середовища підприємства для ефективного управління	Підтримка та розвиток корпоративного порталу та корпоративної культури
6				

*Джерело:* складено автором

Найбільш значущою складовою є складова потенціалу управлінського персоналу (ПУП), особливості якої полягають у зміні функцій з управління персоналом – від пошуку та набору персоналу до його навчання, активного

розвитку відповідно до цінностей підприємства, скорочення (на стадії спаду), залучення антикризових менеджерів тощо [125].

Складова потенціалу запровадження інновацій (ПІн) передбачає використання відомих практик управління на стадії формування та становлення підприємства з подальшим їхнім удосконаленням у процесі розвитку підприємства. Складова розвитку потенціалу інформаційної системи формується відповідно до кожної стадії життєвого циклу залежно від прийнятих цінностей підприємства в напрямі інформатизації та особливостей виробничої бази, рівня цифрової грамотності менеджерів підприємства, розвитку ІТ-відділу, мережевого середовища тощо.

У табл. 2.7 представлені основні показники розвитку управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення з визначенням джерел інформації для отримання показників таксономічного аналізу стану розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Таблиця 2.7

**Джерела інформації для формування показників розвитку управлінського потенціалу підприємства**

Показники розвитку загального та управлінського потенціалу підприємства	Показники	Фінансова та статистична звітність	Управлінська звітність	Дані кращих практик	Опитування визначених підприємств
1	2	3	4	5	6
Показники розвитку загального потенціалу підприємства за даними звітності	Чистий прибуток	+			
	Власний капітал	+			
	Нерозподілений прибуток	+			
	Показники ДА	+			
	Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу підприємства			+/-	+

1	2	3	4	5	6
Визначення стадії життєвого циклу розвитку підприємства	Стадія життєвого циклу	+/-	+/-	+/-	+
Показники розвитку потенціалу управлінського персоналу	Рівень освіти Плинність кадрів Рівень результатів підвищення кваліфікації (навчання) Рівень взаємодії в команді Рівень прояву інновацій Здатність до інновацій	+/-  +/-	+   +	  +	+  +  +
	Рівень використання ІТ в процесі прийняття УР Рівень кваліфікації щодо використання ІС Рівень готовності управлінського персоналу до використання ІТ				
Показники запровадження управлінських інновацій	Кількість управлінських інновацій	-	+	-	+
Показники рівня розвитку ІС управління	Кількість автоматизованих УП		+(СУЯ)		+
Показники розвитку корпоративної культури	Кількість корпоративних заходів Рівень соціального захисту працівників Рівень розвитку корпоративного порталу		+  +  +	+  +  +	+  +  +
Показники відповідності стратегічних цілей розвитку підприємства та управлінського потенціалу	Рівень відповідності	-	+/-	+/-	+

Джерело: складено автором

Здебільшого, інформаційна екосистема еволюційно розвивається від бази даних до бази знань управління; від інформаційного сайту до повноцінного електронного інформаційного середовища, корпоративного порталу, повністю автоматизованих процесів, що задекларовані в системі управління якістю (СУЯ).

Складова корпоративної культури переважно розвивається послідовно відповідно до розвитку підприємства від декларації базових цінностей до цілісної системи соціального захисту та професійно-особистісного розвитку.

Визначені напрями розвитку складових управлінського потенціалу потребують фінансового забезпечення.

Визначення показників розвитку управлінського потенціалу виконаємо відповідно до визначеної в п. 2.1 методики.

Для оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємств було обрано 6 підприємств. Вибір підприємств здійснювався на основі таких науково-практичних гіпотез:

1. Розвиток управлінського потенціалу підприємства сприяє успішному розвитку підприємства на ринку товарів та послуг, розвитку бренду підприємства як роботодавця, що сприяє успішному розвитку території, регіону.

2. Підприємства, що мають досвід активних комунікацій з навчальними закладами, зокрема з Донецьким національним університетом імені Василя Стуса.

Розглянемо організаційно-економічні характеристики визначених підприємств.

Державне підприємство «Електричні системи» – нове сучасне підприємство з виробництва електрокабельних джгутів для автомобілів європейських виробничих підприємств. ДП «Електричні системи» розпочало свою діяльність у 2017 р. у співпраці з американською корпорацією ARTIV PLC. Вид діяльності – виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів. Форма власності – державна [44].

ТОВ «Медікор» – товариство з обмеженою відповідальністю, що займається діяльністю лікувальних установ. З показників господарської діяльності

підприємства можна зробити висновок, що підприємство є банкрутом та потребує втручання антикризового менеджменту [154].

АТ «Укрсиббанк» працює на ринку України з 1990 р. Банк пропонує своїм клієнтам якісне фінансове обслуговування у найкращих європейських фінансових традиціях. 60 % акцій банку належать одній з найбільших у світі фінансових Груп BNP Paribas, 40 % – ЄБРР. Структура клієнтів банку – близько 2 млн клієнтів, 170 тис. компаній СМБ та 600 груп корпоративних компаній – лідери вітчизняної економіки та міжнародні корпорації. АТ «Укрсиббанк» є одним із платоспроможних банків України. Станом на сьогодні банк володіє активами на суму 70 912,3 млн грн, має зобов'язань на суму 62 889,6 млн грн та капіталу 8 022,7 млн грн, а фінансовий результат складає 1 243,8 млн грн. Вид діяльності – грошове посередництво. Форма власності – недержавна [8].

СП «Сперко Україна» – спільне українсько-іспанське підприємство. «Сперко Україна» було створено в 1995 р. В 1999 р. продукція SPERCO вперше з'явилася на ринку України. За допомогою іспанських фахівців з першого дня на заводі виробляються препарати тільки найвищої якості, що відповідає вимогам належної виробничої практики (сертифікація GMP у 2016 р.). Вид діяльності – виробництво основних фармацевтичних продуктів. Форма власності – недержавна [64; 154].

ТОВ «Автомир Вінниця». Підприємство займається дилерською діяльністю, належить до підприємств-посередників та торгівлі. Вид діяльності – торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами. Форма власності – недержавна [154]. На жаль, підприємство є банкрутом за даними офіційної звітності та потребує втручання антикризового менеджменту.

Дані фінансової звітності підприємств та результати розрахунків показників ділової активності, що вибрані для дослідження, представлені в додатку М. Отримані результати використані для визначення етапу життєвого циклу розвитку підприємства та можливостей фінансового забезпечення проєктів розвитку управлінського потенціалу. Такі проєкти, переважно, фінансуються з внутрішніх

резервів підприємства, бюджети для їхньої реалізації затверджуються з визначених фінансових коштів за статтею «Нерозподілений прибуток».

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» складається з трьох фруктових заводів в Україні; входить до складу австрійської корпорації AGRANA Fruit. Види діяльності: закупівля ягід, фруктів та іншої сировини; інші види перероблення та консервування фруктів і овочів; виробництво фруктових і овочевих соків; виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки; оптова торгівля іншими продуктами харчування. Форма власності: недержавна [168].

Розглянемо основні показники за даними фінансової, статистичної та управлінської звітності, що характеризують фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу підприємств, та розрахуємо інтегральні показники розвитку управлінського потенціалу за складовими розвитку управлінського потенціалу підприємства.

За даними відкритої фінансової та статистичної звітності в 2019 р. у вінницькому виробничому підрозділі ДП «Електричні системи» працювало 1 650 працівників, що включають працівників виробництва та інженерно-технічний персонал. Протягом 2020 р. було заплановано збільшити кількість робочих місць до 2 000. Підприємство знаходиться на третій стадії життєвого циклу діяльності – етапі зростання. За період 2018–2019 рр. відбулося зростання виручки від реалізації більш ніж на 60 % та у два рази зріс показник EBITDA. Необхідно відмітити, що нерозподілений прибуток зріс з 8 617 тис. грн до 15 375 тис. грн, чистий дохід від реалізації продукції зріс із 248 325 тис. грн до 391 801 тис. грн, або 57,68 %. Витрати на оплату праці зросли на 65,94 % від 128 180 тис. грн до 212 706 тис. грн.

Підприємство здатне продовжувати свою діяльність на безперервній основі, здійснює оплату праці, внески до державного пенсійного фонду та соціального страхування, оплачувані відпустки та лікарняні, премії та негрошові нагороди (медичне обслуговування та інші соціальні пільги) вчасно, відповідно до результатів праці та законодавства.



Темпи зростання витрат на оплату праці апарату управління складають 190,8 %; витрати на службові відрядження апарату управління – 137,4 %; інші адміністративні витрати – на 133,2 %. Умови праці підтримуються завдяки послугам прибирання (зростання 152,8 %) та витрат з ремонту та утримання основних засобів (212 %).

Витрати на страхування працівників збільшилися на 150,6 %, медичні витрати – на 167,3 %. Крім того, зросли виплати за лікарняними (перші 5 днів) на 143,8 %, подарунки працівникам та матеріальна допомога відповідно – 327,6 та 357,8 %.

Виплати основному управлінському персоналу, до якого належать директор, заступники директора, головний інженер та головний бухгалтер, передбачали в 2019 р. основну та додаткову заробітну плату та інші компенсаційні виплати в сумі 3 863,5 тис. грн та 53,1 тис. грн на оздоровлення відповідно до положень колективного договору.

Основні показники, що підтверджують можливості розвитку управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення, представлені в табл. 2.8.

Фінансове забезпечення розвитку інформаційних технологій також може бути оцінено за витратами на консультаційні та інформаційні послуги – зростання на 61,8 % – та витрати на оплату послуг мережі Internet та зв'язку – зростання на 172 %.

Отже, аналіз звітності ДП «Електричні системи» вказує на активний розвиток управлінського потенціалу за такими складовими, як потенціал управлінського персоналу; розвиток корпоративної культури та соціальний захист; розвиток інформаційної системи та інтернет-комунікацій. На жаль, фінансова звітність підприємства не містить інформації щодо запровадження управлінських інновацій. Наявність системи управління якістю на підприємстві вказує на достатній рівень автоматизації управлінських процесів. Шкала для визначення пріоритетності розвитку складових управлінського потенціалу представлена в додатку Л.

**Показники фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу підприємства ДП «Електричні системи»**

Показники фінансового забезпечення управлінського потенціалу	Значення показника, %	Вплив на рівень фінансового забезпечення	Коефіцієнт можливостей фінансового забезпечення
1	2	3	4
Потенціал фінансового забезпечення за рахунок фінансових результатів підприємства:			
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	15,8	Позитивне значення вказує на можливість формування з часом власного інвестиційного фонду для розвитку управлінського потенціалу, підтверджує позитивні значення розвитку складових	1
Зростання прибутку до сплати податків, відсотків та амортизації (EBITDA), %	218,8	Підтверджує етап життєвого циклу «Зростання»	
Зростання чистого прибутку, %	44,5		
Власні інвестиції у розвиток підприємства:			
Зростання нерозподіленого прибутку, %	105,88	Можливість виділення коштів на розвиток управлінського потенціалу	
Пайовий капітал	Незмінне значення		
Фінансове забезпечення витрат розвитку управлінського персоналу:			
Зростання оплати праці управлінського персоналу, %	198,8	Забезпечення складової потенціалу управлінського персоналу та корпоративної культури	1,1
Зростання витрат на службові відрядження апарату управління, %	137,4		
Зростання витрат на покращення умов праці, %	152,8		
Зростання витрат на соціальний захист, %			
Витрати на страхування	150,6	Забезпечення складової розвитку корпоративної культури (підрозділ – соціальний захист)	1,1
Медичні витрати	167,3		
Виплати за лікарняними	143,8		

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
Подарунки та мат. допомога	339,7		
Фінансове забезпечення розвитку інформаційних технологій:			
Зростання витрат на консультаційні та інформаційні послуги, %	61,8	Забезпечення розвитку інформаційної складової	1
Витрати на оплату послуг мережі Internet та зв'язку	172		

*Джерело:* розраховано автором за даними фінансової та управлінської звітності

За результатами аналізу та анкетування були визначені таксономічні показники розвитку складових управлінського потенціалу [35]. За результатами опитування можна зробити висновок про те, що управлінський персонал підприємства розділяє його цінності; активно використовує модулі інформаційної системи в поточній роботі. На підприємстві запроваджена система навчання управлінського персоналу. Відповіді на питання щодо інновацій, які були запроваджені або запропоновані управлінським персоналом, вказують на недостатній рівень таких змін. Для опитування були визначені такі цільові групи:

- топменеджмент підприємства;
- менеджмент середньої ланки підприємства;
- власники управлінських бізнес-процесів (за наявності визначення);
- управлінський персонал підприємства.

У додатку К представлена анкета для визначення рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства та таблиці групування відповідей опитуваних; зведена таблиця середніх значень результатів опитування за підприємствами; шкала для оцінювання показників фінансової та управлінської звітності для подальшої обробки даних, що представлені в додатку М.

За результатами анкетування для ДП «Електричні системи» та розрахунками за формулами 2.1–2.3 були визначені інтегральні показники за кожною складовою. Можливості для фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу проаналізовані за допомогою даних фінансової звітності (додаток М). Аналіз господарської діяльності підприємства надав змогу

визначити стадію життєвого циклу діяльності підприємства та обсяг нерозподіленого прибутку, який є основним джерелом для внутрішнього інвестування управлінського потенціалу. Аналіз кількісних показників табл. 2.8. також вказує на те, що на підприємстві є можливості внутрішнього інвестування визначених складових розвитку управлінського потенціалу підприємства, здійснюються витрати на розвиток таких складових, як потенціал управлінського персоналу, інформаційна складова та розвиток корпоративної культури. Але в звітності немає даних щодо витрат на процеси та проєкти запровадження інновацій в управлінні.

Для визначення коефіцієнтів за складовими VRIO-аналізу також були використані результати відповідей на анкети (додаток Л). Аркуші табличного процесора Excel з результатами розрахунків представлені в додатку Л. Середні геометричні за показниками шкал оцінювання, а також порівняльні дані щодо потреб розвитку складових за попарним пріоритетом дали змогу сформулювати таблиці показників для подальшого відносного попарного порівняння значень показників таксономічного аналізу за кожною складовою та розрахунками інтегрованих таксономічних показників.

У табл. 2.9 представлені дані оцінювання детермінант розвитку управлінського потенціалу для підприємства ДП «Електричні системи». Така система містить визначені показники VRIO-аналізу та складових управлінського потенціалу за даними анкет, а також інтегральний коефіцієнт за кожною складовою  $P_i$  і дистанцію до еталона на визначеній стадії життєвого циклу діяльності підприємства  $P_{\max} - P_i$ . Визначимо відстань до еталона за кожною складовою. Еталоном для інтегрованого показника вибрана одиниця за умови, що підприємство знаходиться на стадії зрілості. Але підприємство ДП «Електричні системи» знаходиться на стадії зростання, і тому за еталон прийнято 70 % від еталона на стадії зрілості, з урахуванням 4-х складових VRIO-аналізу еталон буде розрахований як 80 % від ідеального показника таксономічного аналізу за складовою та за VRIO-аналізом (прийнятих за одиницю).

**Таблиця показників таксономічного аналізу детермінант розвитку  
управлінського потенціалу ДП «Електричні системи»**

Детермінанти розвитку управлінського потенціалу	$P_{\text{цін}}^i$	$P_{\text{унік}}^i$	$P_{\text{відтворення}}^i$	$P_{\text{організ}}^i$	$P_{\text{vrup}_j}$	$P_{\text{vet}} - P_{\text{vrup}_j}$
I <sub>1</sub> -Потенціал управлінського персоналу	0,6	0,5	0,8	0,6	2,6	0,205
	0,7	0,4	0,8	0,6		
I <sub>2</sub> -Потенціал запровадження інновацій	0,1	0,3	0,6	0,3	1,4	1,400
	0,2	0,4	0,5	0,4		
I <sub>3</sub> -Потенціал запровадження сучасних інформаційних технологій	0,6	0,6	0,6	0,6	2,2	0,610
	0,5	0,5	0,4	0,4		
I <sub>4</sub> -Потенціал розвитку корпоративної культури та навчання	0,3	0,9	0,8	0,6	2,2	0,645
	0,4	0,4	0,4	0,4		

*Джерело:* розраховано автором за результатами анкетування управлінського персоналу підприємства та визначення коефіцієнтів пріоритетності

Отже, ідеальна сума буде дорівнювати 4, а еталон на стадії зростання – 2,8. Відстань від еталона дає змогу зробити висновок щодо пріоритету розвитку визначеної складової управлінського потенціалу.

Аналіз одержаних показників вказує на найбільшу потребу в розвитку потенціалу запровадження інновацій (відстань до еталона дорівнює 1,4), а також необхідність розвитку потенціалу інформаційної складової (0,61) та корпоративної культури (0,65). Найкращий рівень розвитку має складова розвитку потенціалу управлінського персоналу (0,2).

У табл. 2.10 представлені результати попарних порівнянь складових розвитку управлінського потенціалу для підприємства ДП «Електричні системи».

**Матриця попарних порівнянь детермінант розвитку управлінського потенціалу за даними ДП «Електричні системи»**

Детермінанти розвитку управлінського потенціалу	I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	I <sub>3</sub>	I <sub>4</sub>	Xi	Yi
I <sub>1</sub> -Потенціал управлінського персоналу	1,00	3,00	2,00	2,00	1,86	0,41
I <sub>2</sub> -Потенціал запровадження інновацій	0,33	1,00	0,33	0,33	0,44	0,10
I <sub>3</sub> -Потенціал запровадження сучасних інформаційних технологій	0,50	3,00	1,00	1,00	1,11	0,25
I <sub>4</sub> -Потенціал розвитку корпоративної культури та навчання	0,50	3,00	1,00	1,00	1,11	0,25

*Джерело:* розраховано автором за результатами анкетування управлінського персоналу підприємства.

Такі результати розраховані за даними відносної вагомості показника складової розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Отримані результати вказують на найбільший рівень розвитку потенціалу управлінського персоналу (0,41), рівномірний розвиток інформаційної складової (0,25) та корпоративної культури (0,25) і найменший рівень розвитку інновацій в управлінні (0,10). Такі результати збігаються з попередніми результатами аналізу рівня за складовими з урахуванням показників VRIO-аналізу.

Запропонована методика для ДП «Електричні системи дала змогу отримати показники відстані до еталона, що вказують на необхідність більш детального аналізу потреби запровадження інновацій в систему управління, розвиток потенціалу інформаційної складової та корпоративної культури.

Розглянемо рівень розвитку управлінського потенціалу підприємства для АТ «Укрсиббанк». Чисельність персоналу становила: 2017 р. – 6 249 осіб, 2018 р. – 6 265 осіб, 2019 – 5 353 осіб. Тобто відбулося у 2019 р. скорочення працівників на

912 осіб. Це скорочення пов'язане із автоматизацією та комп'ютеризацією окремих процесів, що вивільнило певну частину основного персоналу й дало змогу перерозподілити функції й обов'язки між управлінським персоналом, що, зі свого боку, також призвело до його вивільнення. Динаміка показників фінансового стану представлена в додатку М. За період дослідження акціонерне товариство лише у 2016 р. отримало 99 млн збитку. Усі ж наступні роки банк отримував прибутки. У 2016 р. банк отримав збитки внаслідок дії різних факторів, але за оцінюванням незалежних експертів, напливність кадрів та неефективність кадрової політики припало 26 % (друге місце за рівнем впливу після фінансової кризи). І це є зрозумілим, оскільки банківська сфера – це, насамперед, сфера обслуговування, ефективність роботи якої напряду залежить від якості персоналу (їхнього професійного рівня, кваліфікації та умінь виходити з кризових ситуацій). У 2016 р. роботою з кадрами розпочало займатися створене Управління координації роботи з персоналом, яке здійснювало набір кадрів та їхню підготовку. Керівництво банку звертає увагу на мікроклімат в колективі, забезпечення якісних умов праці, розвиток корпоративних цінностей, що є базисом під час формування міцного та самодостатнього кадрового потенціалу.

З 2016 р. в розвиток кадрового потенціалу активно почали вкладати кошти. Зокрема, розмір фінансування заходів щодо оздоровлення, відпочинку зріс на 250 % (більш ніж удвічі), фінансування інформаційного забезпечення роботи основного та управлінського персоналу – на 360 % (майже в чотири рази), зокрема на облаштування робочого місця фахівців по роботі із приватними та корпоративними клієнтами – оновлення інформаційного забезпечення та облаштування робочого місця відбулося на 54 %.

Крім того, акцент в оздоровленні кадрів та розвитку корпоративної культури було зроблено на управлінський персонал, оскільки, за результатами опитування представників правління банку, від вмотивованості цієї категорії персоналу залежить ефективність організації основної діяльності. Від того, наскільки ефективно буде побудована система стимулювання зазначеної категорії працівників, залежить координація та контроль основної діяльності. Критеріями

рівня мотивації є якісний підбір та навчання персоналу, запровадження системи мотивації до самоудосконалення й розвитку. На цей напрям витрати банку зросли на 278,5 %. Раз на пів року відбувається навчання керівного персоналу, на що в середньому витрачають від 1 до 2 млн грн.

Окрім того, систематично проводиться преміювання основного та адміністративного персоналу. Зокрема, виплачуються такі види премій: щомісячна (% від прибутку філії), щоквартальна (приріст прибутку відносно даного періоду за минулий рік) та індивідуальна (за особисті заслуги).

Усе це в підсумку привело до економічного ефекту й сприяло не просто виходу банку зі збитків, а й зумовило зростання прибутку більш ніж у 20 разів – у 2018 р. розмір чистого прибутку становив 2 480,5 тис. грн. Але значне зменшення показника зростання чистого прибутку в 2019 р. вказує на початок етапу спаду активної діяльності.

У табл. 2.11 представлені результати оцінювання показників фінансової звітності для визначення етапу життєвого циклу розвитку банку та його можливостей щодо формування фінансового бюджету розвитку управлінського потенціалу.

За результатами аналізу даних анкетування та фінансової і статистичної звітності сформовані коефіцієнти для розрахунку рівня розвитку складових управлінського потенціалу та напрямів VRIO-аналізу. Коефіцієнти пріоритетності для розрахунків визначаються відповідно до шкали оцінювання стану можливостей фінансового забезпечення та показників, що характеризують напрями розвитку VRIO-аналізу.

Дані табл. 2.11 не містять показників витрат на заходи корпоративної культури, що вказує на необхідність запровадження управлінської звітності.

Взагалі, запровадження управлінської звітності за складовими розвитку управлінського потенціалу дасть змогу отримати результати для визначення рівня розвитку потенціалу кожної складової та прийняти більш обґрунтоване управлінське рішення для оцінювання стану розвитку складових управлінського потенціалу підприємства.



**Показники розвитку управлінського потенціалу та його фінансового  
забезпечення за даними фінансової та консолідованої звітності  
для АТ «Укрсиббанк» за 2017–2019 рр.**

Показники фінансового забезпечення управлінського потенціалу	Значення показника, %	Вплив на рівень фінансового забезпечення	Коефіцієнт можливостей фінансового забезпечення
Потенціал фінансового забезпечення за рахунок фінансових результатів підприємства:			
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	36,6	Позитивне значення вказує на можливість формування з часом власного інвестиційного фонду для розвитку управлінського потенціалу	1
Зростання прибутку до сплати податків, відсотків та амортизації (EBITDA), %	16	Підтверджує початок етапу спаду активної діяльності та	
Зростання чистого прибутку, %	55,17 (2017–2018 рр.); 7,5 (2019 р.)	необхідність відтворення	
Власні інвестиції у розвиток підприємства:			
Зростання нерозподіленого прибутку, %	16	Можливість виділення коштів на розвиток управлінського потенціалу	
Фінансове забезпечення витрат розвитку управлінського персоналу:			
Зростання витрат на заходи оздоровлення та соціального захисту, %	25	Забезпечення складової потенціалу управлінського персоналу	1
Зростання витрат на службові відрядження апарату управління, %	12		
Зростання витрат на покращення умов праці, %	85		
Фінансове забезпечення розвитку інформаційних технологій:			
Зростання витрат на інформаційне забезпечення управлінського персоналу, %	360	Забезпечення розвитку інформаційної складової	1,3

*Джерело:* розраховано автором за даними фінансової та управлінської звітності

У табл. 2.12 представлені дані оцінювання детермінант розвитку управлінського потенціалу для підприємства АТ «Укрсиббанк» за показниками відстані від еталона за кожною складовою та підприємства загалом, а також за напрямками VRIO-аналізу.

Таблиця 2.12

**Таблиця показників таксономічного аналізу детермінантів розвитку управлінського потенціалу АТ «Укрсиббанк»**

Детермінанти розвитку управлінського потенціалу	$P_{\text{цін}}^i$	$P_{\text{унік}}^i$	$P_{\text{відтворення}}^i$	$P_{\text{організ}}^i$	$P_{\text{vgrup}_j}$	$P_{\text{vet}} - P_{\text{vgrup}_j}$
I <sub>1</sub> -Управлінський потенціал персоналу	0,50	0,70	0,60	0,70	2,4	0,0
	0,70	0,40	0,60	0,50		
I <sub>2</sub> -Потенціал запровадження інновацій	0,33	0,30	0,50	0,70	1,7	0,74
	0,20	0,40	0,50	0,40		
I <sub>3</sub> -Потенціал запровадження сучасних інформаційних технологій	0,60	0,50	0,60	0,60	2,3	0,08
	0,40	0,30	0,50	0,60		
I <sub>4</sub> -Потенціал розвитку корпоративної культури та навчання	0,33	0,70	0,80	0,60	2,4	0,03
	0,80	0,60	0,40	0,50		

*Джерело:* розраховано автором за результатами анкетування управлінського персоналу підприємства

Результати розрахунків вказують на необхідність розвитку інноваційної складової (відстань до еталона дорівнює 0,74), високого рівня розвитку потенціалу управлінського персоналу, що відповідає еталону, корпоративної культури (0,03) та інформаційної складової (0,08). Такі показники збігаються з даними розрахунків табл. 2.13 і можуть бути основою для розробки стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства банку з використанням сучасних управлінських та інформаційних технологій.

У табл. 2.13 представлено результати попарних порівнянь складових розвитку потенціалу управлінського потенціалу для підприємства АТ «Укрсиббанк».

Таблиця 2.13

**Матриця попарних порівнянь детермінант розвитку управлінського потенціалу за даними АТ «Укрсиббанк»**

Детермінанти розвитку управлінського потенціалу	I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	I <sub>3</sub>	I <sub>4</sub>	Xi	Yi
I <sub>1</sub> - Управлінський потенціал персоналу	1,00	3,00	0,33	2,00	1,19	0,26
I <sub>2</sub> - Потенціал запровадження інновацій	0,33	1,00	0,50	0,25	0,45	0,10
I <sub>3</sub> - Потенціал запровадження сучасних інформаційних технологій	3,00	2,00	1,00	2,00	1,86	0,41
I <sub>4</sub> - Потенціал розвитку корпоративної культури та навчання	0,50	4,00	0,50	1,00	1,00	0,22

*Джерело:* розраховано автором за результатами анкетування управлінського персоналу підприємства

Дані розрахунків табл. 2.12 також вказують на найбільший рівень розвитку інформаційної складової (0,41). Показники розвитку корпоративної культури (0,22) та потенціалу управлінського персоналу (0,26) мають середні значення розвитку. Найменший, як і у попередньому аналізі – показник складової інновацій. Тобто, розвиток всіх складових можна вважати достатнім, крім інноваційної складової.

Підприємство СП «Сперко Україна», що належить до лідерів фармацевтичної галузі України, має у 2019 р. суму прибутку, яка становить 155 000 тис. грн, що перевищує показник 2018 р. удвічі, а 2016 р. – більш ніж у 16 разів. Причиною такого стрімкого зростання є, насамперед, зростання обсягів

продажів, якому, зі свого боку, сприяла ефективна кадрова політика, спрямована на забезпечення ефективного маркетингу, продажів та логістики.

Узагальнені показники розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення за даними фінансової звітності представлені в табл. 2.14.

У 2019 р. на даному підприємстві працювала 441 особа, що більше, ніж у всі попередні роки. Зростання чисельності обумовлено збільшенням присутності даного підприємства на ринку України. Підтвердженням цьому є нарощування основних фондів (фондоозбросність зросла на 78,23 %, що привело до зростання продуктивності на 36,9 %). Значну частину чистого прибутку (в розмірі 25–40 %) підприємство реінвестує в інформаційні технології та інноваційні продукти у фармації, а також навчання персоналу (для формування власного інтелектуального потенціалу). Це дає змогу не просто втримувати ринкові позиції, але й бути конкурентом для іноземних компаній.

На підприємстві СП «Сперко Україна» активно відбувається набір як виробничого, так і управлінського персоналу в 2019–2020 рр. за усіма напрямками: маркетинг (зокрема інтернет-маркетинг), логістика, представництво. СП «Сперко Україна» є прикладом успішної реалізації підприємством з іноземними інвестиціями принципів та засад ефективного менеджменту персоналу.

Керівництвом компанії (враховуючи специфіку роботи даного підприємства, а саме забезпечення споживачів якісними медичними продуктами) проводиться постійний моніторинг реалізації основних напрямів кадрової політики, що зазначені в кодексі корпоративної етики.

За підсумками 2018–2019 рр. витрати на забезпечення соціальних гарантій зросли на 138,7 %, витрати на оплату лікарняних покриваються повністю. Крім того, на підприємстві усім працівникам надають повний соціальний пакет. На оздоровлення персоналу кожного року витрачається в розмірі 15–25 тис. грн в розрахунку на одного працівника, що зайнятий на складних виробничих операціях.

**Показники розвитку управлінського потенціалу та його фінансового  
забезпечення за даними фінансової та консолідованої звітності для  
СП «Сперко Україна»**

Показники фінансового забезпечення управлінського потенціалу	Значення показника, %	Вплив на рівень фінансового забезпечення	Коефіцієнт можливостей фінансового забезпечення
Потенціал фінансового забезпечення за рахунок фінансових результатів підприємства:			
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	11,7	Позитивне значення вказує на можливість формування з часом власного інвестиційного фонду для розвитку управлінського потенціалу	1
Зростання прибутку до сплати податків, відсотків та амортизації (EBITDA), %	56	Підтверджує початок етапу зрілості	
Зростання чистого прибутку, %	43		
Власні інвестиції у розвиток підприємства:			
Зростання нерозподіленого прибутку, %	41,8	Можливість виділення коштів на розвиток управлінського потенціалу	
Фінансове забезпечення витрат розвитку управлінського персоналу:			
Зростання заходів оздоровлення та соціального захисту, %	138,7	Забезпечення складової потенціалу управлінського персоналу	1,1
Зростання витрат на службові відрядження апарату управління, %	10		
Зростання витрат на покращення умов праці, %	45		
Фінансове забезпечення розвитку інформаційних технологій:			
Зростання витрат на інформаційне забезпечення управлінського персоналу, %	40	Забезпечення розвитку інформаційної складової	1
Фінансове забезпечення розвитку корпоративної культури (2019 р.)			
Зростання витрат на КК	80	Забезпечення розвитку КК	1
Зростання витрат на соціальні гарантії	138,7		

*Джерело:* розраховано автором за даними фінансової та управлінської звітності

Для забезпечення функціонування управлінського персоналу використовується мотиваційний механізм, що охоплює економічне та

неекономічне стимулювання на основі системи преміювання за результатами квартальних, піврічних та річних звітів.

Враховуючи, що це підприємство є спільним підприємством з іноземними інвестиціями, а основне представництво розташоване в Іспанії, адміністративний персонал постійно проходить підвищення кваліфікації та навчання в головному офісі, в період карантину – за допомогою дистанційних технологій. Це дає змогу донести місію, цінності та завдання до персоналу, що працює на території України.

Результати анкетувань управлінського персоналу вказують на рівень відповідності цінностей підприємства та його персоналу, розуміння місії та завдань для реалізації діяльності підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Таблиця показників таксономічного аналізу детермінант розвитку управлінського потенціалу СП «Сперко Україна»**

Детермінанти розвитку управлінського потенціалу	$P_{\text{цін}}^i$	$P_{\text{унік}}^i$	$P_{\text{відтворення}}^i$	$P_{\text{організ}}^i$	$P_{\text{vgrup}_j}$	$P_{\text{vet}} - P_{\text{vgrup}_j}$
I <sub>1</sub> - Управлінський потенціал персоналу	0,80	0,60	0,50	0,80	2,20	1,4
	0,60	0,40	0,30	0,40		
I <sub>2</sub> - Потенціал запровадження інновацій	0,40	0,40	0,50	0,70	1,40	2,2
	0,20	0,20	0,20	0,20		
I <sub>3</sub> - Потенціал запровадження сучасних інформаційних технологій	0,60	0,40	0,70	0,80	2,90	0,7
	0,90	0,80	0,80	0,80		
I <sub>4</sub> - Потенціал розвитку корпоративної культури та навчання	0,90	0,90	0,80	0,90	3,20	0,41
	0,80	0,70	0,60	0,70		

*Джерело:* розраховано автором за результатами анкетування управлінського персоналу підприємства

Підприємство знаходиться на стадії зрілості, еталон розвитку кожної складової вибраний 0,9. Найбільший рівень розвитку мають складові

корпоративної культури (3,2), інформаційних технологій (2,9), потенціалу управлінського персоналу (2,2).

Як і за даними попередніх підприємств, недостатньо запроваджуються інновації. Це може мати різні причини. Одна з них – відсутність управлінського обліку інноваційних процесів та їхньої вартості і окупності; друга – сталі традиційні підходи до управління

У табл. 2.16 представлені результати попарних порівнянь складових розвитку управлінського потенціалу для підприємства СП «Сперко Україна».

Аналіз показників розвитку складових управлінського потенціалу за результатами попарного порівняння вказує на найбільший розвиток потенціалу управлінського персоналу та однакове значення рівня розвитку інформаційної складової та корпоративної культури. Корпоративна культура СП «Сперко Україна» досить розвинена та налагоджена. На це вказує проведене опитування керівництвом підприємства, за підсумками якого виявлено, що 95 % працівників вважають, що працюють у злагодженому колективі, 93,8 % – вбачають перспективи подальшого кар'єрного росту, а 96,4 % – вважають психологічно-емоційний клімат сприятливим як для виконання основних функцій, так і для розвитку компанії. Сприяють цьому й проведення корпоративних свят та заходів, на які у 2018–2019 рр. витрати зросли на 80 %, порівняно з 2016–2017 рр. Необхідно звернути увагу на розвиток найбільш значущої складової – потенціалу управлінського персоналу та розвиток інформаційної складової й корпоративної культури. У 2019 р. підприємством запроваджено в дію Кодекс поведінки, який передбачає прозорість виробництва, дотримання принципів доброчесності та етичності під час обслуговування клієнтів усіма працівниками. Цей Кодекс є обов'язковим для знання та дотримання як управлінським, так і виробничим персоналом.

**Матриця попарних порівнянь детермінант розвитку управлінського потенціалу СП «Сперко Україна»**

Детермінанти розвитку управлінського потенціалу	I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	I <sub>3</sub>	I <sub>4</sub>	X <sub>i</sub>	Y <sub>i</sub>
I <sub>1</sub> - Управлінський потенціал персоналу	1,00	4,00	2,00	1,00	1,68	0,38
I <sub>2</sub> - Потенціал запровадження інновацій	0,25	1,00	0,50	0,25	0,42	0,09
I <sub>3</sub> -Потенціал запровадження сучасних інформаційних технологій	0,50	2,00	1,00	2,00	1,19	0,27
I <sub>4</sub> - Потенціал розвитку корпоративної культури та навчання	1,00	4,00	0,50	1,00	1,19	0,27

*Джерело:* розраховано автором за результатами анкетування управлінського персоналу підприємства

Аналіз одержаних показників вказує на необхідність активного запровадження розвитку управлінського потенціалу персоналу (0,38), інновацій (0,09), потенціали інформаційно-комунікаційного порталу та бази знань (0,27) і корпоративної культури на високому рівні (0,27). Але найвищий рівень має потенціал управлінського персоналу (0,38). Порівняння показників вказує на деякі протиріччя за результатами розрахунків за складовою потенціалу управлінського персоналу. Але ця складова є найвагомішою, і фокус уваги її розвитку наявний під час розробки стратегічних напрямів розвитку як всього управлінського потенціалу, так і його складових.

Розглянемо рівень потреб розвитку управлінського потенціалу підприємства для одного з найуспішніших підприємств АПК ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Узагальнені показники (табл. 2.17) вказують на суттєве зростання витрат на забезпечення соціальних гарантій як виробничого, так і управлінського персоналу – на 138 %; активний розвиток інноваційного потенціалу та підтримки корпоративної культури.



**Показники розвитку управлінського потенціалу та його фінансового  
забезпечення за даними фінансової та консолідованої звітності для  
ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

Показники фінансового забезпечення управлінського потенціалу	Значення показника, %	Вплив на рівень фінансового забезпечення	Коефіцієнт можливостей фінансового забезпечення
1	2	3	4
Потенціал фінансового забезпечення за рахунок фінансових результатів підприємства:			
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	21,19	Позитивне значення вказує на можливість формування з часом власного інвестиційного фонду для розвитку управлінського потенціалу, хоча є деякий спад за роками	1
Власні інвестиції у розвиток підприємства:			
Зростання нерозподіленого прибутку, %	5,17	Можливість виділення коштів на розвиток управлінського капіталу	1
Фінансове забезпечення витрат розвитку управлінського персоналу та корпоративної культури:			
Зростання витрат на навчання	172	Забезпечення складової потенціалу управлінського персоналу та розвитку корпоративної культури	1,1
Зростання заходів оздоровлення та соціального захисту, %	138 (загалом), оздоровлення – 28		
Зростання витрат на проведення корпоративних свят	37		
Зростання витрат на службові відрядження апарату управління, %	11		
Зростання витрат на покращення умов праці, %	55		
Фінансове забезпечення розвитку інформаційних технологій та інновацій:			
Зростання витрат на інформаційне забезпечення управлінського персоналу, %	27	Забезпечення розвитку інформаційної складової	1,0
Зростання витрат на розвиток інновацій	25	Забезпечення розвитку інноваційної складової	1,0

*Джерело:* розраховано автором за даними фінансової та управлінської звітності

На розвиток інноваційного потенціалу підприємство витрачає від 20 % до 30 % чистого прибутку щороку. Інвестиції спрямовуються на розвиток інформаційного забезпечення та облаштування робочого місця працівників, що зайняті на операціях контролю якості та відбору сировини, управлінського персоналу тощо.

Для працівників, що працюють на постійній основі, в повному обсязі надається соціальний пакет. Загалом заробітна плата виплачується вчасно та в повному обсязі. Крім того, на підприємстві діє система преміювання як основного, так і управлінського персоналу.

Для підтримки належного рівня корпоративної культури та налагодження міжособистісних контактів між працівниками періодично проводяться корпоративні свята, витрати на які у 2019 р. зросли на 37 % (включно зі святами для дітей співробітників).

Головною компанією розроблена система кар'єрного зростання, для участі в якій управлінський персонал систематично навчають, підвищують кваліфікацію та оцінюють його роботу. 9 400 працівників налічується в усіх компаніях цієї групи у світі, а принципи роботи управлінського персоналу для всіх єдині.

Основними елементами робочого та управлінського стилю групи є співпраця і взаємоповага. Інноваційний тип управління працею, що передбачає участь усіх працівників та передбачає слідування трьом основним принципам, що покладені в основу системи розвитку відповідальності та послідовності:

відповідальність за свої дії – «Візьми відповідальність»;

зменшення витрат та оптимізація переваг завдяки продуктивності та орієнтованості на результат роботи – «Отримай прибуток»;

працею логічно та послідовно – «Дій послідовно».

Крім забезпечення матеріального стимулювання, в компанії піклуються про розвиток талантів, вмінь, навичок. Для цього періодично проводять навчання. Інвестиції у навчання (яке сприяє розвитку не лише професійних навичок, але й методичних, особистісних характеристик та талантів) у 2019 р. зросли на 172 %, а

на підвищення кваліфікації – на 134 %. Особливу увагу приділяють також і фізичному здоров'ю персоналу (особливо коли йдеться про офісних працівників, які ведуть сидячий образ праці) – на багатьох промислових площадках є пропозиції для занять спортом та заклади для поліпшення здоров'я. Зокрема, у 2019 р. групою компаній у цей напрям було інвестовано близько 78 млн дол. США, що більше, ніж минулого року, на 28 %.

Зменшення показника чистого прибутку в 2019 р. не дає змоги використати показник еталона для стадії зрілості, тому показник еталона за всіма складовими буде складати 2,88, враховуючи відповідну шкалу для початку стадії спаду та необхідності відтворення позитивних фінансових результатів господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.18

**Таблиця показників таксономічного аналізу детермінантів розвитку управлінського потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

Детермінанти розвитку управлінського потенціалу	$P_{\text{цін}}^i$	$P_{\text{унік}}^i$	$P_{\text{відтворення}}^i$	$P_{\text{організ}}^i$	$P_{\text{vgrup}_j}$	$P_{\text{vet}} - P_{\text{vgrup}_j}$
I <sub>1</sub> -Управлінський потенціал персоналу	0,6	0,2	0,5	0,8	2,2	1,0
	0,9	0,2	0,5	0,6		
I <sub>2</sub> -Потенціал запровадження інновацій	0,5	0,6	0,6	0,6	1,8	1,5
	0,4	0,3	0,1	0,4		
I <sub>3</sub> -Потенціал запровадження сучасних інформаційних технологій	0,8	0,5	0,8	0,8	2,7	0,5
	0,9	0,4	0,6	0,6		
I <sub>4</sub> -Потенціал розвитку корпоративної культури та навчання	0,7	0,7	0,7	0,6	2,5	0,7
	0,6	0,5	0,5	0,5		

*Джерело:* розраховано автором за результатами анкетування управлінського персоналу підприємства

Результати опитування працівників ТОВ «Агрона Фрут Україна» вказують на відповідність рівня прийняття та розуміння цінностей підприємства, високий

рівень організації для розвитку управлінського потенціалу, потребу в спеціальному персоналі управління з урахуванням специфіки підприємства АПК.

Підприємство є сучасним виробничим майданчиком, менеджери якого активно використовують різноманітні інновації та інформаційні технології. Саме тому складові розвитку потенціалу персоналу (2,2), інформаційних технологій (2,7), корпоративної культури (2,5) мають достатньо високі значення (еталон 3,2). І не дивлячись на те, що напрям інновацій має найменше значення, він достатньо високий.

Матриця попарних порівнянь детермінантів розвитку управлінського потенціалу, визначення його вагомості за складовими для даного підприємства та актуальності для запровадження цільових проєктів розвитку представлені в табл. 2.19.

Отримані результати підтверджують показники за VRIO-аналізом. За показниками оцінювання детермінантів розвитку управлінського потенціалу для підприємства ТОВ «Агрона Фрут Україна» в табл. 2.18 найбільша потреба в розвитку потенціалу інновацій.

*Таблиця 2.19*

**Матриця попарних порівнянь детермінантів розвитку управлінського потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

<b>Детермінанти розвитку управлінського потенціалу</b>	<b>I<sub>1</sub></b>	<b>I<sub>2</sub></b>	<b>I<sub>3</sub></b>	<b>I<sub>4</sub></b>	<b>X<sub>i</sub></b>	<b>Y<sub>i</sub></b>
I <sub>1</sub> - Управлінський потенціал персоналу	1	4	0,5	0,5	1,19	0,28
I <sub>2</sub> -Потенціал запровадження інновацій	0,25	1	0,25	1	0,50	0,12
I <sub>3</sub> -Потенціал запровадження сучасних інформаційних технологій	2	4	1	3	1,68	0,39
I <sub>4</sub> - Потенціал розвитку корпоративної культури та навчання	2	1	0,33	1	0,90	0,21

*Джерело:* розраховано автором за результатами анкетування управлінського персоналу підприємства

Визначені протиріччя в результатах розрахунку таксономічних показників вказують на наявність розвинутої інформаційної складової та корпоративної культури та розуміння важливості розвитку цих складових.

Результати розрахунків інтегральних показників таксономічного аналізу за складовими є основою для обґрунтування стратегічних портфелів розвитку управлінського потенціалу підприємства. Найбільш пріоритетним напрямом повинен бути розвиток потенціалу управлінського персоналу із запровадженням проєкту розвитку управлінських інновацій.

Отже, для оцінювання рівня необхідного фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу, вибору пріоритетних напрямів розвитку за визначеними детермінантами були обрані такі підприємства: ТОВ «Агрона Фрут Україна», СП «Сперко Україна», АТ «Укрсиббанк» та ДП «Електричні системи» (з урахуванням етапу життєдіяльності підприємства). Аналіз фінансової та управлінської звітності підприємств дав змогу зробити висновки щодо можливостей фінансового забезпечення розвитку складових управлінського потенціалу. Виконані розрахунки показників таксономічного аналізу за даними анкетування є основою для визначення пріоритетних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства.

### **2.3. Аналіз світового досвіду використання найкращих практик розвитку управлінського потенціалу підприємств та його фінансового забезпечення**

Досвід компаній-світових лідерів економіки вказує на необхідність розвитку системи мотивації, запровадження безперервного навчання персоналу, сучасних технологій управління, розвитку корпоративної культури. Цінності, задекларовані компаніями, підтверджені запровадженими методами управління, сучасними системами підтримки поточної діяльності, прийняття управлінських рішень, кодексами етики тощо.

Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу за даними світових лідерів можна відстежити за показниками розвитку кожної складової.

Ціннісний підхід полягає у визначенні місії та корпоративних цінностей підприємства, який може бути представлений в табл. 2.20 [98].

Аналіз табл. 2.20 вказує на визначення таких головних напрямів розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення:

- матеріальне стимулювання роботи та розвитку персоналу;
- навчання персоналу;
- заходи корпоративної культури;
- запровадження інноваційних управлінських проєктів;
- запровадження екологічної інформаційної системи управління.

Серед багатьох різноманітних зарубіжних компаній можна зазначити низку ІТ-підприємств, відомих брендових торговельних та виробничих компаній.

Усі вони мають місію розвитку, визначені цінності, які повинні фінансово підтримуватися та реалізовуватися персоналом підприємства і, насамперед, управлінським персоналом [10; 60].

Тенденції розвитку управлінського потенціалу підприємства визначаються відповідно до кращих практик світових брендів, інноваційних підприємств тощо.

Розвиток управлінського потенціалу обумовлений активним запровадженням інноваційних управлінських та інформаційних технологій, розвитком цифрової економіки та менеджменту, активним позиціонуванням успішних підприємств на ринку товарів та послуг. Але головною складовою є ініціативний професійний та особистий розвиток управлінського персоналу. Більшість підприємств світу формує окремі бюджети для розвитку персоналу.

Відомі світові підприємства використовують систему ключових показників як на рівні стратегічного розвитку підприємства, так і на рівні розвитку окремих складових потенціалу та зокрема управлінського потенціалу.

**Напрями розвитку управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення щодо цінностей підприємств (кращі зарубіжні практики)**

<b>Підприємства (компанії)</b>	<b>Цінності</b>	<b>Напрями фінансового забезпечення управлінського потенціалу</b>
American Express:	лояльність клієнтів; якість обслуговування; чесність; спільна робота; повага до людей; бажання перемагати; особиста відповідальність	Клієнтоорієнтовані інформаційні екосистеми, навчання персоналу, стимулювання роботи персоналу та його команд, корпоративної культури
Facebook:	стрибок уперед; швидке просування; сміливість; відкритість; створення соціальних цінностей	Інноваційні інформаційні технології, навчання персоналу та команд, підтримка соціальних цінностей для персоналу
H&M:	віра в людей; ми одна команда, чесна і відверта; залишатися простими; підприємницький дух; постійне покращення; економічність	Командне навчання персоналу, залучення до управління, запровадження системи якості управління
Virgin Airlines:	ми думаємо, як клієнт; ми сповнені рішучості виконувати нашу роботу послідовно і правильно; разом ми відрізняємося від інших	Клієнтоорієнтовані екологічні інформаційні системи, цільове навчання персоналу, стимулювання роботи персоналу та його управлінських команд, корпоративної культури
Netflix:	заохочувати самостійне прийняття рішень співробітниками; обмінюватися інформацією відкрито, широко і свідомо; бути відвертими один з одним; тримати в компанії тільки високоефективних людей	Системи підтримки управлінських рішень, сучасні екологічні інформаційні системи з фокусуванням на комунікаціях, навчання та стимулювання персоналу
Nike:	спорт є основою всього, що ми робимо; висока якість роботи; пристрасть; ми – чесні, відкриті, етичні та справедливі;	Стимулювання та навчання персоналу, запровадження сучасних управлінських та інформаційних технологій, підтримка корпоративних цінностей заходами корпоративної культури
Microsoft	технологічне та ринкове лідерство, лояльність та співробітництво клієнтів, постійне покращення	Стимулювання та навчання персоналу. Гнучкі методології управління, залучення персоналу та клієнтів до управління

*Джерело:* сформовано автором за даними відомих світових компаній [1; 180; 153].

Система ключових показників використовується для оцінювання розвитку потенціалу персоналу підприємства, інформаційних технологій, корпоративної культури.

Аналіз досвіду використання системи збалансованих показників вказує на запровадження різноманітних моделей моніторингу та візуалізації даних для контролю реалізації стратегії розвитку підприємства та його потенціалу.

Чотири основні проєкції Нортон і Каплана доповнюються перспективами ефективності співробітників, використовують концепції глобального управління якістю, промисловим інжинірингом і обліком, що засновані на діях [65]. Така концепція пов'язана з корпоративними цінностями, культурою, місією і передбачає розвиток управлінського потенціалу підприємства як внутрішнього ресурсу. Досвід використання таких моделей дає змогу поєднати фінансові та якісні (ціннісні) оцінки розвитку підприємства. Такий підхід доцільно використовувати для управлінського потенціалу. Серед запропонованих моделей моніторингу та контролю можна виділити «Бортве вікно», «Ділове вікно» – такі підходи базуються на організаційних структурах або структурах складових, що може бути використано і в нашому дослідженні для розвитку системи збалансованих показників управлінського потенціалу підприємства. Але прив'язка до організаційної структури або до структури складових зменшує рівень гнучкості в розвитку управлінського потенціалу, що може бути забезпечено спеціальними системами для управління стратегічними програмами, які охоплюють декілька складових управлінського потенціалу. Популярні моделі моніторингу та контролю використовуються на рівні менеджера – для оцінювання результатів роботи; для менеджера середнього рівня – для оцінювання результатів роботи підлеглих; для менеджерів всього підприємства – для оцінювання роботи підрозділів, окремих проєктів та програм [51].

Практика використання технології SMART-цілей, запропонована ще П. Друкером та розвинута на багатьох відомих підприємствах, дає змогу не тільки використовувати системи ключових показників, а і загальну концепцію управління за цілями. Такий підхід дає змогу сформувати систему фокусування



персоналу на досягненні основних цілей розвитку підприємства, а також розвитку управлінських та організаторських здатностей співробітників, виявленні індивідуальних здібностей та навичок співробітників [172].

Під час створення моделі управління розвитком управлінського потенціалу доцільно дотримуватися підходів використання SMART-планування та формування системи збалансованих показників. Це надасть змогу створити комплекс інструментів стратегічного управління та реалізації бізнес-процесів з урахуванням відповідного фінансового забезпечення. SMART-модель, представлена в додатку Д, передбачає формування загальної композиції цілей розвитку управлінського потенціалу підприємства взагалі та за складовими, декомпозицію за кожною складовою і визначення таксономічних показників розвитку управлінського потенціалу підприємства. Такий підхід дає змогу виконати аналіз цінності управлінського бізнес-процесу та його відповідності стратегічним цілям (додаток У).

Якщо проаналізувати прогноз однієї з найбільш відомих консалтингових компаній Gartner, то розвиток методологій управління персоналом ґрунтується на таких напрямках, як управління талантами, розвиток лідерських якостей тощо. Серед основних пріоритетів 2021 року фахівці компанії визначають такі: формування критичних навичок та компетенцій, організаційна реструктуризація, запровадження змін та лідерство. Такі пріоритети відповідають визначеним нами підходам до розвитку складових управлінського потенціалу підприємства. Опитування 800 лідерів з управління вказує на необхідність розширення показників витрат на розвиток персоналу, а також покращення операційної досконалості персоналу. Все це підтверджує необхідність поєднання процесного та проєктного підходів в управлінні розвитком управлінського потенціалу підприємства.

В огляді Gartner акцентується увага на удосконаленні системи реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Наприклад, Марк Віттл, віце-президент, консультант компанії Gartner, зазначає, що «оскільки організації переходять від початкової пандемічної реакції до більш стійких операцій, вони намагаються

вбудувати стійкість до всього, від стратегії до проєктування роботи, щоб забезпечити організації, її керівництву та працівникам неодноразово відчувати зміни та реагувати на них».

Дослідження Gartner вказують на те, що керівники відділу кадрів повинні застосовувати динамічний підхід до перекваліфікації та перерозподілу талантів, запроваджувати формальне та неформальне навчання. Більшість корпорацій світу мають спеціальні механізми визнання неформальної освіти та спеціальні інструменти для виявлення необхідних навичок та знань для претендента на посаду незалежно від отриманого диплома [198].

Переосмислення стратегій може допомогти розкрити можливості персоналу та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, а також формувати клімат довіри між персоналом та керівниками організації. За складовими VRIO-аналізу, на сучасних підприємствах є менеджери, що відповідають за безперервність та оновлення бізнесу. Такі стратегічні програми передбачають спеціальні процедури для оптимізації бізнес-процесів. Така оптимізація має свої особливості для різних галузей.

Зокрема, для підприємств банківської галузі – оптимізація бізнес-процесів за гнучкими методологіями; для виробничих підприємств – ощадливе виробництво; для торговельних підприємств – база знань для підтримки процесів продажу; для підприємств всіх галузей – запровадження інформаційних екосистем підтримки управлінських рішень, ведення документообігу, підтримки системи управління якістю тощо [227].

Усі відомі корпорації світу комплексно запроваджують процесний та проєктний підходи в управлінні. Це дає змогу зменшити протиріччя в оцінюванні роботи управлінських кадрів, здійснити оцінювання продуктивності та рівня досягнень окремого менеджера не тільки в складі окремого підрозділу, а і як окремої особистості, яка може себе проявити в проєкті та відповідно виконує необхідні управлінські бізнес-процеси. Зв'язок фінансових показників та показників продуктивності управлінських кадрів є достатньо складною задачею,

яку кожне підприємство вирішує відповідно до визначених еталонів корпоративних цінностей, особливостей галузі тощо.

Модель вимірювання досягнень, що використовується на багатьох американських підприємствах, формується на основі 8 кроків [199]:

1. Категорія вимірювання – вироблення основних напрямів діяльності.
2. Напрямок вимірювання – визначення цілей в кожному напрямі.
3. Показники вимірювання – для кожної цілі встановлюється один або більше індикаторів, які найбільш точно відповідатимуть стратегії досягнення мети.

Така модель може бути використана для моніторингу досягнення цілей розвитку складових управлінського потенціалу підприємства, які полягають в досягненні рівня еталона для визначеної складової. Така модель запроваджена в корпорації «Hewlett packard» та базується на взаємній оцінці підрозділами послуг, що вони надають один одному. Модель охоплює такі 6 етапів:

1. Опис процесів.
2. Завдання параметрів вимірювання процесів.
3. Процедура вимірювання процесів.
4. Процедура вимірювання стикових (між підрозділами) процесів та операцій.
5. Порівняння з критеріями якості.
6. Розрахунок інтегрованих показників.

Оцінювання якості результатів запровадження проєктів виконується відповідно до правил міжнародного стандарту PMBOK [218].

Поєднання міжнародних стандартів систем управління якістю та управління проєктами дає змогу зменшити протиріччя між процесним та проєктним підходами та сформувати систему запровадження змін шляхом реалізації проєктів, результатом яких є оновлені управлінські процеси.

У табл. 2.21 наведено порівняльну характеристику витрат підприємств різних країн на розвиток персоналу [144; 185].

**Витрати підприємств країн світу на розвиток персоналу**

<b>Країна</b>	<b>Середній відсоток від фонду оплати праці, %</b>	<b>Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд дол. США</b>	<b>Середній розмір витрат на місяць на 1 працівника, дол. США</b>
США	5–10	50	1 252
Японія	10–20	80	1 670
Франція	2–5	30	1 085
Німеччина	2–5	20	970
Велика Британія	6–8	40	1 355

*Джерело:* складено автором за [144; 185]

Із даних таблиці випливає, що найбільші витрати на місяць спостерігаються на підприємствах Японії, Великої Британії, на третьому місці – Сполучених Штатів Америки, Франції та Німеччини. Наприклад, відповідно до експертних оцінок, американські компанії інвестують у розвиток персоналу 50 млрд дол. США на рік, а 1 \$ інвестицій у розвиток персоналу приносить підприємству 33 \$ прибутку. Насамперед – це інвестиції в систему безперервного навчання працівників до нових технологій та форм організації праці для більш повного використання потенціалу персоналу та систем управління. На сучасних підприємствах застосовують як формальне, так і неформальне навчання. До формального, переважно, зараховують підвищення кваліфікації, професійне навчання. До неформального – навчання м'яким навичкам з елементами гейміфікації, наставництва, використання кращих практик тощо. Але неформальне навчання може охопити будь-які компетенції, потрібні для персоналу. Головне, щоб підприємства мали можливість виявити необхідні навички та знання, як це організовано в таких корпораціях, як Google, Microsoft, шляхом запровадження спеціальних платформ навчання та тестування, механізму співбесід.

Для реалізації ідеї безперервного навчання, запроваджуються корпоративні інструменти, які входять в загальну екологічну інформаційну систему або працюють відокремлено. Наприклад, на підприємстві IBM створений

корпоративний університет, що містить понад 10 000 спеціалізованих курсів [194]. На підприємстві відводиться 5 % робочого часу для навчання, роботи з коучем. Приблизно 76 % корпорацій, у яких працює понад 500 працівників, мають програми підготовки та перепідготовки для навчання працівників. Такі корпорації, як Ford, Chrysler, витрачають від 25 % до 35 % своїх інвестицій на навчання персоналу. На розвиток управлінського потенціалу персоналу – 25 % преміального фонду, створеного як 25 % від чистого прибутку.

На рис. 2.4 представлено рівень середніх прямих витрат на навчання одного працівника в компаніях різних галузей національної економіки США. Найвищий рівень спостерігається в ІТ-галузі та фінансовому секторі економіки.

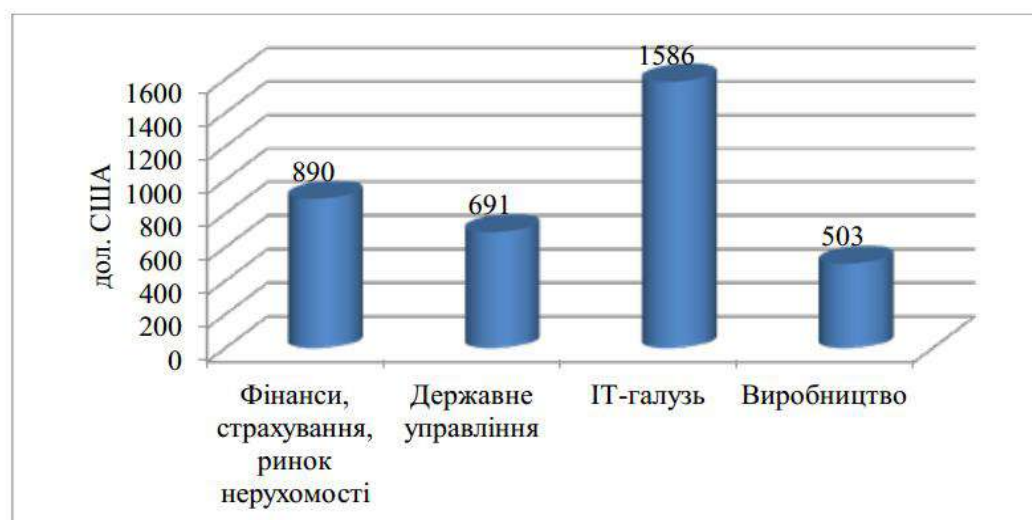


Рис. 2.4 Середні прямі витрати на навчання одного працівника в компаніях різних галузей США [53; 128]

Наприклад, компанія «Мідленд-Росс» використовує схему використання фінансового забезпечення фонду розвитку (25 % – на управлінський потенціал персоналу), що дало можливість підвищити на 16 % продуктивність праці, плинність кадрів скоротити до 36 %.

Витрати на розвиток персоналу та управлінського потенціалу також залежать від масштабу підприємства [57]. Зокрема, на рис. 2.5 представлено різницю фінансового забезпечення витрат для навчання персоналу за масштабами підприємств в США.

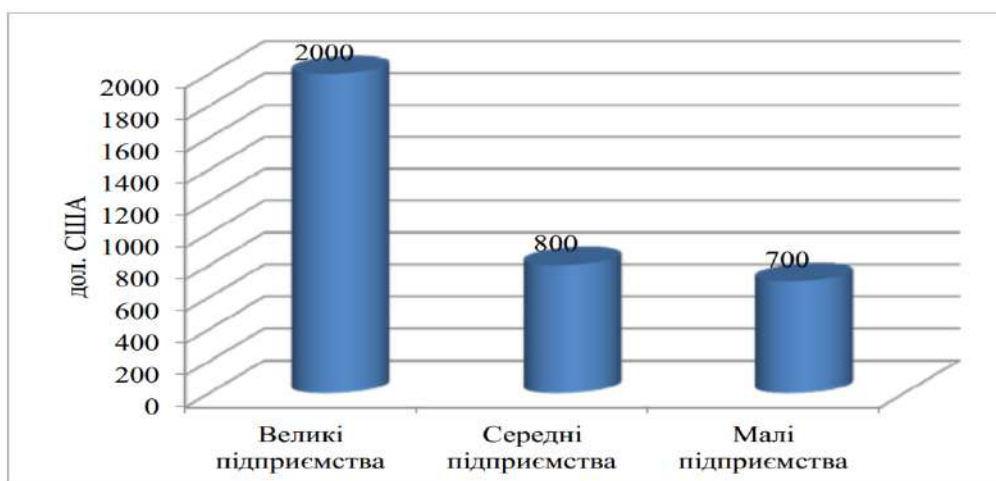


Рис. 2.5 Витрати на навчання персоналу за розмірами підприємства в США

*Джерело:* сформовано автором на основі [128].

У 2021 р. тренди та виклики щодо розвитку людського капіталу та поведінки компаній щодо інвестицій в цю сферу змінилися. Але керівники підприємств розуміють, що такі інвестиції необхідні; крім того, змінилися майданчики навчання персоналу з офлайн на онлайн [52]. У табл. 2.22 наведено витрати іноземних підприємств на розвиток персоналу. За даними компаній, найбільший відсоток в цих витратах спрямований на навчання персоналу [136].

Відома система управління якістю (стандарт ISO 9001 та ISO 14001) на підприємствах Великобританії доповнюється стандартом «Інвестори в людей». Використання стандартів якості забезпечує регламентацію оцінювання управлінського потенціалу за бізнес-процесами їхніми власниками та учасниками і виявляє ділянки для оновлення бізнес-процесів, навчання персоналу. На німецьких підприємствах поширення набуло залучення працівників до участі в управлінні діяльністю підприємства, прийняття колективних управлінських рішень, підтримка соціальної інфраструктури підприємства [226].

Японські підприємства завжди були лідерами в розвитку управлінського потенціалу підприємств. Активно залучаються кошти для розвитку персоналу, інноваційних та інформаційних технологій, запровадження корпоративної культури [141; 144; 153; 185].

**Витрати іноземних підприємств на розвиток персоналу**

<b>Назва компанії</b>	<b>Загальні витрати на розвиток персоналу, млн дол. США</b>	<b>Відсоток від загальних витрат на оплату праці</b>
American Thermal Technologies	1 300	6
IBM	750	5
Дженерал Моторс	1 000	4,5
Ксерокс	220	4
Тексас Інструментс	145	3,5
Моторола	142	2,6
American Express	1 300	6
Facebook	750	5
H&M	1 000	4,5
Virgin Airlines	1 300	4
Netflix	750	3,5
Adidas	1 000	2,6
Microsoft	1 300	6
Google	1 300	5

*Джерело:* сформовано автором за відкритими даними світових компаній

Однією з найхарактерніших рис японської системи є система найму на все життя, що розвиває лояльність підприємства та роботодавця. Саме відповідно до цієї системи формується система навчання та кар'єрного зростання, зниження витрат.

Такий підхід має недоліки: труднощі з процедурою звільнення працівників; великий обсяг частки заробітної плати в собівартості продукції; труднощі з пошуком талановитих працівників та їх залучення. Позитивні сторони такого підходу: високий рівень довіри між працівниками та керівництвом; корпоративний дух; можливість планування довгострокових проєктів та системи навчання персоналу.

Навчання персоналу в японських компаніях здійснюється за спеціальними національними програмами, активно використовується навчання на робочому місці, ротація посад, використання коучінгу тощо.

Досвід зарубіжних країн вказує на активне використання корпоративних інформаційних систем та розвитку їхнього потенціалу. За цим напрямом лідерами впровадження є Японія, США, Норвегія та Ісландія.

Активно запроваджується проєктне управління на провідних підприємствах світу. Місце і роль управління проєктами в управлінській діяльності наведено у табл. 2.23.

Таблиця 2.23

**Місце і роль управління проєктами в управлінні підприємством**

Види управління	Види діяльності		
	Проєктно-орієнтований	Серійне виробництво	Змішаний
Загальне управління	10–15 %	10–15 %	10–15 %
Управління проєктом	85–90 %	40 %	20 %
Управління виробництвом	0	45 %	65–70 %
Частка виду діяльності в економіці	30	20	50
Частка управління проєктами в економіці	27	8	10

*Джерело:* узагальнено автором на основі [227]

Відповідно до галузей визначених підприємств для дослідження розвитку управлінського потенціалу підприємства були вивчені тенденції розвитку. Зокрема, за звітними матеріалами компанії Gartner сучасні банківські установи повинні працювати над запровадженням змін, ключовим диференціатором яких є людина – працівник банку та клієнт банку [227]. Автономна адаптованість розвитку управлінського потенціалу підприємства для банку передбачає активне запровадження цифрових та інноваційних технологій; активну інтеграцію людей з технологіями та розвиток системи управління талантами. Технології управління та інформаційної підтримки дають змогу підтримувати таланти людей реалізації сценаріїв надання послуг, застосування різних сценаріїв використання технологічного платформного інструментарію, активний розвиток екосистем управління, взаємодії управлінських та інформаційних технологій. Фахівці банку підтримують розвиток корпоративної культури, інновацій, розвитку бізнес-цінностей підприємства. Цінності банку, сформульовані у таких цільових напрямках бачення розвитку, як «Люди насамперед», «Інновації для людей», дають змогу створити екосистему бізнесу, яка є ринком функцій та інформації,



передбачає обмін кількома цінними формами на благо всіх учасників. Екосистеми бізнесу орієнтовані на ефективне виробництво та продаж товарів та послуг, доповнення існуючих послуг та можливостей, оптимізацію та вдосконалення ділових операцій. Такі екосистеми використовують сценарні стратегічні напрями розвитку управлінського потенціалу підприємства, в яких враховуються галузеві бізнес-вимоги; досвід працівників та організації; формується оптимальна інфраструктура та її дзеркальна автоматизована система; розвиток ділового середовища офлайн та онлайн для реалізації поставлених цілей на рівні організації, підрозділів та особистих цілей персоналу [70].

Визначені тенденції розвитку банківських установ можуть бути адаптовані і до інших галузей. Але в кожній з них доцільно запроваджувати систему управління якістю, така система повинна охоплювати не тільки виробництво товарів та послуг, а і сферу управління, використання бізнес-процесів. Постійний цикл покращення процесів Демінга, представлений в першому розділі, може бути адаптований за кращими практиками зарубіжного досвіду до вітчизняних підприємств. Кожен з управлінських процесів визначається відповідно до циклу постійного поліпшення Демінга. Досвід зарубіжних підприємств щодо використання системи управління якістю бізнес-процесів дає змогу відповідно до моделі організації якістю визначити цілі та завдання на всіх рівнях управління; поєднати технології управління процесами та проектами; визначити та вибрати способи досягнення мети, зокрема інноваційні способи; реалізувати навчання та підготовку персоналу; контролювати результати виконання робіт та відповідних керуючих впливів. Японські фахівці акцентують увагу на можливості оптимізації циклу Демінга за витратами, усунення невідповідностей та нераціональностей.

Серед проєктів запровадження інновацій в системи управління підприємством для розвитку його управлінського потенціалу доцільно звернути увагу на такі напрями, як розвиток гнучких методологій управління, стратегічне планування та використання цільових карт, систем збалансованих показників та спеціальні виробничі програми з удосконалення управління виробництвом [61].

Гнучкі методології управління (Agile, Scrum) активно запроваджуються не

тільки на IT-підприємствах, але і на підприємствах інших галузей. Такі методології дають змогу підвищити рівень відповідальності управлінського персоналу; більш гнучко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, активно запроваджувати інформаційні технології моніторингу бізнес-процесів, їхньої оптимізації та оновлення. Запровадження таких методологій потребує комплексного проєктно-процесного підходу, що потребує реалізації спеціального проєкту змін в системі управління з процедурами оновлення управлінських бізнес-процесів. Відповідно до складових розвитку управлінського потенціалу підприємства напрям запровадження гнучких методологій управління належить до інноваційної та інформаційної складових з фокусуванням на розвитку потенціалу персоналу [22; 138].

Проєкти комплексного запровадження системи збалансованих показників з подальшою деталізацією бізнес-процесів, їхньої вартості та бюджету для визначення та моніторингу показників розвитку управлінського потенціалу підприємства також насамперед сприяють розвитку трьох складових УПП – персонал, інновації та інформаційні технології.

Розвиток потенціалу управлінського персоналу не може бути активним без наявності та розвитку системи мотивації, соціального захисту та матеріального заохочення персоналу.

Управління розвитком корпоративної культури підприємства як складової УПП передбачає формування документів щодо цінностей та правил розвитку корпоративної культури, спеціальних інституцій для надання послуг соціального захисту та підтримки корпоративних цінностей підприємства; активного запровадження заходів корпоративної культури [131].

Визначені складові розвиваються комплексно і в деяких моментах дублюють одна одну. Розвиток управлінського потенціалу успішних західних підприємств вказує на необхідність формування сценарних стратегічних напрямів розвитку, які, зі свого боку, дають змогу сформувати портфель проєктів розвитку та послідовність їхнього запровадження. Такий підхід використовується на IT-підприємствах, успішних західноєвропейських, американських та японських

корпораціях. Поєднання системи управління поточною господарською діяльністю та запровадження інноваційних проєктів розвитку дає змогу отримати очікувані результати за кожною складовою та розвитку управлінського потенціалу підприємства загалом.

## **Висновки до розділу 2**

Визначено основні детермінанти розвитку управлінського потенціалу підприємства на основі людиноорієнтованого ціннісного підходу розвитку управлінського потенціалу підприємства, який ґрунтується на двох базових підходах – максимізація цінності для власників та максимізація багатофакторної цільової функції для всіх зацікавлених сторін. Пріоритетність кожної складової управлінського потенціалу підприємства визначається за результатами визначення показників VRIO-аналізу та попарного порівняння значущості складових і може бути оцінена за кількісними та якісними показниками.

Аналіз досвіду розвитку складових управлінського потенціалу відомих міжнародних корпорацій дав змогу зробити висновок, що розвиток таких здатностей персоналу, як лідерство, гнучкість в управлінні, вміння працювати в команді, навички визначення корпоративних та особистих цінностей, оцінювання результатів діяльності підлеглих та власної діяльності є ключовими для розвитку потенціалу управлінського персоналу.

Доведено, що необхідна кваліфікація управлінського персоналу та його мотивація розвиваються разом із управлінськими та інформаційними технологіями розвитку підприємства, що відображається в розвитку таких складових, як: складова розвитку корпоративної культури та навчання персоналу (оцінюється за системою опитувань та рівня лояльності та залучення персоналу до управління підприємством на всіх рівнях); інноваційна складова розвитку управлінського потенціалу (оцінюється за рівнем запровадження інновацій в систему управління підприємством та виробництвом товарів та послуг); складова розвитку інформаційних технологій, яка передбачає оцінювання рівня готовності

персоналу до ефективної роботи в середовищі інформаційної системи та охоплення управлінських процесів, зокрема процедур та процесів прийняття управлінських рішень.

Запропонована адаптована для оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу методика VRIO-аналізу дає змогу оцінити рівень розвитку управлінського потенціалу підприємства за чотирма напрямками: цінність (відповідність стратегічним цілям підприємства; якщо цінність на даному етапі не визначається – то пріоритетність), унікальність (особливо це стосується авторських управлінських технологій, фахівців високого рівня, унікальних властивостей корпоративної культури тощо); здатність до безперервної діяльності (особливо в кризові періоди); організація (баланс між сталими інституціями та динамічними проєктними командами; організація навчання, підтримка тощо) та комплексна оцінка рівня розвитку кожної складової управлінського потенціалу підприємства, порівняно з еталоном, відповідно до життєвого циклу розвитку підприємства та визначеної відстані до еталона таксономічного показника розвитку складової управлінського потенціалу.

Для оцінювання рівня необхідного фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу, вибору пріоритетних напрямів розвитку за визначеними детермінантами були обрані підприємства Вінницької області, що є успішними на ринку товарів та послуг і є територіально утворюючими підприємствами: ТОВ «Агрона Фрут Україна», СП «Сперко Україна», АТ «Укрсиббанк» та ДП «Електричні системи» (з урахуванням етапу життєдіяльності підприємства). Позитивна динаміка фінансових показників вказує на те, що визначені підприємства достатньо успішні, знаходяться на етапах зрілості або початку відтворення, мають можливості для розвитку управлінського потенціалу. Опитування на цих підприємствах дало змогу визначити таксономічні показники розвитку управлінського потенціалу для вибору стратегічних напрямів його розвитку.

Аналіз показників розвитку складових управлінського потенціалу підтверджує пріоритетну роль потенціалу управлінського персоналу та дає змогу

виявити ті складові, що потребують найбільшої уваги для розвитку. Комплексний розвиток визначених складових є основою для формування сценарних стратегічних напрямів розвитку, які, зі свого боку, дають змогу сформувати портфель проєктів розвитку та послідовність їхнього запровадження. Поєднання системи управління поточною господарською діяльністю та запровадження інноваційних проєктів розвитку дають змогу отримати очікувані результати за кожною складовою та розвитком управлінського потенціалу підприємства загалом. Результати формування інтегральних показників розвитку складових управлінського потенціалу можуть бути основою для формування варіативних стратегічних напрямів розвитку та для стратегічних портфелів проєктів розвитку, які будуть розглянуті в третьому розділі наукового дослідження.

Результати досліджень другого розділу роботи представлені в роботах [38; 39; 41; 42; 86; 201].

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### **3.1. Формування моделі управління розвитком управлінського потенціалу підприємства**

Модель управління розвитком управлінського потенціалу передбачає використання стратегічного управління з подальшою реалізацією процедур оновлення управлінських бізнес-процесів або / і запровадження проєктів внесення змін в систему управління розвитком управлінського потенціалу. Модель повинна мати основу, що складається з ключових показників відповідно до стратегічних напрямів розвитку, які, зі свого боку, відповідають цінностям підприємства та персоналу, та мати фінансову основу для реалізації визначених стратегічних напрямів.

На основі запропонованих концепцій людиноорієнтованого ціннісного підходу до розвитку управлінського потенціалу підприємства така модель може бути побудована на основі системи збалансованих показників за рахунок внутрішніх інвестицій розвитку підприємства.

На рис. 3.1 представлено модель управління розвитком управлінського потенціалу, яка передбачає формування стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства з урахуванням цінностей персоналу та підприємства на основі системи збалансованих показників (СЗП), що містить стратегічні та оперативні модулі для планування та реалізації стратегії розвитку управлінського потенціалу підприємства за допомогою інструментарію системи збалансованих показників та системи управління внутрішніми фінансовими ресурсами підприємства. Така модель найбільш оптимально може бути реалізована за допомогою системи управління якістю, яка містить опис управлінських процесів, має інструментарій для їхнього моделювання, здійснення

оптимізації. Запровадження проєктів потребує використання інструментарію сучасної системи управління проєктами.

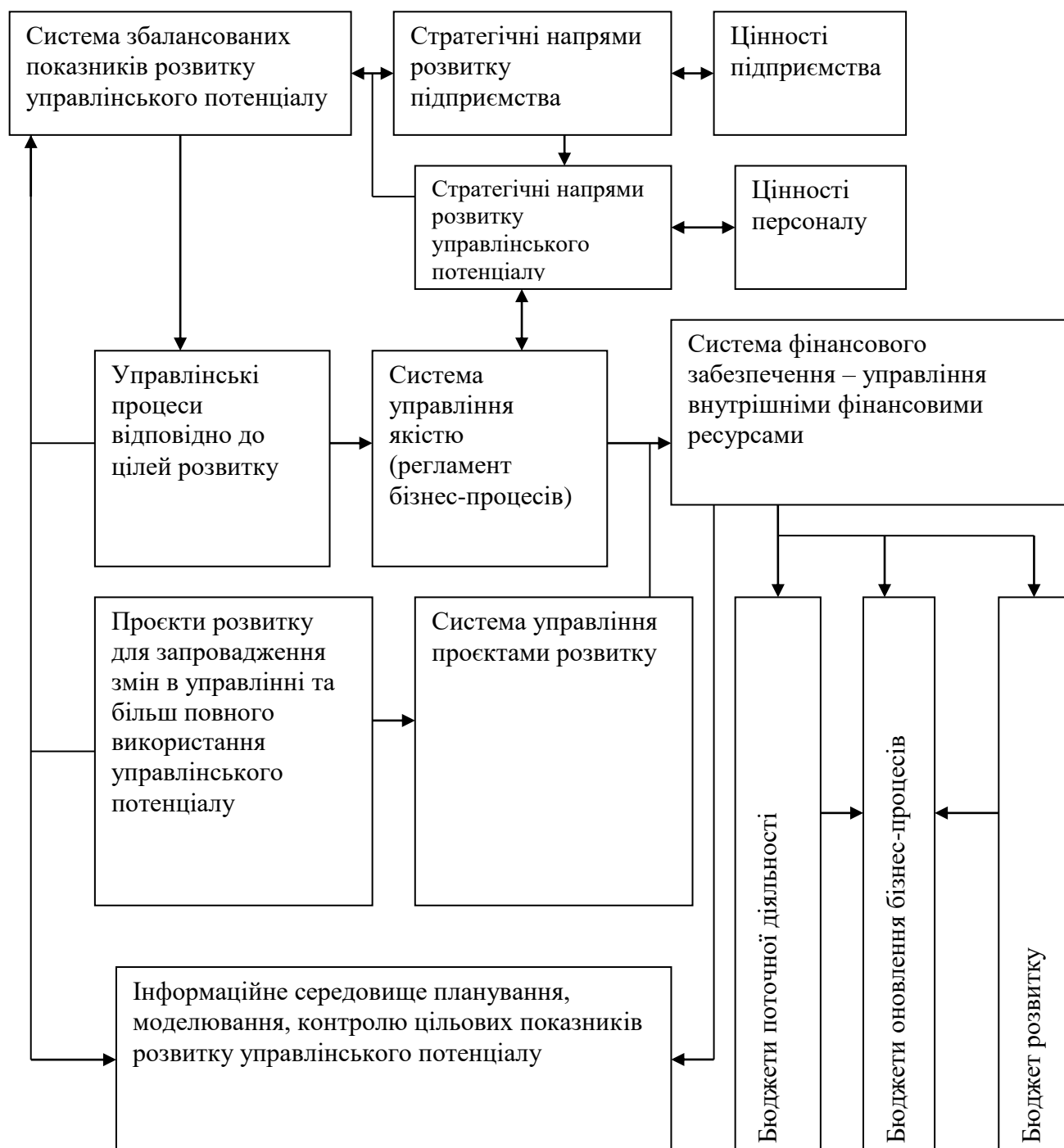


Рис. 3.1. Модель управління розвитком управлінського потенціалу підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Загальна модель системи збалансованих показників за проєкціями складових розвитку управлінського потенціалу підприємства містить кожен

складову розвитку управлінського потенціалу підприємства та проєкцію його фінансового забезпечення. Кожна з проєкцій відповідає на визначені питання щодо розвитку управлінського потенціалу підприємства та має такі послідовні етапи реалізації розвитку управлінського потенціалу підприємства за проєкцією:

1. Аналіз процесів поточної управлінської діяльності.

2. Оновлення бізнес-процесів.

3. Запровадження проєктів для змін в системі управління відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовищ розвитку підприємства та його управлінського потенціалу.

Процесний підхід (аналіз, оптимізація та оновлення бізнес-процесів) використовується за умови внесення незначних змін у процеси і можливості оперативного навчання та самонавчання персоналу. Запровадження проєктів розвитку обумовлюється значними змінами в системі управління – відповідних нових методологій управління (інноваційна складова), наприклад, управління виробництвом продуктів та послуг, сучасних методологій управління виробництвом, надання послуг, оновлення апаратного та програмного забезпечення екосистеми управління підприємством (інформаційна складова); запровадження сучасного корпоративного порталу (розвиток корпоративної культури та інформаційна складова); проєкти навчання персоналу (зокрема проєкти запровадження формального та неформального навчання тощо [25; 132].

Таке поєднання підтримується відомими інструментами системи управління якістю та інформаційної екосистеми. Зокрема, система управління якістю містить опис та регламент всіх бізнес-процесів, моделі їхніх автоматизованих операцій для інформаційної екосистеми. Використання системи збалансованих показників та моделювання проєкцій від цілей до бізнес-процесу з урахуванням відповідності стратегічним цілям та цінностям підприємства дають змогу поповнити базу знань системи управління якістю оптимізованими моделями бізнес-процесів [176]. Регламент бізнес-процесу передбачає визначення його власника, учасників (зона відповідальності та делегування – оптимізація за виконавцями операцій); розподіл за часом виконання (оптимізація за часом); вартість виконання. Аналіз за цими



параметрами дасть змогу визначити потребу в оновленні бізнес-процесу або його заміні за умови зміни системи управління (запровадження проекту змін). Відповідно до кожної з проєкцій використовуються бюджети поточної діяльності або бюджет розвитку (для оновлення та запровадження проєктних змін).

Аналіз значущості складових розвитку управлінського потенціалу, виконаний у другому розділі (п. 2.1., п. 2.2.), вказує на те, що найбільш вагомою складовою є розвиток потенціалу управлінського персоналу. Прийняття рішення щодо вибору стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства здійснюється керівництвом та спеціальними групами стратегічного розвитку на підприємстві. Інструментарієм для реалізації вибраних стратегічних програм, проєктів, процедур оновлення є засоби управлінської інформаційної екосистеми, інноваційних управлінських методологій, сучасної системи управління якістю, які повинні стати основою для формування ефективного інформаційно-комунікаційного середовища управління та прийняття управлінських рішень персоналом підприємства.

У табл. 3.1 представлено відповідність стратегічних напрямів, запровадження постійних заходів оновлення бізнес-процесів для розвитку управлінського потенціалу підприємства на рівні департаментів та підприємства й прикладів цільових інноваційно-інвестиційних проєктів.

Здатність персоналу ефективно підтримувати поточну управлінську діяльність відповідно до визначених стратегічних цілей, запроваджувати зміни в процедурах та організації управління відповідно до поточних ситуацій з використанням бази знань, що містить сценарії розвитку подій з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах та рівня ризиків є основною характеристикою рівня розвитку потенціалу управлінського персоналу.

**Стратегічні напрями розвитку управлінського потенціалу підприємства та заходи щодо їхньої реалізації**

<b>Стратегічні напрями розвитку управлінського потенціалу підприємства</b>	<b>Заходи для реалізації розвитку управлінського потенціалу підприємства</b>	<b>Інноваційно-інвестиційні проєкти розвитку управлінського потенціалу підприємства</b>
Моніторинг стану та виявлення прихованих можливостей управлінського потенціалу підприємства	Діагностика стану за складовими управлінського потенціалу	Запровадження автоматизованої системи діагностики стану управлінського потенціалу
Формування бази знань для підтримки управлінських процесів	Постійне поповнення бази знань ситуаційними кейсами з досвіду департаментів управління підприємством	Удосконалення технологічних процесів формування та використання бази знань в інформаційній системі управління підприємством (ІСУП)
Запровадження динамічної інформаційної системи підтримки управлінських процесів підприємства	Визначення управлінських процесів, їхніх власників та показників результатів виконання	Запровадження модуля динамічних комунікацій відповідно до управлінських процесів підприємства
Формування системи безперервного навчання управлінського персоналу з використанням різних форматів навчання	Моніторинг показників освіти, кваліфікації та навчання персоналу	Запровадження системи безперервного навчання з підтримкою у форматах дистанційного та змішаного навчання
Формування ефективної корпоративної культури та підвищення рівня залученості управлінського персоналу	Моніторинг залученості управлінського персоналу	Запровадження системи інформаційної підтримки розвитку корпоративної культури

*Джерело:* розроблено автором

Уміння управляти проєктами розвитку як короткостроковими програмами запровадження змін для виявлення резервів та нових можливостей управлінського потенціалу підприємства, ефективно працювати в одній команді є характеристиками управлінського персоналу як ефективної команди для запровадження змін за допомогою проєктів розвитку.

Табл. 3.1 демонструє можливості збалансованого процесно-проектного підходу до запровадження визначених стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Оптимальний вибір стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства здійснюється відповідно до таких критеріїв:

1. Узгодженість та взаємозв'язок стратегічних цілей, завдань і програм.
2. Виявлення ризиків її запровадження та програми їхнього зниження в процесі впровадження.
3. Оптимальний час та форми впровадження стратегічних напрямів розвитку.

Безпосередньо інноваційно-інвестиційні проєкти для розвитку управлінського потенціалу повинні мати такі характеристики:

- кількісна вимірність (усіх дій, витрат, результатів);
- часовий горизонт дії (встановлюється завчасно);
- деталізовану цільову спрямованість (цілі чітко сформульовані);
- модель життєвого циклу;
- модель використання результатів проєкту в системі управління підприємством;
- модель змін в проєкті та використання результатів залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

Для кожного підприємства стратегічний напрям розвитку управлінського потенціалу та портфель проєктів повинен враховувати галузеві особливості, кращі світові та вітчизняні практики, етапи розвитку життєвого циклу організації; готовність персоналу до змін тощо.

На рис. 3.2 представлено модель системи управління розвитком управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення. Базові складові відповідають складовим управлінського потенціалу, для розвитку яких необхідно сформувати можливості для розвитку особистого та командного потенціалу персоналу, запровадження змін в системі управління, формування ефективного електронного середовища та корпоративної культури.

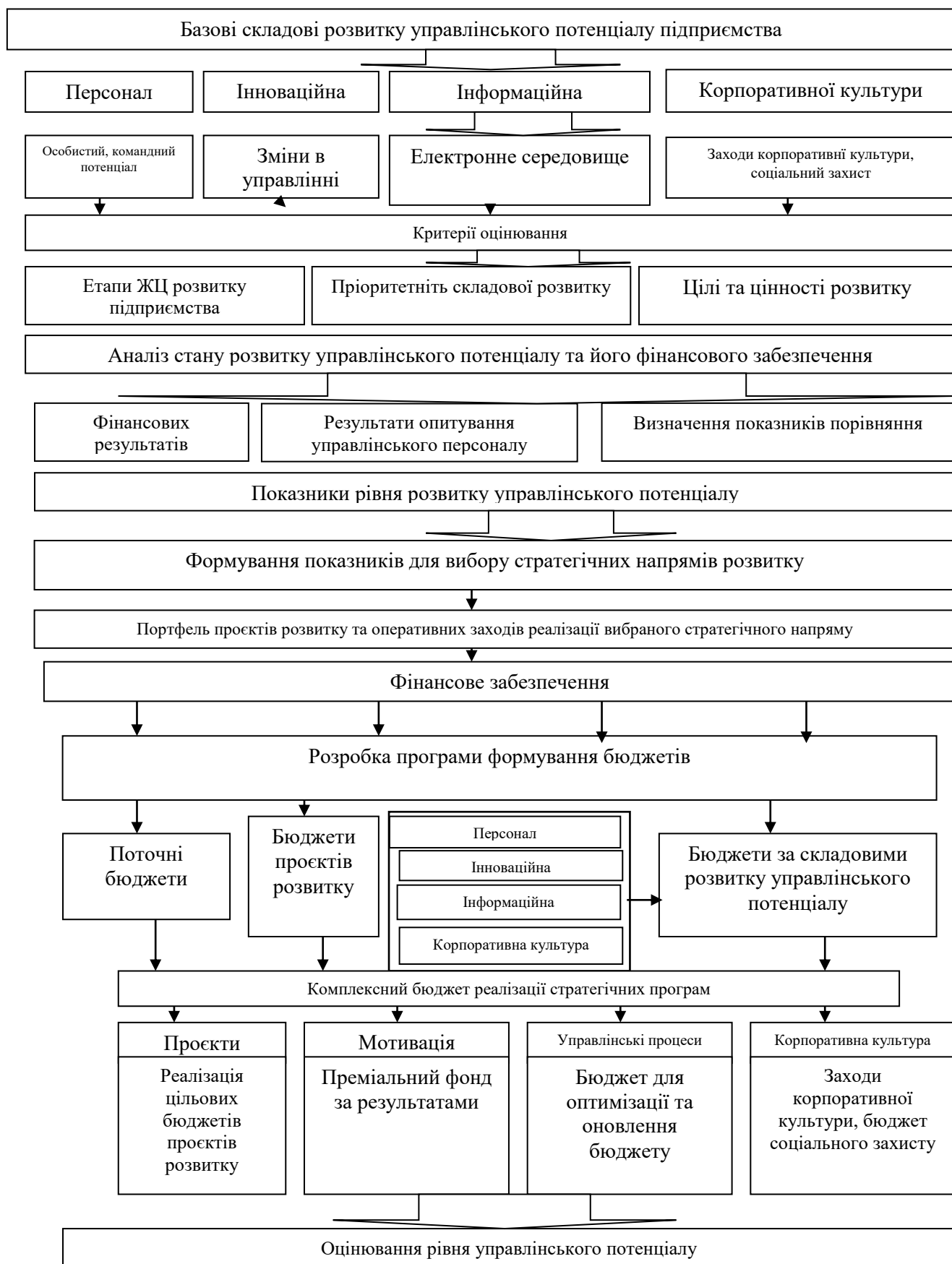


Рис. 3.2. Модель системи управління розвитком управлінського потенціалу підприємства

Джерело: адаптовано автором на основі [72]

Така система передбачає комплексне оцінювання всіх складових розвитку управлінського потенціалу підприємства. Основні складові для проведення оцінювання: врахування етапу життєвого циклу підприємства, рівня пріоритетності кожної складової розвитку, процедури вибору стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства з подальшим оцінюванням отриманих результатів за показниками та обсягом виконання бюджетів розвитку, визначення часткових та інтегральних показників розвитку управлінського потенціалу підприємства за даними таксономічного аналізу та розрахунку дистанції досягнення еталона для кожної складової.

Альтернативні стратегічні напрями розвитку управлінського потенціалу підприємства формуються за таким алгоритмом:

1. Розвиток потенціалу управлінського персоналу є пріоритетним для будь-якого стратегічного напрямку і враховує готовність персоналу для розвитку інших складових управлінського потенціалу.

2. Пріоритетність інформаційної, інноваційної складової та розвитку корпоративної культури визначається за частковими інтегральними показниками відповідно до кожної складової.

3. Вибір стратегічного напрямку здійснюється відповідно до результатів локальних попарних порівнянь для кожної окремої складової та визначення рівня готовності персоналу до запровадження стратегічних заходів розвитку відповідно до складових. Тобто, за результатами аналізу фінансових та ресурсних можливостей підприємства розвивати визначену складову визначається рівень інтегрального показника розвитку окремої складової і готовності управлінського персоналу. Попарне порівняння дає змогу отримати відносні коефіцієнти формування стратегічних показників пріоритетності альтернативних стратегічних напрямів.

4. Для вибору пріоритетного, найбільш адаптованого стратегічного напрямку для кожного підприємства було сформовано три загальні альтернативні стратегічні напрями розвитку управлінського потенціалу підприємства.

А – стратегічний напрям розвитку інформаційної екосистеми управління підприємством, який полягає у формуванні електронного інформаційного середовища підприємства, що автоматизує управлінські процеси, дає змогу здійснювати моніторинг показників розвитку управлінського потенціалу підприємства, складається з модулів документообігу, обміну швидкими повідомленнями; створення швидких опитувань; підтримки корпоративних заходів та інновацій; навчання персоналу. Реалізація стратегічних програм такого напрямку полягає в удосконаленні системи управління якістю (Розділ: Управлінські процеси); навчанні персоналу та вимірювання результатів навчання щодо роботи персоналу в електронному інформаційному середовищі; підтримці корпоративного порталу та його модулів. Акцент стратегічних цілей спрямований на розвиток інформаційної екосистеми управління та розвиток потенціалу персоналу управління.

Б – стратегічний напрям розвитку корпоративної культури, запровадження удосконаленої системи мотивації та матеріального заохочення персоналу, покращення рівня корпоративних послуг соціального захисту відповідно до визначених цінностей підприємства та особистісних цінностей персоналу.

В – стратегічний напрям запровадження змін в методології управління як інновацій в системі управління підприємством, підвищення кваліфікації управлінського персоналу та запровадження запропонованих методологій на всіх рівнях управління підприємством. Його реалізація передбачає формування змін в управлінні на підприємстві відповідно до галузевих та ринкових особливостей, використовуючи результати кращих практик гнучкого управління (методології Банк 3.0.; Індустрія 4.0. тощо).

Запропоновані стратегічні напрями розвитку управлінського потенціалу охоплюють всі складові розвитку управлінського потенціалу підприємства та можуть бути адаптовані до підприємств різних галузей. Не дивлячись на те, що запропоновані стратегічні напрями відповідають трьом складовим, в кожному з них сфокусовано увагу на розвитку потенціалу управлінського персоналу.

Розглянемо процеси формування стратегічних напрямів та їхньої адаптації для кожного підприємства.

Цінності корпорації СП «Сперко Україна» передбачають активне запровадження гнучких змін для отримання високого рівня результативності та ефективності на основі повного циклу використання його управлінського потенціалу.

Запровадження методології Lean для виробничих підприємств є доцільним відповідно до мети оптимізації бізнес-процесів. Така методологія може бути запроваджена як для виробничих, так і для управлінських процесів, і дає змогу оптимізувати їх, визначити точки взаємодії, можливості суміщення різноманітних операцій одним фахівцем або, навпаки, розподіл управлінських операцій між фахівцями [23; 24].

Враховуючи тенденції розвитку виробничих підприємств відповідно до кращих практик відомих корпорацій для виробничих підприємств, нами вибрана концепція запровадження методології ощадливого виробництва. Така методологія дає змогу оптимізувати управлінські бізнес-процеси виробництва, застосувати інтегрований підхід до підвищення продуктивності праці як виконавців виробничих процесів, так і власників.

Аналіз розвитку його складових, дослідження потреб в оновленні бізнес-процесів дав змогу сформулювати такі стратегічні напрями розвитку управлінського потенціалу:

А – стратегічний напрям запровадження методології ощадливого виробництва в комплексі з проєктно-процесною діяльністю та контролем результатів впровадження, навчання персоналу з використанням системи моніторингу за виробничою діяльністю та виконанням бюджету проєкту та вартості бізнес-процесів.

Б – стратегічний напрям запровадження системи оцінювання потенціалу персоналу, враховуючи рівень здатності до інновацій, взаємодії в команді, самоменеджменту та саморозвитку відповідно до інноваційних потреб підприємства, його корпоративної культури та інформаційної системи;

В – стратегічний напрям удосконалення системи управління якістю за розділом опису управлінських процесів з урахуванням їх фінансового забезпечення та рівня відповідальності управлінського персоналу в комплексі з розвитком інформаційної екосистеми підприємства.

Аналогічно на підприємстві ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно запроваджувати методологію Lean як продовження програми розвитку відповідальності та послідовності отримання результатів, запровадженої на підприємстві з акцентуванням уваги на управлінські процеси, визначення їхніх власників та учасників за рівнем відповідальності та фінансового забезпечення.

А – стратегічний напрям запровадження методології ощадливого виробництва у всіх напрямках діяльності підприємства з удосконаленням системи управління якістю з визначенням бізнес-процесів, їхньої оптимізації, контролю виконання за допомогою інформаційної екосистеми.

Б – стратегічний напрям запровадження системи навчання персоналу за напрямками удосконалення бізнес-процесів; запровадження інновацій (зокрема ощадливого виробництва) з можливістю використання системи оцінювання результатів навчання та розвитку корпоративних заходів відповідно до напрямів навчання.

В – стратегічний напрям комплексного впровадження системи управління якістю та інформаційної екосистеми з блоком моніторингу результатів оптимізації бізнес-процесів та показників розвитку управлінського потенціалу на основі удосконаленої системи управлінського обліку.

Методологія Lean передбачає удосконалення взаємодії між співробітниками, оптимізацію бізнес-процесів, зменшення витрат та збільшення продуктивності. Як приклад інноваційних методологій управління ця концепція може бути основою для стратегічного напрямку розвитку управлінського потенціалу.

Для ДП «Електричні системи» доцільно сформувати такі стратегічні напрями розвитку:



А – стратегічний напрям запровадження системи безперервного навчання управлінського персоналу з урахуванням показників розвитку його потенціалу, рівня участі в розвитку корпоративної культури, здатності до інновацій та використання інформаційних технологій.

Б – стратегічний напрям розвитку корпоративної культури з активним удосконаленням корпоративного порталу, запровадженням інноваційних методів сучасних управлінських комунікацій.

В – стратегічний напрям запровадження системи внутрішнього управлінського обліку для виявлення прихованих можливостей персоналу та системи управління з використанням сучасних інформаційних технологій та розвитку корпоративної культури відповідно до цінностей підприємства.

Для АТ «Укрсиббанк» визначені такі три альтернативні стратегічні напрями:

А – стратегічний напрям розвитку гнучких методологій управління як інновацій в системі управління підприємством, підвищення кваліфікації управлінського персоналу та запровадження запропонованих гнучких методологій на всіх рівнях управління.

Б – стратегічний напрям розвитку корпоративної культури, запровадження удосконаленої системи мотивації та матеріального заохочення персоналу, покращення рівня корпоративних послуг соціального захисту відповідно до визначених цінностей підприємства та особистісних цінностей.

В – стратегічний напрям розвитку інформаційної екосистеми управління підприємством, формування електронного інформаційного середовища підприємства, що автоматизує управлінські процеси, підтримує корпоративний портал, навчання персоналу.

За результатами аналізу, виконаного в другому розділі, для підприємств було виявлено найбільш пріоритетні для розвитку складові управлінського потенціалу. Загальний підхід полягає в тому, що для розвитку управлінського потенціалу підприємства визначаються базові складові розвитку, серед яких

найбільш вагомою вважається складова розвитку потенціалу управління персоналом.

На рис. 3.3 представлена загальна модель вибору стратегічних напрямів розвитку за пріоритетами за методом Сааті [223].



Рис. 3.3. Визначення стратегічних напрямів розвитку за пріоритетами

*Джерело:* сформовано автором

Не дивлячись на те, що кожен запропонований стратегічний напрям, який був сформований в п. 3.1, має власні пріоритетні складові управлінського потенціалу підприємства, інші складові також частково враховані. Але під час

визначення вагомості коефіцієнтів розвитку складових управлінського потенціалу доцільно також врахувати загальні стратегічні рішення щодо методики запровадження змін для удосконалення рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Вибір стратегічних напрямів для реалізації доцільно здійснювати відповідно до даних аналізу таксономічних показників розвитку управлінського потенціалу підприємства за складовими розвитку. Модель ієрархій дає змогу визначити взаємозв'язок між складовими та їхню пріоритетність.

Узагальнений індекс пріоритетності стратегічних напрямів визначається як:

$$P_{rs} = \sum_{i=1}^{i=4} Y_i * Vis, \quad (3.1)$$

де  $P_{rs}$  – індекс пріоритетності визначеного стратегічного напрямку (від 1 до 3 (А, Б, В));

$Y_i$  – рівень розвитку  $i$ -тої складової управлінського потенціалу;

$Vis$  – вага визначеної складової в стратегічному напрямі розвитку.

Аналогічно до процедури визначення інтегральних показників за складовими розвитку управлінського потенціалу підприємства, виконаних в другому розділі, необхідно виконати попарне порівняння визначених стратегічних напрямів розвитку за даними розвитку складових та їхньої значущості в стратегічних програмах.

Запропоновані стратегічні напрями, переважно, охоплюють розвиток всіх складових управлінського потенціалу, але їхня пріоритетність в кожному стратегічному напрямі різна. Крім того, є особливості для виробничих, торговельних підприємств, банківських установ.

Отже, загальний системний підхід до формування моделі розвитку управлінського потенціалу підприємства полягає у визначенні його складових,

послідовності вимірювання показників рівня стану розвитку управлінського потенціалу, формування стратегічних напрямів для його розвитку.

### **3.2. Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства**

Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємств сформовані на основі кращих практик відомих корпорацій, розглянутих в п. 2.3, сучасних тенденцій розвитку менеджменту та складових управлінського потенціалу підприємства.

Зокрема, для всіх сучасних підприємств актуальним є розвиток потенціалу управлінського персоналу, його лідерських інноваційних здатностей, професійної кваліфікації, гнучких та динамічних реакцій на виклики зовнішнього середовища.

Розвиток інноваційної складової передбачає запровадження змін в управлінні. Зокрема, для виробничих підприємств – використання концепцій, які найбільше дають змогу оптимізувати управлінські бізнес-процеси – до них належить концепція ощадливого виробництва; для підприємств з традиційними методами управління – послідовне запровадження більш гнучких методологій управління. Виконані розрахунки вибору стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу для визначених підприємств дають змогу визначити найбільш затребувані напрями розвитку.

Наприклад, в запропонованих стратегічних напрямах розвитку гнучких методологій управління для АТ «Укрсиббанк», крім найбільш вагомої складової 0,4 – потенціал управлінського персоналу, 0,3 – інформаційна складова, 0,1 – складова корпоративної культури та 0,2 – складова запровадження інновацій в управлінні (такі вагові характеристики виконані за результатами опитувань та аналізу складових бюджету стратегічної програми). Локальне попарне порівняння за складовими дає можливість визначити відносну вагомість кожної складової та оцінити їхню узгодженість. Аналогічно до визначення пріоритетів розвитку окремих складових та за допомогою матриць локального порівняння розвитку

складових управлінського потенціалу відповідно до визначених стратегічних напрямів формується пріоритетність альтернативних стратегій.

Таблиця 3.2

**Значення пріоритетів для вибору стратегічного напрямку розвитку для  
АТ «Укрсиббанк»**

Стратегічні напрями	Чисельне значення векторів пріоритету визначених напрямів розвитку				Узагальнений індекс пріоритетів
	I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	I <sub>3</sub>	I <sub>4</sub>	
А	0,4	0,6	0,19	0,24	0,31
Б	0,34	0,16	0,23	0,55	0,32
В	0,2	0,26	0,58	0,21	0,35

Результати вибору вказують на достатньо рівномірний розподіл пріоритетності стратегічних програм. Але найбільший пріоритет має стратегічний напрям розвитку інформаційної екосистеми управління та з невеликим відхиленням стратегічний напрям розвитку гнучких методологій управління як інновацій. А за даними стану оцінювання рівня управлінського потенціалу (п. 2.2), найбільш доцільним є запровадження інновацій.

На рис. 3.4 представлено алгоритм реалізації стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства відповідно до визначення місії та візії розвитку, складових розвитку, визначення джерел даних для оцінювання рівня управлінського потенціалу та можливостей фінансового забезпечення для його розвитку.

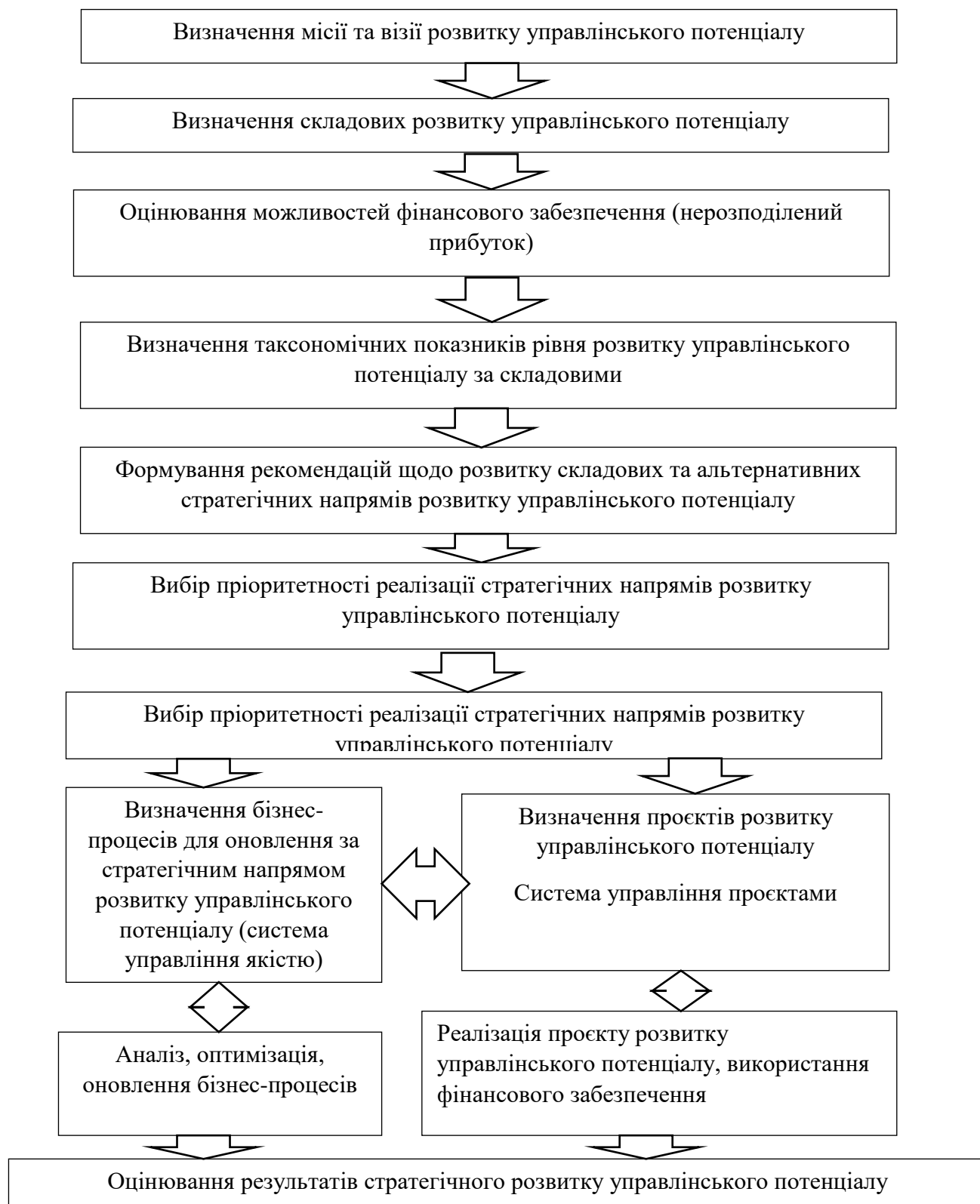


Рис. 3.4 Алгоритм реалізації стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення

Джерело: розроблено автором

Для прийняття управлінського рішення щодо запровадження визначених стратегічних напрямів розвитку доцільно оцінити два показники. Враховуючи результати визначення пріоритетності та найбільшу дистанцію до еталона, щодо запровадження управлінських інновацій доцільно вибрати першою до запровадження стратегічну програму – розвиток гнучких методологій управління та адаптувати її з акцентуванням уваги на розвитку інформаційної екосистеми.

Для формування комплексної системи розвитку управлінського потенціалу керівництву підприємства, його стратегічній групі розвитку необхідно визначити умови забезпечення розвитку управлінського потенціалу підприємства, зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на його розвиток, стан і потреби у розвитку управлінського потенціалу підприємства та його складових, визначення стратегічної програми або /і портфеля проєктів розвитку управлінського потенціалу підприємства. Для її реалізації необхідно сформувати алгоритм, що буде основою для визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства. Комплексна система розвитку управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення містить систему збалансованих показників (цільові проєкції стратегічного розвитку; систему управління якістю (процесне управління), систему бюджетів розвитку управлінського потенціалу (фінансове забезпечення) для об'єднання інструментарію різних систем в єдиний комплекс управління).

Розглянемо дві складові реалізації стратегічної програми:

1. Аналіз, оптимізація та оновлення бізнес-процесів.
2. Управління проєктами розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Процесний підхід дає змогу систематизувати управлінські процеси, визначити їхніх власників, сформувати моделі та оптимізувати їх за операціями виконання, вартістю та часом.

Перш ніж розрахувати вартість бізнес-процесу, потрібно зробити його опис, визначити перелік операцій, які виконуються конкретними виконавцями.

Деталізація операцій під час опису повинна давати змогу визначити відповідального за кожну операцію, а також унормувати її за часом. Відповідно необхідно визначити ролі учасників процесу.

Після того, як бізнес-процес описаний, необхідно визначити час виконання кожної операції. Така процедура здійснюється за фотографією процесів або за експертною оцінкою. Якщо процеси автоматизовані та фіксуються в системі моніторингу, то здійснюють аналіз даних в інформаційній системі. Але, переважно, управлінських процесів, особливо процесів процедур прийняття рішень, це не стосується.

Після того, як визначені операції, коефіцієнт їхньої участі в бізнес-процесі, виконавці і час виконання, необхідно підрахувати вартість необхідних ресурсів. Оцінка основних витрат на виконання операцій проводиться через аналіз заробітних плат та інших виплат співробітникам, що беруть участь у бізнес-процесі. Але у вартість бізнес-процесу входить також оренда, витратні матеріали, витрати на автоматизацію тощо. Однак, здебільшого, загальні витрати є відомими та відповідають нормам. Використовуючи коефіцієнт використання операції в бізнес-процесі, можна розрахувати, яка вартість одиничного виконання бізнес-процесу. Для зменшення вартості процесу усувають зайві цикли узгодження результатів, ускладнений документообіг, використання шаблонів тощо.

Бізнес-процеси аналізуються за двома параметрами:

- необхідність операцій в бізнес-процесі;
- можливість їхнього прискорення або виконання низькооплачуваним ресурсом.

Аналізуючи вартість бізнес-процесів, можна виявити серйозне недовантаження співробітників в підрозділах. Але при цьому потрібно розуміти, що отриманих даних недостатньо для всебічного аналізу завантаження співробітників по підрозділах, тому що для цього потрібно аналізувати діяльність не через бізнес-процес, а через повний перелік всіх операцій підрозділу.

Основне завдання опису та аналізу бізнес-процесів – показати вартість виконання всього бізнес-процесу, оцінити ефект від оптимізації бізнес-процесу, а



також дати дані для перерахунку собівартості управлінського процесу. Але якщо виникла підозра в тому, що чисельність підрозділу завищена, можна досить швидко визначити коефіцієнт корисного навантаження на одного співробітника через нормування всіх операцій підрозділу і фіксування частоти їхнього виконання.

Банківський сектор, телекомунікаційні компанії, роздрібна та оптова торгівля, туризм, страхування, авторинок, навчання, виробництво – це галузі для удосконалення управлінських моделей для скорочення витрат на поточні бізнес-процеси, підвищення якості результатів управління, запровадження процедур оптимізації та оновлення бізнес-процесів, а також виявлення потреб в навчанні персоналу та запровадження змін для більш ефективного використання управлінського потенціалу підприємства.

Аналіз існуючих бізнес-процесів, визначення вартості ресурсів, закріплення кращих практик розвитку управлінського потенціалу підприємства здійснюється в умовах зацікавленості топ-менеджменту та формування стратегічного напрямку розвитку управлінського потенціалу підприємства. Для цього необхідно сформувати робочу групу управління розвитком, до складу якої будуть входити представники кожного підрозділу, менеджери з управління системою якості, які будуть оптимізувати та трансформувати бізнес-процеси, проєктні менеджери, менеджери з управління персоналом, менеджери з розвитку інновацій в управлінні, тренери та коучі. Серед управлінських процесів можуть бути вибрані основні, задачею оптимізації яких є скорочення на них витрат (від 5 до 20 %). Зміни в регламенті управлінських процесів приведуть до змін в інформаційній екосистемі. Інтегровані в єдине середовище система управління якістю та інформаційна екосистема нададуть опис та аналіз всіх управлінських процесів з можливістю їхньої оптимізації та виявлення потреб для удосконалення роботи управлінського персоналу.

Розглянемо особливості оптимізації управлінських бізнес-процесів у банківській сфері.

До управлінських бізнес-процесів в банку належать процеси управління фінансами, персоналом, маркетингом, ризиками, виробничими та організаційними процедурами, взаємовідносинами з клієнтами, партнерами тощо.

Аналіз управлінських процесів в банку дасть змогу визначити композицію організаційної структури підприємства, стан інформаційних технологій та інновацій в управлінні, рівень корпоративної культури, а також чисельність і якість кадрових ресурсів.

Бізнес-процеси здійснюють значний вплив на загальні показники діяльності підприємства, а тому будь-яка позитивна зміна моделі процесу може підвищити конкурентоспроможність банку і позитивно вплинути на його фінансовий результат.

На жаль, практика оптимізації бізнес-процесів у банківських установах та на підприємствах полягає в тому, що пріоритетними вважаються бізнес-процеси, які можуть бути центрами прибутку (обслуговування клієнтів, запровадження нових продуктів та послуг банку), а управлінські процеси, що є непрямими та відтермінованими в часі центрами прибутку, – такі як процеси стратегічного та корпоративного управління, планування, ризик-менеджмент, управління персоналом, – не розглядаються як пріоритетні.

Для виробничих підприємств особливість управлінських процесів полягає у врахуванні специфічних параметрів виробництва, запровадженні сучасних методологій управління виробництвом (наприклад, ощадливого виробництва), максимального рівня охоплення процесів автоматизації тощо.

Для еталонних моделей розвитку управлінського потенціалу підприємства на рівні бізнес-процесів характерна наявність побудованої моделі ключових бізнес-процесів, їхня регламентація в системі управління якістю, автоматизація за допомогою інформаційної екосистеми підприємства, яка, зі свого боку, містить також базу знань щодо реалізації та аналізу бізнес-процесів, опис процедур їхнього управління. Вважається, що банк знаходиться на просунутій стадії розвитку управлінського потенціалу в напрямі оптимізації управлінських процесів, вища стадія якого полягає в тому, що банк має систему моніторингу за

визначеними ключовими показниками (в нашому разі – це система збалансованих показників, розвинута система аналізу бізнес-процесів, потреба в їх оптимізації та оновленні). Побудова моделі бізнес-процесу полягає у графічній візуалізації всіх елементів та дій з короткими описами для розуміння діючих норм та оперативних процедур. Аналіз передбачає: визначення кількості рівнів бізнес-процесів, параметрів вартості процесів, розривів у процесах, число власників бізнес-процесів, обсяг ресурсів для здійснення бізнес-процесу.

Критеріями ефективності бізнес-процесів є: складність, розриви в структурі (процесність), контрольованість (керованість), ресурсомісткість, можливість регулювання.

Наприклад, бізнес-процеси моніторингу розвитку управлінського потенціалу підприємства можуть бути представлені за такими категоріями:

- процедура формування загального бачення розвитку управлінського потенціалу;
- процедура мозкового штурму;
- процеси формулювання бачення розвитку управлінського потенціалу;
- процес візуалізації бачення розвитку управлінського потенціалу;
- процес визначення складових розвитку управлінського потенціалу;
- процедура формування загального бачення розвитку управлінського потенціалу за кожною складовою;
- процедури визначення інтегральних показників рівня розвитку управлінського потенціалу та його складових;
- процедури визначення стратегічних програм та портфелів проєктів для розвитку управлінського потенціалу та його складових;
- процедури формування системи внутрішнього контролю управління фінансовими ресурсами (бюджетом розвитку управлінського потенціалу).

Такий підхід може бути використаний для всіх підприємств, вибраних для дослідження, за умови, що вони не перебувають у стадії занепаду або кризи.

Складність бізнес-процесу можна визначити на основі візуального аналізу графічного зображення моделі бізнес-процесу, встановивши кількість дій в моделі

і зіставивши їх з кількістю завдань, що вирішуються. Наприклад, скільки дій необхідно зробити для того, щоб підготувати колективне бачення розвитку управлінського потенціалу.

Заплутаність бізнес-процесів є наслідком впливу (здебільшого) людського фактора: відсутність культури делегування відповідальності, низька професійна підготовка виконавчого і керівного складу, слабка мотивація персоналу на кінцевий результат, недостатнє програмне та технологічне забезпечення та ін.

Одним з найпопулярніших бізнес-процесів, що потребують оптимізації, є процеси прийняття управлінських рішень. Але практики багатьох установ банківської сфери, виробничих підприємств вказують на відсутність міжфункціональної взаємодії між співробітниками.

Наприклад, процеси інформування та узгодження багатьох питань управління потребують участі управлінців багатьох рівнів. У разі, якщо в процесі беруть участь кілька підрозділів, бізнес-процес стає більш складним.

Вирішення питання полягає або в прискоренні процесу проходження інстанцій, що може спровокувати зростання операційних ризиків, пов'язаних з поспіхом і супутніми помилками персоналу, або в делегуванні відповідальності прийняття рішень і налагодженні комунікацій між співробітниками одного рівня управління різних підрозділів.

Слабка міжфункціональна взаємодія співробітників різних підрозділів може також пояснюватися відсутністю власника бізнес-процесу або наявністю відразу кількох відповідальних за нього. У такому разі процес характеризується фрагментарністю.

Розриви в структурі (процесність) вказують на відсутність причинно-наслідкового зв'язку між елементами бізнес-процесу, тобто процес йде, на нього витрачаються ресурси, однак результату він не приносить. Наприклад, процес оцінювання діяльності персоналу для визначення обсягу матеріального стимулювання полягає у визначенні рівня оцінки та виплати бонусів. Але ці бізнес-процеси можуть бути не пов'язані між собою або мати слабкий зв'язок. Подібний розрив структури бізнес-процесу мотивації персоналу зменшує бажаний

результат від нього – знижується рівень продуктивності праці, зацікавленості та лояльності персоналу. Також можуть бути розриви за умови протиріч в запитах та вимогах керівників різних рівнів.

Контрольованість (керованість) бізнес-процесу залежить від чіткого визначення власника бізнес-процесу, що слідкує за його виконанням. Фрагментарність може призводити до виникнення зони безвідповідальності, тобто ділянки бізнес-процесу, за виконання і результати якої не визначена відповідальність конкретної посадової особи або колегіального органу управління.

Зони безвідповідальності можуть виникати і у зворотній ситуації, коли у бізнес-процесу безліч керівників, і зони їхньої відповідальності перетинаються. При цьому можливі явні і приховані конфлікти / суперництво між керівниками або бажання перекласти відповідальність за пересічні зони один на одного.

Причинами виникнення пересічних зон відповідальності можуть бути:

- нечітке визначення відповідальності та повноважень керівників;
- нечітке визначення меж процесів (їхнього входу / виходу або початку / завершення);
- одночасне адміністративне і функціональне підпорядкування співробітників керівникам різних структурних підрозділів;
- неформальні зв'язки між керівниками і підлеглими, що знаходяться в різних підрозділах;
- внутрішня боротьба між керівниками підрозділів за процеси і ресурси.

Прикладом перетину відповідальності може бути процес підготовки річного звіту банку. Наприклад, звіт готують на основі даних, які отримують від інших підрозділів, які є донорами інформації. Відповідальним є підрозділ, що готує звіт, а надають інформацію інші підрозділи. У разі невизначення відповідальних за формування первинної інформації в підрозділах-донорах може бути сформована зона безвідповідальності на перетині передачі інформації від донора до відповідального за створення звітів.

Ресурсомісткість – це співвідношення впливу ресурсів, що витрачаються в конкретному бізнес-процесі, на його сукупний результат. Зростання показника ресурсомісткості вказує на зниження ефективності процесу. Розрахунок цього показника – процедура досить складна, тому що необхідно врахувати всі види ресурсів, що беруть участь у бізнес-процесі.

Наприклад, тестування співробітників щодо цифрової грамотності повинно бути організовано за категоріями співробітників щодо необхідного рівня їхньої діяльності. Практика тестування всіх співробітників невідфільтрованими тестами з питаннями, які не використовуються в їхній поточній роботі, може призвести до уповільнення поточної діяльності банку.

Для оцінки показника керованості бізнес-процесів необхідно мати їхні регламенти, що описують бізнес-процес. Такі регламенти повинні бути зрозумілими та давати змогу здійснювати оцінку ефективності бізнес-процесів.

Результати вивчення та моделювання бізнес-процесів дають змогу визначити такі рекомендації для оптимізації управлінських бізнес-процесів:

- підвищення ефективності управління бізнес-процесами (усунення дублювання функцій, персоніфікація відповідальності за очікувані результати, підвищення швидкості і своєчасності прийняття рішень);
- підвищення внутрішньої ефективності (зниження тимчасових і вартісних витрат, підвищення ефективності взаємодії підрозділів);
- своєчасне й ефективне реагування на зміну ринкової ситуації (поява нових продуктів, зміни в клієнтській сегментації, посилення конкуренції);
- підвищення швидкості та якості обслуговування, і, як наслідок, задоволеності клієнтів для банківської та торговельної сфери, споживачів продукції – для виробничої сфери;
- зниження ступеня впливу людського фактора [132].

У стратегічну програму розвитку управлінського потенціалу для АТ «Укрсиббанк» може бути включений проєкт щодо оптимізації бізнес-процесів. Такий проєкт передбачає наявність знань у команди проєкту про черговість кожного етапу проєкту; заходи, які повинні проводитися на кожному етапі;

контрольні індикатори, супутні кожному з цих заходів тощо. В проєкті здійснюють запровадження єдиної формалізованої методики опису та оптимізації процесів; визначення виконавців проєктів; методики оптимізації; інвентаризації процесів банку та їхня пріоритезація; діагностика рівня критеріїв якості бізнес-процесів та виявлення проблемних питань; виявлення ролей учасників, зон відповідальності, складання планів з оптимізації процесів з визначенням термінів; розрахунок вартості та оновлення бізнес-процесів.

Успішність реалізації проєкту з оптимізації бізнес-процесів залежить від низки факторів, які повинні бути на контролі як у відповідальних за проєкт осіб, так і у виконавчого керівництва банку.

Статус і завдання виконавців проєкту повинні бути зафіксовані в наказах або розпорядженнях по банку. Проєкт має власний бюджет та керівник проєкту і керівництво підприємства здійснюють контроль за його використанням. До завдань виконавців проєкту оптимізації включають:

- адміністрування проєкту і планування його етапів;
- аналіз бізнес-процесів і розробку пропозицій щодо їхнього вдосконалення;
- затвердження плану впровадження заходів щодо поліпшення бізнес-процесів;
- поширення інформації про проєкт і зміни, що впроваджуються в бізнес-процеси;
- моніторинг за перебігом реалізації проєкту з оптимізації бізнес-процесів;
- управління можливостями співробітників банку брати участь у проєкті;
- бюджетування і аудит проєкту.

Оптимізація бізнес-процесів є досить потужним чинником, що дає змогу покращити бізнес-процеси, в яких бере участь управлінський персонал та безпосередньо процеси управління розвитком управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення.

Методологія запровадження інноваційно-інвестиційних проєктів, аналізу бізнес-процесів, управління змінами для розвитку управлінського потенціалу підприємства дає змогу обмежити такі ресурси, як час, грошові та людські

ресурси для ефективного запровадження змін в управлінні та розвитку управлінського потенціалу. Крім того, користуючись відомими теоріями та кращими практиками щодо їхнього запровадження – управління проєктами та управління змінами, методиками запровадження інновацій в управлінні – можна стверджувати, що методологія запровадження обґрунтованих змін в управлінні на рівні бізнес-процесів та проєктів дасть змогу більш якісно використовувати та розвивати управлінський потенціал підприємства.

Проєктний підхід активно використовується в менеджменті багатьох підприємств [2; 58; 227]. Але питання формування єдиної системи стратегічного розвитку управлінського потенціалу та запровадження інвестиційних проєктів для цього як ефективної форми фінансового забезпечення інтенсивного розвитку в обмежені терміни досліджені недостатньо. Крім того, необхідно визначити нові підходи до методики формування проєктів розвитку управлінського потенціалу персоналу та інформаційної системи підтримки оновлення бізнес-процесів управлінської діяльності. Комплексне використання процесного та проєктного підходу дасть змогу не тільки запровадити зміни в управлінні підприємством, а й закріпити їх внаслідок оновлення бізнес-процесів та отримання позитивних результатів навчання персоналу.

Основою для розвитку управлінського потенціалу персоналу є його здатності до реалізації управлінських процесів (насамперед – прийняття управлінських рішень та реалізація основних функцій менеджменту) для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Такі здатності формуються на основі знань, навичок, досвіду, а також можуть бути виявлені в процесі діагностики потенціалу, навчання персоналу, його перекваліфікації тощо. Знання не є безпосереднім джерелом доходу. Вони повинні бути перетворені в навички вміння та дії для здійснення управлінських процесів. Підтримкою для такого ефективного перетворення є інформаційна база знань та модулі управлінської інформаційної системи для ефективного прийняття управлінських рішень менеджментом підприємства [114; 135].



Загальна методологія розвитку управлінського потенціалу на основі інноваційно-інвестиційних проєктів складається з сукупності методів, інструментів, концепцій та сценаріїв проєктів для розвитку управлінського потенціалу та формування його фінансового забезпечення. Передусім, така методологія базується на стратегічних напрямках розвитку управлінського потенціалу підприємства. Така стратегічна концепція повинна охоплювати такі складові:

1. Моніторинг стану та виявлення прихованих можливостей управлінського потенціалу підприємства відповідно до стратегічних цілей.

2. Формування бази знань для підтримки управлінських процесів в середовищі екологічної інформаційної системи підприємства.

3. Запровадження динамічної інформаційної системи підтримки управлінських процесів підприємства, зокрема прийняття управлінських рішень.

4. Формування системи безперервного навчання управлінського персоналу з використанням різних форматів навчання.

Запровадження розвитку інноваційно-інвестиційних проєктів повинно здійснюватися в балансі зі сталими заходами для розвитку потенціалу та складовими стратегічних напрямів. Крім того, методологія управління проєктами передбачає використання сучасного інструментарію для формування загальних стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу, його складових та безпосередньо інноваційно-інвестиційних проєктів.

Запровадження інноваційно-інвестиційних проєктів формування системи навчання персоналу та інформаційного середовища підтримки управлінських процесів доцільно здійснювати одночасно, враховуючи такі особливості:

зосередження уваги керівників на управлінському потенціалі персоналу;

розроблення ефективної політики, програми підвищення кваліфікації управлінського персоналу, формування корпоративної культури для конкретного підприємства;

використання інформації щодо кращих практик управління та розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Отже, доцільність запровадження інноваційно-інвестиційних проєктів розвитку управлінського персоналу обумовлена необхідністю підтримки балансу розвитку управлінських та інформаційних технологій, цільових орієнтирів розвитку підприємства в умовах ринкового середовища. Використання обмежень інвестиційних проєктів та їхньої цільової орієнтованості дає змогу отримати позитивні результати професійного та особистого розвитку кожного управлінця, департаменту та управлінської системи підприємства в достатньо короткі терміни. Особливо це стосується розвитку компетенцій обґрунтованого прийняття управлінських рішень, комунікацій з клієнтами, роботи в команді тощо. Визначення кількісних та якісних показників окупності та результативності інвестиційних проєктів розвитку управлінського потенціалу персоналу на прикладі запровадження проєкту дистанційного навчання персоналу та формування особистих траєкторій розвитку дав змогу отримати загальну методику запровадження змін в системі навчання персоналу на підприємстві. Запропонована методика формування та оцінювання інвестиційних проєктів розвитку управлінського потенціалу підприємства на прикладі таких складових, як розвиток персоналу та інформаційної системи управління, дає змогу зробити висновок щодо необхідності адаптації відомих методик запровадження інвестиційних проєктів до особливостей управління кожного окремого підприємства.

Аналіз рівня управлінського потенціалу на підприємстві ТОВ «Агрона Фрут Україна» дав змогу виявити найбільш пріоритетні складові розвитку системи управління, запровадження змін в системі навчання персоналу в напрямі гнучких методологій управління, продовження програми «Сприяння розвитку та заохочення працівників»; запровадження проєктів «Ощадливе виробництво на основі удосконалення системи управління якістю» та проєкт «Оптимізація бізнес-процесів» для зменшення їхньої вартості. За результатами попарного порівняння найбільш пріоритетною є програма запровадження проєкту «Ощадливе виробництво», який охоплює майже всі складові управлінського потенціалу, крім

розвитку корпоративної культури, але на підприємстві можуть бути заплановані спеціальні корпоративні тематичні заходи.

Проект «Ощадливе виробництво» входить в стратегію запровадження інноваційних методологій управління для оптимізації бізнес-процесів виробництва на ТОВ «Агрона Фрут Україна».

У табл. 3.3 представлено результати вибору стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу для ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Таблиця 3.3

**Значення пріоритетів для вибору стратегічної програми для ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

Альтернативні стратегічні напрями	Чисельне значення векторів пріоритету визначених стратегічних напрямів розвитку				Узагальнений індекс пріоритетів
	I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	I <sub>3</sub>	I <sub>4</sub>	
А	0,17	0,41	0,54	0,17	0,34
Б	0,39	0,26	0,17	0,54	0,32
В	0,44	0,33	0,3	0,3	0,34

За результатами розрахунків найбільш доцільним є запровадження стратегічного напрямку «Ощадливе виробництво» та комплексне удосконалення системи управління якістю та інформаційної екосистеми (0,34). Запропоновані рекомендації дають змогу збалансувати визначені стратегічні цілі розвитку системи управління підприємства, його системи управління якістю та поточні управлінські процеси. Може бути сформований єдиний стратегічний напрям, що охопить три піднапрями, тому що вони мають один порядок за індексами пріоритетів.

Аналогічні розрахунки були виконані за даними СП «Сперко Україна» та ДП «Електричні системи» (додаток Р).

Кожен з вибраних стратегічних напрямів складається з проєктів розвитку та поточних процедур оновлення бізнес-процесів. Вибір проєктів розвитку може

бути здійснений за допомогою визначення пріоритетності за опитуванням учасників стратегічної програми або / і відповідно до інноваційної методології.

### 3.3. Науково-методичний підхід до бюджетування розвитку управлінського потенціалу підприємства

Фінансове планування розвитку управлінського потенціалу підприємства здійснюється на основі визначення пріоритетів розвитку складових управлінського персоналу, підтримки процесів оновлення поточної управлінської діяльності, навчання персоналу та його професійно-особистісного зростання, оновлення заходів корпоративної культури та її середовища; інноваційно-інформаційних складових, а також запровадження спеціальних проєктів розвитку управлінського потенціалу.

Модель основних процедур бюджетування для реалізації стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу представлена на рис. 3.5.



Рис. 3.5 Модель процесу бюджетування розвитку управлінського потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором

Такий підхід дає змогу сформувати змішаний тип бюджетування – оновлення сталих управлінських інституцій та комунікацій та впровадження обмежених у часі та ресурсах проєктів розвитку, націлених на зміни за кожною визначеною складовою управлінського потенціалу або / і визначених стратегічних напрямів розвитку. До переваг бюджетного управління фінансовими ресурсами можна зарахувати [98]:

- забезпечення узгодження цілей розвитку підприємства з цільовим розвитком складових управлінського потенціалу;

- розширення можливостей у забезпеченні підприємства необхідною управлінською інформацією;

- підвищення адаптивності підприємства до потреб персоналу та змін в підходах до управління;

- оптимальний розподіл ресурсів для розвитку управлінського потенціалу;

- підвищення рівня гнучкості фінансового забезпечення;

- чітку формалізацію обов'язків і відповідальності учасників управлінських процесів;

- більш ефективне запровадження змін в напрямках розвитку управлінського потенціалу.

Бюджетне управління дає змогу здійснювати режим економії загальних ресурсів підприємства [148].

Модель складається з процедури визначення стратегічних цілей розвитку управлінського потенціалу за показниками рівня стану розвитку його складових та його відповідності стратегічним цілям розвитку підприємства; формування бюджетів для оновлення та оптимізації бізнес-процесів та запровадження проєктів розвитку. Управлінські рішення щодо запровадження проєктів розвитку приймаються на основі обґрунтованого вибору стратегічних напрямів розвитку.

Користуючись відомими підходами щодо формування системи бюджетування на підприємстві, визначимо спеціальні етапи для розробки бюджетів розвитку управлінського потенціалу [54]:

1. Вибір основних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства, визначення відповідності цілей його розвитку та стратегічних й оперативних цілей господарської діяльності підприємства, його місії, візії, цінностей розвитку підприємства.

2. Оцінювання стану розвитку управлінського потенціалу за показниками таксономічного аналізу.

3. Визначення стратегічних портфелів проєктів розвитку управлінського потенціалу відповідно до визначених варіативних стратегій.

4. Варіативні сценарії бюджету розвитку управлінського потенціалу підприємства (песимістичний, найбільш ймовірний для реалізації та оптимістичний варіанти).

5. Аналіз сценаріїв бюджету управлінського потенціалу, витрат, ризиків, окупності запроваджених змін в управлінські процеси та проєктів розвитку управлінського потенціалу підприємства.

6. Затвердження бюджетів керівництвом підприємства.

7. Подальший аналіз і коригування гнучких бюджетів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, рівня активності господарської діяльності підприємства.

Відповідно до цінностей підприємства, його стратегічних напрямів, стану розвитку управлінського потенціалу підприємства за результатами оцінювання визначають стратегію розвитку управлінського потенціалу підприємства за складовими та їхню пріоритетність. Такі дані є основою для розподілу бюджету розвитку підприємства в напрямі розвитку управлінського потенціалу. Підготовка бюджету здійснюється фахівцем з планування витрат та управлінського обліку або заступником директора з розвитку, але підготовка бюджету ґрунтується на аналітичних даних потреб для оновлення бізнес-процесів (беруть участь власники) та запровадження проєктів розвитку (керівники проєктів). Оцінювання результатів окупності витрат для розвитку управлінського потенціалу підприємства характеризується високим рівнем невизначеності та розподілу у часі отриманих результатів.

Наприклад, окупність витрат на навчання персоналу може бути оцінена за змішаною моделлю Кірпатріка–Філіпса, яка передбачає оцінювання на кожному етапі навчання за якісними та кількісними показниками [82].

Перший рівень – оцінювання першої реакції персоналу за результатами навчання (переважно позитивне щодо рівня лояльності персоналу).

Другий рівень – оцінювання знань та навичок за результатами навчання (тестування, перевірка на робочому місці).

Третій рівень – оцінювання змін поведінки співробітників на робочому місці (анкетування) – рівень потенціалу управлінського персоналу.

Четвертий рівень – економія ресурсів; збільшення прибутку.

П'ятий рівень – окупності та відповідності очікуванням. Цей рівень передбачає оцінювання окупності запроваджених проєктів, процедур оновлення бізнес-процесів і доповнює четвертий рівень оцінювання.

Найбільш ефективним є використання обох показників та їх порівнювання. Однією з проблем є визначення періоду оцінювання економічної ефективності інвестицій у навчання (переважно, вибирають період від пів року і більше) [183].

Система бюджетів підприємства представлена операційними та фінансовими бюджетами. Але у разі бюджету розвитку управлінського потенціалу є свої особливості. Зокрема, інвестиції в навчання персоналу можуть бути сформовані за системою співфінансування – підприємство + власні кошти співробітника.

За соціальною складовою підприємство може надавати короткострокові кредити співробітникам під пільговий відсоток (але підприємство буде мати невеликий дохід).

Результати навчання, оптимізації системи управління також можуть бути монетизовані через визначений період шляхом врахування економії часу, зменшення учасників управлінських процесів тощо.

Операційні бюджети розвитку управлінського персоналу передбачають бюджет оновлення конкретної постійної діяльності для розвитку в межах своїх обов'язків та структурного підрозділу або групи керівництва. Кожен бюджет

розподіляється на бюджети окремих програм та проєктів, оновлення бізнес-процесів. Схема формування бюджету розвитку управлінського персоналу наведена на рис. 3.6.

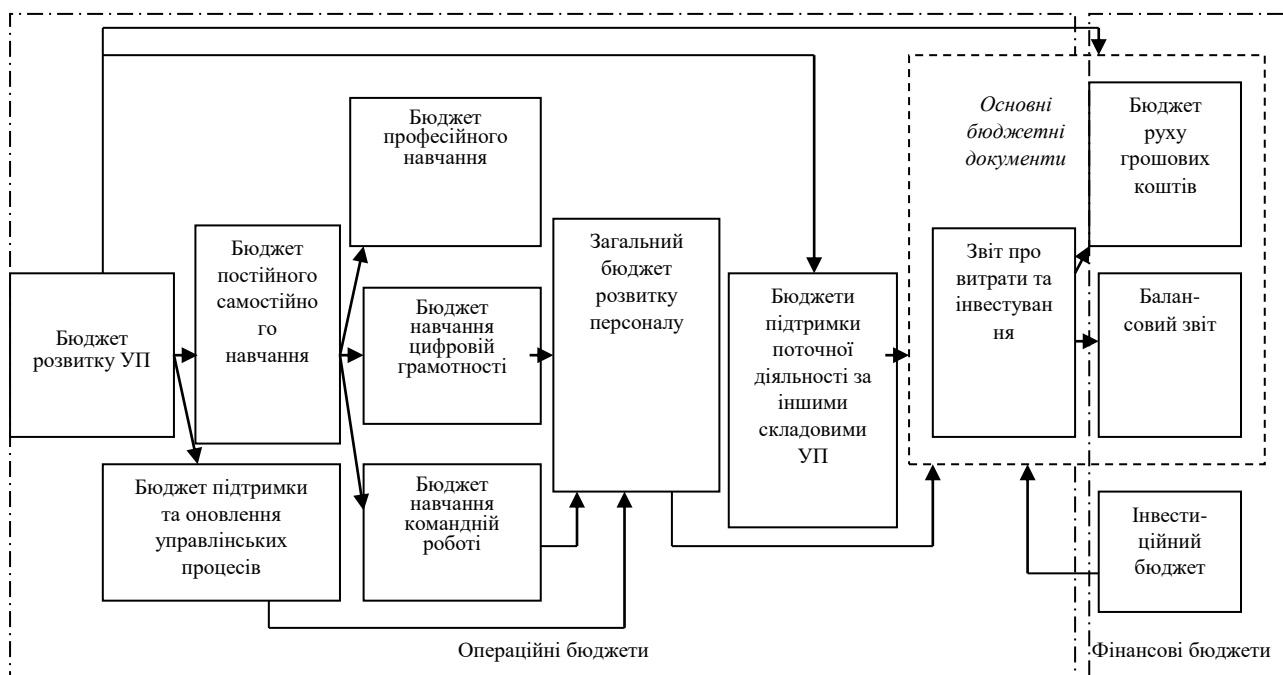


Рис. 3.6 Схема формування бюджету розвитку управлінського персоналу  
Джерело: удосконалено автором на основі [98; 115]

Інвестиційний бюджет передбачає формування стратегічного портфеля проєктів розвитку за визначеною стратегією розвитку управлінського персоналу. В основі формування таких бюджетів використовують опис управлінських процесів, структуру управлінських процесів, карти узгодження стратегічних цілей розвитку підприємства та розвитку його управлінського потенціалу. Неузгоджені цілі повинні бути виявлені і скориговані на всіх рівнях управління.

Бюджетування охоплює всі управлінські процеси та всіх учасників цих процесів з фокусуванням на розробку інструментів бюджетування та дає змогу сформувати цілісну систему фінансового забезпечення та оцінити його ефективність за рахунок моніторингу показників розвитку управлінського потенціалу (рівень управлінського потенціалу підприємства загалом, зміни в часі на період бюджетування та конкретних проєктів і рівень управлінського потенціалу за кожною складовою). Контроль за виконанням бюджету



здійснюється кожним власником управлінського процесу та фахівцем з бюджетування планово-економічного відділу разом з менеджерами підтримки системи управління якістю.

Запропонований метод бюджетування доцільно використовувати як складову оцінювання фінансових витрат управлінських бізнес-процесів, що представлені в розділі системи управління якістю (управлінські процеси) (додаток Т). Такий підхід дає змогу сформувати не тільки опис кожного управлінського процесу, визначити його власників та учасників, а й оцінити витрати на його виконання, підтримку та в разі потреби – оновлення. Такі моделі бізнес-процесів можуть бути реалізовані для підприємств в системі «Дизайн ССП» [45] (додатки П, У). Бюджети проєктів формуються також за допомогою спеціальних програмних додатків Mind Manager; Microsoft Project, Business Studio тощо. Досвід використання програмного забезпечення ТОВ «Інталєв Україна» дав змогу сформувати орієнтовні бюджети для розвитку управлінського потенціалу [98].

Процесно-проєктний підхід формування бюджету для розвитку управлінського потенціалу підприємства ґрунтується на потребах оптимізації та оновлення бізнес-процесів управління за складовими розвитку та запровадження змін в системі управління підприємством за допомогою реалізації проєктів розвитку. Такі проєкти також можуть бути націлені на зміни в бізнес-процесах. Регламент бізнес-процесів зберігається в системі управління якістю (Розділ: Управлінські процеси). Такий підхід дає змогу сформувати єдину базу знань бізнес-процесів з визначенням власників, учасників, вартості, часового розподілу та інших параметрів БП, що будуть використані під час оцінювання рівня ефективності та потреб в оновленні. Крім того, база знань регламенту бізнес-процесів є основою для розвитку інформаційної екосистеми, що автоматизує та підтримує визначені бізнес-процеси [133].

Розглянемо приклад формування бюджету та оцінювання окупності інвестиційного проєкту для формування спеціального порталу дистанційного

середовища АТ «Укрсиббанк» за стратегічною програмою «Гнучкі методології управління та їх дистанційна підтримка для банківської сфери».

Серед задекларованих цінностей АТ «Укрсиббанк» є розвиток персоналу, можливості для самореалізації в компанії. За результатами 2019 р. 36 % вакансій та 92 % менеджерських позицій, зокрема, були заповнені за рахунок внутрішніх кандидатів. За 2019 р. було проведено 1 547 заходів для працівників банку та витрачено 7 млн грн на різні заходи, серед яких тренінги, цікаві бізнес-ігри, колективне вирішення проблем, ретроспективи та стратегічні сесії [8].

Банк має платформу дистанційного навчання, що містить понад 100 професійних електронних курсів. Якщо раніше навчання співробітників здійснювалося за змішаною формою навчання, то в 2020 р. з огляду на пандемію стало актуальним оновлення платформи та методик навчання з фокусуванням уваги на віддалену роботу та дистанційне навчання. Крім того, для підприємства є доцільним оновлення добровільної програми менторства – ініціативної програми, що охоплює інтерактивний курс «Power of mentoring». За допомогою цієї програми доцільно сформувати та розширити базу знань топ-менеджерів за основними показниками.

Стратегічна програма розвитку управлінського потенціалу підприємства для АТ «Укрсиббанк» «Гнучкі методології управління та їх дистанційна підтримка для банківської сфери» передбачає охоплення всіх складових розвитку управлінського потенціалу підприємства. Розглянемо кожен зі складових:

1. Складова потенціалу управління персоналом (ПУП):
  - удосконалення професійних та м'яких навичок гнучкого управління персоналу банку;
  - запровадження динамічних навичок та вміння працювати із сучасними комунікаційними інструментами для внесення динамічних змін в управлінські процеси;
  - поповнення бази знань навчальними прикладами, створеними співробітниками банку для прийняття управлінських рішень;
  - удосконалення навичок делегування;

- удосконалення навичок роботи в команді.

Очікуваний результат – економія до 20 % часу на узгодження документів та внесення змін.

2. Інформаційна складова розвитку управлінського потенціалу підприємства (ІнфСУП) передбачає:

- оновлення платформи дистанційного навчання;
- оновлення та поповнення бази знань для самостійного навчання та прийняття управлінських рішень;
- оновлення опису та оптимізація управлінських процесів за системою управління якістю (Розділ: Процеси управління).

Очікуваний результат: економія часу до 5 % на узгодження документів та внесення змін за рахунок оптимізації бізнес-процесів (без урахування навичок персоналу).

3. Інноваційна складова розвитку управлінського потенціалу підприємства (ІнСУП):

- запровадження гнучкого планування та внесення змін в управлінські процеси;
- запровадження швидких дистанційних обговорень, опитувань, зменшення кількості довгих засідань на 20 %.

Очікуваний результат: економія часу до 5 % для внесення змін та прийняття колективних рішень.

4. Складова розвитку корпоративної культури (ПКК):

- запровадження швидких корпоративних комунікацій дасть змогу більш ефективно працювати в навчальних командах під час навчання;
- екрани успіху на платформі навчання сприяють мотивації розвитку персоналу;
- заходи за результатами навчання дають змогу не тільки покращити рівень корпоративної культури, а й оцінити результати навчання, відчувати себе єдиною командою, що поповнює корпоративну базу знань;

- корпоративні заходи за напрямками цінностей дають змогу підвищити лояльність персоналу [19].

Очікуваний результат: покращення психологічного клімату; мотивації персоналу; зменшення кількості конфліктів.

Оцінювання показників рівня розвитку управлінського потенціалу доцільно здійснювати через 6–12 місяців після закінчення короткострокової стратегічної програми. В додатку Т представлено орієнтовні витрати на запровадження стратегічної програми, що охоплює проєкт оновлення дистанційної платформи навчання та інші напрями, які виконують підрозділи підприємства. Бюджетні витрати складаються із заробітної плати персоналу; амортизації обладнання; адміністративних витрат для підтримки офісної та віддаленої роботи співробітників, оплати праці запрошених консультантів та експертів, преміальний фонд та витрати на корпоративні заходи. Оцінювання окупності витрат було зроблено за даними запровадження гнучких методологій в банківських установах та може бути оцінено за допомогою таксономічного аналізу через 6–12 місяців після запровадження стратегічної програми.

Результат запровадження системи бюджетування для фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу підприємства дає змогу сформулювати збалансовану стратегічну програму розвитку за визначеними цілями, статтями витрат, що належать як до поточної діяльності управлінського персоналу, так і до проєктів розвитку управлінського потенціалу підприємства, які реалізуються за допомогою персоналу підприємства та запрошених фахівців за принципами аутсорсингу.

У табл. 3.4 представлено основні статті витрат за визначеною програмою та джерела надходжень коштів для їхнього використання.

**Бюджет витрат стратегічної програми «Гнучкі методології управління та їх дистанційна підтримка для АТ Укрсиббанк»**

<b>№</b>	<b>Статті витрат</b>	<b>тис. грн</b>	<b>Покриття витрат</b>
1	Оновлення апаратної платформи ДЗ та підтримка проєкту (ІТ-відділ)	300	Основна заробітна плата та витрати на обладнання
2	Оновлення програмного забезпечення проєкту розвитку	1 000	Бюджет розвитку (нерозподілений прибуток)
3	Підготовка бази знань та дистанційного курсу (внутрішні тренери)	300	Основна заробітна плата
4	Зовнішня експертиза ДК та консультації (зовнішній консультант)	40	Бюджет розвитку (нерозподілений прибуток)
5	Навчання персоналу	120	Зовнішні консультанти – оплата за договором
6	Оновлення бізнес-процесів за гнучкими методологіями (внутрішні менеджери управління якістю)	300	Заробітна плата внутрішніх менеджерів
7	Зовнішня експертиза оновлення бізнес-процесів	80	Зовнішні консультанти – оплата за договором
8	Підтримка самостійного запровадження знань та навичок	300	Компенсація витрат робочого часу для самостійного навчання (2 години на день)
9	Оцінювання результатів	80	Заробітна плата менеджерів
10	Премії за результатами	300	Преміальний фонд (нерозподілений прибуток) Бюджет розвитку корпоративної культури (нерозподілений прибуток)
11	Корпоративні заходи за результатами	3110	

*Джерело:* складено автором за даними кращих практик запровадження методології на рік за місяцями

Запропонований науково-методичний підхід до управління розвитком управлінського потенціалу підприємства на основі бюджетування за напрямками розвитку кожної складової управлінського потенціалу передбачає формування

бюджету витрат на оптимізацію та оновлення управлінських бізнес-процесів та проєктів запровадження змін. Визначені бюджети дають змогу здійснити планування та контроль руху грошових коштів та інших ресурсів стратегічної програми.

Реалізацію стратегічних напрямів розвитку можна розглядати як сукупність процедур оновлення бізнес-процесів (Проєкт оптимізації бізнес-процесів) та спеціальних проєктів для розвитку складових управлінського потенціалу. Для вибору послідовності реалізації проєктів стратегічного портфеля доцільно використовувати відомий підхід оптимізації проєктних ресурсів за рівнем відносної окупності. Труднощі оцінювання полягають у невизначеності показників окупності кожного з проєктів. Задача полягає в тому, щоб знайти необхідні обсяги вкладень в інвестиційні проєкти для забезпечення максимально можливого збільшення рівня управлінського потенціалу за складовою, яка є пріоритетною у визначеному проєкті. Результатом оптимізації бізнес-процесів є економія часу на виконання бізнес-процесу, зменшення його вартості (наприклад, складові управлінських процесів, що не потребують прийняття управлінських рішень, можуть бути виконані управлінським персоналом, що має невисоку кваліфікацію, і у такий спосіб зменшити вартість бізнес-процесу); автоматизація управлінських процесів дає змогу спростити деякі операції, але на перших етапах потребує вкладень в обладнання, програмне забезпечення та навчання персоналу [76].

Розподіл коштів бюджету також може бути розглянутий як розподіл ресурсів між міні-проєктами. Задача оптимізації портфеля стратегічної програми розвитку управлінського потенціалу передбачає визначення необхідних міні-проєктів. Зокрема, для стратегічної програми розвитку управлінського потенціалу підприємства для АТ «Укрсиббанк» «Гнучкі методології управління та їх дистанційна підтримка для банківської сфери» можуть бути вибрані такі міні-проєкти:

1. Оновлення апаратної платформи ДЗ та підтримка проєкту (ІТ-відділ).
2. Оновлення програмного забезпечення.

3. Формування внутрішньої бази знань підприємства.
4. Формування дистанційного курсу для навчання персоналу.
5. Оновлення бізнес-процесів.
6. Проєкт навчання персоналу.

Для кожного з міні-проєктів визначаємо мінімальну суму інвестування та загальну суму інвестицій. Наприклад, АТ «Укрсиббанк» має 750 тис. грн для інвестування програми. Не менше 300 тис. грн необхідно на оновлення апаратної платформи; не менше 25 % коштів, вкладених в оновлення програмного забезпечення, оновлення бізнес-процесів та формування внутрішньої бази даних, повинно бути вкладено в проєкт створення дистанційного курсу. Інвестиції в базу знань повинні дорівнювати інвестиціям в навчання, інвестиції для створення дистанційного курсу дорівнюють 200 тис. грн.

Відповідно до умов задачі цільова функція  $Z$  може бути представлена як

$$Z = \sum_{i=1}^n q_i \cdot x_i \rightarrow \max, \quad (3.2)$$

де  $q_i$  – вектор ефективності  $i$ -го інвестиційного міні-проєкту;

$x_i$  – оптимальна сума інвестицій для визначеного міні-проєкту;

$i$  – номер міні-проєкту.

Необхідно знайти оптимальні обсяги вкладень в інвестиційні проєкти, що забезпечить максимально можливі показники отримання економічного ефекту від розвитку складових управлінського потенціалу внаслідок реалізації конкретних міні-проєктів. Показник економічного ефекту буде розрахований як монетизована сума ефекту економії робочого часу, зменшення вартості управлінських процесів; збільшення продуктивності праці управлінського персоналу тощо. Такий економічний ефект був розрахований за даними кращих практик та результатами моделювання управлінських процесів, що представлено в додатку Р. Визначені

очікувані результати приросту розвитку управлінського потенціалу у відсотках відповідно до кожного міні-проєкту представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Очікувані результати міні-проєктів стратегічної програми для  
АТ «Укрсиббанк» «Гнучкі методології управління та їх дистанційна  
підтримка для банківської сфери»**

Проєкти стратегічної програми «Гнучкі методології»	Очікуваний приріст розвитку управлінського потенціалу підприємства, %	Рішення
1. Оновлення програмного забезпечення	14	306,0976
2. Проєкт навчання персоналу	12	97,56098
3. Формування внутрішньої бази знань підприємства	8	97,56098
4. Формування дистанційного курсу для навчання персоналу	11	48,78049
5. Оновлення бізнес-процесів	9	100
6. Оновлення апаратної платформи	6	100

Тоді:

$$Z = 0,14x_1 + 0,12x_2 + 0,08x_3 + 0,11x_4 + 0,09x_5 + 0,06x_6, \quad (3.3)$$

де  $Z$  – оптимізація інвестиційного портфеля,  $x_i$  – обсяг інвестування  $i$ -того проєкту для 6 міні-проєктів, номер проєкту  $i$  змінюється від 1 до 6.

Умови інвестування міні-проєктів:

$$\begin{aligned} x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 &= 750, \\ x_6 &\geq 100; \\ x_4 &\geq 0,25 * (x_2 + x_3 + x_4); \\ x_3 &\geq x_2 \\ x_5 &\leq 100, \\ x_i &\geq 0. \end{aligned} \quad (3.4)$$



Використовуючи інструментарій табличного процесора, зокрема «Пошук рішення», отримаємо оптимальний портфель міні-проектів, який полягає в тому, що необхідно інвестувати в оновлення апаратного забезпечення бізнес-процесів, дистанційного курсу, формування внутрішньої бази знань та використовувати існуюче програмне забезпечення та підтримку навчання персоналу. Рішення задачі оптимізації інвестиційного проекту є основою для формування бюджету реалізації стратегічних напрямів.

Отже, запропонований підхід до вибору та реалізації стратегічних напрямів та моделі розвитку управлінського потенціалу підприємства дає змогу обґрунтовано сформулювати стратегію та визначити стратегічний портфель проектів, розмежувати процесне та проектне управління, розвивати управлінський потенціал як для поточної, так і для проектної управлінської роботи.

Для стратегічної програми запровадження в управлінні методології Lean, яка рекомендована для виробничих підприємств, бюджет витрат для ТОВ «Агрона Фрут Україна» представлено в табл. 3.6.

Витрати для реалізації стратегічної програми здійснюються з бюджету розвитку управлінського потенціалу підприємства та за рахунок виконання завдань, які є поточними робочими процедурами та оплачуються відповідно до ставки заробітної плати фахівця.

Оцінювання результатів запровадження проекту може бути здійснено за методикою оцінки рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства за його складовими. Порівняння отриманих результатів рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства до впровадження проекту та після (оцінювання необхідно здійснювати за декілька часових періодів: 2 місяці після закінчення проекту і 10 місяців після закінчення проекту).

Рівень розвитку управлінського потенціалу за визначеними складовими, що були задіяні в інвестиційному проекті, повинен збільшитися.

За розглянутою стратегічною програмою очікуються такі позитивні зміни покращення інтегральних показників за складовими розвитку управлінського потенціалу підприємства: інноваційна складова – на 10–20 %; інформаційна

складова – на 5–15 %; корпоративна культура – до 5 %; розвиток персоналу – на 5–20 %.

Таблиця 3.6

**Бюджет витрат стратегічної програми «Ощадливе виробництво для  
ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

№	Статті витрат	тис. грн	Покриття витрат
1	Опис та моделювання управлінських процесів (відділи управління та IT-відділ)	80	Основна заробітна плата та витрати на обладнання
2	Оновлення програмного забезпечення для моделювання	8	Бюджет розвитку (нерозподілений прибуток)
3	Підготовка бази знань та дистанційного курсу навчання (внутрішні тренери)	80	Основна заробітна плата
4	Зовнішні консультанти методології Lean	120	Бюджет розвитку (нерозподілений прибуток)
5	Навчання персоналу	120	Зовнішні консультанти – оплата за договором
6	Оновлення бізнес-процесів за методологією Lean	80	Заробітна плата внутрішніх менеджерів
7	Зовнішня експертиза оновлення бізнес-процесів	100	Зовнішні консультанти – оплата за договором
9	Оцінювання результатів	40	Заробітна плата менеджерів
10	Премії за результатами	2 000	Преміальний фонд (нерозподілений прибуток) Бюджет розвитку корпоративної культури (нерозподілений прибуток)

*Джерело:* складено автором за даними кращих практик запровадження методології Lean

Кількісні показники сформовані відповідно до результатів моделювання бізнес-процесів за очікуваними моделями запровадження змін за кожною складовою в середовищі моделювання (додатки М, У) та результатами кращих практик закордонних компаній [153; 214; 215]. Результати запровадження такої

методології дадуть змогу отримати економію робочого часу до 20 %, підвищення продуктивності праці – від 2 до 5 %; покращення взаємодії між учасниками – на 20 %; покращення рівня цифрової грамотності за умови використання інформаційних ресурсів – на 10 %. Такі результати прогнозовані на основі досвіду світових компаній та результатів моделювання бізнес-процесів [34].

Запропонований метод таксономічного аналізу та визначення рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства та його складових за таксономічними показниками дасть змогу запланувати прогрес розвитку за показниками та здійснити контроль їх досягнення.

Бюджети проєктів формуються за допомогою спеціальних модулів управління проєктами.

Отже, запровадження методу бюджетування дає змогу виконати оптимальний розподіл фінансових ресурсів для розвитку управлінського потенціалу підприємства за визначеними складовими з використанням коштів бюджетів поточної діяльності підприємства та бюджету розвитку управлінського потенціалу підприємства. Метод відокремлення бюджетів для оновлення бізнес-процесів та запровадження змін через реалізацію проєктів розвитку дає змогу застосувати гнучку систему фінансування для розвитку управлінського потенціалу підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Запропонована модель управління розвитком управлінського потенціалу формується на основі системи збалансованих показників за складовими, серед яких найбільш вагомою вважається складова розвитку потенціалу управлінського персоналу. В результаті проведеного дослідження виявлено зв'язок між стратегічним плануванням, реалізацією стратегічних програм та проєктів розвитку управлінського потенціалу і системою управління внутрішніми фінансовими ресурсами для розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Доведено, що стратегія розвитку підприємства повинна містити розділ розвитку управлінського потенціалу з визначенням основних понять, складових та очікуваних результатів. Відповідальність за розвиток управлінського потенціалу підприємства бере на себе стратегічна група розвитку, керівник підприємства та керівник департаменту управління персоналом, керівники інших департаментів або представники групи розвитку, що відповідають за напрями запровадження інновацій. Оптимальний стратегічний напрям розвитку управлінського потенціалу підприємства має відповідати таким критеріям, як узгодженість та взаємозв'язок стратегічних цілей, завдань і програм; виявлення ризиків його запровадження та програми їх зниження в процесі впровадження; оптимальний час та форми впровадження стратегічних програм та проєктів розвитку.

Виконано визначення показників таксономічного аналізу розвитку управлінського потенціалу, дистанції досягнення еталона для кожної складової та рівня пріоритетності визначеного стратегічного напрямку розвитку для вибраних підприємств, що дало змогу сформулювати науково-практичні рекомендації для ефективного розвитку управлінського потенціалу.

Запропонована концепція визначених стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу реалізується як збалансоване поєднання оновлення поточних бізнес-процесів, удосконалення системи управління якістю та запровадження інноваційно-інвестиційних проєктів розвитку.

Доведено, що визначення кількісних та якісних показників ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів доцільно здійснювати за процедурами адаптації задач оптимізації інноваційно-інвестиційних проєктів в умовах обмеження фінансових ресурсів.

Фінансове забезпечення реалізації управлінських процесів здійснюється за допомогою системи управління внутрішніми фінансовими ресурсами, що складається з бюджетів управління розвитком управлінського потенціалу за складовими або / і бюджетів стратегічних програм та проєктів.

Запропонований метод бюджетування доцільно використовувати як складову оцінювання фінансових витрат управлінських бізнес-процесів, що представлені в розділі системи управління якістю (управлінські процеси) та окупності проєктів розвитку. Такий підхід дає змогу сформулювати не тільки опис кожного управлінського процесу, визначити його власників та учасників, а й оцінити витрати на його виконання, підтримку та, в разі потреби, оновлення. Оцінювання результатів запровадження проєктів розвитку здійснюється за допомогою системи оцінювання змін в управлінських процесах та їхньої оптимізації, результатів навчання персоналу, зміни технологій управління тощо.

Результати дослідження представлені в роботах автора [40; 41; 42; 84; 86].

## ВИСНОВКИ

1. Поглиблено сутність основних категорій розвитку управлінського потенціалу підприємства та визначено складові управлінського потенціалу підприємства. Зокрема, розвиток управлінського потенціалу підприємства розглядається як комплексна категорія, що передбачає активний розвиток потенціалу управлінського персоналу, його інтелектуального, творчого та емоційного потенціалів за умови ресурсного забезпечення та використання сучасних управлінських та інформаційних технологій, організації навчання та підвищення професійної кваліфікації персоналу, формування корпоративної культури підприємства. Розвиток потенціалу управлінського персоналу, що є найбільш вагомою складовою, розглядається як система виявлення наявних та прихованих можливостей управлінського персоналу всіх рівнів для ефективного використання виробничого, організаційного, інноваційного, інформаційно-комунікаційного та фінансового забезпечення, гнучкого запровадження динамічних змін в управлінні підприємством як реакції на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

2. Систематизовано методи та інструменти управління розвитком управлінського потенціалу підприємства, які охоплюють такі, як діагностика стану управлінського потенціалу; виявлення прихованих можливостей підприємства в управлінні; прогнозування розвитку управлінського потенціалу; планування, організації та запровадження змін для розвитку управлінського потенціалу; мотивації персоналу для розвитку індивідуальних та командних здатностей та їхньої реалізації відповідно до цілей розвитку підприємства та особистості; запровадження інновацій в управлінні внаслідок використання методів проєктного менеджменту та інформаційних технологій; підтримки ресурсного забезпечення управління підприємством; контролю рівня розвитку управлінського потенціалу та досягнення відповідних стратегічних показників його розвитку за складовими та стратегічними програмами і проєктами.

3. Сформовано характеристику взаємозв'язку фінансового забезпечення та управлінського потенціалу підприємства внаслідок визначення показників господарської діяльності та розвитку управлінського потенціалу для виявлення можливостей запровадження внутрішніх інвестицій для розвитку управлінського потенціалу підприємства, оцінювання етапу розвитку підприємства за його життєвим циклом діяльності та визначення таксономічних показників розвитку управлінського потенціалу підприємства.

4. Визначено основні детермінанти розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення за складовими розвитку потенціалу управлінського персоналу, потенціалу запровадження інновацій; інформаційної складової, розвитку корпоративної культури, які діалектично пов'язані з відповідними цілями стратегічного розвитку підприємства та його цінностями, мають відповідні фінансові ресурси.

5. Обґрунтовано науково-методичний підхід до комплексного оцінювання стану розвитку управлінського потенціалу за його складовими шляхом таксономічного аналізу результатів опитування управлінського персоналу, даних фінансової звітності та управлінського обліку за показниками VRIO-аналізу та попарного порівняння розвитку складових управлінського потенціалу підприємства.

6. Досліджено світовий досвід розвитку управлінського потенціалу підприємств, на основі якого визначені тенденції розвитку менеджменту сучасних підприємств та розвитку його управлінського потенціалу, можливості оптимізації управлінських бізнес-процесів та запровадження змін в управлінні підприємств для розвитку їх управлінського потенціалу.

7. Сформовано загальну модель управління розвитком управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення за визначеними складовими з урахуванням особливостей управлінських процесів та проєктів розвитку на основі системи збалансованих показників та обґрунтованого вибору стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства.

8. Запропоновано науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства на основі людиноорієнтованого ціннісного підходу з визначенням показників рівня розвитку управлінського потенціалу для запровадження моделі розвитку управлінського потенціалу, які передбачають визначення рівнів пріоритетності розвитку складових управлінського потенціалу, врахування цільової відповідності місії, стратегічним напрямам розвитку підприємства та його управлінського потенціалу, запровадження постійної оперативної підтримки розвитку управлінського потенціалу шляхом підтримки та оновлення управлінських бізнес-процесів та проєктної практики впровадження інноваційних змін в систему управління.

9. Обґрунтовано науково-методичний підхід до системи управління фінансовим забезпеченням розвитку управлінського потенціалу на основі методу бюджетування для розвитку окремих складових та / або визначених стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу, який передбачає врахування у комплексі бюджетів розвитку управлінського потенціалу бюджети стимулювання розвитку та навчання персоналу, підтримки корпоративної культури, запровадження інновацій, розвитку сучасних інформаційних та управлінських технологій як у частині підтримки поточних управлінських процесів, так і для запровадження інноваційних проєктів; формування системи управління внутрішніми фінансовими ресурсами, що дає змогу здійснювати планування, моніторинг та контроль виконання бюджетів розвитку за складовими та окремими стратегічними програмами і проєктами розвитку управлінського потенціалу підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Google: Программисты – за менеджеров. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a13152/>
2. Аверин А. В. Системный подход к формированию и развитию проектных команд. *Сила систем*. 2017. № 3(4). С. 41–48.
3. Алексеєнко Л. М., Олексієнко В. М. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів (українсько-англійсько-російський). Тернопіль: Астон, 2003. 672 с.
4. Анисимова О. Н. Управление развитием интеллектуального потенциала в процессе адаптации промышленных предприятий к мировому рынку. *Проблемы економіки*. 2012. № 1. С. 59–64. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-1\\_0-pages-59\\_64.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-1_0-pages-59_64.pdf)
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 303 с.
6. Армстронг М., Бэрн А. Управление эффективностью работы. Performance management. Москва: Нипро, 2007. 384 с.
7. Артёмова А. В., Артёмов І. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. *Системи обробки інформації*. 2016. Вип. 7(144). С. 165–170.
8. Банк для світу, що змінюється. URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal>
9. Безгін К. С. Принципи управління інноваційно-активним персоналом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 1(41). С. 160–166.
10. Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 10. С. 166–171.

11. Бибик С. П., Сюта Г. М. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання / за ред. С. Я. Єрмоленко. Харків: Фоліо, 2006. 623 с.
12. Бойко М. Методологічні основи формування ціннісно орієнтованого управління підприємствами. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 5. С. 74–84.
13. Бойко О. В., Іваницька М. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як ключовий фактор його успішного функціонування. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2011. Вип. 8. С. 25–31.
14. Бокшицкая Е. Управление персоналом международной компании. *Менеджер по персоналу*. 2010. № 5. С. 10–15.
15. Брусникин Н. Деловой рейтинг высшего образования. *Менеджер по персоналу*. 2011. № 11. С. 14–17.
16. Брутман А. Б., Шпак С. А. Управленческий потенциал как категория теории управления реструктуризацией промышленных предприятий. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). URL: <https://cutt.ly/jd9fb4N>
17. Ванькова О. Когда персонал больше, чем капитал. *Электронная библиотека «Экономика и управление на предприятиях»*. URL: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_44/article\\_269/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_44/article_269/)
18. Василик А. В. Интеллектуальный капитал предприятия как основной фактор производства в постиндустриальной экономике. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Київ: КНЕУ, 2005. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. С. 158–164.
19. Васильєв А. Й., Харчевнікова С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 44–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg\\_2016\\_174\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2016_174_7)
20. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ Перун, 2002. 1 440 с.

21. Величко О. В. Сутність економічного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 15–20. URL : <https://cutt.ly/td9hrS9>
22. Волков М. А. Залежність управлінських процесів від якості інформаційних потоків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. № 3. С. 34–36.
23. Вострякова В. І. Впровадження LEAN-технологій в агрологістику в контексті сталого розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 10. С. 102–113.
24. Вострякова В. І., Коляденко С. В. Кількісні дослідження відповідального управління агропродовольчими ланцюгами постачання: світовий досвід. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. № 7. URL: <http://global-national.in.ua>
25. Вумек Д. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 472 с.
26. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 224 с.
27. Гавриш О. А., Трихліб Т. В. Інформаційні технології в антикризовому управлінні підприємством. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2011. № 6. С. 59–63. URL: [http://keip.kpi.ua/kaf\\_doc/Sb\\_6\\_2011.pdf](http://keip.kpi.ua/kaf_doc/Sb_6_2011.pdf)
28. Герасименко А. Финансовая отчетность для руководителей и начинающих специалистов. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 432 с.
29. Герасимчук В. Г., Коростинська Ю. О. Діагностика системи управління підприємством: аспекти централізації та децентралізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 576. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 397–402.
30. Гладій С. Фінансовий механізм інвестування інноваційного розвитку: теоретико-методологічний підхід до управління. *Наука молода*. 2005. № 3. С. 109–115.

31. Головка О. Г., Тимченко О. С. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стабільності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/420.pdf>
32. Гончар О. І., Хачатрян В. В. Інноваційність – сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 77–81. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-13>
33. Гончар О. І., Хачатрян В. В. Корпоративна соціальна відповідальність – сучасний вектор розвитку підприємницького потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 3. С. 101–105.
34. Горпинченко О. В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 8. С. 45–48.
35. Гринкевич С. С. Модель регулювання розвитку людського капіталу на основі таксономічного аналізу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 1. С. 59–65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2015\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_1_13)
36. Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3-х т.* Київ: КНЕУ, 2010. Т. 1: Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 468 с.
37. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні. Демографія та соціальна економіка. 2013. № 2. С. 167–178. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dse\\_2013\\_2\\_18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dse_2013_2_18.pdf)
38. Гуменюк Р. П. Аналіз методів та інструментів розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., м. Київ, 24 лист. 2020 р.* Київ: КУБГ, 2020. С. 65–69.
39. Гуменюк Р. П. Діалектика взаємозв'язку фінансового забезпечення та управлінського потенціалу підприємства. *Економіка, фінанси, облік і право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку: збірник тез доповідей міжнародної*

науково-практичної конференції, м. Полтава, 07 груд. 2020 р. Полтава : ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. С. 46–48.

40. Гуменюк Р. П. Інвестиційні проєкти розвитку управлінського потенціалу. *Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами*: зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Київ, 18 лист. 2020 р. Київ: КНЕУ, 2020. С. 440–443.

41. Гуменюк Р. П. Оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Specialized and multidisciplinary scientific researches: collection of scientific paper with proceedings of the international scientific and practical conference*, Amsterdam, Desember 11, 2020. Amsterdam, 2020. P. 95–97.

42. Гуменюк Р. П. Система оцінювання для стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 51–56. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.4.51

43. Гуменюк Р. П. Фінансове забезпечення управлінського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8081>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.202

44. Державне підприємство «Електричні системи». URL: <https://dpes.com.ua>

45. Дизайн ССП. Система моделювання. URL: <https://webbsc.com/s/1024918?draft=true>

46. Дікань Л. В., Голуб Ю. О. Фінансове забезпечення діяльності підприємства: сутність та джерела. *Економіка розвитку*. 2007. № 3(43). С. 65–68.

47. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ*. Київ: КПІ. 2012. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>

48. Дороніна О. А. Пріоритетні завдання кадрової політики щодо удосконалення оцінки праці та її оплати. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_6\\_2/173-178.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_2/173-178.pdf)

49. Друкер Питер Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
50. Дудок К. Еволюція поглядів на мотивацію праці в зарубіжній та українській економічній думці. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2009. № 2. Ч. 1. С. 69–73.
51. Дудукало Г. О. Удосконалення механізму управління підприємством на засадах ефективного використання персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8(146). С. 55–60. URL: <http://eco-science.net/archive2013/263--8146.html>
52. Жильцова О. Людський капітал у 2021-му: Виклики і тренди. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/lyudsikij-kapital-u-2021-mu-vikliki-j-trendi/>
53. Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом. *Обзор зарубежных источников: монография*. Екатеринбург: Деловая книга, 2006. 232 с.
54. Забедюк М. С. Теоретичні засади фінансового забезпечення діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 195–200.
55. Загородний А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. Львів: Центр Європи, 1997. 471 с.
56. Заруба В. Я., Потрашкова Л. В. Моделирование управления финансовым потенциалом предприятия. *Проблеми економіки*. 2012. № 2. С. 33–37.
57. Захарова О. В. Вплив інвестицій у людський капітал на стадії життєвого циклу працівника. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2009. Вип. 14. С. 52–56.
58. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: ДВНЗ ДонНТУ, 2010. 378 с.
59. Зеніна-Біліченко А. С., Андрієнко О. М. Основні аспекти механізму управління інноваційним потенціалом підприємств та напрями його удосконалення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 361–366. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/75.pdf>

60. Зуб Н. Имидж ИТ-компаний как работодателя. *Менеджер по персоналу*. 2012. № 11. С. 22–32.
61. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2015. 172 с.
62. Іспанська якість, українська ціна! Стратегія розвитку. URL: <https://sperco.ua/partnership/#strategy>
63. Калюжна Н. Г. Модель оцінювання потенціалу системи управління підприємством: опис та дослідження. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 2. С. 144–155.
64. Калюжна Н. Г. Потенціал системи управління підприємством: сутність і складові елементи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6(51). Ч. 1. С. 197–211.
65. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ.; 2-е изд., испр. и доп. Москва: Олимп-Бизнес, 2006. 320 с.
66. Квасницька Р. С. Кацай К. А. Фінансове забезпечення підприємницької діяльності. *Простір і час сучасної науки*: матеріали XII Міжнар. наук. інтернет-конф. URL: <http://intkonf.org/katsay-k-a-kand-ekonom-nauk-kvasnitska-r-s-finansove-zabezpechennya-pidpriemnitskoyi-diyalnosti/>
67. Кендэл М. Ранговые корреляции. Зарубежные статистические исследования. Москва: Статистика. 1975. 216 с.
68. Кендюхов О. В. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства. *Управлінські інновації*: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. С. 88–99.
69. Корж Н. В., Мартинова Л. Б. Управлінський потенціал як антецедент капіталу підприємства: трансформація та фінансування. *Економіка і організація управління*. № 4(40). 2020. С. 208–217.
70. Коваленко О. О. Розвиток інформаційних екосистем. *Науково-технічна конференція факультету інформаційних технологій та комп'ютерної*

інженерії (2021). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fitki/all-fitki-2021/paper/view/11336/9451>

71. Козій І. С. Місце і значення фінансового забезпечення в структурі фінансового механізму. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.9. С. 223–229.

72. Козловський С. В., Козловський В. О., Козловський А. В. Управлінський потенціал як провідна складова стратегічного економічного потенціалу мікроекономічної системи (підприємства). *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 4–9.

73. Коломієць В. Інституційні чинники в механізмі формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу промислового підприємства. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2008. Вип. 1(2). URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/iver/2008\\_1\\_2/chapters/chapter\\_2/chapter\\_2\\_part\\_11.PDF](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/iver/2008_1_2/chapters/chapter_2/chapter_2_part_11.PDF)

74. Кольцова Л. Н., Кольцова В. В., Марко А. Б. Жизненный цикл: организации, подразделения, работника. URL: [http://www.tacon.ru/stat/kolbcova\\_cikl.doc](http://www.tacon.ru/stat/kolbcova_cikl.doc)

75. Конкурентні доміанти стратегічного розвитку підприємств: монографія / В. В. Дергачова, Н. О. Сімченко, К. О. Бояринова та ін. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2013. П. 4.3. С. 340–353.

76. Коптелов А. Как рассчитать стоимость бизнес-процесса. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985778-kak-rasschitat-stoimost-biznes-protssessa>

77. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Бібліотечний вісник*. 2011. № 4. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf)

78. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. Москва: Олимп-Бизнес, 2008. 576 с.

79. Кравчук І. І., Логвиненко Л. С. Управління фінансовим забезпеченням сільськогосподарських підприємств. *Бізнес-інформ*. 2019. № 3. С. 136–142.



80. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. *Синергія*. 2004. С. 4–7.
81. Ладунка І. С. Особливості формування та використання управлінського потенціалу підприємств. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2014. Т. 19. Вип. 1(1). С. 184–187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2014\\_19\\_1%281%29\\_\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_1%281%29__51)
82. Лазарева Н. Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика. 2012. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1434>
83. Лактіонова О. А. Гнучкість фінансової системи: методологія, оцінка та вектори забезпечення: монографія. Вінниця, 2016. 400 с.
84. Лактіонова О. А., Гуменюк Р. П. Інвестиційні проекти розвитку управлінського потенціалу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21–22. С. 5–8. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.21-22.5
85. Лактіонова О. А., Карпова Т. С. Модель оптимального фінансового забезпечення компанії в умовах обмеженого доступу до капіталу. *Економіка і організація управління*. 2020. Вип. 4.
86. Лактіонова О., Гуменюк Р. Людиноорієнтований ціннісний підхід до розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-18>
87. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия. Сумы: Университетская книга, 2007. 359 с.
88. Лепейко Т.І., Джамаль, Я., Хігуті. Лідерство та стилі управління у забезпеченні конкурентної стратегії. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. Ареф'євої О.В.
89. Лебедєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81.
90. Лисак В. Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. *Агросвіт*. 2013. № 9. С. 55–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2013\\_9\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_9_14)

91. Лукичева Л. В., Голованов С. В. Оценка эффективности инвестирования в развитие персонала. *Экономическое и социально-гуманитарные исследования*. 2014. № 2(2). С. 29–37.
92. Магура М. И. Создание системы управления персоналом организации. *Управление кадрами*. 2003. № 7. С. 14–20.
93. Макаров В. Формирование экономики знаний: концепции и проблемы. Гл. 1. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б. З. Мильнера. Москва: ИНФРА-М, 2009. С. 11–26.
94. Маречик В. Я., Невмержицька С. М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 3. Т. 2. С. 237–242.
95. Маршук Л. М. Методичний інструментарій побудови організаційно-економічного механізму ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13. Ч. 2. С. 22–25.
96. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации. URL: <http://www.docme.ru/doc/21702/k-voprosu-ob-upravlenii-personalom-kak-sisteme>
97. Мертенс А. В. Стоимость компаний в теории и на практике. *Финансовый директор*. 2002. № 5. С. 82–86.
98. Методичні продукти. Бюджетне управління. URL: <https://www.intalev.ua/ua/products/methodics/>
99. Мильнер Б. Системный подход к организации управления. Москва: Экономика, 2011. 224 с.
100. Мілінчук О. В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 4(16). С. 90–100.

101. Моделирование систем и процессов: учебник для академического бакалавриата / под ред. В. Н. Волковой, В. Н. Козлова. Москва: Издательство Юрайт, 2015. 449 с.

102. Можейко М. А. Возможность и действительность. *Гуманитарный портал: Концепты*. URL: <https://gtmarket.ru/concepts/6917>

103. Мотивация как циклический процесс многокритериальной оптимизации и принятия решений / Г. Л. Хае́т, В. А. Панков, А. Л. Еськов, В. И. Кулийчук. *Продуктивность*. 2004. № 3. С. 7–17.

104. Мур Джеффри Х., Уэрдфорд Лари Р. Экономическое моделирование в Microsoft Excel. Москва: Вильямс: 2004. 1 024 с.

105. Наливайченко С. П., Шагурова Ю. С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 51–54.

106. Науково-методичне забезпечення діяльності промислових підприємств в умовах нестабільного середовища: монографія / В. В. Дергачова, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко та ін. Київ: НТУУ «КПІ», 2011. 380 с.

107. Неклюдова М. Теория Е и Теория О организационных изменений. URL: [http://www.leanzone.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=596:teoriya-e-i-o-organizatsionnih-izmeneniy&catid=55&Itemid=90](http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=596:teoriya-e-i-o-organizatsionnih-izmeneniy&catid=55&Itemid=90)

108. Нивин Н. С. Система управления «Шесть Сигм». *Менеджмент и экономика в творчестве молодых исследователей*: материалы VII науч.-практ. конф. студ. и асп. СПбГИЭУ, 20–21 апр. 2004 г. Санкт-Петербург, 2004. С. 10–11.

109. Нижник В. М., Харун О. А. Система оцінки складності та якості роботи персоналу в мотиваційному механізмі управління підприємством. *Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення*: зб. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль, 8–9 жовтня 2009 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. С. 373–374.

110. Новейший философский словарь / сост. А. А. Грицанов. Минск: Изд. М. Скакун, 1998. 896 с.

111. Нордстрем К. А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. Санкт-Петербург: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2003. 280 с.

112. Олійник Д. С. Фінансове забезпечення розвитку сільськогосподарського виробництва: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2003. 17 с.

113. Онишко С. В. Механізм фінансового забезпечення інноваційного розвитку економіки України: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.04.01. Київ, 2004. 32 с.

114. Орлова Н. С., Мохова Ю. Л. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2017. № 3. С. 355–365.

115. Осьмірко І. В. Система фінансового забезпечення інноваційного розвитку: поняття, структура та принципи функціонування. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 7. С. 47–49.

116. Пантелєєв М. С., Шматько Н. М. Формування механізму стратегічного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 209–215.

117. Партин Г. О., Фаріон С. Я. Систематизація підходів до визначення сутності поняття «потенціал підприємства». *Вісник університету банківської справи НБУ*. 2012. № 2(14). С. 76–80.

118. Пермінова С. О. Інтелектуальний потенціал в стратегії інноваційного розвитку сучасної організації. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5579>

119. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: Магнолія. 2006, 2014. 406 с. (Вища освіта в Україні).

120. Погріщук Г. Б. Фінансове забезпечення охорони навколишнього природного середовища: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Тернопіль, 2005. 20 с.

121. Полянська А. С. Синергія: приховані можливості конкурентного розвитку підприємств. *Вісник Івано-Франківського технічного університету нафти і газу*. 2013. С. 187–188.

122. Полянська А. С., Сімонов М. М. Напрямки формування управлінського потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання. URL: [http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1\\_polyans.htm](http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_polyans.htm)

123. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

124. Потенціал і розвиток підприємства / А. Л. Сабадирьова, О. М. Бабій, Т. В. Куклінова, Д. Є. Салавеліс. Одеса: ОНЕУ, 2013. 343 с.

125. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.

126. Прокопишин-Рашкевич Л. М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7(97). С. 138–145.

127. Прокопишин-Рашкевич Л. М. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 28. С. 628–633.

128. Профессиональное обучение персонала в США: краткий обзор. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/professionalnoe-obuchenie-personala-v-soedinennyh-shtatah-ameriki-kratkiy-obzor>

129. Психологический словарь / авт.-сост. В. Н. Копорулина и др.; под общ. ред. Ю. Л. Неймера. Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. 640 с.

130. Развитие цифровой экосистемы: прямые и косвенные эффекты для экономики. Четвертая промышленная эволюция и цифровизация: какое будущее ждёт экономику: пленарная конференция, IV Санкт-Петербургский экономический конгресс «Форсайт Россия: новое индустриальное общество. Будущее» (СПЭК 2018).

URL: [http://www.forecast.ru/\\_ARCHIVE/Presentations/DBelousov/2018-03-31IT-ECO.pdf](http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Presentations/DBelousov/2018-03-31IT-ECO.pdf)

131. Рапопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. Москва: Экономика, 1988. 125 с.

132. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва: РИА «Стандарты и качество», 2004. 398 с.

133. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012, 544 с.

134. Савченко В. А., Гемма М. Д. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2016. Вип. 1. С. 42–51.

135. Саєнсус М. А. Прийняття управлінських рішень: використання інформаційних технологій. *Науковий Вісник Херсонського державного університету*. Вип. 23. Ч. 3. 2017. С. 173–177.

136. 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](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf)

137. Сардак С. Е., Новосьолова А. С. Фінансування управління та розвитку персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 927–935.

138. Сахно Є. Ю., Богдан М. В., Калінько І. В. Дослідження концептуальних систем управління. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління*. Сер. 2: Техніка і природа. 2011. Вип. 1. С. 106–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch\\_tekh\\_2011\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_tekh_2011_1_17)

139. Сахно Л. А. Еволюція управлінського обліку: від обліку витрат виробництва до стратегічного. URL: <http://magazine.faaaf.org.ua/evolyuciya-upravlinskogo-obliku-vidobliku-vitrat-virobnictva-dostrategichnogo-upravlinnya.html>

140. Селиванова Ю. В. Финансовый потенциал как фактор развития бизнеса в конкурентной рыночной среде. *Вісник Донецького національного університету*. 2013. Вип. 1. С. 149–154.

141. Семикіна М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу. *Управління економікою: теорія та практика*: зб. наук. праць. Донецьк, 2013. С. 343–353. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue\\_2013\\_2013\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2013_2013_27)
142. Сенге Питер. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. Москва: Олимп-Бизнес, 2011. 448 с.
143. Сіменко І. В., Романюк М. К. Сутність і основні складові управлінського потенціалу суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8(134). С. 209–218.
144. Сколько бизнес тратит на образование сотрудников. URL: <https://mediajobs.ru/management/skolkobiznes-tratit-na-obrazovanie-sotrudnikov>
145. Словник іншомовних слів / уклад. С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. Київ: Наук. думка, 2000. 680 с.
146. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.
147. Смоляр Л. Г., Грамотенко О. О. Важливість стимулювання персоналу до творчої діяльності на виробничих підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. № 11. С. 41–43.
148. Сокирська І. Г. Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 1. С. 89–93.
149. Соколова Л. В. Теорія і практика адаптації підприємства до мінливого бізнес-середовища. Харків: ХНУРЕ, 2004. 28 с.
150. Соціально-трудові та економічні пріоритети розвитку виробничих систем у прискоренні євроінтеграції: монографія / за наук. ред. В. М. Нижника. Хмельницький: ХНУ, 2019. 670 с.
151. Спивак Б. А. Организационное поведение и управление персоналом. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 416 с.
152. Стефанишин О. Б. Теоретичні основи визначення сутнісних характеристик, функцій та складових фінансового забезпечення суб'єктів

господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 10. 2016. С. 40–43. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/451/>

153. Тайити Оно. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. Москва: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. 192 с.

154. Твій бізнес-асистент NOMIS. URL: <https://nomis.com.ua>

155. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7. С. 498–502.

156. Теория Е и Теория О организационных изменений. URL: <https://helpiks.org/6-53080.html>

157. Турило А. М., Богачевська К. В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259–263.

158. Уорд П. Метод 360 градусов: пер. с англ. Москва: HIPPO Publishing, 2006. 352 с.

159. Управление изменениями как часть проектной деятельности. Результаты исследования. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human capital/russian/ru\\_change\\_management\\_in\\_project\\_work\\_survey\\_results\\_rus.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human capital/russian/ru_change_management_in_project_work_survey_results_rus.pdf)

160. Управление организациями: бизнес-процессы, стратегия, мотивация. URL: <https://blog.iteam.ru/>

161. Ус Г. О. Модель системи управління знаннями підприємства на основі агентів. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 6. С. 48–53. URL: [http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e114\\_60/e114us.pdf](http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e114_60/e114us.pdf)

162. Фаткин Л. В., Петросян Д. С. Развитие управленческого потенциала промышленных предприятий. *Аудит и финансовый анализ*. 2012. № 3. С. 354–360.

163. Фахтудинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организаций. Москва: Эксмо, 2004. 544 с.

164. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.



165. Федулова Л. І. Інноваційний менеджмент в Україні: проблеми та шляхи формування. *Економіст*. 2002. № 2. С. 52–54.
166. Финогонов А. Д. и др. Метод анализа иерархий: тестовые примеры расчета для анализа программного обеспечения. 2018. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua > cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiirbis_64)
167. Формування фінансового механізму сталого розвитку України: монографія / за ред. О. П. Кириленко та О. І. Тулай. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 414 с.
168. Фруктові рішення для індустрії їжі та напоїв. URL: <https://ua.agrana.com/pro-nas/agrana-frut>
169. Харун О. А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 4. Т. 1. С. 78–80.
170. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8(98). С. 141–149.
171. Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. Москва: Финансы и статистика, 2002. 464 с.
172. Цели smart. URL: <https://in-scale.ru/blog/celi-smart/>
173. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41–44.
174. Черниш О. В., Юрик Н. Є. Фактор управлінського потенціалу як категорія менеджменту в аспекті впровадження нових технологій. *Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали V Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів, Тернопіль 17–18 листопада 2016 р.* С. 384–385. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/80501229.pdf>
175. Чорна Л. О., Піщик О. В., Матяш О. Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 59–63. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.59

176. Шаманська О. І. Система управління якістю як невід'ємна складова конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_9\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_61)
177. Шаульська Л. В. Реалізація потенціалу конкурентоспроможності фахівця в умовах кризового стану ринку праці. *Вісник ДонНУ*. 2014. № 2. С. 97–102.
178. Шугаев А. А. Социальные программы на предприятиях Германии. *Проблемы теории и практики управления*. 2014. № 3. С. 96–101.
179. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 400 с.
180. Як великі компанії підвищують лояльність співробітників. 2018. URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/kak-krupnye-kompanii-povyshayut-loyalnost-sotrudnikov-175>
181. Agile Metrics: 4 Balanced KPIs to Measure Success. URL: <https://appliedframeworks.com/agile-metrics-4-balanced-kpis-to-measure-success/>
182. Alyokhin A. B., Brutman A. B. Economic theory of potential. Quasi axiomatic approach to modeling and measurement. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2015. № 3. Т. 2. С. 91–105.
183. Andriotis N. Training Budget 101: How to effectively manage your training costs. URL: <https://www.efrontlearning.com/blog/2017/07/training-budget-minimize-training-costs.html>
184. Arnold G., Davies M. Value-based management: Context and application. N. Y. John Wiley & Sons, 2000. 388 p.
185. Babayev V. M., Sukhonos M. K., Dymchenko O. V. Potential of business entities: essence, assessment and role in national development: collective monograph. Sofia: VUZF Publishing house «St. Grigorii Bogoslov», 2021. 79 p.
186. Baller S., Dutta S., and Lanvin B. The Global Information Technology Report 2016. Growth and Jobs in a Hyperconnected World. The World Economic

Forum would like to thank Cisco for its invaluable support of this Report. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2019.pdf)

187. Bila O. O. The formation of strategic potential of organisation in the market conditions. *Young Scientist*. 2015. № 11(26). P. 21–25. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/106.pdf>

188. Black J. A Dictionary of Economics. 2nd ed. N. Y.: Oxford University Press, 2003. 523 p.

189. BSCDESIGNER. URL: <https://bscdesigner.com>

190. Bucur Ion. Managerial Core Competencies as Predictors of Managerial Performance, on Different Levels of Management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 78. P. 365–369. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813008811?via%3Dihub>

191. Culture as a Factor of Influence on the Management Potential of Modern Organizations / Khanif S. Mullakhmetov, Ruslan D. Sadriev, Ekaterina V. Krotkova, Rustem I. Sharafutdinov. *Helix*. 2017. Vol. 8(1). P. 2 843–2 846. URL: [http://www.helix.dnares.in/wp-content/uploads/2017/12/2843-2846.IR\\_.34.pdf](http://www.helix.dnares.in/wp-content/uploads/2017/12/2843-2846.IR_.34.pdf)

192. Department for Business, Innovation & Skills. Leadership & Management in the UK – The Key to Sustainable Growth. 2012. URL: <https://www.employment-studies.co.uk/resource/leadership-and-management-uk-key-sustainable-growth>

193. Donovan J., Benko C. AT&T's Talent Overhaul. 2016. URL: <https://store.hbr.org/product/at-t-s-talent-overhaul/R1610E>

194. Drucker Peter F. The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done. N.Y.: Harper Colins Publisher, 2004. P. 448.

195. Flexible Methodologies as Tools for Implementing Dynamic Changes in The Management System / I. Levytska, A. Klymchuk, O. Kovalenko, N. Brytanska, O. Mazur. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA). 2020. № 4–5. P. 11 019–11 024.

196. Froy F., Giguère S., Meghnagi M. Skills for Competitiveness. 2012. URL: <https://www.oecd.org/cfe/leed/skills%20for%20competitiveness%20synthesis%20final.pdf>

197. Furr N., Nel K., Zoega T. Ramsay. Leading Transformation: How to Take Charge of Your Company's Future. Harvard Business Review Press, 2018. 256 p.
198. Gartner top 3 priorities for HR leaders in 2021. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/>
199. Hewlett Packard human capital workday. URL: <https://www2.deloitte.com/id/en/pages/about-deloitte/articles/gx-hewlett-packard-human-capital-workday-cloud-hcm.html>
200. Human Resource Management of Nike. URL: <https://ru.scribd.com/document/127139109/Human-Resource-Management-of-Nike>
201. Humeniuk R. Determinants of the level of development of management capacity of enterprises in the digital economy. Green, Blue and Digital Economy Journal. 2020. № 1(2). P. 90–95. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2020-2-9>
202. Industry 4.0: Are you ready? URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/issue-22/DI\\_Deloitte-Review-22.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/issue-22/DI_Deloitte-Review-22.pdf)
203. Internal Audit 3.0. The future of internal audit now. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-future-of-internal-audit-is-now.pdf>
204. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Mas., USA): Harvard Business School Press, 1996. 453 p.
205. Karttunen A. Update to the European Inventory on Validation of Non-Formal and Informal Learning. Country report. Finland. URL: [https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2016/2016\\_validate\\_FI.pdf](https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2016/2016_validate_FI.pdf)
206. Learning for staff. The Business School for the World. URL: [www.insead.edu](http://www.insead.edu)
207. Levytska I., Klymchuk A. Monitoring of assessment, motivation and stimulation processes of personnel in the system of effective management of the machine-building enterprise. *Bulletin of Zaporizhzhia National University*. Economic

Science.2020.№ 3(47).P. 25–32.URL:

<http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/1404>

208. Malmi T., Ikäheimo S. Value Based Management practices – some evidence from the field. *Management Accounting Research*. 2003. Vol. 14. Is. 3. P. 235–254.

209. Management information on culture Connecting the dots. 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/financialservices/sea-fsi-management-information-on-culture-noexp.pdf>

210. Masrath Syed. Potential appraisal – the cornerstone of an organization. *International Journal of Scientific Research and Review*. 2018. Vol. 8. Is. 11. P. 838–843. URL: <http://www.dynamicpublisher.org/gallery/97-ijssr-1036.fi.pdf>

211. Mathis L. R., Jackson J. H. *Personnel / Human Resource Management*. Eagan, M.N: West Publishing Company, 1991. 635 p.

212. Mathou C. (Update to the European Inventory on Validation of Non-Formal and Informal Learning. Country Report. France. URL: [https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2016/2016\\_validate\\_FR.pdf](https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2016/2016_validate_FR.pdf)

213. Matviichuk T. O. Synthesis of tangible and intangible components of the potential of the enterprise. *Innovative economy*. 2014. № 2(51). URL: [http://ie.at.ua/English\\_2\\_2014/Matviichuk\\_T.OSYNTHESIS\\_OF\\_TANGIBLE\\_AND\\_INTANGIBL.pdf](http://ie.at.ua/English_2_2014/Matviichuk_T.OSYNTHESIS_OF_TANGIBLE_AND_INTANGIBL.pdf)

214. Meshoulam I., Baird J. Proactive Human Resource Management. *Human Resource Management*. 2006. № 26(4). P. 483–502.

215. Nguyen T. T. *Knowledge Economy and Sustainable Economic Development: A Critical*. Berlin: De Gruyter Saur, 2010. 375 p.

216. OECD.Stat Adult Education and Learning: Barriers to Participation. URL: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=79308#>

217. Oxford English and Spanish Dictionary, Synonyms, and Spanish to English Translator. URL: <https://www.lexico.com/definition/potential>

218. PMBOK guide-standards. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>

219. Porter Michael E. *Competitive Strategy*. N. Y. : Simon & Schuster, 2004. 416 p.
220. Radigan D. Five agile metrics you won't hate. URL: <https://www.atlassian.com/agile/project-management/metrics>
221. Rappaport A. *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. N. Y.: The FreePress, 1998. 205 p.
222. Richard H. *Euro Managers & Martians*. Brussels: A Division of Europublic SA/NV, 2013. 264 p.
223. Saaty Thomas L. *Relative Measurement and its Generalization in Decision Making: Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors – The Analytic Hierarchy/Network Process*. *RACSAM* (Review of the Royal Spanish Academy of Sciences). Series A, Mathematics. 2008. № 102(2). P. 251–318.
224. Secrets to facebook's succes. URL: <https://www.businessinsider.com/secrets-to-facebooks-success-2012>
225. Smith R. *Explaining The VRIO Framework (With A Real-Life Example)*. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:A87RuhsVjbgJ:https://www.clearpointstrategy.com/vrio-framework/+&cd=13&hl=en&ct=clnk&gl=ua>
226. Standards. URL: <https://www.iso.org/standards.html>
227. The Future of Financial Services – Gartner <https://www.gartner.com/en/financial-services>
228. The Networked Readiness Index. World Economic Forum. URL: [http://www3.weforum.org/docs/GITR/2013/GITR\\_OverallRankings\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GITR/2013/GITR_OverallRankings_2013.pdf)
229. Top 25 Lean Tools. URL: <https://www.leanproduction.com/top-25-lean-tools.html>
230. Torrington D., Hall L., Taylor S. *Human Resource Management*. FT: Prantice Hall. 2007. 905 p.
231. Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues / Sophie I. M. Bouland-van Dam, Janneke K. Oostrom, François S. De Kock, Anton F. Schlechter & Paul G. W. Jansen. *European Journal of Work and*

*Organizational Psychology*. 2021. P. 206–224.

URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1787503>

232. Value based management. Lets create more value for your business. URL: <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/strategy-operations/solutions/value-based-management.html>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.202

233. Waldo R. Douglas, Wharton Robert B., Parks Kizzy M. Achieving and Relating: Validation of a Two-Factor Model of Managerial Orientation. *International Journal of Business and Social Science*. 2014. Vol. 5. No. 6(1). URL: <http://www.ijbssnet.com/journal/index/2569>

## **ДОДАТКИ**



**Довідка**  
**про впровадження наукових результатів, отриманих в ході виконання**  
**дисертації**  
**Гуменюка Романа Петровича**  
**на тему «Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу**  
**підприємства»,**  
**поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Розвиток сучасних підприємств передбачає запровадження сучасних методик управління та активну співпрацю з науковцями, використання результатів наукових досліджень в практичній діяльності для покращення результатів господарської діяльності підприємства. Виявлення резервів в системі управління є актуальним завданням для ДП «Електричні системи».

Наукові результати, отримані аспірантом кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса Гуменюка Р. П. свідчать про необхідність запровадження таких рекомендацій в системі управління підприємства:

- акцентувати увагу на рівень запровадження інновацій на підприємстві та висвітлення цього питання в звітності підприємства;
- оцінювати розвиток потенціалу управлінського персоналу, корпоративної культури, інформаційної системи підприємства, здійснювати аналіз відповідно до визначеної фази життєвого циклу підприємства з врахуванням необхідності удосконалення кожного з визначених напрямів;
- запровадити механізм формування внутрішніх управлінських звітів для порівняння з результатами аудиторського висновку для підвищення об'єктивності вибору стратегічних напрямів удосконалення системи управління на підприємстві та його управлінського потенціалу;
- запровадити систему показників розвитку управлінського потенціалу підприємства відповідно до визначених напрямів, акцентуючи увагу на результати навчання та розвитку потенціалу управлінського персоналу.

Рекомендації за результатами наукових досліджень Гуменюка Романа Петровича дозволять більш ефективно здійснювати оцінювання стану управлінського потенціалу підприємства та планування його розвитку за визначеними складовими у відповідності до фінансових можливостей підприємства.

Директор ДП "Електричні системи"  
18.03.2021



В.М. Герило

**Довідка**  
**про впровадження наукових результатів, отриманих в ході виконання**  
**дисертації**  
**Гуменюка Романа Петровича**  
**на тему «Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу**  
**підприємства»,**  
**поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Сучасні умови господарської діяльності підприємств потребують змін в системі управління, розвитку його управлінського потенціалу. Від рівня кваліфікації персоналу, забезпечення умов для гнучкої та ефективної реалізації управлінських процесів, запровадження змін в управлінні відповідно до потреб внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства залежать результати діяльності підприємства, його позиціонування на ринку товарів та послуг, праці, в галузі та регіоні.

За результатами наукових досліджень аспіранта кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса Гуменюка Р. П. для підприємства ТОВ "АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА" прийняті такі практичні результати:

рекомендації щодо удосконалення системи управління якістю в розділі деталізації опису управлінських процесів;

запровадження системи управлінського обліку фінансування розвитку управлінського потенціалу, яка передбачає удосконалення існуючої системи управління якістю щодо деталізації та моніторингу управлінських процесів за напрямками розвитку потенціалу управлінського персоналу, запровадження гнучких методологій в управлінні як інноваційного розвитку системи управління; розвитку інформаційної системи контролю бізнес-процесів та корпоративної культури підприємства.

За результатами наукових досліджень рекомендовано продовжувати розвиток стратегічного напрямку програми розвитку відповідальності та послідовності отримання результатів, запровадженій на підприємстві з акцентуванням уваги на управлінські процеси, визначення їх власників та учасників за рівнем відповідальності та фінансового забезпечення.

Результати розрахунків визначення послідовності пріоритетних напрямів розвитку управлінського потенціалу свідчать про необхідність запровадження інновацій в процеси управління, зокрема створення системи моніторингу бюджету фінансування для визначеного стратегічного напрямку розвитку. Запропонована система моніторингу охоплює контроль показників управлінських витрат за поточними управлінськими процесами, а також бюджет проектів розвитку управлінського потенціалу.

Запропоновані рекомендації дозволяють збалансувати визначені стратегічні цілі розвитку системи управління підприємства, його системи управління якістю та поточні управлінські процеси.

Директор  
 ТОВ "АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА"  
 19.03.2021





**Довідка**  
**про впровадження наукових результатів, отриманих в ході виконання**  
**дисертації**  
**Гуменюка Романа Петровича**  
**на тему «Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу**  
**підприємства»,**  
**поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Наукові результати аспіранта кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса Гуменюка Р. П. на тему «Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу» є актуальними та мають практичне значення для запровадження в діяльність АТ «УКРСИББАНК». Банк позиціонує себе як «Банк для світу, що змінюється». Саме тому розвиток управлінського потенціалу банку є актуальним в стратегії та поточній роботі фінансової установи.

Аналіз рівня управлінського потенціалу, виконаний Гуменюком Р. П. дозволив виявити найбільш пріоритетні складові розвитку системи управління, запровадження змін в системі навчання персоналу, гнучких методологій управління, продовження програми «Сприяння розвитку та заохочення працівників».

Серед практичних рекомендацій, сформованих в дисертації Гуменюка Р. П. прийняті до впровадження наступні:

- запровадити періодичне аналітичне оцінювання бізнес-процесів банківської діяльності у відповідності до моделі «Банк 3.0.»;
- прийняти до використання модель аналізу розвитку потенціалу управлінського персоналу банку відповідно до визначених складових з акцентуванням розвитку взаємодії з клієнтами та партнерами банку;

- запровадити в центрі підготовки персоналу запропоновану систему оцінювання результатів навчання відповідно до періодів роботи персоналу після навчання за напрямками використання отриманих знань та практичних навичок;

- запроваджувати відповідно до можливостей фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу проекти розвитку його окремих складових, зокрема:

  - запровадити інформаційну екосистему ієрархічного управління (від стратегії до бізнес-процесів);

  - постійно запроваджувати зміни для удосконалення розвитку корпоративної культури та соціального захисту працівників банку;

  - запроваджувати інновації в системі управління банку (зокрема, управління партнерськими програмами, спеціальними клієнтськими сервісами тощо);

  - запроваджувати нові формати навчання персоналу та оцінювання результатів навчання.

Запропоновані карти для впровадження змін в системі управління та розвитку управлінського потенціалу дозволять АТ «УКРСИББАНК» отримати більш високі результати банківської діяльності та рівень залучення працівників банку до ефективного управління процесами поточної діяльності у відповідності до стратегії розвитку загального та управлінського потенціалу фінансової установи.

Провідний фахівець з підбору персоналу АТ «УКРСИББАНК»

19.03.2021

АТ «УкрСиббанк»  
вул. Чорновола, 29  
м. Вінниця, 21032

**Довідка**  
**про впровадження наукових результатів, отриманих в ході виконання**  
**дисертації**  
**Гуменюка Романа Петровича**  
**на тему «Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу**  
**підприємства»,**  
**поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Цінності СУІП ТОВ «Сперко Україна» передбачають активне запровадження гнучких змін для отримання високого рівня результативності та ефективності на основі повного циклу використання можливостей потенціалу підприємства, зокрема його управлінського потенціалу. Тема наукових досліджень аспіранта кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса Гуменюка Р. П. відповідає баченню, місії та стратегічним цілям розвитку СУІП ТОВ «Сперко Україна». Керівництво підприємства розуміє важливість виявлення нерозкритих можливостей в системі управління, оцінювання рівня відповідності цінностей особистого розвитку управлінського персоналу та підприємства, запровадження гнучкого управління тощо.

Серед практичних результатів наукових досліджень, отриманих аспірантом Гуменюком Р. П. підприємством СУІП ТОВ «Сперко Україна» були прийняті такі рекомендації:

- впровадити механізм управління процесами узгодження запровадження виробничих та управлінських інновацій відповідно до очікуваних прогностичних результатів виробничої діяльності;
- здійснювати на всіх рівнях оцінювання розвитку управлінського потенціалу персоналу, акцентуючи увагу не тільки на рівень професійної кваліфікації, а і на управлінські навички роботи, взаємодії в команді, самоменеджменту та саморозвитку управлінського персоналу;
- виконати аудит документації системи управління якістю за розділом опису управлінських процесів з урахуванням їх фінансового забезпечення та рівня відповідальності управлінського персоналу.

Рекомендації за результатами наукових досліджень Гуменюка Романа Петровича дозволять більш ефективно здійснювати оцінювання стану управлінського потенціалу підприємства та планування його розвитку за визначеними складовими у відповідності до фінансових можливостей підприємства.

Заступник директора  
18.03.2021



А.П. Сарафанюк





УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА  
вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,  
факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: [rector@donnu.edu.ua](mailto:rector@donnu.edu.ua), код ЄДРПОУ 02070803

«01» лютого 2021 № 24/01.1.3-43  
На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Гуменюка Романа Петровича на тему: «Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу підприємства», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Дисертаційну роботу Гуменюка Р.П. виконано відповідно до тематики наукових досліджень кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер державної реєстрації 0117U006342, 2017-2020 рр.), в межах якої виконано розробку цілісної системи розвитку управлінського потенціалу, що може бути запроваджена на підприємствах м. Вінниці та Вінницької області. Рекомендації щодо запровадження системи обліку, моніторингу, прогнозування та розвитку управлінського потенціалу на підприємствах, що є територіально-утворюючими для Вінницької області сприяють територіальному регіональному розвитку.

Відповідно до тематики науково-дослідної роботи (НДР) кафедри фінансів і банківської справи Донецького національного університету імені Василя Стуса «Фінансово-кредитні інструменти гнучкого управління в умовах циклічного економічного розвитку» (номер державної реєстрації 0120U102710, 2020 - 2021 рр.), в межах дисертаційної роботи Гуменюка Р.П. та НДР виконано обґрунтування теоретико-методичних засад формування системи бюджетування для розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Проректор з наукової роботи



І.В. ХАДЖИНОВ

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до  
Організації економічного співробітництва та розвитку та / або  
Європейського Союзу**

1. Humeniuk R. Determinants of the level of development of management capacity of enterprises in the digital economy. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2020. № 1(2). P. 90–95. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2020-2-9>

**Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових  
видань України**

2. Гуменюк Р. П. Система оцінювання для стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 51–56. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.4.51

3. Гуменюк Р. П. Фінансове забезпечення управлінського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8081> (дата звернення: 12.01.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.202

4. Лактіонова О. А., Гуменюк Р. П. Інвестиційні проекти розвитку управлінського потенціалу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21–22. С. 5–8. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.21-22.5

5. Лактіонова О., Гуменюк Р. Людиноорієнтований ціннісний підхід до розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-18>

### Публікації за матеріалами конференцій

6. Гуменюк Р. П. Інвестиційні проєкти розвитку управлінського потенціалу. *Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами*: зб. матеріалів IV Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Київ, 18 лист. 2020 р. Київ: КНЕУ, 2020. С. 440–443.

7. Гуменюк Р. П. Оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*: collection of scientific paper with proceedings of the international scientific and practical conference, Amsterdam, Desember 11, 2020. Amsterdam, 2020. P. 95–97.

8. Гуменюк Р. П. Діалектика взаємозв'язку фінансового забезпечення та управлінського потенціалу підприємства. *Економіка, фінанси, облік і право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 7 груд. 2020 р. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. С. 46–48.

9. Гуменюк Р. П. Аналіз методів та інструментів розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., м. Київ, 24 лист. 2020 р. Київ: КУБГ, 2020. С. 65–69.



**Сутність та особливості використання поняття управлінського потенціалу**

Автори	Науково-практичні підходи	Сутність управлінського потенціалу
Ансофф І. [5]	Ресурсний	Обсяг робіт, який може виконувати керівництво підприємства; за моделлю чорної скриньки (на вході – ресурси; на виході – продукція та послуги)
Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. [124]		Визначає можливості ресурсів підприємства за умовою їхньої мобілізації в управлінському процесі щодо досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища
Нівін М. С. [108]		Рівень можливостей підприємства враховувати найважливіші зміни зовнішнього середовища та управляти внутрішніми змінами для забезпечення динамічної рівноваги
Турило А. М., Богачевська К. В. [157]	Ототожнюється із кадровим потенціалом та	Залежить від складу та рівня кваліфікації працівників апарату управління, рівня методичного, організаційного та технічного забезпечення управлінської діяльності, а також від сукупності інтелектуальних здібностей працівників та можливості їхнього розкриття і використання
Федонін О. С. інші [164]		Навички та здібності керівників всіх рівнів менеджменту щодо формування, організації, здатності створення належних умов для функціонування і розвитку соціально-економічної системи підприємства; здатність керівників кваліфіковано запускати в дію всі інші потенціали
Прокопишин-Рашкевич Л. М. [127]		Потенційна здатність управлінського персоналу на засадах професіоналізму оптимально застосувати професійно-кваліфікаційний, творчий потенціали
Козловський С. В., Козловський В. О., Козловський А. В. [72]	Формування стратегічного економічного потенціалу	Як складова стратегічного економічного потенціалу мікроекономічної системи (підприємства)
Портер М. [123]	На основі визначення конкурентоспроможності	Конкурентоспроможність – це комплексний потенціал підприємства, що формується на основі його матеріальних та нематеріальних ресурсів під керівництвом управлінського персоналу
Пантелєєв М. С, Шматько Н. М. [116]		Здатність забезпечувати внутрішньофірмову гнучкість, ефективну діяльність конкурентоспроможного потенціалу за рахунок ефективності та гнучкості керівництва на всіх рівнях управління та здатністю приймати рішення

*Джерело:* складено автором

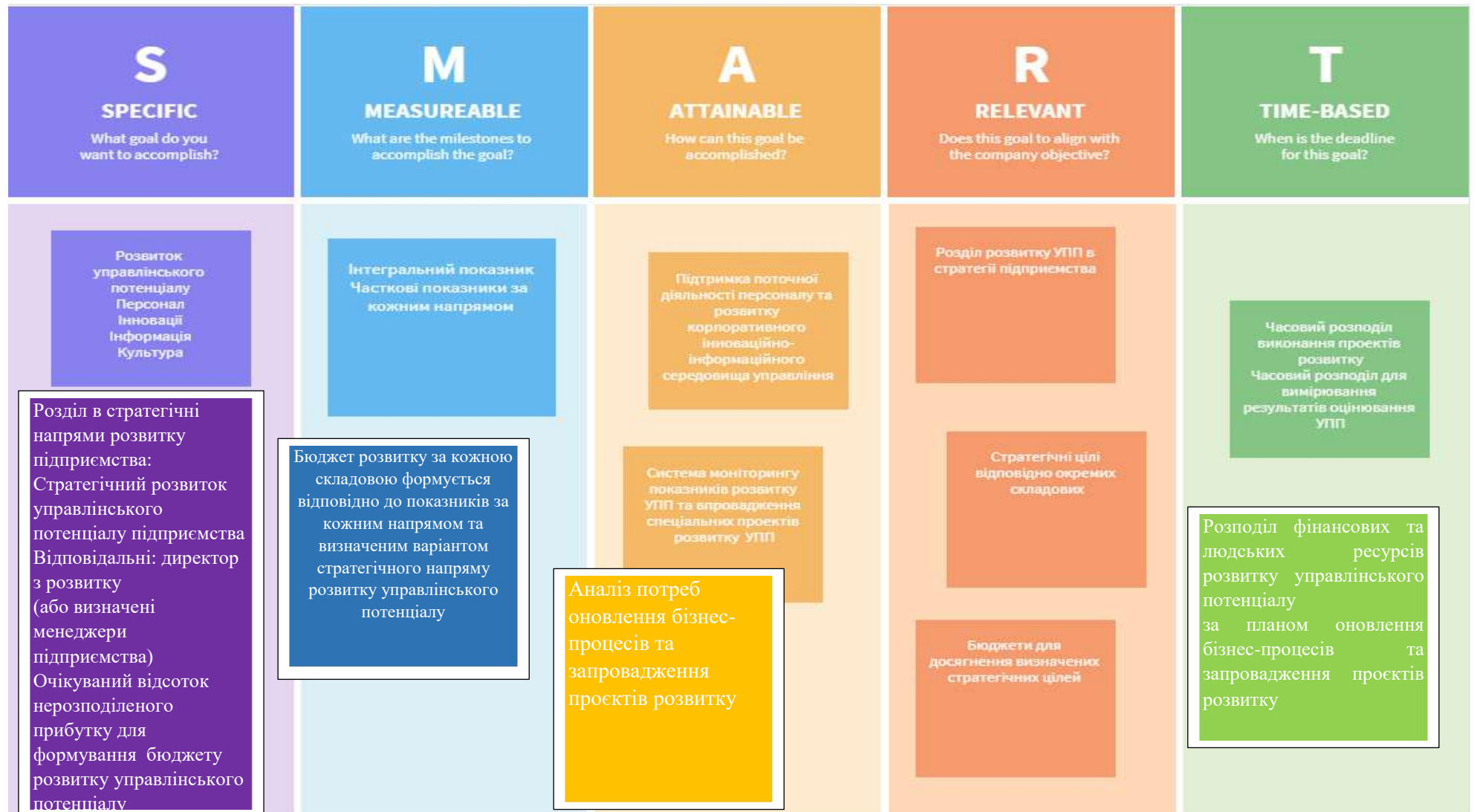


Рис. Д1. Загальна модель цільової SMART-карти розвитку управлінського потенціалу

Джерело: побудовано автором

### Фінансове забезпечення розвитку управлінського потенціалу підприємства

**Метою** дисертаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення, розробка обґрунтованих науково-методичних підходів до формування моделі та алгоритмів її реалізації для запровадження цілісної системи розвитку управлінського потенціалу підприємства

**Об'єктом дослідження** виступають процеси формування та розвитку управлінського потенціалу на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні, організаційно-економічні та практичні основи фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу підприємства.

#### Завдання наукового дослідження:

- визначити сутність та складові управлінського потенціалу підприємства

- обґрунтувати та запропонувати науково-методичний підхід комплексного оцінювання стану розвитку управлінського потенціалу;  
- дослідити світовий досвід розвитку управлінського потенціалу підприємств;  
- систематизувати методи та інструменти розвитку управлінського потенціалу підприємств та його фінансового забезпечення;  
- визначити основні детермінанти розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення;

- сформулювати загальну модель управління розвитком управлінського потенціалу підприємства;

- удосконалити методи визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства.

- надати характеристику взаємозв'язку фінансового забезпечення та управлінського потенціалу  
- обґрунтувати науково-методичний підхід до системи управління фінансовим забезпеченням розвитку управлінського потенціалу підприємства

#### Наукова новизна

**Набув подальшого розвитку** понятійно-категоріальний апарат за темою дослідження – Публікації [43]

**Удосконалено:** - модель управління розвитком управлінського потенціалу підприємства, яка, на відміну від існуючих, містить стратегічні напрями розвитку управлінського потенціалу підприємства відповідно до цінностей підприємства та його персоналу, реалізація яких здійснюється через оновлення управлінських процесів відповідно до цілей розвитку та запровадження змін в системі управління для більш повного використання та розвитку управлінського потенціалу внаслідок реалізації проєктів розвитку управлінського потенціалу підприємства з використанням системи управління внутрішніми фінансовими ресурсами, що призначена для розвитку управлінського потенціалу підприємства;

- систему збалансованих показників для оцінювання стану управлінського потенціалу підприємства та визначення потреб у фінансовому забезпеченні за такими складовими: потенціал управлінського персоналу, потенціал запровадження інновацій в управлінні, інформаційну складову, потенціал корпоративної культури підприємства, які діалектично пов'язані з відповідними цілями стратегічного розвитку підприємства та його корпоративними цінностями, мають визначені фінансові ресурси та управління якими здійснюється шляхом фінансової підтримки процедур оновлення поточних управлінських процесів та запровадження проєктів розвитку за обґрунтовано вибраними стратегічними напрямками. Публікації [38, 39, 40, 2011]

**Удосконалено:** - систему фінансового забезпечення для розвитку управлінського потенціалу, що ґрунтується на методі бюджетування фінансових ресурсів, передбачає врахування у комплексі бюджетів розвитку управлінського потенціалу бюджети стимулювання розвитку та навчання персоналу, підтримки корпоративної культури, запровадження інновацій, розвитку інформаційних технологій [41; 42, 84]

**Набули подальшого розвитку** науково-методичні підходи до оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу на основі методу таксономії, які адаптовано з урахуванням пріоритетності окремих складових відповідно до корпоративних цінностей та потреб підприємства, що дає змогу обґрунтувати вибір стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу та їх фінансового забезпечення для реалізації. Публікації [41, 42, 86]

Рис. Ж.1 Схема наукового дослідження розвитку управлінського потенціалу підприємства та його фінансового забезпечення

**Розділ 1.** Опитування керівництва підприємства; керівників підрозділів; власників бізнес-процесів (за умови визначення).

1. Розвиток загального потенціалу підприємства за даними звітності

1.1. Оцініть відсоток фінансового забезпечення на розвиток управління підприємства від загального фінансового забезпечення діяльності підприємства.

Оцінка від 0 до 10

0 – не планувалося	<input type="checkbox"/>
1 – від 0,5 до 1 %	<input type="checkbox"/>
2 – від 1 до 1,5 %	<input type="checkbox"/>
3 – від 1,5 до 2 %	<input type="checkbox"/>
4 – від 2 до 2,5 %	<input type="checkbox"/>
5 – від 2,5 до 4 %	<input type="checkbox"/>
6 – від 4 до 7 %	<input type="checkbox"/>
7 – від 7 до 14 %	<input type="checkbox"/>
8 – від 14 до 18 %	<input type="checkbox"/>
9 – від 18 до 22 %	<input type="checkbox"/>
10 – понад 22 %	<input type="checkbox"/>

1.2. Чи містить план фінансового забезпечення (фінансових витрат) окремі статті для забезпечення розвитку управлінського потенціалу?

Так ☐ Ні ☐

1.2.1. Якщо «Так» (п. 1.2), то визначте, чи є статті відповідно до визначених складових:

Розвиток управлінського персоналу ☐

Розвиток інновацій в управлінні ☐

Розвиток інформаційних ресурсів для управління ☐

Розвиток корпоративної культури ☐

\_\_\_\_\_ інші складові ☐

1.2.2. Якщо «Ні» (п. 1.2), то чи є потреба в плануванні фінансового забезпечення (фінансових витрат) за складовими розвитку управлінського потенціалу?

Розвиток управлінського персоналу ☐

Розвиток інновацій в управлінні ☐

Розвиток інформаційних ресурсів для управління ☐

Розвиток корпоративної культури ☐

\_\_\_\_\_ інші складові ☐

1.3. Чи запроваджена на вашому підприємстві система управління якістю?

Так ☐ Ні ☐

1.3.1. Якщо «Так» (п. 1.3),  
чи включені в систему управління якістю управлінські процеси?

Так ☐ Ні ☐

1.3.2. Якщо «Так» (п. 1.3.1),  
чи визначено фінансове забезпечення за кожним управлінським процесом?

Так ☐ Ні ☐

1.3.3. Якщо «Ні» (п. 1.3.1), то  
чи вважаєте ви за потребу визначати фінансове забезпечення управлінських процесів?

Так ☐ Ні ☐

1.4. Оцініть потребу у збільшенні фінансового забезпечення розвитку управління на підприємстві.

Оцінка від 0 до 10

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 0 – нульовий рівень потреби             | <input type="checkbox"/> |
| 1 – надзвичайно низький рівень потреби  | <input type="checkbox"/> |
| 2 – низький рівень потреби              | <input type="checkbox"/> |
| 3 – на 10 % більший за низький          | <input type="checkbox"/> |
| 4 – на 10 % більший за 3 рівень потреби | <input type="checkbox"/> |
| 5 – середній рівень потреби             | <input type="checkbox"/> |
| 6 – на 10 % більший за середній рівень  | <input type="checkbox"/> |
| 7 – на 10 % більший за 6 рівень потреби | <input type="checkbox"/> |
| 8 – високий рівень потреби              | <input type="checkbox"/> |
| 9 – на 10 % більший за високий рівень   | <input type="checkbox"/> |
| 10 – надзвичайно високий рівень потреби | <input type="checkbox"/> |

1.5. Як керівник підприємства (підрозділу), власник бізнес-процесів, чи маєте потребу у збільшенні фінансового забезпечення:

За складовими:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Розвиток управлінського персоналу              | <input type="checkbox"/> |
| Розвиток інновацій в управлінні                | <input type="checkbox"/> |
| Розвиток інформаційних ресурсів для управління | <input type="checkbox"/> |
| Розвиток корпоративної культури                | <input type="checkbox"/> |
| _____ інші складові                            | <input type="checkbox"/> |

**Розділ 2.** Опитування всіх категорій управлінського персоналу для оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства (УПП) та його фінансового забезпечення за складовими управлінського потенціалу.

2.1. Показники розвитку потенціалу управлінського персоналу

2.1.1. Оцініть результати навчання (підвищення кваліфікації):

2.1.1.1. Чи підвищували ви рівень кваліфікації:

Так ☐ Ні ☐

2.1.1.2. Якщо «Так» (п. 2.1.1.1),

оцініть свій рівень навчання від 0 до 10

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 0 – нульовий рівень навчання                    | <input type="checkbox"/> |
| 1 – надзвичайно низький рівень навчання         | <input type="checkbox"/> |
| 2 – низький рівень навчання                     | <input type="checkbox"/> |
| 3 – на 10 % більший за низький рівень навчання  | <input type="checkbox"/> |
| 4 – на 10 % більший за 3 рівень навчання        | <input type="checkbox"/> |
| 5 – середній рівень навчання                    | <input type="checkbox"/> |
| 6 – на 10 % більший за середній рівень навчання | <input type="checkbox"/> |
| 7 – на 10 % більший за 6 рівень навчання        | <input type="checkbox"/> |
| 8 – високий рівень навчання                     | <input type="checkbox"/> |
| 9 – на 10 % більший за високий                  | <input type="checkbox"/> |
| 10 – надзвичайно високий рівень навчання        | <input type="checkbox"/> |

2.2. Оцініть рівень відповідності результатів навчання вашим професійним потребам:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 0 – нульовий рівень навчання                    | <input type="checkbox"/> |
| 1 – надзвичайно низький рівень навчання         | <input type="checkbox"/> |
| 2 – низький рівень навчання                     | <input type="checkbox"/> |
| 3 – на 1 % більший за низький рівень навчання   | <input type="checkbox"/> |
| 4 – на 10 % більший за 3 рівень навчання        | <input type="checkbox"/> |
| 5 – середній рівень навчання                    | <input type="checkbox"/> |
| 6 – на 10 % більший за середній рівень навчання | <input type="checkbox"/> |
| 7 – на 10 % більший за 6 рівень навчання        | <input type="checkbox"/> |
| 8 – високий рівень навчання                     | <input type="checkbox"/> |
| 9 – на 10 % більший за високий                  | <input type="checkbox"/> |
| 10 – надзвичайно високий рівень навчання        | <input type="checkbox"/> |

2.2.2. Чи працюєте ви в команді?

Так ☐ Ні ☐

2.2.3. Якщо «Так» (п. 2.2.2), то які проблемні питання взаємодії в команді ви можете відзначити:

Які позитивні моменти взаємодії в команді:

---



---

2.2.4. Оцініть рівень взаємодії в управлінській команді:

Оцінка від 0 до 10



0 – нульовий рівень взаємодії	<input type="text"/>
1 – надзвичайно низький рівень взаємодії	<input type="text"/>
2 – низький рівень взаємодії	<input type="text"/>
3 – на 10 % більший за низький рівень взаємодії	<input type="text"/>
4 – на 10 % більший за 3 рівень взаємодії	<input type="text"/>
5 – середній рівень взаємодії	<input type="text"/>
6 – на 10 % більший за середній рівень взаємодії	<input type="text"/>
7 – на 10 % більший за 6 рівень взаємодії	<input type="text"/>
8 – високий рівень взаємодії	<input type="text"/>
9 – на 10 % більший за високий рівень	<input type="text"/>
10 – надзвичайно високий рівень взаємодії	<input type="text"/>

### 2.3. Розвиток інновацій

2.3.1. Чи були запроваджені інновації на вашому підприємстві за останній рік?

Так  Ні

2.3.2. Якщо «Так» (п. 2.3.1), то чи були ці інновації запроваджені для змін в управлінні?

Так  Ні

2.3.3. Якщо так, то оцініть запровадження інноваційних проєктів для змін в управлінні.

Оцінка від 0 до 10

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 0 – нульовий рівень запровадження інновацій                       | <input type="checkbox"/> |
| 1 – надзвичайно низький рівень запровадження інновацій            | <input type="checkbox"/> |
| 2 – низький рівень запровадження інновацій                        | <input type="checkbox"/> |
| 3 – на 10 % більший за низький рівень запровадження інновацій     | <input type="checkbox"/> |
| 4 – на 10 % більший за 3 рівень запровадження інновацій           | <input type="checkbox"/> |
| 5 – середній рівень запровадження інновацій                       | <input type="checkbox"/> |
| 6 – на 10 % більший за середній рівень запровадження інновацій    | <input type="checkbox"/> |
| 7 – на 10 % більший за 6 рівень взаємодії запровадження інновацій | <input type="checkbox"/> |
| 8 – високий рівень запровадження інновацій                        | <input type="checkbox"/> |
| 9 – на 10 % більший за високий рівень запровадження інновацій     | <input type="checkbox"/> |
| 10 – надзвичайно високий рівень запровадження інновацій           | <input type="checkbox"/> |

2.3.4. Кількість особистих пропозицій керівництву щодо інноваційних змін за останній рік.

2.3.4.1. Чи пропонували ви керівництву інноваційні зміни за останній рік?

Так ☐ Ні ☐

2.3.4.2. Якщо «Так» (п. 2.3.4.1), вкажіть які:

---



---

2.3.5. Кількість прийнятих особистих пропозицій керівництву щодо інноваційних змін за останній рік.

2.3.5.1. Чи прийняли ваші пропозиції щодо інноваційних змін?

Так ☐ Ні ☐

2.3.5.1.1. Якщо «Так» (п. 2.3.5.1), вкажіть які

---



---

2.3.5.1.2. Якщо «Ні» (п. 2.3.5.1), вкажіть причину:

2.3.6. Оцініть власну готовність до запровадження управлінських інновацій.

Оцінка від 0 до 10

0 – нульовий рівень

1 – надзвичайно низький рівень

2 – низький рівень

3 – на 10 % більший за низький рівень

4 – на 10 % більший за 3 рівень

5 – середній рівень

6 – на 10 % більший за середній рівень

7 – на 10 % більший за 6 рівень

8 – високий рівень

9 – на 10 % більший за високий рівень

10 – надзвичайно високий рівень

І за такими напрямками:

2.4. Оцініть зміни в управлінській структурі.

Оцінка від 0 до 10

0 – нульовий рівень	<input type="text"/>
1 – надзвичайно низький рівень	<input type="text"/>
2 – низький рівень	<input type="text"/>
3 – на 10 % більший за низький рівень	<input type="text"/>
4 – на 10 % більший за 3 рівень	<input type="text"/>
5 – середній рівень	<input type="text"/>
6 – на 10 % більший за середній рівень	<input type="text"/>
7 – на 10 % більший за 6 рівень	<input type="text"/>
8 – високий рівень	<input type="text"/>
9 – на 10 % більший за високий рівень	<input type="text"/>
10 – надзвичайно високий рівень	<input type="text"/>

2.4.1. Чи запроваджувалися на вашому підприємстві гнучкі методології?

Так

Ні

2.4.1.1. Якщо так, то:

оцініть запровадження гнучких методологій управління (Agile, Scrum тощо).

Оцінка від 0 до 10

0 – нульовий рівень	<input type="text"/>
1 – надзвичайно низький рівень	<input type="text"/>
2 – низький рівень	<input type="text"/>
3 – на 10 % більший за низький рівень	<input type="text"/>
4 – на 10 % більший за 3 рівень	<input type="text"/>
5 – середній рівень взаємодії	<input type="text"/>
6 – на 10 % більший за середній рівень	<input type="text"/>
7 – на 10 % більший за 6 рівень	<input type="text"/>
8 – високий рівень	<input type="text"/>
9 – на 10 % більший за високий рівень	<input type="text"/>
10 – надзвичайно високий рівень	<input type="text"/>

2.5. Показники рівня розвитку інформаційної системи управління.

2.5.1. Наявність системи якості та охоплення нею управлінських процесів.

2.5.1.1. Чи запроваджена на підприємстві система управління якістю?

Так  Ні

2.5.1.2. Якщо «Так» (п. 2.5.1.1), то чи описані в ній всі управлінські процеси:

Так  Ні

2.5.1.3. Чи запроваджена на підприємстві інформаційна система управління?

Так  Ні

2.5.1.4. Якщо «Так», то чи пов'язана вона із системою управління якістю?

Так  Ні

2.5.1.5. Якщо «Так», то чи автоматизовані управлінські процеси?

Так  Ні

2.5.2. Чи автоматизовані управлінські процеси?

Так

☐

Ні

☐

2.5.2.1. Якщо «Так» (п. 2.5.2), вкажіть кількість \_\_\_\_\_.

2.5.3. Чи дублюється введення даних з управління в різні модулі інформаційної системи?

Так

☐

Ні

☐

2.5.4. Оцініть рівень власної кваліфікації щодо використання інформаційної системи.

Оцінка від 0 до 10

0 – нульовий рівень

☐

1 – надзвичайно низький рівень

☐

2 – низький рівень

☐

3 – на 10 % більший за низький рівень

☐

4 – на 10 % більший за 3 рівень

☐

5 – середній рівень

☐

6 – на 10 % більший за середній рівень

☐

7 – на 10 % більший за 6 рівень

☐

8 – високий рівень

☐

9 – на 10 % більший за високий рівень

☐

10 – надзвичайно високий рівень

☐

2.5.5. Оцініть рівень власної готовності до використання інформаційних технологій в управлінні.

Оцінка від 0 до 10

- |  |                      |
|--|----------------------|
| 0 – нульовий рівень                    | <input type="text"/> |
| 1 – надзвичайно низький рівень         | <input type="text"/> |
| 2 – низький рівень                     | <input type="text"/> |
| 3 – на 10 % більший за низький рівень  | <input type="text"/> |
| 4 – на 10 % більший за 3 рівень        | <input type="text"/> |
| 5 – середній рівень взаємодії          | <input type="text"/> |
| 6 – на 10 % більший за середній рівень | <input type="text"/> |
| 7 – на 10 % більший за 6 рівень        | <input type="text"/> |
| 8 – високий рівень                     | <input type="text"/> |
| 9 – на 10 % більший за високий рівень  | <input type="text"/> |
| 10 – надзвичайно високий рівень        | <input type="text"/> |

2.5.6. Чи визначені власники управлінських процесів?

Так  Ні

2.5.6.1. Якщо «Так» (п. 2.5.6) та ви є власником управлінського процесу, то оцініть ефективність контролю виконання управлінських процесів за правилами системи управління якістю.

Оцінка від 0 до 10

0 – нульовий рівень	<input type="text"/>
1 – надзвичайно низький рівень	<input type="text"/>
2 – низький рівень	<input type="text"/>
3 – на 10 % більший за низький рівень	<input type="text"/>
4 – на 10 % більший за 3 рівень	<input type="text"/>
5 – середній рівень	<input type="text"/>
6 – на 10 % більший за середній рівень	<input type="text"/>
7 – на 10 % більший за 6 рівень	<input type="text"/>
8 – високий рівень	<input type="text"/>
9 – на 10 % більший за високий рівень	<input type="text"/>
10 – надзвичайно високий рівень	<input type="text"/>

2.5.6.2. Наскільки є автоматизованим процес контролю виконання управлінських процесів?

0 – нульовий рівень	<input type="text"/>
1 – надзвичайно низький рівень	<input type="text"/>
2 – низький рівень	<input type="text"/>
3 – на 10 % більший за низький рівень	<input type="text"/>
4 – на 10 % більший за 3 рівень	<input type="text"/>
5 – середній рівень	<input type="text"/>
6 – на 10 % більший за середній рівень	<input type="text"/>
7 – на 10 % більший за 6 рівень	<input type="text"/>
8 – високий рівень	<input type="text"/>
9 – на 10 % більший за високий рівень	<input type="text"/>
10 – надзвичайно високий рівень	<input type="text"/>

2.6. Показники розвитку корпоративної культури.



### 2.6.1. Вкажіть кількість корпоративних заходів на рік

---

Чи користуєтесь ви корпоративним інформаційним порталом?

Якщо «Так», то для яких управлінських процесів та ситуацій:

---

### 2.6.2. Оцініть рівень розвитку корпоративного інформаційного порталу.

Оцінка від 0 до 10

- |  |                      |
|--|----------------------|
| 0 – нульовий рівень                    | <input type="text"/> |
| 1 – надзвичайно низький рівень         | <input type="text"/> |
| 2 – низький рівень                     | <input type="text"/> |
| 3 – на 10 % більший за низький рівень  | <input type="text"/> |
| 4 – на 10 % більший за 3 рівень        | <input type="text"/> |
| 5 – середній рівень                    | <input type="text"/> |
| 6 – на 10 % більший за середній рівень | <input type="text"/> |
| 7 – на 10 % більший за 6 рівень        | <input type="text"/> |
| 8 – високий рівень                     | <input type="text"/> |
| 9 – на 10 % більший за високий рівень  | <input type="text"/> |
| 10 – надзвичайно високий рівень        | <input type="text"/> |

### 2.6.2. Рівень соціального захисту працівників.

2.6.2.1. Вкажіть які саме системи соціального захисту є в вашій компанії

Наявність медичного страхування	<input type="checkbox"/>
Допомога при народженні дитини	<input type="checkbox"/>
Офісне забезпечення харчуванням	<input type="checkbox"/>
Офісне забезпечення обладнанням	<input type="checkbox"/>
Допомога в обладнанні віддалених місць роботи	<input type="checkbox"/>
Інше	<input type="checkbox"/>

2.6.2.2. Якими можливостями системи соціального захисту ви користувалися за останній рік?

2.6.3. Які цінності підприємства ви розділяєте (змінюється відповідно до визначених цінностей підприємства)?

Якісна праця – якісний результат	<input type="checkbox"/>
Вимоги клієнтів першочергові	<input type="checkbox"/>
Корпоративна співпраця для якісних результатів	<input type="checkbox"/>
Гнучкі методології управління без втрати якісних результатів	<input type="checkbox"/>
Постійне зростання та розвиток	<input type="checkbox"/>

2.6.4. Які ваші особисті цінності не відповідають цінностям компанії

2.6.5. Оцініть рівень прийняття корпоративних цінностей компанії.

Оцінка від 0 до 10

0 – нульовий рівень	<input type="text"/>
1 – надзвичайно низький рівень	<input type="text"/>
2 – низький рівень	<input type="text"/>
3 – на 10 % більший за низький рівень	<input type="text"/>
4 – на 10 % більший за 3 рівень	<input type="text"/>
5 – середній рівень	<input type="text"/>
6 – на 10 % більший за середній рівень	<input type="text"/>
7 – на 10 % більший за 6 рівень	<input type="text"/>
8 – високий рівень	<input type="text"/>
9 – на 10 % більший за високий рівень	<input type="text"/>
10 – надзвичайно високий рівень	<input type="text"/>

**Шкала формування значень еталона рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства та коефіцієнтів вагомості для складових та напрямів VRIO-аналізу**

Показники	Правила відповідності	Коефіцієнт вагомості
Еталон рівня розвитку кожної окремої складової розвитку управлінського потенціалу	Ідеальний стан на етапі зрілості	1
Еталон рівня розвитку управлінського потенціалу на етапі зрілості	Ідеальний стан на етапі зрілості – сума значень за кількістю складових	4
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Позитивне понад 1,25 значення вказує на можливість формування з часом власного інвестиційного фонду для розвитку управлінського потенціалу, підтверджує позитивні значення розвитку складових	Зрілості – 0,9–1 Зростання, відродження – 0,7–0,9 Спаду 0,4–0,6 Створення, банкрутства 0–0,4
Зростання прибутку до сплати податків, відсотків та амортизації (EBITDA), %	Відповідність нормі і плановим показникам зростання	
Зростання чистого прибутку, %		
Показники фінансового стану, ділової активності підприємства		
Зростання нерозподіленого прибутку, %	Можливість виділення коштів на розвиток управлінського потенціалу, підтверджує позитивні значення розвитку складових	
Зростання показників витрат на розвиток складових	Середнє арифметичне за складовими	> = 100 % – 1,1 < = 100 % – 1
Підтвердження розвитку напрямів VRIO-аналізу	Дані анкетування і показників плинності та витрат, якщо опитування керівництва підтверджують напрями цінності, унікальності, відтворення, організації відповідної складової, то застосовуємо коефіцієнт вагомості розвитку складової до відповідного напрямку VRIO-аналізу	

Коефіцієнти вибрані на основі аналізу практик та кейсів моделювання рівня пріоритетності в онлайн середовищі <https://bscdesigner.com/>

**Коефіцієнти вагомості для складових за напрямками VRIO-аналізу для  
розрахунку рівня управлінського потенціалу за складовими  
ДП «Електричні системи»**

<b>Складові управлінського потенціалу / показники VRIO-аналізу</b>	<b>«V» цінність</b>	<b>«R» унікальність</b>	<b>«I» Здатність до безперервної діяльності та відтворення (забезпечення циклу Демінга за кожною складовою)</b>	<b>«O» Організація (рівень розвитку)</b>
Управлінський потенціал персоналу	1,1	1,1	1,1	1
Потенціал запровадження інновацій в управлінні	1	1	1	1
Потенціал запровадження комплексної інформаційної системи	1,1	1,1	1,1	1
Потенціал розвитку корпоративної культури та соціального захисту	1,1	1,1	1,1	1

**Коефіцієнти вагомості для розрахунку рівня розвитку управлінського  
потенціалу за напрямками VRIO-аналізу**

**ДП «Електричні системи»**

Показники VRIO-аналізу / Складові управлінського потенціалу	Управлінський потенціал персоналу	Потенціал запровадження інновацій в управлінні	Потенціал запровадження комплексної інформаційної системи	Потенціал розвитку корпоративної культури та соціального захисту
<b>«V» цінність</b>	1,1	1,1	1,1	1
<b>«R» унікальність</b>	1	1	1	1
<b>«I» Здатність до безперервної діяльності та відтворення (забезпечення циклу Демінга за кожною складовою)</b>	1,1	1,1	1,1	1
<b>«O» Організація (рівень розвитку)</b>	1,1	1,1	1,1	1

**Коефіцієнти вагомості для складових за напрямками VRIO-аналізу для  
розрахунку рівня управлінського потенціалу за складовими  
АТ «Укрсиббанк»**

<b>Складові управлінського потенціалу / показники VRIO-аналізу</b>	<b>«V» цінність</b>	<b>«R» унікальність</b>	<b>«I» Здатність до безперервної діяльності та відтворення (забезпечення циклу Демінга за кожною складовою)</b>	<b>«O» Організація (рівень розвитку)</b>
Управлінський потенціал персоналу	1	1	1	1
Потенціал запровадження інновацій в управлінні	1	1	1	1
Потенціал запровадження комплексної інформаційної системи	1	1	1	1
Потенціал розвитку корпоративної культури та соціального захисту	1,3	1	1,3	1,3

**Коефіцієнти вагомості для розрахунку рівня розвитку управлінського потенціалу за напрямками VRIO-аналізу АТ «Укрсиббанк»**

Показники VRIO-аналізу / Складові управлінського потенціалу	Управлінський потенціал персоналу	Потенціал запровадження інновацій в управлінні	Потенціал запровадження комплексної інформаційної системи	Потенціал розвитку корпоративної культури та соціального захисту
<b>«V» цінність</b>	1	1	1	1
<b>«R» унікальність</b>	1	1	1	1
<b>«I» Здатність до безперервної діяльності та відтворення (забезпечення циклу Демінга за кожною складовою)</b>	1	1	1	1
<b>«O» Організація (рівень розвитку)</b>	1	1	1	1



**Коефіцієнти вагомості для складових за напрямками VRIO-аналізу для  
розрахунку рівня управлінського потенціалу за складовими  
СП «Сперко Україна»**

<b>Складові управлінського потенціалу / показники VRIO-аналізу</b>	<b>«V» цінність</b>	<b>«R» унікальність</b>	<b>«I» Здатність до безперервної діяльності та відтворення (забезпечення циклу Демінга за кожною складовою)</b>	<b>«O» Організація (рівень розвитку)</b>
Управлінський потенціал персоналу	1	1	1	1
Потенціал запровадження інновацій в управлінні	1	1	1	1
Потенціал запровадження комплексної інформаційної системи	1	1	1	1
Потенціал розвитку корпоративної культури та соціального захисту	1	1	1	1,1

**Коефіцієнти вагомості для розрахунку рівня розвитку управлінського потенціалу за напрямками VRIO-аналізу СП «Сперко Україна»**

Показники VRIO-аналізу / Складові управлінського потенціалу	Управлінський потенціал персоналу	Потенціал запровадження інновацій в управлінні	Потенціал запровадження комплексної інформаційної системи	Потенціал розвитку корпоративної культури та соціального захисту
<b>«V» цінність</b>	1,1	1	1	1,1
<b>«R» унікальність</b>	1	1	1	1,1
<b>«I» Здатність до безперервної діяльності та відтворення (забезпечення циклу Демінга за кожною складовою)</b>	1	1	1	1,1
<b>«O» Організація (рівень розвитку)</b>	1	1	1	1

**Коефіцієнти вагомості для складових за напрямками VRIO-аналізу для  
розрахунку рівня управлінського потенціалу за складовими  
ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

<b>Складові управлінського потенціалу / показники VRIO-аналізу</b>	<b>«V» цінність</b>	<b>«R» унікальність</b>	<b>«I» Здатність до безперервної діяльності та відтворення (забезпечення циклу Демінга за кожною складовою)</b>	<b>«O» Організація (рівень розвитку)</b>
Управлінський потенціал персоналу	1	1	1	1
Потенціал запровадження інновацій в управлінні	1	1	1	1
Потенціал запровадження комплексної інформаційної системи	1	1	1	1
Потенціал розвитку корпоративної культури та соціального захисту	1	1	1	1,1

**Коефіцієнти вагомості для розрахунку рівня розвитку управлінського потенціалу за напрямками VRIO-аналізу ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

Показники VRIO-аналізу / Складові управлінського потенціалу	Управлінський потенціал персоналу	Потенціал запровадження інновацій в управлінні	Потенціал запровадження комплексної інформаційної системи	Потенціал розвитку корпоративної культури та соціального захисту
<b>«V» цінність</b>	1,1	1	1	1,1
<b>«R» унікальність</b>	1	1	1	1,1
<b>«I» Здатність до безперервної діяльності та відтворення (забезпечення циклу Демінга за кожною складовою)</b>	1	1	1	1,1
<b>«O» Організація (рівень розвитку)</b>	1	1	1	1

## Нормалізовані результати анкетування за складовими розвитку управлінського потенціалу підприємства

Назва підприємства (організації, установи)	Основний вид діяльності організації (підприємства, установи) за КВЕД	Керівництво_ розд 1	Керівництво_ розд 2	Керівництво_ розд 3	Персонал	Інновації	Інформаційна система
1	2	3	4	5	6	7	8
АТ УКРСИББАНК V	Посередницькі грошові послуги	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
АТ УКРСИББАНК R	Посередницькі грошові послуги	0,3	0,6	0,6	0,8	0,2	0,8
АТ УКРСИББАНК I	Посередницькі грошові послуги	0,7	0,6	0,8	0,9	0,3	0,6
АТ УКРСИББАНК O	Посередницькі грошові послуги	0,4	0,6	0,9	0,3	0,3	0,6
СП СПЕРКО V	Виробництво та продаж ліків	0,5	0,6	0,6	0,7	0,2	0,6
СП СПЕРКО R	Виробництво та продаж ліків	0,7	0,6	0,6	0,9	0,8	0,3
СП СПЕРКО I	Виробництво та продаж ліків	0,8	0,6	0,6	0,4	0,2	0,8
СП СПЕРКО O	Виробництво та продаж ліків	0,3	0,6	0,8	0,6	0,6	0,4
ТОВ АГРАНА ФРУТ V	Переробка фруктів, овочів	0,9	0,6	0,6	0,4	0,9	0,7
ТОВ АГРАНА ФРУТ R	Переробка фруктів, овочів	0,8	0,6	0,6	0,8	0,6	0,9

ТОВ АГРАНА ФРУТ І	Переробка фруктів, овочів	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
ТОВ АГРАНА ФРУТ О	Переробка фруктів, овочів	0,6	0,6	0,9	0,6	0,6	0,7
ДП «Електричні системи» V	Виробництво електрокабельної продукції	0,6	0,6	0,6	0,9	0,2	0,7
ДП «Електричні системи» R	Виробництво електрокабельної продукції	0,6	0,6	0,8	0,2	0,2	0,9
ДП «Електричні системи» І	Виробництво електрокабельної продукції	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,7
ДП «Електричні системи» О	Виробництво електрокабельної продукції	0,6	0,6	0,6	0,7	0,2	0,9

**Показники господарської діяльності підприємств**

Таблиця М1

**Показники господарської діяльності ТОВ «МЕДІКОР»**

<b>Показник</b>	<b>2015 р.</b>	<b>2016 р.</b>	<b>2017 р.</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>
Виручка (грош. од.)	650	0	0	650	0
Валовий прибуток	650	0	0	0	0
Інші операційні доходи	5	750	450	5	5
Адміністративні витрати	550	750	750	150	150
Операційний прибуток	0	45	350	150	150
Податок на прибуток	65	-55	-350	-150	-150
Прибуток після оподаткування	0	-55	-350	-150	-150
Сукупний дохід	65	-55	-150	-150	-150
EBIT	65	-55	-350	-150	-150
EBITDA	150	-15	-350	-150	-150

## Показники господарської діяльності АТ «Укрсиббанк»

Показник	2016	2017	2018	2019	Відхилення, 2019 від 2016 (+, -)
Процентні доходи	4 033 515	3258823	4584279	5236310	1202795
Процентні витрати	-1254829	-614573	-705709	-1030141	224688
Комісійні доходи	1617084	1973160	2148021	2304140	687056
Комісійні витрати	-304910	-437673	-523440	-567150	-262240
Усього сукупного доходу за рік	-993968	1467441	2659857	2580448	3574416
Чистий прибуток (збиток) за період	-99368	1467441	2659857	2480448	2579816
Рентабельність активів, %	-2,17	3,2	5,1	4,5	6,67
Рентабельність власного капіталу, %	-4,42	26,3	39,5	36,6	41,02



Таблиця МЗ

**Показники господарської діяльності ТОВ «АВТОМИР-ВІННИЦЯ»**

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2015 р. (+, -)
Виручка (товари, роботи, послуги)	250	150	250	150	350	+100
Собівартість реалізованої продукції	0	0	0	0	0	0
Валовий прибуток (збиток)	250	150	250	150	350	+100
Інші операційні доходи	5	55	55	85	85	+80
Інші операційні витрати	-350	-350	-350	-350	-350	0
Операційний прибуток (збиток)	-150	-150	-65	-95	-25	+125
Прибуток до оподаткування	-150	-150	-65	-95	-25	+125
Прибуток після оподаткування	-150	-150	-65	-95	-25	+125

Таблиця М4

**Показники господарської діяльності СП «СПЕРКО УКРАЇНА»**

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2015 р. (+, -)
Виручка (товари, роботи, послуги)	21500	335000	425000	555000	765000	743500
Собівартість реалізованої продукції	87500	155000	145000	185000	225000	137500
Валовий прибуток	135000	185000	285000	365000	535000	400000
Інші операційні доходи	32500	42500	37500	32500	52500	20000
Адміністративні витрати	22500	27500	37500	52500	57500	35000
Витрати на збут	67500	105000 )	155000	205000	285000	217500
Інші операційні витрати	47500	47500	47500	42500	62500	15000
Операційний прибуток	27500	42500	77500	105000	185000	157500
Дохід від участі в капіталі	150	0	250	150	65	-85
Збиток від участі в капіталі	0	150	85	0	0	0
Інші фінансові доходи	250	350	550	550	750	500

**Показники фінансових результатів СП «СПЕРКО УКРАЇНА»**

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2015 р. (+, -)
Інші фінансові витрати	22500	17500	17500	6500	6500	-16000
Інші доходи	42500	12500	6500	17500	37500	-5000
Інші витрати	82500	27500	12500	12500	12500	-70000
Прибуток до оподаткування	-32500	9500	57500	105000	195000	227500
Податок на прибуток	0	0	3500	22500	42500	42500
Прибуток після оподаткування	-32500	9500	52500	77500	155000	187500
Сукупний дохід	-32500	12500	52500	77500	155500	188000
ЕВІТ	-12500	27500	67500	87500	165500	178000
ЕВІТДА	27500	77500	125500	165000	205000	177500

## Показники господарської діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Назва показника	2017 р.	2018 р.	2019 р.	+, – 2019 р. до 2018 р.	+, – 2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р., %	2018 р. до 2017 р., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	472049,00	665100,00	723878,00	58778,00	193051,00	108,8	140,9
Собівартість реалізованої продукції	303460,00	424799,00	494928,00	70129,00	121339,00	116,5	140,0
Валовий прибуток (збиток)	168589,00	240301,00	228950,00	-11351,00	71712,00	95,3	142,5
Інші операційні доходи	86084,00	188533,00	66578,00	-121955,00	102449,00	35,3	219,0
Адміністративні витрати	22558,00	33983,00	32877,00	-1106,00	11425,00	96,7	150,6
Витрати на збут	24494,00	33474,00	35258,00	1784,00	8980,00	105,3	136,7
Інші операційні витрати	21600,00	111300,00	30330,00	-80970,00	89700,00	27,3	515,3
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	186021,00	250077,00	197063,00	-53014,00	64056,00	78,8	134,4
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)	186021,00	250077,00	197063,00	-53014,00	64056,00	78,8	134,4
Податок на прибуток від звичайної діяльності	33484,00	54175,00	35468,00	-18707,00	20691,00	65,5	161,8
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток (збиток)	152537,00	195902,00	161595,00	-34307,00	43365,00	82,5	128,4
Чистий прибуток (збиток)	152537,00	195902,00	161595,00	-34307,00	43365,00	82,5	128,4

## Процеси розрахунків та візуального аналізу рівня розвитку управлінського потенціалу в середовищі табличного процесора Excel

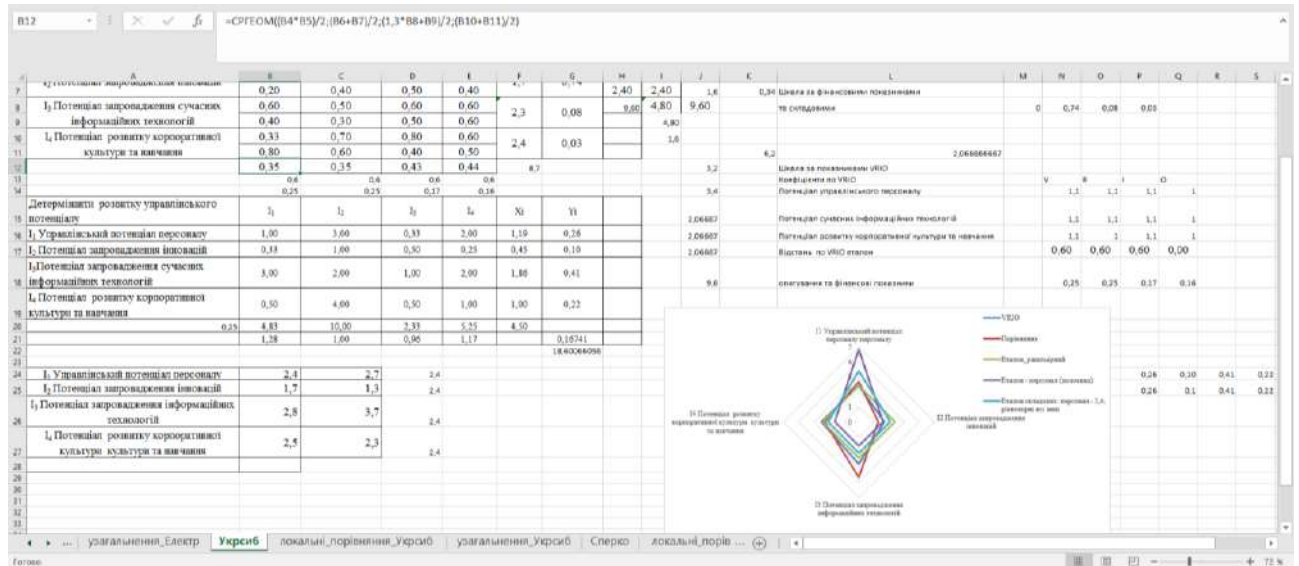


Рис. Н.1. Розрахунок рівня розвитку складових управлінського потенціалу та напрямів VRIO-аналізу та візуальне представлення результатів



Рис. М1. Модель системи управління розвитком управлінського потенціалу на основі системи збалансованих показників

Використані інструменти онлайн-середовища

<https://webbsc.com/s/1024918?draft=true>

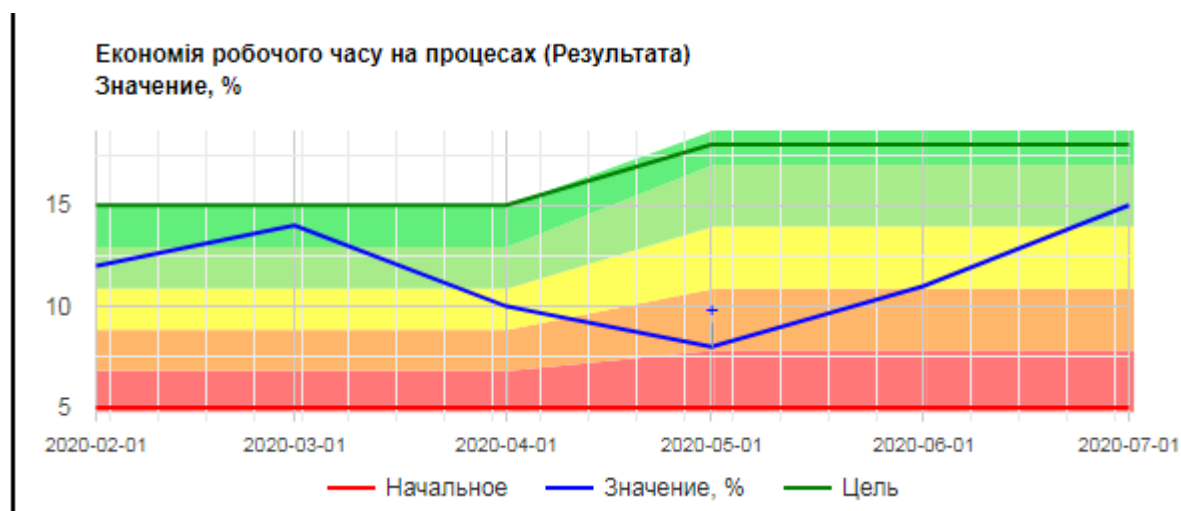


Рис. М2. Визначення показника економії робочого часу на процесах для їх оптимізації

Використані інструменти онлайн-середовища <https://bscdesigner.com/>

### Чисельне значення вибраних стратегічних напрямів

Альтернативні стратегії «Електричні системи»	ДП	Чисельне значення векторів пріоритету визначених стратегій				Узагальнений індекс пріоритетів
		I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	I <sub>3</sub>	I <sub>4</sub>	
А		0,57	0,44	0,25	0,25	0,40
Б		0,14	0,39	0,25	0,5	0,28
В		0,29	0,17	0,5	0,25	0,32

Альтернативні стратегії Сперко	СП	Чисельне значення векторів пріоритету визначених стратегій				Узагальнений індекс пріоритетів
		I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	I <sub>3</sub>	I <sub>4</sub>	
А		0,17	0,49	0,20	0,24	0,23
Б		0,54	0,20	0,4	0,55	0,48
В		0,3	0,31	0,4	0,21	0,31

Альтернативні стратегії «Аграрна Україна»	ТОВ Фрут	Чисельне значення векторів пріоритету визначених стратегій				Узагальнений індекс пріоритетів
		I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	I <sub>3</sub>	I <sub>4</sub>	
А		0,17	0,41	0,54	0,17	0,34
Б		0,39	0,26	0,17	0,54	0,32
В		0,44	0,33	0,3	0,3	0,34

Індекси узгодженості для матричного методу вибору стратегічних напрямів  
(метод Сааті)

Порядок	1,2	3	4	5	6	7	8	9	10
СИ [4]	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49
СИ [9]	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

С9 306,097560924654

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Проекту стратегічної програми «Гнучкі методології управління та їх дистанційна підтримка для банківської сфери»	Очікуваний приріст розвитку				Очікувані результати мініпроектів стратегічної програми								
2	1.Оновлення програмного забезпечення.	14.00	306,0976			Тоді :								
3	2. Проект навчання персоналу	12.00	97,56098			$Z = 0,14x_1 + 0,12x_2 + 0,08x_3 + 0,11x_4 + 0,09x_5 + 0,06x_6$								
4	3.Формування внутрішньої бази знань підприємства.	8.00	97,56098			де – Z – оптимізацій інвестиційного портфелю $x_i$ – обсяг проекту $i$ змінюється від 1 до 6.								
5	4.Формування дистанційного курсу для навчання персоналу.	11.00	48,78048			Умови інвестування мініпроектів:								
6	5.Оновлення бізнес-процесів.	9.00	100			$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 = 750,$								
7	6.Оновлення апаратної платформи	6.00	100			$x_6 \geq 100;$								
						$x_5 \geq 0,25 \cdot (x_2 + x_3 + x_4);$								
						$x_3 \geq x_2$								
						$x_5 \leq 100,$								
						$x_i \geq 0.$								

Параметри пошуку рішення

Оптимізувати цільову функцію:

До: ☒ Максимум ☐ Мінімум ☐ Значення:

Змінюючи значення змінних:

Відповідності з обмеженнями:

SC10 = SC10  
 SC11 = SC11  
 SC12 = SC12  
 SC13 = SC13  
 SC14 = SC14  
 SC15 = SC15

☒ Скласти переміщення без обмежень неограниченності

Пріоритет:

0,00 <= 750  
 100 >= 100  
 0,25 >= 0  
 0 >= 0  
 100 <= 100  
 0 >= 0

Інвести\_Агрант **ИНВЕСТ**

Сторінка: 125 Колонка: 6 Сума: 750



**Бюджет витрат на розвиток управлінського потенціалу підприємства  
відповідно до стратегічного напрямку  
«Гнучкі методології управління та їх дистанційна підтримка для банківської  
сфери»**

		Рух коштів бюджету, тис. грн												
		Січ ень	Лю тий	Бере зень	Квіт ень	Трав ень	Черве нь	Лип ень	Серп ень	Вер есе нь	Жо в- тен ь	Ли сто пад	Груд ень	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Оновлення апаратної платформи ДЗ та підтримка проєкту (ІТ-відділ)	10	10	10	10	10	20	30	30	30	30	60	50	300
2	Оновлення програмного забезпечення	100	150	200	100	50	50	50	50	50	50	50	100	1000
3	Підготовка бази знань та дистанційного курсу (внутрішні тренери)	10	10	10	10	10	20	30	30	30	30	60	50	300
4	Зовнішня експертиза ДК, консультації (зовнішній консультант)				20					20				40
5	Навчання персоналу	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
6	Оновлення бізнес-процесів за гнучкими методологіями (внутрішні менеджери управління якістю)	10	10	10	20	20	30	30	30	30	30	50	30	300
7	Зовнішня експертиза оновлення бізнес-процесів			20					20				40	80
8	Підтримка самостійного запровадження знань та навичок	10	10	10	20	20	30	30	30	30	30	50	30	300



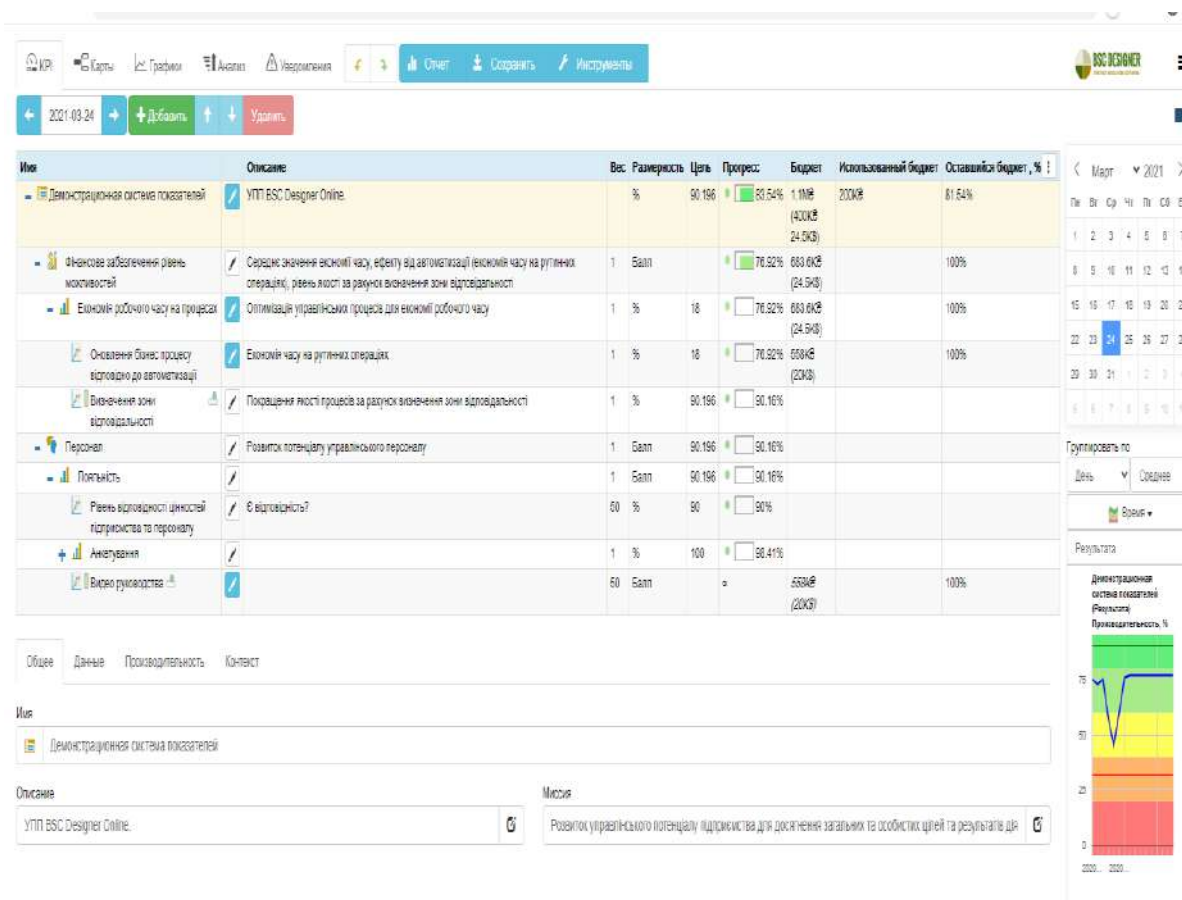


Рис. У1. Модель системы сбалансированных показателей развития управленческого потенциала в среде моделирования <https://bscdesigner.com/>