

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:**

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
(за матеріалами
ДП «ЕЛЕКТРИЧНІ СИСТЕМИ» м. Вінниця)**

Студента 2 курсу,
215 групи, денної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Управління
бізнесом»

Маніску
Дениса
Олексійовича

підпис

Науковий керівник
д.е.н., професор

Вдовічен
Анатолій Анатолійович

підпис

Завідувачка кафедри,
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

підпис

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Теоретичні складові управлінського потенціалу підприємства.....	5
1.2. Методи та інструменти розвитку управлінського потенціалу підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ДП «ЕЛЕКТРИЧНІ СИСТЕМИ».....	23
2.1. Економічна характеристика розвитку управлінського потенціалу ДП «Електричні системи».....	23
2.2. Оцінка рівня розвитку управлінського потенціалу ДП «Електричні системи» та його фінансового забезпечення.....	28
2.3. Дослідження найкращих міжнародних практик розвитку управлінського потенціалу підприємства	33
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	40
3.1. Дослідження моделі управління розвитком управлінського потенціалу підприємства.....	40
3.2. Визначення напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства.....	45
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із ключових завдань сучасного підприємства є формування, збереження та ефективне використання наявних і перспективних ресурсів. Поточна соціально-економічна ситуація в Україні сприяє зростанню значення людського капіталу - його ініціативності, креативності та інтелектуального потенціалу - у процесі розробки антикризових стратегій, підвищенні конкурентоспроможності та розвитку кадрового потенціалу як окремих підприємств, так і країни в цілому. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пріоритетного ставлення до персоналу та впровадження науково обґрунтованих підходів до управління ним. Проблематика ефективного використання й управління людськими ресурсами є складною, проте її вирішення відкриває можливості для стабілізації й поступового зростання конкурентоспроможності та продуктивності підприємств. Динамічність і складність сучасних соціально-економічних процесів обумовлюють потребу у нових підходах до управління. Успішна економічна діяльність підприємства можлива лише за умов наявності сформованого й дієвого управлінського потенціалу. Саме пошук ефективних механізмів його розвитку визначає актуальність дослідження обраної теми.

Значний доробок у напрямі вирішення визначеної наукової проблеми є дослідження А. Б. Брутман, О. А. Грішнова, О. А. Дороніна, Н. Г. Калюжна, Т. С. Карпова, Н. В. Корж, О. А. Лактіонова, Т. І. Лепейко, В. Я. Маречик, В. М. Нижник, Г. А. Партін, Л. М. Прокопишин-Рашкевич, А. Л. Сабадирьова, А. М. Турило, Л. В. Шаульська, С. А. Шпак, та ін.

Метою кваліфікаційної роботи сформулювати теоретико-методичні засади розвитку управлінського потенціалу та запропонувати обґрунтовані підходи до впровадження цілісної системи його формування та вдосконалення на рівні підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

— визначити теоретичні складові управлінського потенціалу підприємства;

- дослідити методи та інструменти розвитку управлінського потенціалу підприємства;
- дати економічну характеристику розвитку управлінського потенціалу;
- проаналізувати світовий досвід розвитку управлінського потенціалу підприємств;
- визначити модель управління розвитком управлінського потенціалу підприємства;
- запропонувати шляхи розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси формування та розвитку управлінського потенціалу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні основи розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Базою дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю ДП «Електричні системи».

Методи дослідження. методи аналізу та узагальнення теорій та концепцій; метод наукової абстракції та історизму; статистичного та фінансово-економічного аналізу; методи системного та комплексного аналізу, структуризації та групування, порівняльного аналізу, економіко-математичного моделювання, таксономічного аналізу, візуального моделювання.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є чинні законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, дані річної звітності підприємства, 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.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні складові управлінського потенціалу підприємства

Ефективний управлінський потенціал підприємства виступає фундаментом для досягнення його стратегічних цілей, забезпечення раціонального функціонування господарської діяльності, зміцнення позицій на ринку товарів і послуг, задоволення потреб споживачів, формування позитивного іміджу роботодавця та створення сприятливих умов для задоволення інтересів працівників, а також забезпечення динамічного розвитку підприємства в цілому.

Аналіз управлінського потенціалу має бути орієнтований на визначення його ролі у досягненні стратегічних цілей підприємства та здатності оперативно реагувати на кризові виклики. Вивчення сутнісних характеристик управлінського потенціалу та його складових спирається на аналіз еволюції ключових понять - «потенціал», «управлінський потенціал», а також «управлінський потенціал на різних рівнях економічної системи».

Поняття потенціалу як міри оцінки можливостей різноманітних систем знаходить широке застосування в багатьох галузях знань. У філософії потенціал розглядається як співвідношення між можливістю та дійсністю. Як зазначається: «У широкому розумінні дійсність - це сукупність усіх реалізованих можливостей, які конкретизуються у феномені наявного буття» [10;12]. У контексті практичної господарської діяльності підприємства виявлення та ефективне використання управлінського потенціалу - як здатності до якісного управління задля досягнення поставлених цілей - має забезпечити позитивні результати, за умови своєчасної і повної реалізації виявлених можливостей.

Актуальність розвитку управлінського потенціалу є надзвичайно високою в сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, диджиталізації, глобалізації та підвищених вимог до ефективності

управління. Якщо коротко сформулювати, чому це важливо, то можна виокремити кілька ключових аспектів [8; 23]:

1. Підвищення конкурентоспроможності організацій. Управлінський потенціал — це здатність керівників стратегічно мислити, приймати ефективні рішення, мотивувати персонал і досягати поставлених цілей. Його розвиток безпосередньо впливає на успішність організацій у конкурентному середовищі.

2. Адаптація до змін і викликів часу. Швидкі зміни в ринку, технологіях, суспільстві вимагають гнучкості та здатності швидко реагувати. Управлінці з високим потенціалом краще справляються з кризами та забезпечують стійкість компаній.

3. Ефективне використання людських ресурсів. Сильні управлінці здатні розкрити потенціал своїх команд, що сприяє зростанню продуктивності, лояльності працівників та інноваційності в організації.

4. Формування лідерів майбутнього. Розвиток управлінського потенціалу створює основу для підготовки нової генерації лідерів, здатних управляти в умовах невизначеності та складності.

Поняття «управлінський потенціал» не має єдиного загальноприйнятого трактування серед науковців і практиків. Очевидно, що це поняття передбачає існування як системи управління, так і об'єкта, на який спрямоване управлінське впливання. Представники різних наукових напрямів зосереджують увагу на специфічних аспектах розвитку потенціалу. Так, в економічній науці основний акцент робиться на умовах формування й реалізації потенціалу; у філософії - на можливості переходу від потенційного стану до актуального; у психології ж - на вивченні психологічних чинників, що сприяють розвитку людського потенціалу.

Аналіз категорії «потенціал» дозволяє виокремити низку характерних особливостей:

1. Рівень потенціалу визначається сукупністю наявних ресурсів і можливостей, а також здатністю до виявлення прихованих властивостей та здібностей.
2. Його розвиток зумовлюється внутрішньою динамікою, орієнтацією на досягнення поставлених цілей і досягнення запланованих результатів.

Згідно з позицією Н. Г. Калужної [7, с. 158], потенціал підприємства як суб'єкта господарювання розглядається як його здатність здійснювати ефективну діяльність у визначеній сфері. У подібному контексті управлінський потенціал можна інтерпретувати як сукупність можливостей системи управління та управлінського персоналу, що реалізуються за умови наявного ресурсного забезпечення, впровадження інновацій, інформаційної підтримки та інших необхідних чинників.

Розглядаючи поняття «потенціал менеджера», слід зазначити, що спеціальні знання та професійні навички управлінця виявляються безпосередньо в процесі його практичної діяльності. Вони проявляються під час виконання управлінських функцій, прийняття рішень відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовищ, а також у відповідь на актуальні потреби та виклики. Результативність управлінської діяльності значною мірою визначається доступністю ресурсів і ступенем відповідності між поставленими цілями та досягнутими результатами. У межах особистісного потенціалу виділяють окремі його складові, зокрема: інтелектуальний, креативний, управлінський, професійний тощо [18; 28].

Розвиток управлінського потенціалу підприємства відбувається у взаємозв'язку з характером його реакцій на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [1; 39]. Основні типи таких реакцій включають:

1. Виробнича реакція — передбачає пошук резервів шляхом оптимізації собівартості продукції (послуг), ефективного використання трудових і матеріальних ресурсів, обладнання, впровадження спеціалізації, адаптації до сезонних коливань і масштабування виробництва.

2. Реакція на конкурентні виклики ринку — охоплює вдосконалення товару чи послуги, поглиблене розуміння потреб цільової аудиторії, розвиток клієнтського сервісу, формування цінової політики та конкурентних стратегій.
3. Технологічна реакція — пов'язана з адаптацією до науково-технічного прогресу, зокрема впровадженням інновацій у всіх сферах діяльності підприємства, розвитком нових технологій, продуктів і послуг.
4. Підприємницька реакція — включає зміну або диверсифікацію видів діяльності, формування збалансованих стратегій розвитку, оптимізацію витрат, визначення центрів прибутків і витрат.
5. Адміністративна реакція — спрямована на ефективне координування та управління реалізацією вищезазначених реакцій.
6. Реакція на кадрові виклики — зокрема плинність персоналу та дефіцит кваліфікованих кадрів, передбачає створення сприятливого організаційного середовища для професійного та особистісного розвитку працівників.

Різні дослідники трактують структуру управлінського потенціалу по-різному, пропонуючи різну кількість його складових і надаючи пріоритет певним елементам. Серед ключових компонентів, на яких найчастіше акцентується увага, виділяють такі (табл. 1.1):

На нашу думку, поняття управлінського потенціалу слід розглядати з урахуванням системних властивостей управлінської діяльності. Воно може бути визначене як інтегрована сукупність потенціалів управлінського персоналу підприємства (як суб'єкта управління), персоналу загалом, а також інших ресурсів (як об'єктів управління), з урахуванням їхнього досвіду, знань, професійних навичок, специфіки розвитку підприємства та впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ. Особливу динамічність і значущість у структурі управлінського потенціалу мають нематеріальні активи та людський капітал керівників середньої і вищої управлінської ланки [25].

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця підходів до структури управлінського потенціалу

Автор / Джерело	Основні складові управлінського потенціалу	Особливості підходу
О. І. Мармаза	- Організаційні- Комуникативні- Інтелектуальні- Лідерські- Самоменеджмент	Акцент на особистісних якостях менеджера та загрозах професійного вигорання.
Г. В. Дерябіна	- Мисленнєві здібності- Організаторські здібності- Комуникативні здібності- Особистісні риси	Психологічний підхід, розгляд управлінського потенціалу як ресурсу управлінських можливостей особистості.
В. Я. Маречик, С. М. Невмержицька	- Суб'єктні складові (здібності, якості керівника)- Об'єктні складові (ресурси, процеси)	Розмежування на суб'єктні та об'єктні компоненти, акцент на розвитку управлінського потенціалу у керівників.
Лаушкін А. М., Мехович С. А.	- Знання- Навички- Особисті якості- Ресурси	Орієнтація на міжнародну діяльність, підкреслення значення ефективного управління в глобальному контексті.
Н. В. Касьянова	- Управлінський потенціал- Організаційна структура управління- Маркетинговий потенціал- Логістичний потенціал	Інтеграція управлінського потенціалу в загальну структуру потенціалу підприємства, розгляд взаємозв'язків між різними видами потенціалу.

Для розвитку різних складових управлінського потенціалу на рівні персоналу доцільно впроваджувати комплексні заходи, зокрема: системи безперервного професійного навчання, програми підвищення кваліфікації та управлінської компетентності, коучинг і менторинг, механізми мотивації та стимулювання, створення сприятливого організаційного клімату, а також впровадження інноваційних технологій управління знаннями та обміну досвідом. Важливим аспектом є також підтримка ініціативності, розвиток лідерських якостей і залучення працівників до процесів стратегічного планування [31; 36].

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

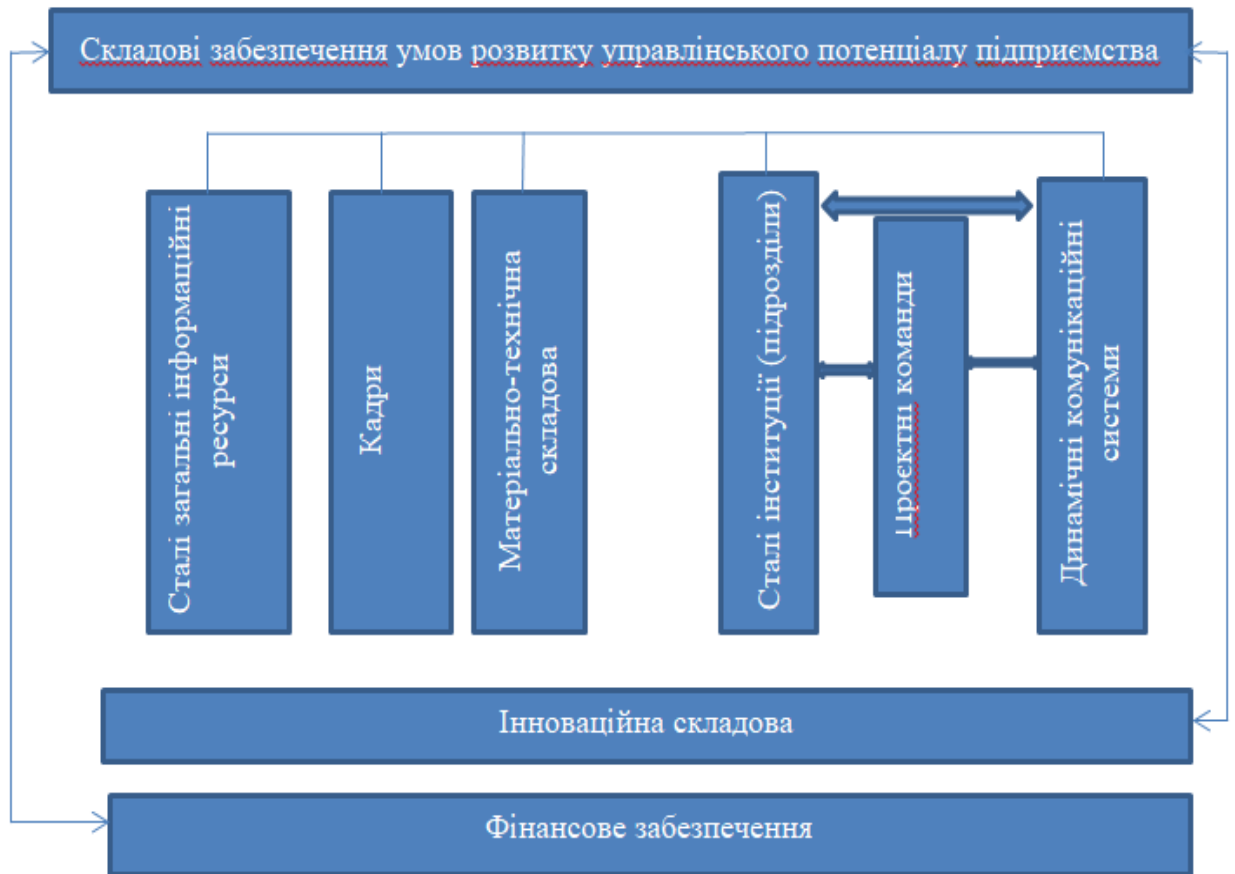


Рис. 1.1. Основні складові забезпечення умов розвитку управлінського потенціалу та зв'язки між ними

Взаємозв'язок між рівнями управлінського та економічного потенціалу полягає в тому, що розвиток управлінського потенціалу є можливим за умови наявності на підприємстві належної матеріально-технічної бази, розвиненої інформаційної інфраструктури, що охоплює як управлінські, так і виробничі підсистеми, ефективно організованих постійних інституцій і проєктних команд, інноваційно орієнтованого організаційного клімату та достатнього фінансового забезпечення.

Проблемність полягає в тому, що при аналізі різних видів потенціалу багато дослідників не встановлюють між ними системних зв'язків і часто не виокремлюють цільове фінансове забезпечення як самостійну складову. Проведення досліджень, присвячених розвитку управлінського потенціалу та механізмам його фінансування, дозволить більш точно визначити потребу в фінансових ресурсах і оцінити вплив належного цільового фінансування на

розвиток кожного елементу управлінського потенціалу. На рисунку 1.2 зображено ключові складові управлінського потенціалу [3; 14;19].



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

На рівні підприємств управлінський потенціал персоналу проявляється насамперед через ефективність процесу ухвалення управлінських рішень та реалізацію основних управлінських функцій — планування, мотивації, організації й контролю. Для досягнення високої якості управлінської діяльності необхідною умовою є наявність ефективної інформаційної системи, яка забезпечує доступ до баз даних і знань, що слугують джерелом формування релевантної інформації в процесі прийняття рішень. Така система сприяє спрощенню інформаційного обміну та включає модуль моніторингу стану ключових ресурсів підприємства.

На підприємстві має бути розроблена стратегічна програма розвитку управлінського потенціалу персоналу, яка включає такі ключові напрями: створення інформаційної бази даних із фіксацією проблемних управлінських

ситуацій; збирання, систематизація та аналітичне опрацювання управлінської інформації; а також визначення потенційних джерел фінансування, спрямованого на підтримку і розвиток управлінського персоналу [41, с.59].

Для ефективного розвитку управлінського потенціалу доцільно впровадити систему його оцінювання та моніторингу динаміки ключових показників. Така діагностична система дозволить об'єктивно оцінити управлінську спроможність керівного складу, рівень ефективності управління персоналом, рівень ресурсного забезпечення управлінського потенціалу та його вплив на результати господарської діяльності підприємства.

Зокрема, до основних напрямів такої оцінки належать [16;27]:

1. Аналіз системи управління в контексті всіх бізнес-процесів, методів управлінської діяльності, елементів корпоративної культури та соціально-психологічного клімату з метою стимулювання творчого підходу та ініціативності персоналу.
2. Постійний динамічний моніторинг і прогнозування потреб у персоналі, рівня його професійної компетентності, необхідності підвищення кваліфікації, навчання чи перепідготовки.
3. Комплексне оцінювання стану матеріально-технічного та фінансового забезпечення управлінського потенціалу, рівня впровадження сучасних технологій та управлінських інновацій, задоволення потреб споживачів, а також відповідності функціонування управлінської системи стратегічним цілям розвитку підприємства.

1.2. Методи та інструменти розвитку управлінського потенціалу підприємства

Дослідження методів розвитку управлінського потенціалу підприємства та відповідного інструментарію для їх реалізації дозволяє окреслити ключові елементи, необхідні для формування цілісної системи розвитку управлінського потенціалу, а також визначити потребу в належному фінансовому забезпеченні [11; 19]. Для ефективного планування

та впровадження заходів з розвитку управлінського потенціалу доцільно проводити регулярну діагностику його поточного стану, а також ідентифікацію прихованих резервів за кожним із його структурних компонентів. Оцінювання управлінського потенціалу доцільно здійснювати з урахуванням його складових, аналогічно до концепції збалансованої системи показників.

У таблиці 1.1 наведено систематизований перелік основних методів і відповідних інструментів, орієнтованих на розвиток управлінського потенціалу за всіма його ключовими напрямками.

Таблиця 1.1

Методи та інструменти
розвитку управлінського потенціалу підприємства

Тип методу	Методи	Інструменти / Приклади реалізації
Освітні методи	Підвищення кваліфікації, тренінги, навчання	Корпоративне навчання, e-learning платформи, бізнес-школи, сертифікаційні курси
Мотиваційні методи	Матеріальна і нематеріальна мотивація	KPI, преміювання, гнучкий графік, визнання досягнень, система лояльності
Організаційні методи	Ротація кадрів, формування команд	Крос-функціональні групи, тимбілдинг, наставництво
Аналітико-оцінкові методи	Оцінювання управлінського персоналу	Атестації, 360°-оцінювання, управлінські тестування
Проектні методи	Залучення до управління інноваційними проектами	Управління стартапами всередині компанії, agile-команди
Інформаційно-комунікаційні методи	Обмін знаннями, доступ до аналітики	CRM-системи, база знань, внутрішні портали, регулярні наради
Методи самоорганізації	Індивідуальне планування, саморозвиток	Особисті плани розвитку, коучинг, тайм-менеджмент

Вищенаведена таблиця демонструє системний підхід до формування управлінського потенціалу через поділ на сім ключових типів методів, кожен із яких орієнтований на певну складову розвитку керівного персоналу підприємства [6; 10;38].

1. Освітні методи спрямовані на підвищення професійного рівня менеджерів. Інструменти (тренінги, онлайн-курси) є доступними та

масштабованими. Вони формують базу знань, необхідну для стратегічного мислення та прийняття рішень.

2. Мотиваційні методи акцентують увагу на нематеріальній складовій розвитку — залученості та ініціативності персоналу. Інструменти мотивації (KPI, преміювання) сприяють утриманню ключових співробітників і підвищенню їх ефективності.

3. Організаційні методи підтримують гнучкість управління кадрами, розвиток командної взаємодії, обмін досвідом. Застосування таких інструментів як ротація або наставництво сприяє практичному навчанню на робочому місці.

4. Аналітико-оцінкові методи - це методи забезпечують зворотний зв'язок і діагностику. Наприклад, 360-градусне оцінювання дозволяє визначити лідерські якості та точки зростання.

5. Проєктні методи розвивають інноваційне мислення через залучення до реальних проєктів. Це сприяє прийняттю нестандартних рішень та роботі в умовах невизначеності.

6. Інформаційно-комунікаційні методи забезпечують ефективний обмін знаннями, підтримують управлінські процеси за допомогою сучасних ІТ-рішень, зокрема CRM, баз знань тощо.

7. Методи самоорганізації. Стимулюють самостійний розвиток менеджерів, відповідальність за власну кар'єру. Коучинг і особисте планування розвитку сприяють формуванню внутрішньої мотивації.

Таблиця охоплює всебічний спектр дій, необхідних для формування ефективної управлінської команди. Вона демонструє, що розвиток управлінського потенціалу є багатовекторним процесом, який включає як внутрішнє вдосконалення, так і зовнішню підтримку. Застосування методів у комплексі дозволяє створити цілісну систему розвитку, що враховує і м'які навички (soft skills), і функціональну компетентність (hard skills) [33, с.5].

Розвиток управлінського потенціалу підприємства ґрунтується на комплексній діагностиці як елементів, що забезпечують його зростання, так і внутрішніх складових самого потенціалу. Важливим чинником також виступає рівень фінансового та ресурсного забезпечення. Для оцінювання стану управлінського потенціалу доцільно використовувати адаптовану модель С-циклу, яка передбачає аналіз управлінського потенціалу на основі даних моніторингу й контролю, ідентифікацію можливих альтернатив для прийняття управлінських рішень, а також оцінку поточного стану ресурсного потенціалу підприємства [34, с.75].

На відміну від класичної моделі С-циклу та моделі Демінга, вдосконалена модель розвитку управлінського потенціалу підприємства на стратегічному рівні акцентує увагу на ухваленні рішень з урахуванням альтернативних сценаріїв, сформованих на основі визначених прогнозних траєкторій розвитку управлінського потенціалу та відповідного фінансового



Рис. 1.3. Модель С-циклу розвитку управлінського потенціалу підприємства на стратегічному рівні

Практичний досвід провідних підприємств Західної Європи та США свідчить про доцільність застосування збалансованої системи показників як ефективного інструментарію для оцінювання стану управлінського потенціалу. Така система базується на визначених індикаторах і дозволяє відслідковувати вплив розвитку управлінського потенціалу на ключові напрями функціонування підприємства. Основними проєкціями в межах цієї концепції виступають орієнтація на клієнта, ефективність бізнес-процесів, навчання персоналу та перспективи його зростання, а також фінансовий розвиток. Збалансована система показників також виконує роль засобу стратегічної комунікації між підприємством, його внутрішніми підрозділами, зовнішніми стейкхолдерами та персоналом, забезпечуючи єдність бачення та координацію дій у напрямі досягнення стратегічних цілей [5, с.166].

Цілісна система управління розвитком управлінського потенціалу підприємства охоплює кілька ключових проєкцій, зокрема фінансове, інформаційне та організаційне забезпечення, рівень управлінських компетенцій персоналу, а також впровадження інноваційних проєктів, спрямованих на трансформацію управлінських технологій. Така система може бути структурована з урахуванням можливості застосування відповідних інструментів оцінювання кожної з проєкцій, що, у свою чергу, дозволяє сформувати інтегральний показник рівня управлінського потенціалу підприємства.

Матеріально-технічне забезпечення виступає фундаментом для здійснення господарської діяльності підприємства. Розвиток управлінського потенціалу має відбуватися у взаємозв'язку з удосконаленням виробничого потенціалу та впровадженням сучасних підходів до управління клієнтськими відносинами, логістичними процесами та виробництвом загалом. Така інтеграція забезпечує комплексне впровадження інноваційних управлінських рішень і створює сприятливі умови для професійного зростання управлінського персоналу [12].

Інформаційне забезпечення включає розвиток екологічно орієнтованої інформаційної системи, що охоплює, зокрема, управлінський облік фінансових потоків, спрямованих на підтримку управлінських рішень. Організаційне забезпечення передбачає досягнення оптимального співвідношення між постійно діючими та проєктно орієнтованими управлінськими структурами, а також активне формування й підтримку корпоративної культури як елементу внутрішньої єдності та мотивації персоналу.

Розвиток персоналу є одним із ключових і пріоритетних напрямів формування управлінського потенціалу підприємства, виступаючи водночас основою його інтелектуального ресурсу. Цей напрям охоплює систему корпоративних цінностей та знаннєвий компонент екологічно орієнтованої інформаційної системи. Важливим аспектом потенціалу управлінського персоналу є проєкція навчання, яка передбачає забезпечення зайнятості, сприяння кар'єрному зростанню, а також підтримку й розвиток елементів корпоративної культури.

Постійне моніторинг динаміки та тимчасове впровадження коригуючих заходів для розвитку управлінського потенціалу у відповідь на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі дозволить ефективніше використовувати цей потенціал для підвищення показників виробничо-господарської діяльності, формування корпоративної культури та створення сприятливого соціального клімату на підприємствах. Оцінка управлінського потенціалу підприємства виявити його конкурентні переваги, рівень концентрації ресурсів, а також ключові компетенції як підприємства в цілому, так і його персоналу зокрема. На рисунку 1.4 представлена система оцінювання персоналу [16].

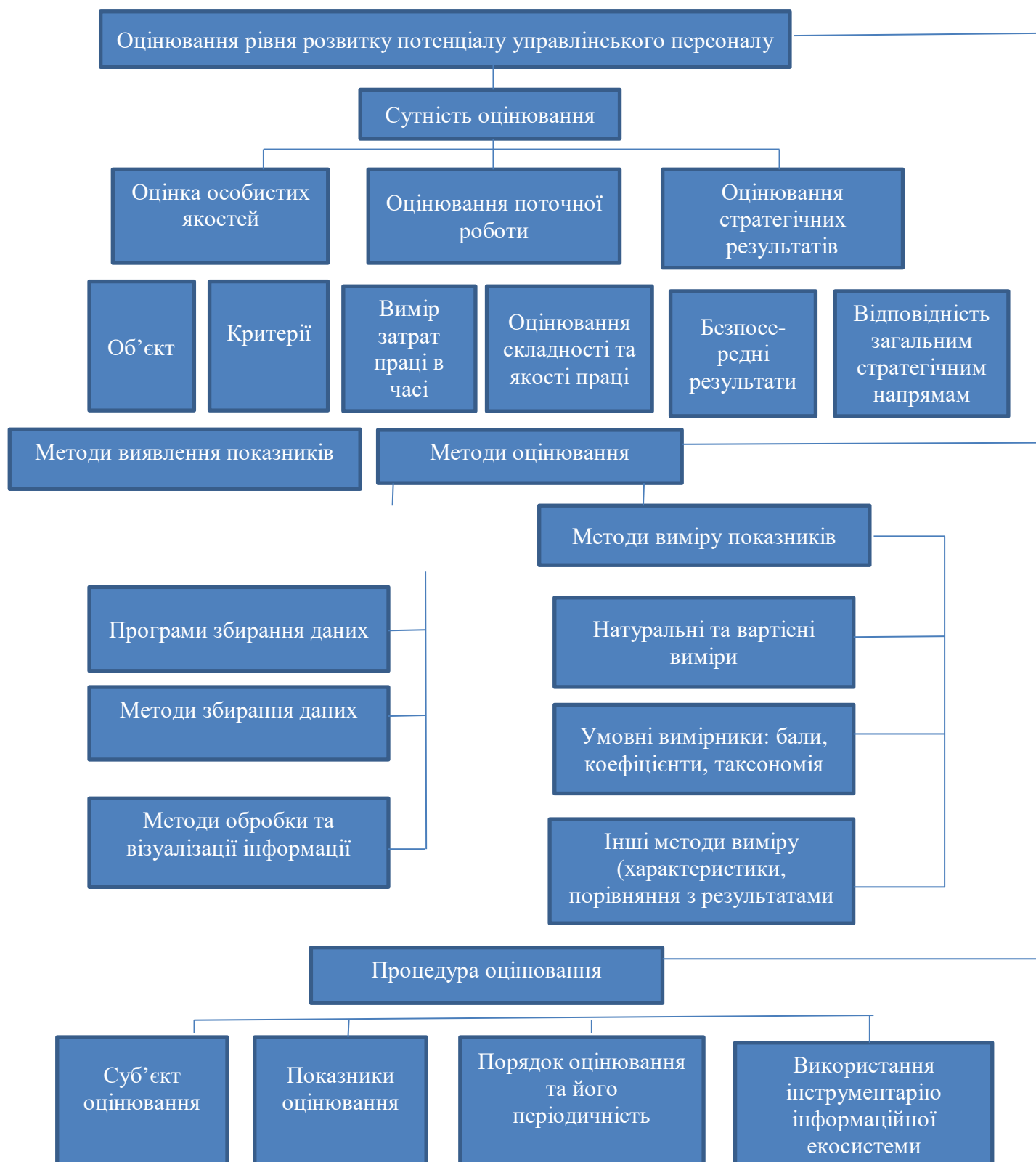


Рис. 1.4. Складові оцінювання рівня розвитку потенціалу управлінського персоналу

Оцінювання рівня розвитку потенціалу управлінського персоналу є важливою складовою ефективного управління людськими ресурсами. Воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони керівників, визначити потреби в навчанні, планувати кар'єру та формувати резерв управлінських кадрів [17;29].

1. Професійна компетентність

- Знання у сфері управління, економіки, галузевої специфіки.
- Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення.
- Володіння сучасними методами управління, стратегічного планування.

2. Лідерські якості

- Здатність мотивувати колектив і вести за собою.
- Впливовість, авторитет, вміння делегувати повноваження.
- Вміння будувати довіру та ефективну командну взаємодію.

3. Організаційні здібності

- Планування, координація, контроль процесів.
- Розподіл ресурсів, ефективна організація праці.
- Здатність працювати в умовах багатозадачності.

4. Комунікативні навички

- Вміння слухати та доносити інформацію.
- Конструктивне вирішення конфліктів.
- Навички публічних виступів, ведення переговорів.

5. Аналітичні здібності

- Уміння аналізувати великі обсяги інформації.
- Прогнозування, виявлення закономірностей.
- Прийняття рішень на основі даних.

6. Ініціативність і здатність до саморозвитку

- Готовність до змін, прагнення до професійного росту.
- Відкритість до інновацій, участь у навчальних заходах.
- Здатність до саморефлексії, самокритика.

7. Емоційний інтелект

- Усвідомлення власних емоцій і вміння керувати ними.
- Розуміння емоцій інших людей.
- Стресостійкість, емпатія, стабільність у кризових ситуаціях.

8. Ефективність управлінської діяльності

- Результати роботи підлеглих, досягнення цілей.
- Вміння впроваджувати зміни, оптимізувати процеси.
- Використання ресурсів (людських, фінансових) з максимальною віддачею.

Комплексна оцінка рівня розвитку потенціалу управлінського персоналу дозволяє виявити «вузькі місця» в управлінні, сформувати індивідуальні траєкторії розвитку та підвищити загальну ефективність організації. Залежно від цілей, така оцінка може проводитися за допомогою анкетування, співбесід, тестування, методу 360°, кейс-завдань тощо.

Потенціал корпоративної культури — це сукупність внутрішніх можливостей організації, що закладені в її цінностях, нормах, традиціях, поведінкових моделях і загальній атмосфері, які сприяють досягненню стратегічних цілей, підвищенню ефективності управління, мотивації персоналу та конкурентоспроможності.

Складові потенціалу корпоративної культури [4;9;36]:

1. Об'єднання працівників навколо спільної мети.

Формує єдине бачення розвитку організації.

Стимулює командну роботу та співпрацю.

Зменшує внутрішні конфлікти завдяки єдиним цінностям.

2. Формування сприятливого психологічного клімату.

Забезпечує комфортну робочу атмосферу.

Підвищує рівень задоволеності роботою та лояльності.

Зменшує плинність кадрів і стрес.

3. Підвищення продуктивності та якості роботи.

Стандарти поведінки сприяють відповідальності та дисципліні.

Працівники проявляють ініціативу та інноваційність.

Мотивує до особистого розвитку та вдосконалення.

4. Підтримка змін та адаптивність.

Гнучка корпоративна культура сприяє швидкому пристосуванню до змін.
Легше впроваджувати нові технології, процеси, реформи.

5. Формування позитивного іміджу організації.

Корпоративна культура відображає репутацію компанії для клієнтів, партнерів і потенційних працівників.

Сильна культура приваблює таланти та інвесторів.

6. Посилення управлінського потенціалу.

Менеджери, які працюють у зрілій корпоративній культурі, мають чіткі орієнтири в управлінні.

Відбувається краще розуміння ролей, повноважень і відповідальності.

7. Створення основи для сталого розвитку.

Культура, орієнтована на інновації, якість і соціальну відповідальність, сприяє довготривалому успіху.

Забезпечує ціннісний фундамент для прийняття стратегічних рішень.

Потенціал корпоративної культури полягає в її здатності впливати на всі аспекти діяльності організації — від мотивації персоналу до досягнення стратегічних цілей. Сильна, позитивна та адаптивна корпоративна культура є джерелом внутрішньої енергії організації та чинником її сталого розвитку.

Потенціал управлінського персоналу, корпоративної культури та впровадження інновацій тісно пов'язаний із можливостями інформаційної екосистеми підприємства.

Саме така система дозволяє оптимізувати управлінські процеси та організаційні структури, здійснювати моніторинг показників розвитку управлінського потенціалу та окремих проєктів, забезпечувати динамічну комунікацію, підтримувати лідерські позиції й контролювати розвиток потенціалу підприємства відповідно до його стратегічних орієнтирів. Крім того, в межах такої екосистеми формується управлінська база знань і реалізуються модулі корпоративного навчання персоналу. Важливим аспектом є оцінювання рівня охоплення управлінських процесів

інформаційною системою, а також активності управлінського персоналу в її середовищі, що безпосередньо впливає на стійке зміцнення позицій підприємства на ринку [12;22].

Аналіз методів і інструментів розвитку управлінського потенціалу підприємства свідчить про їх тісну взаємозалежність і взаємодоповнюваність, що забезпечує комплексний вплив на всі ключові складові потенціалу. Запропонована система збалансованих показників розвитку управлінського потенціалу може бути деталізована шляхом уточнення методів і засобів їх реалізації, а також подальшої розробки спеціалізованих цільових карт для кожної складової. При цьому враховуються діалектичні взаємозв'язки між елементами системи, з особливою увагою до їх фінансового забезпечення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ДП «ЕЛЕКТРИЧНІ СИСТЕМИ»

2.1. Економічна характеристика розвитку управлінського потенціалу ДП «Електричні системи»

Електричні системи — підприємство з виробництва електроджгутів для автомобільного концерну «Mercedes». Розташоване в місті Вінниця.

Підприємство розпочало свою діяльність 12 липня 2017 року. Обсяг інвестицій у проєкт склав 10 мільйонів євро, що дозволило створити майже 2 тисячі нових робочих місць із конкурентними умовами оплати праці. Партнером виробничої ініціативи виступила американська компанія Delphi Corporation, яка вже розмістила перше замовлення. Відповідну угоду підписали в.о. директора компанії «Електричні системи» Олександр Тищенко та виконавчий директор європейського підрозділу Delphi — Луїш Фігуейредо. Урочисте відкриття підприємства відбулося за участю аташе з торговельно-економічних питань США Мішель Сміт та голови Вінницької обласної державної адміністрації Валерія Коровія [24].

Основним видом діяльності підприємства є виробництво електричного та електронного устаткування для автотранспортних засобів (КВЕД 29.31). Зокрема, ДП «Електричні системи» виготовляє електроджгути для автомобілів, які постачаються на заводи в Європі, включаючи Польщу, Словаччину, Угорщину, Чехію, Німеччину, Іспанію, Португалію, Італію, Бельгію, Великобританію, США та Австрію.

Співпраця з міжнародними партнерами. Підприємство співпрацює з американською компанією Delphi Corporation (нині Aptiv), яка виступила партнером у виробничому проєкті та розмістила перше замовлення на продукцію.

Виробничі потужності та персонал. На підприємстві працює близько 1800 осіб. Виробництво відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки, що сприяє зростанню замовлень на продукцію [24].

Детермінанти розвитку управлінського потенціалу мають формуватися на основі ключових ціннісних орієнтирів, притаманних кожній окремій складовій. Вони дозволяють визначити пріоритетні напрями розвитку, встановити взаємозв'язки між складовими управлінського потенціалу та впливають на формування і динаміку відповідних показників у контексті стратегічного управління підприємством.

Для ідентифікації основних детермінант розвитку управлінського потенціалу необхідно здійснити комплексні етапи оцінювання та прогнозування з урахуванням людиноцентричного ціннісного підходу; провести систематизацію детермінант за окремими складовими; розробити методологічні підходи до оцінки показників розвитку та їх взаємозв'язків; а також визначити кількісні параметри фінансового забезпечення кожної складової.

На рисунку 2.1 подано логічну модель ідентифікації детермінант розвитку управлінського потенціалу підприємства. Вона охоплює основні етапи: виявлення, класифікацію та оцінювання ключових детермінант. Щодо показників розвитку, можлива також зворотна логіка - від аналізу наявних показників до оцінки їх відповідності стратегічним цілям і концептуальним орієнтирам підприємства [20].

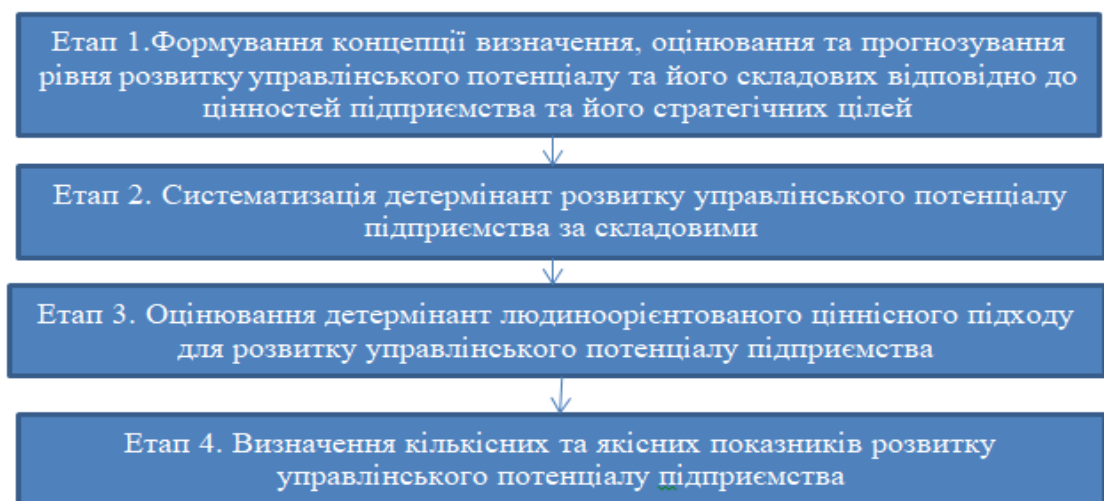


Рис. 2.1. Логічна модель визначення детермінант розвитку управлінського потенціалу підприємства

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

Таблиця 2.1

Складові розвитку управлінського потенціалу на ДП «Електричні системи»

№	Складова управлінського потенціалу	Ключові детермінанти розвитку
1	Кадровий потенціал	Кваліфікація персоналу, професійний досвід, адаптивність до змін, мотивація, кадрова стабільність
2	Інтелектуальний потенціал	Рівень освіти, здатність до інновацій, креативність, стратегічне мислення
3	Організаційний потенціал	Ефективність управлінської структури, розподіл повноважень, процесна гнучкість, внутрішня координація
4	Комунікаційний потенціал	Якість внутрішніх комунікацій, зворотний зв'язок, прозорість інформаційних потоків
5	Лідерський потенціал	Наявність сильних лідерів, авторитет керівництва, управлінський вплив, готовність до змін
6	Корпоративна культура	Спільні цінності, норми поведінки, рівень довіри, атмосфера співпраці, лояльність
7	Інноваційний потенціал	Впровадження нових технологій, підтримка інновацій, інвестиції в НДІ, відкритість до змін
8	Інформаційний потенціал	Розвинена інформаційна система, доступ до аналітичних даних, цифровізація процесів
9	Фінансове забезпечення розвитку	Ресурсна підтримка програм розвитку, інвестиції в навчання, фінансування інфраструктури управління
10	Система оцінювання та контролю	Методи оцінювання ефективності управління, моніторинг показників, наявність KPI та BSC

Аналіз наведеної таблиці дозволяє виокремити низку спільних характеристик, притаманних усім складовим управлінського потенціалу [6;13;33]:

1. Кожен елемент спрямований на розвиток персоналу, зосереджуючись як на професійному зростанні окремих працівників, так і на впровадженні інновацій, формуванні корпоративної культури та вдосконаленні інформаційної інфраструктури.
2. Важливість кожної складової може варіюватися залежно від етапу розвитку підприємства та специфіки галузі, в якій воно функціонує.
3. Усі складові підлягають оцінюванню як за кількісними, так і за

якісними показниками, що дає змогу здійснювати комплексний моніторинг їхнього розвитку.

4. Розвиток кожного з компонентів має забезпечувати позитивний вплив на загальний поступ і конкурентоспроможність підприємства.

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) таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

VRIO-аналіз управлінського потенціалу на підприємстві

Компонент управлінського потенціалу	Value (Цінність)	Rarity (Рідкість)	Imitability (Імітаційність)	Organization (Організаційна підтримка)	Конкурентна перевага
Кваліфіковані менеджери	Так	Так	Важко імітувати	Так	Стала конкурентна перевага
Система стратегічного планування	Так	Ні	Легко імітувати	Так	Тимчасова конкурентна перевага
Організаційна культура лідерства	Так	Так	Важко імітувати	Частково	Потенційна перевага (недореалізована)
Інформаційні управлінські системи	Так	Ні	Легко імітувати	Так	Тимчасова перевага
Гнучкість прийняття рішень	Так	Так	Складно імітувати	Так	Стала конкурентна перевага
Досвід антикризового управління	Так	Так	Важко імітувати	Частково	Потенційна перевага
Мотиваційна система персоналу	Так	Ні	Легко імітувати	Так	Тимчасова перевага
Навчання та розвиток менеджменту	Так	Ні	Легко імітувати	Частково	Тимчасова або нереалізована перевага

Запропонована методика дозволяє здійснити оцінку рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства за чотирма ключовими напрямками [22]:

1. Цінність – відповідність управлінських елементів стратегічним цілям підприємства; у випадках, коли визначення цінності ускладнене, застосовується оцінка пріоритетності на поточному етапі розвитку.

2. Унікальність – наявність авторських управлінських технологій, висококваліфікованих спеціалістів, а також унікальних рис корпоративної культури.

3. Здатність до безперервного відтворення (імітації) діяльності – рівень автоматизації управлінських процесів та можливість їх масштабування.

4. Організація – збалансованість між постійно діючими інституціями та гнучкими проєктними командами; організація систем навчання, підтримки персоналу та управлінських практик.

Оцінювання детермінант здійснюється на основі результатів анкетування персоналу та керівного складу із застосуванням бальної системи. На основі отриманих даних формується індивідуальний показник для кожної складової, а також інтегрований показник розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Коефіцієнт пріоритетності визначається з урахуванням результатів опитування керівників, а також даних управлінського обліку й фінансової звітності, що відображають потенціал внутрішніх інвестицій, спрямованих на розвиток управлінських ресурсів.

Показники фінансового забезпечення розглядаються в контексті реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів, спрямованих на запровадження управлінських змін.

Аналіз показників, що характеризують складові управлінського потенціалу, свідчить про їхній тісний взаємозв'язок, а також підкреслює провідну роль потенціалу управлінського персоналу, інтелектуальних і соціальних чинників у забезпеченні ефективної діяльності. Особливо це стосується процесів ухвалення управлінських рішень, моніторингу їх реалізації, впровадження проєктів та підтримання стабільної господарської

діяльності підприємства.

2.2. Оцінка рівня розвитку управлінського потенціалу ДП «Електричні системи» та його фінансового забезпечення

Управлінський потенціал підприємства ґрунтується на стабільних результатах господарської діяльності, наявній матеріально-технічній базі, відпрацьованих виробничих процесах, а також на цінностях, орієнтованих на розвиток людського капіталу. Для його оцінювання використовуються як кількісні показники, так і якісні характеристики, які можуть бути переведені в числові значення. Джерелами інформації для такого аналізу є: публічна фінансова та статистична звітність, внутрішня управлінська звітність (за умови її доступності), а також результати анкетування управлінського персоналу підприємства [26].

Основні фінансові показники ДП «Електричні системи» зображені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Показник	2019 р.	2020 р.	Зміна	Темп зростання, %
Кількість працівників (на 2019 р.)	1550	1 650 осіб	+100	+6,5%
Запланована кількість працівників (на 2021 р.)	–	2 000 осіб	+350 осіб	+21,21 %
Нерозподілений прибуток, тис. грн	8 617	15 375	+6 758	+78,41 %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	248 325	391 801	+143 476	+57,68 %
Витрати на оплату праці, тис. грн	128 180	212 706	+84 526	+65,94 %
EBITDA	(умовно х)	≈ 2х	Збільшення вдвічі	+100 %
Етап життєвого циклу	–	Етап зростання	–	–

Згідно з відкритими фінансовими та статистичними даними, у 2020 році на виробничому майданчику ДП «Електричні системи» у місті Вінниця

було зайнято 1 650 працівників, включаючи виробничий персонал та інженерно-технічні кадри. У 2021 році підприємство планувало розширити штат до 2 000 осіб. На той час компанія перебувала на третій фазі життєвого циклу – стадії зростання. Упродовж 2019–2020 років підприємство продемонструвало значне зростання фінансових показників: виручка від реалізації продукції збільшилась більш ніж на 60 %, а показник EBITDA подвоївся. Варто зазначити, що нерозподілений прибуток зріс із 8 617 тис. грн до 15 375 тис. грн, чистий дохід від реалізації – з 248 325 тис. грн до 391 801 тис. грн (на 57,68 %), а витрати на оплату праці підвищились на 65,94 %, сягнувши 212 706 тис. грн у порівнянні з 128 180 тис. грн попереднього року.

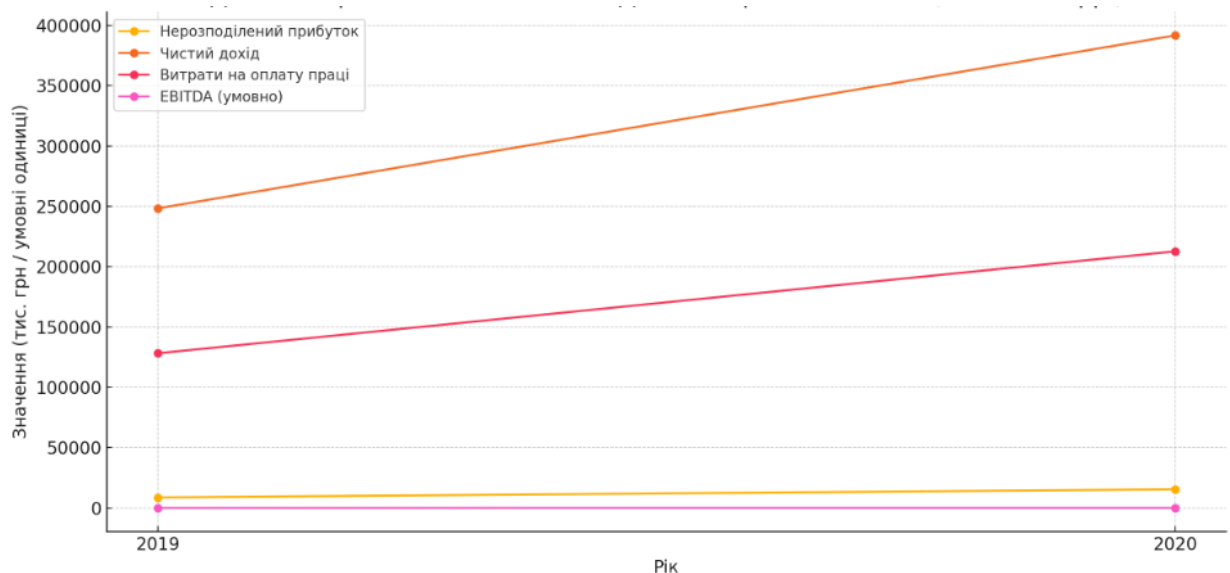


Рис. 2.1. Динаміка фінансових показників ДП «Електронні системи»

На графіку представлено динаміку основних фінансових показників ДП «Електронні системи» за 2019–2020 роки, включаючи нерозподілений прибуток, чистий дохід від реалізації, витрати на оплату праці та умовне подвоєння показника EBITDA. Всі показники демонструють суттєве зростання, що відповідає стадії активного розвитку підприємства.

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 управлінського апарату досягли 190,8 %. Витрати на службові відрядження збільшилися на 137,4 %, а інші адміністративні витрати зросли на 133,2 %. Умови праці забезпечуються, зокрема, завдяки послугам прибирання, витрати на які зросли на 152,8 %, а також за рахунок ремонтних робіт та обслуговування основних засобів, де зафіксовано приріст у 212 %.

Витрати на страхування працівників підвищилися на 150,6 %, а витрати на медичне обслуговування – на 167,3 %. Також суттєво зросли виплати за лікарняними (за перші 5 днів) – на 143,8 %, а витрати на подарунки та матеріальну допомогу працівникам зросли на 327,6 % та 357,8 % відповідно.

У 2020 році основному управлінському персоналу, до складу якого входять директор, його заступники, головний інженер та головний бухгалтер, було нараховано основну і додаткову заробітну плату, а також інші компенсаційні виплати загальним обсягом 3 863,5 тис. грн. Крім того, відповідно до умов колективного договору, було передбачено 53,1 тис. грн на оздоровлення.

Ключові показники, що свідчать про потенціал розвитку управлінського ресурсу підприємства та рівень його фінансової підтримки, наведено в таблиці 2.4.

Фінансування розвитку інформаційних технологій можна оцінити за динамікою витрат на консультаційні й інформаційні послуги, які зросли на 61,8 %, а також за збільшенням витрат на послуги Інтернету та зв'язку — на 172 %.

Отже, аналіз фінансової звітності ДП «Електричні системи» свідчить про активне формування управлінського потенціалу в напрямках розвитку управлінського персоналу, зміцнення корпоративної культури та соціального захисту, а також удосконалення інформаційної системи й цифрових комунікацій. Водночас, у фінансових звітах відсутні дані щодо впровадження

управлінських інновацій. Проте наявність сертифікованої системи управління якістю свідчить про належний рівень автоматизації управлінських функцій на підприємстві.

4о
Таблиця 2.4

Фінансові показники УП ДП «Електричні системи»

Категорія	Показник	Значення, %	Вплив на рівень фінансового забезпечення	Коефіцієнт фінансових можливостей
1. Потенціал фінансового забезпечення за рахунок фінансових результатів підприємства				
Рентабельність власного капіталу (ROE)	15,8	Позитивний результат свідчить про можливість формування власного інвестиційного фонду	1	
Зростання EBITDA	218,8	Підтверджує стадію "зростання" життєвого циклу підприємства	1	
Зростання чистого прибутку	44,5	Покращення загального фінансового результату	—	
2. Власні інвестиції у розвиток підприємства				
Зростання нерозподіленого прибутку	105,88	Дозволяє спрямувати частину прибутку на розвиток управлінського потенціалу	1	
Пайовий капітал	Без змін	Відсутність динаміки свідчить про стабільність, але не зростання	—	
3. Фінансування витрат на розвиток управлінського				

персоналу			
Зростання оплати праці управлінського персоналу	198,8	Забезпечує розвиток персоналу та корпоративної культури	1,1
Зростання витрат на службові відрядження	137,4	Вказує на активність управлінського персоналу та потреби в мобільності	—
Зростання витрат на покращення умов праці	152,8	Підвищення комфорту і продуктивності праці	—
4. Витрати на соціальний захист персоналу			
Страхування працівників	150,6	Посилення соціальної складової корпоративної культури	1,1
Подарунки та матеріальна допомога	339,7	Підтримка персоналу в індивідуальних ситуаціях, мотивація	—
5. Розвиток інформаційних технологій			
Зростання витрат на консультаційні та інформаційні послуги	61,8	Сприяє розвитку інформаційної складової управління	1
Витрати на Internet та зв'язок	172	Підвищення якості інформаційного середовища	—

Горизонтальна діаграма, що ілюструє відсоткове зростання фінансових показників, які забезпечують розвиток управлінського потенціалу підприємства. Найбільше зростання зафіксовано у витратах на матеріальну допомогу та подарунки, оплату праці управлінців, а також EBITDA — що підтверджує активну динаміку на етапі зростання підприємства.

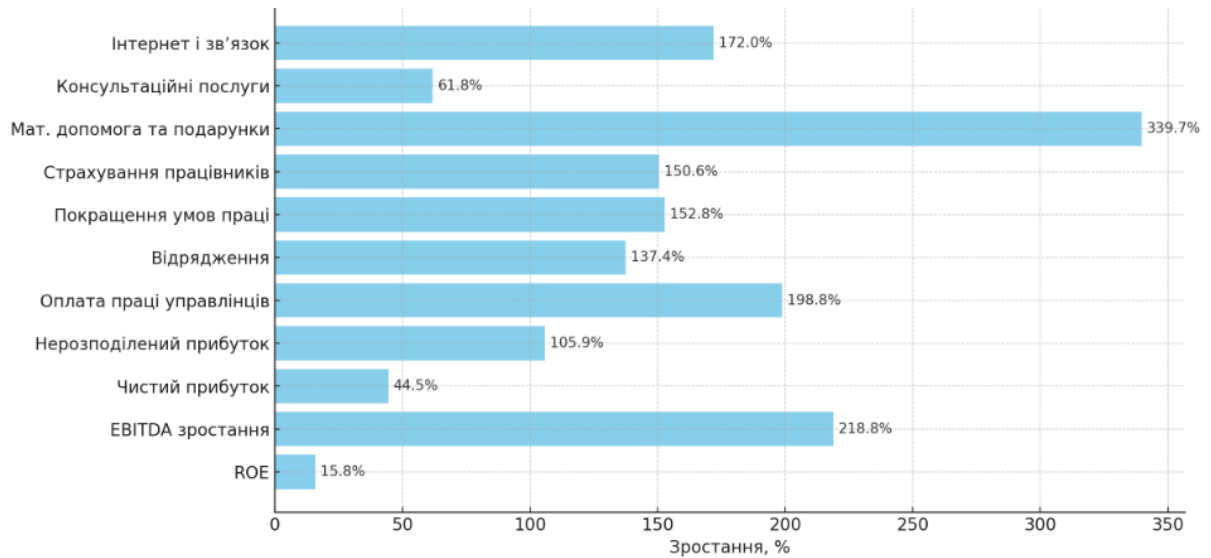


Рис. 2.2. Динаміка фінансових показників управлінського персоналу

2.3. Дослідження найкращих міжнародних практик розвитку управлінського потенціалу підприємства

Практика провідних світових компаній демонструє важливість формування ефективної системи мотивації, впровадження безперервного професійного навчання, сучасних управлінських технологій і розвитку корпоративної культури. Декларовані цінності цих компаній підтверджуються реальними управлінськими підходами, впровадженими системами підтримки операційної діяльності, прийняття рішень, а також кодексами корпоративної етики.

Аналіз табл. 2.5 вказує на загальні міжнародні тенденції [30]:

1. Інтеграція цифрових рішень (аналітика, ERP, штучний інтелект у HR)
2. Орієнтація на ESG та соціальну відповідальність
3. Індивідуалізація підходів до розвитку (адаптивне навчання)
4. Міждисциплінарне лідерство: управлінці мають навички в IT, фінансах, комунікаціях
5. Культура безперервного навчання (lifelong learning)

Таблиця 2.5

**Найкращі міжнародні практики розвитку управлінського
потенціалу підприємства**

Регіон / Країна	Типові компанії	Ключові практики розвитку управлінського потенціалу	Особливості підходу
США	Google, GE, IBM	- Моделі управлінських компетенцій - Індивідуальні плани розвитку (IDP) - People Analytics - Ротація управлінців - Soft skills-програми	Орієнтація на дані, персоналізація розвитку
Європа (Західна)	Siemens, Nestlé, SAP	- Корпоративні лідерські академії - Менторство та коучинг - Сталий розвиток і CSR - Участь персоналу у стратегіях	Людиноцентричність, етичне управління
Японія	Toyota, Mitsubishi, Sony	- Kaizen (постійне вдосконалення) - Наставництво (senpai-kohai) - Управління знаннями - Власні школи лідерства - Внутрішня корпоративна дисципліна	Традиційність, довгострокове мислення
Скандинавія	IKEA, Ericsson, Volvo	- Децентралізовані структури - Висока автономія - Гнучкі умови праці - Shared leadership - Підтримка work-life balance	Довіра, гнучкість, рівноправність
Китай, Південна Корея	Huawei, Samsung, Alibaba	- Масштабні програми внутрішнього навчання - Державна підтримка розвитку кадрів - Стратегічне HR- планування - Орієнтація на ефективність	Масовість, ієрархія, корпоративна лояльність

Орієнтація на дані та персоналізація розвитку стають ключовими принципами ефективного управління у провідних компаніях. Сучасні практики передбачають використання аналітики для ухвалення рішень щодо розвитку персоналу, а також впровадження індивідуальних траєкторій професійного зростання на основі компетенцій, результативності та потенціалу кожного співробітника. Такий підхід забезпечує максимальну відповідність між потребами підприємства та можливостями працівників, підвищуючи ефективність управлінських рішень і рівень залученості персоналу [32].

Людиноцентричність та етичне управління є основою сучасних моделей розвитку управлінського потенціалу. Людиноцентричний підхід

орієнтується на потреби, добробут і професійне зростання кожного працівника, розглядаючи його як ключовий актив підприємства. Етичне управління передбачає дотримання принципів справедливості, прозорості, взаємної поваги та відповідальності у всіх аспектах діяльності.

Поєднання цих підходів формує довіру в колективі, підвищує мотивацію, сприяє розвитку корпоративної культури та стабільному довгостроковому розвитку підприємства. У провідних компаніях це проявляється у наявності кодексів етики, політик інклюзії, відповідального лідерства та систем зворотного зв'язку.

Традиційність та довгострокове мислення у розвитку управлінського потенціалу означають орієнтацію на перевірені підходи управління, сталі цінності та стратегічне бачення майбутнього. Традиційність проявляється у збереженні корпоративної ідентичності, дотриманні усталених принципів управління, передачі знань та досвіду між поколіннями працівників. Водночас довгострокове мислення забезпечує системність у прийнятті рішень, інвестування в розвиток персоналу, технологій та інституційних змін, що мають стратегічне значення для підприємства. Такий підхід сприяє формуванню стабільного управлінського середовища, підвищенню адаптивності та стійкості підприємства до викликів зовнішнього середовища.

Довіра, гнучкість, рівноправність – це ключові принципи сучасної моделі розвитку управлінського потенціалу, що спрямовані на формування ефективного, стійкого та адаптивного управління [21, с.224].

- Довіра забезпечує відкриту комунікацію, делегування повноважень, підвищення мотивації працівників і сприяє формуванню лояльності до організації. Успішні компанії будують корпоративну культуру, де кожен співробітник відчуває себе причетним до спільного результату.

- Гнучкість дає змогу адаптувати управлінські підходи до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вона виявляється в децентралізації управління, адаптивних структурах, готовності до змін і підтримці інновацій.

- Рівноправність передбачає справедливий доступ до можливостей, визнання внеску кожного працівника, недискримінаційний підхід у кадровій політиці та розвиток інклюзивного робочого середовища. Це створює умови для формування команди, яка ґрунтується на взаємоповазі та спільних цінностях.

Масовість, ієрархія, корпоративна лояльність – це риси, притаманні традиційним підходам до управління, які і сьогодні залишаються ефективними в окремих галузях та організаційних моделях.

Масовість передбачає стандартизовані процеси, масштабне охоплення виробничих або управлінських функцій, де головною метою є ефективне функціонування великої кількості працівників. У таких умовах управлінські рішення часто приймаються централізовано, а функції чітко розподілені.

Ієрархія формує чітку вертикаль управління з розмежуванням повноважень і відповідальності. Це сприяє контролю, дисципліні та стабільності в організаційних структурах, особливо на етапі зрілості підприємства.

Корпоративна лояльність передбачає довготривалу прив'язаність працівників до організації, підтримку її місії, цінностей та цілей. У традиційних моделях це виражається через стабільність зайнятості, соціальні гарантії, підтримку з боку керівництва та взаємну відданість між працівником і компанією.

Розвиток управлінського потенціалу зумовлюється впровадженням інноваційних управлінських та інформаційних технологій, зростанням ролі цифрової економіки та сучасного менеджменту, а також активною ринковою присутністю успішних компаній. Водночас ключовим чинником залишається проактивний професійний і особистий розвиток управлінських кадрів. У багатьох країнах підприємства виділяють окремі бюджети, спрямовані саме на підвищення кваліфікації та розвиток персоналу [18, с.101].

Під час створення моделі управління розвитком управлінського потенціалу доцільно дотримуватися підходів використання SMART-планування та формування системи збалансованих показників.

SMART - це підхід до формулювання цілей, який забезпечує їх чіткість, реалістичність і ефективність.

Основні принципи SMART [12;19;39]:

- Specific (Конкретність): цілі повинні бути чітко сформульовані та зрозумілі.
- Measurable (Вимірюваність): результати мають бути кількісно або якісно оцінюваними.
- Achievable (Досяжність): мета повинна бути реальною з урахуванням ресурсів та умов.
- Relevant (Актуальність): ціль повинна відповідати стратегічним завданням підприємства.
- Time-bound (Обмеженість у часі): встановлюються конкретні строки досягнення результатів.

Застосування в управлінському процесі:

- Формування індивідуальних цілей для керівників і підрозділів.
- Узгодження особистих і корпоративних цілей.
- Визначення KPI (ключових показників ефективності) на основі SMART-цілей.

- Використання у розробці стратегічних і оперативних планів.

2. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC)

Система збалансованих показників — це інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінити діяльність підприємства з кількох взаємопов'язаних позицій.

Основні перспективи BSC:

1. Фінансова перспектива: прибуток, рентабельність, зростання вартості компанії.

2. Клієнтська перспектива: задоволеність клієнтів, рівень обслуговування, утримання клієнтів.

3. Внутрішні бізнес-процеси: ефективність, якість, інновації у виробництві та управлінні.

4. Навчання та розвиток: розвиток персоналу, корпоративна культура, знання та компетентності.

Застосування:

- Визначення стратегічних пріоритетів підприємства.
- Створення карти стратегічних цілей і їх операціоналізація через KPI.
- Зв'язок між стратегічними цілями і щоденною діяльністю.
- Оцінка ефективності виконання стратегічних ініціатив.

Взаємозв'язок SMART і BSC:

- SMART використовується для постановки конкретних цілей у рамках кожної з чотирьох перспектив BSC.
- Показники в BSC формуються за принципами SMART — вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними і обмеженими в часі.
- SMART-підхід дозволяє деталізувати та конкретизувати стратегічні орієнтири, визначені за допомогою BSC.

Використання SMART-планування в поєднанні з системою збалансованих показників забезпечує цілісну систему стратегічного управління, дозволяє ефективно контролювати реалізацію цілей, підвищувати відповідальність управлінського персоналу і посилювати орієнтацію компанії на досягнення довгострокових результатів.

На рисунку 2.3 наведено порівняльну характеристику витрат підприємств різних країн на розвиток персоналу

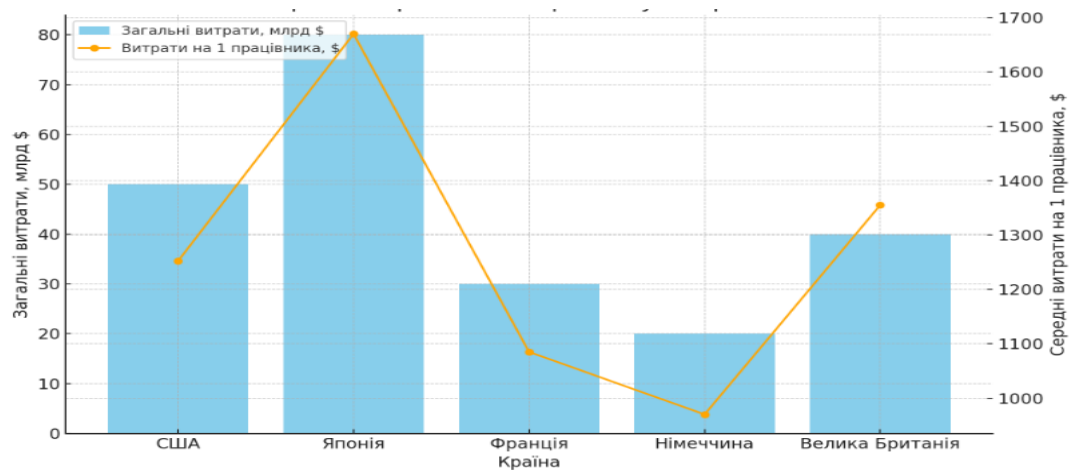


Рис. 2.3. Динаміка витрат на одного працівника

Аналіз рисунку свідчить, що найвищі щомісячні витрати на одного працівника фіксуються на підприємствах Японії та Великої Британії. Третю позицію за рівнем витрат займають США, Франція та Німеччина. У першу чергу йдеться про інвестування в систему постійного навчання працівників, спрямовану на освоєння нових технологій і сучасних форм організації праці з метою максимально ефективного використання потенціалу персоналу та вдосконалення управлінських систем.

У табл. 2.8 наведено витрати іноземних підприємств на розвиток персоналу.

Таблиця 2.8

Витрати іноземних підприємств на розвиток персоналу

Назва компанії	Загальні витрати на розвиток персоналу, млн дол. США	Відсоток від загальних витрат на оплату праці
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

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Дослідження моделі управління розвитком управлінського потенціалу підприємства

Модель управління розвитком управлінського потенціалу ґрунтується на принципах стратегічного управління та включає впровадження оновлених управлінських бізнес-процесів або реалізацію проєктів змін у системі управління персоналом. Основою такої моделі є ключові показники ефективності, які відповідають стратегічним цілям розвитку підприємства, відображають його корпоративні цінності та орієнтовані на персонал. Реалізація моделі також передбачає наявність відповідного фінансового забезпечення для досягнення поставлених стратегічних орієнтирів.

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.

Модель управління розвитком управлінського потенціалу підприємства включає [2;7]:

1. Стратегічне цільове планування:
визначення стратегічних цілей підприємства;
визначення ролі управлінського персоналу в досягненні цілей;
SMART-планування.

2. Оцінювання наявного управлінського потенціалу:
аналіз кадрового складу (компетенції, досвід);
SWOT-аналіз управлінського потенціалу;
визначення сильних і слабких сторін управлінської системи.

3. Ідентифікація детермінант розвитку
визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на управлінський потенціал;

організаційна структура;
 корпоративна культура;
 технології управління;
 цінності, мотивація, інноваційність.

4. Формування програми розвитку:

розробка навчальних програм;
 запровадження цифрових інструментів управління;
 розвиток системи мотивації та внутрішньої комунікації;
 формування бюджету розвитку персоналу.

5. Впровадження управлінських змін:

реалізація заходів розвитку управлінського персоналу
 створення умов для навчання, наставництва
 удосконалення управлінських процесів (Agile, Lean, BSC тощо)

6. Моніторинг та контроль:

застосування системи збалансованих показників (BSC);
 оцінка ефективності заходів;
 коригування програми розвитку;

7. Зворотний зв'язок і адаптація:

опитування персоналу;
 аналіз ефективності управлінських рішень;
 постійне вдосконалення моделі відповідно до змін зовнішнього середовища.

На рисунку 3.1 зображено модель управління розвитком управлінського потенціалу, яка орієнтується на визначення стратегічних напрямів цього розвитку з урахуванням корпоративних та індивідуальних цінностей персоналу. Основою моделі є система збалансованих показників (СЗП), що включає стратегічні й оперативні компоненти для планування та реалізації стратегії. Її реалізація здійснюється за допомогою інструментів СЗП та системи управління внутрішніми фінансовими ресурсами підприємства. Найефективніше така модель функціонує в межах системи

управління якістю, яка забезпечує формалізацію управлінських процесів, їх моделювання й оптимізацію [13;24].



Рис. 3.1. Модель управління розвитком управлінського потенціалу підприємства

Узагальнена модель системи збалансованих показників за напрямками розвитку управлінського потенціалу підприємства охоплює всі його ключові складові, включаючи фінансову проєкцію. Кожна з проєкцій відповідає на конкретні питання, пов'язані з розвитком управлінського потенціалу, та передбачає послідовну реалізацію таких етапів [31;40]:

1. Проведення аналізу існуючих управлінських процесів. Оцінювання поточних управлінських процесів – передбачає виявлення сильних і слабких сторін, аналіз ефективності, результативності та відповідності існуючих управлінських процедур стратегічним цілям підприємства.
2. Модернізація та вдосконалення бізнес-процесів включає оновлення управлінських процедур із використанням сучасних підходів і технологій для підвищення їх ефективності, гнучкості та відповідності потребам підприємства.
3. Впровадження проєктів змін у систему управління відповідно до актуальних потреб зовнішнього і внутрішнього середовища та напрямів розвитку управлінського потенціалу. Реалізація проєктів трансформації системи управління – передбачає впровадження змін, орієнтованих на адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, а також на підтримку стратегічних векторів розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Процесний підхід, що включає аналіз, оптимізацію та оновлення бізнес-процесів, доцільно застосовується у разі незначних змін у діяльності підприємства та можливості оперативного навчання або самонавчання персоналу. У випадку суттєвих трансформацій у системі управління необхідне впровадження проєктів розвитку, що передбачають нові управлінські методології (інноваційна складова), наприклад, модернізацію управління виробництвом продукції та послуг, впровадження сучасних підходів до організації праці, оновлення програмно-апаратної платформи управлінської екосистеми підприємства (інформаційна складова), створення корпоративного порталу (поєднання розвитку корпоративної культури та цифрової трансформації), а також реалізацію проєктів з навчання персоналу, включаючи формальні й неформальні освітні ініціативи [25;32].

Вибір стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства здійснюється керівництвом у співпраці з командами, відповідальними за стратегічний розвиток. Для впровадження визначених

програм, проєктів і процедур оновлення застосовуються інструменти управлінської інформаційної екосистеми, сучасні управлінські методології та система управління якістю. Ці компоненти мають становити базу для формування результативного інформаційно-комунікаційного середовища, яке підтримує процеси ухвалення управлінських рішень працівниками підприємства.

Оптимальний вибір стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства здійснюється на основі таких ключових критеріїв [21;29]:

1. Відповідність стратегічним цілям підприємства — обрані напрями повинні сприяти досягненню довгострокових цілей та місії організації.
2. Актуальність для зовнішнього та внутрішнього середовища — враховується вплив ринкових тенденцій, інновацій, конкурентного середовища, а також внутрішніх ресурсів і потреб.
3. Ефективність з точки зору витрат і результатів — перевага надається стратегіям, які забезпечують найвищу віддачу при оптимальних фінансових та людських витратах.
4. Інноваційний потенціал — обираються напрями, що сприяють запровадженню сучасних управлінських, цифрових, інформаційних технологій та методів.
5. Можливість реалізації — оцінюється наявність ресурсів (фінансових, кадрових, технічних) і здатність підприємства до впровадження змін.
6. Сприяння розвитку людського капіталу — враховується вплив на розвиток компетенцій управлінського персоналу, корпоративної культури, системи навчання.
7. Гнучкість та адаптивність — стратегічні напрями мають передбачати можливість адаптації до змін зовнішніх умов і внутрішніх викликів.
8. Системність і взаємозв'язок із іншими управлінськими процесами — важливо, щоб напрям розвитку був інтегрований у загальну систему управління підприємством.

Ці критерії дозволяють обґрунтовано обрати стратегічні напрями, що забезпечать стабільне зростання управлінського потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Визначення напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства

Розвиток інноваційної складової передбачає впровадження змін у системі управління. Зокрема, для виробничих підприємств доцільним є використання підходів, що дозволяють максимально ефективно вдосконалювати управлінські бізнес-процеси, наприклад, концепції ощадливого виробництва. Для підприємств, які функціонують за традиційними управлінськими моделями, актуальним є поетапне впровадження більш гнучких управлінських методологій. Проведені розрахунки щодо вибору стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу дають змогу виявити найбільш пріоритетні й актуальні напрями трансформацій.

Оцінювання наявних бізнес-процесів, визначення ресурсної вартості та впровадження найкращих практик розвитку управлінського потенціалу підприємства здійснюється за умови активної участі топ-менеджменту та чіткого стратегічного бачення розвитку. Для цього доцільно створити робочу групу з розвитку управління, до якої входитимуть представники всіх структурних підрозділів, фахівці з управління якістю, які відповідатимуть за трансформацію та оптимізацію процесів, проєктні менеджери, HR-фахівці, спеціалісти з впровадження інновацій, а також тренери й коучі. Серед управлінських процесів обираються ключові, витрати на які можливо знизити на 5–20 %. Актуалізація регламентів цих процесів спричинить зміни в інформаційній екосистемі підприємства. Інтеграція системи управління якістю та інформаційної екосистеми в єдину платформу забезпечить повний опис і аналітику всіх управлінських процесів, дозволяючи здійснювати їхню

оптимізацію та визначати напрями підвищення ефективності роботи управлінського персоналу [22].

Критеріями ефективності бізнес-процесів є [8;11]:

1. Витратна ефективність — співвідношення витрат на виконання процесу до досягнутих результатів (економія ресурсів, зниження витрат на одиницю продукції або послуги).
2. Часова ефективність — тривалість виконання процесу або окремих його етапів; прагнення до скорочення циклу виконання.
3. Якість результату — відповідність кінцевого результату очікуванням споживача (внутрішнього чи зовнішнього), відповідність стандартам і вимогам.
4. Гнучкість процесу — здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища (ринкові зміни, технологічні інновації, організаційні зміни).
5. Інноваційність — рівень впровадження нових рішень, технологій або підходів у межах процесу, що сприяють його вдосконаленню.
6. Прозорість і контрольованість — наявність чітких правил, регламентів, можливість моніторингу та оцінки результатів на всіх етапах процесу.
7. Клієнтоорієнтованість — здатність процесу створювати цінність для споживача, задовольняти його потреби, сприяти підвищенню рівня лояльності.
8. Участь персоналу — рівень залучення працівників у процес, їхня мотивація, відповідальність та компетентність.
9. Безперервність вдосконалення — наявність механізмів регулярної оцінки й поліпшення процесу (наприклад, через використання методів PDCA, Kaizen, Lean).

Ці критерії допомагають оцінити ефективність не лише з фінансової, а й з організаційної, технічної та соціальної точок зору.

Результати вивчення та моделювання бізнес-процесів дозволяють

сформулювати такі рекомендації щодо оптимізації управлінських бізнес-процесів[27;41] :

- Уніфікація та стандартизація процедур - упровадження єдиних регламентів, інструкцій і шаблонів для забезпечення однакового підходу до виконання процесів у різних підрозділах.
- Аналіз та усунення дублюючих функцій - виявлення повторюваних або надлишкових дій у межах одного чи декількох процесів з метою скорочення витрат часу та ресурсів.
- Автоматизація рутинних операцій - використання сучасних цифрових рішень (ERP-систем, CRM, BPM-платформ) для зменшення ручної праці, пришвидшення виконання та зниження ймовірності помилок.
- Оптимізація інформаційних потоків - забезпечення швидкого й ефективного обміну інформацією між учасниками процесів, уникнення затримок у прийнятті рішень через погану комунікацію.
- Розмежування зон відповідальності - чітке визначення відповідальних осіб за кожен етап процесу, що дозволяє підвищити контроль та прозорість управлінських рішень.
- Підвищення кваліфікації персоналу - навчання та розвиток працівників з метою підвищення їхньої компетентності у сфері управління та виконання функціональних обов'язків.
- Використання методів безперервного вдосконалення - впровадження практик Lean, Kaizen, PDCA для регулярного аналізу та поліпшення процесів.
- Фокус на клієнта (внутрішнього й зовнішнього) - орієнтація процесів на задоволення потреб замовника, підвищення якості управлінських рішень та швидкість реакції на запити.
- Моделювання альтернативних сценаріїв - створення варіантів розвитку процесів з метою вибору найбільш ефективного способу досягнення цілей.
- Моніторинг і оцінка результативності процесів - запровадження

системи ключових показників ефективності (KPI) для регулярного аналізу результатів і прийняття обґрунтованих рішень щодо вдосконалення.

– Такі заходи спрямовані на підвищення ефективності управлінських бізнес-процесів, скорочення витрат, покращення якості управління та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Модель основних процедур бюджетування для реалізації стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Модель процесу бюджетування розвитку управлінського потенціалу підприємства

Ця модель включає такі ключові етапи [14;16]:

1. Формування стратегічних пріоритетів розвитку управлінського потенціалу - визначення цілей, завдань і напрямів відповідно до загальної стратегії підприємства.
2. Оцінка потреб у фінансових ресурсах - кількісне визначення обсягів

коштів, необхідних для реалізації кожного з пріоритетних напрямів.

3. Розробка проекту бюджету - планування витрат за напрямками розвитку (навчання персоналу, цифровізація управлінських процесів, розвиток корпоративної культури тощо).
4. Узгодження бюджету з керівництвом та ключовими підрозділами - коригування проекту з урахуванням фінансових обмежень, ризиків та організаційних можливостей.
5. Затвердження бюджету та формування джерел фінансування - остаточне погодження бюджету, визначення внутрішніх (прибуток, амортизація) і зовнішніх (гранти, кредити) джерел фінансування.
6. Реалізація бюджету та контроль використання ресурсів — впровадження заходів відповідно до фінансового плану, регулярний моніторинг витрат та ефективності використання коштів.
7. Оцінка результатів і коригування планів - аналіз досягнутих результатів, виявлення відхилень, перегляд бюджетних орієнтирів на основі нових даних або змін у зовнішньому середовищі.

Ця модель забезпечує прозорість і системність у процесі фінансування стратегічного розвитку управлінського потенціалу, сприяє раціональному використанню ресурсів і досягненню поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

Сутність ключових понять, що стосуються розвитку управлінського потенціалу підприємства, було детально уточнено, а також окреслено його основні складові. Зокрема, розвиток управлінського потенціалу розглядається як багатокомпонентне поняття, яке охоплює активне вдосконалення управлінського персоналу - його інтелектуальних, креативних і емоційних можливостей. Цей процес відбувається за умови належного ресурсного забезпечення, впровадження сучасних управлінських і цифрових технологій, організації системного навчання та підвищення кваліфікації, а також формування розвиненої корпоративної культури.

Узагальнено та впорядковано методи й інструменти управління розвитком управлінського потенціалу підприємства, серед яких: оцінювання поточного стану управлінського потенціалу; виявлення внутрішніх резервів і можливостей у сфері управління; прогнозування динаміки розвитку управлінського потенціалу; планування, організація та реалізація змін, спрямованих на його вдосконалення; створення ефективної системи мотивації персоналу для розвитку як індивідуальних, так і командних компетентностей відповідно до стратегічних цілей підприємства та потреб працівників.

Науково обґрунтовано методичний підхід до комплексної оцінки рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства за його ключовими складовими. Оцінювання здійснюється із застосуванням таксономічного аналізу, що базується на результатах опитування управлінського персоналу, показниках фінансової звітності та управлінського обліку, а також за критеріями VRIO-аналізу та методом попарного порівняння розвитку окремих елементів управлінського потенціалу.

Проаналізовано міжнародний досвід щодо розвитку управлінського потенціалу підприємств, на основі якого окреслено основні тенденції еволюції сучасного менеджменту та напрямів зміцнення управлінського потенціалу. Визначено можливості для вдосконалення управлінських бізнес-

процесів і впровадження управлінських змін з метою підвищення ефективності управління на підприємствах.

Запропоновано науково-методичний підхід до формування системи управління фінансовим забезпеченням розвитку управлінського потенціалу підприємства, заснований на застосуванні бюджетування для окремих складових або стратегічних напрямів розвитку. Запропонована система передбачає комплексне включення до бюджетів розвитку таких елементів, як фінансування навчання та стимулювання персоналу, підтримка корпоративної культури, впровадження інновацій, а також розвиток сучасних інформаційних і управлінських технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Google: Програмісти – за менеджерів. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a13152/> (дата звернення 21.04.2025).
2. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 59–64. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-1_0-pages-59_64.pdf (дата звернення 11.04.2025).
3. Артёмова А. В., Артёмов І. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. *Системи обробки інформації*. 2016. Вип. 7(144). С. 165–170.
4. 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.
5. Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 10. С. 166–171.
6. Бойко М. Методологічні основи формування ціннісно орієнтованого управління підприємствами. *Вісник Київського національного торговельно- економічного університету*. 2009. № 5. С. 74–84.
7. Василик А. В. Інтелектуальний капітал підприємства як основний фактор виробництва в постіндустріальній економіці. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Київ: КНЕУ, 2005. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. С. 158–164.
8. 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/Vkhdtusg_2016_174_7 (дата звернення 15.04.2025).

9. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Стратегічні пріоритети розвитку національної економіки. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. 3. С. 18-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2020_3_3 (дата звернення: 04.04.2025).
10. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Концептуальні підходи до визначення місця біоекономіки в структурі розвитку пріоритетних технологічних сфер України. Підприємництво і торгівля. 2018. № 22. С. 94–100.
11. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г., Королук Ю.Г. Інноваційні компетентності методології та організації науково-прикладних досліджень в підготовці фахівця галузей економіки // Ефективна економіка. 2024. №7. URL: <https://www. payka. com. ua/index. php/ee/article/view/4421>. (Дата звернення: 04.04.2025).
12. Величко О. В. Сутність економічного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 15–20. URL : <https://cutt.ly/td9hrS9> (дата звернення 05.04.2025).
13. Волков М. А. Залежність управлінських процесів від якості інформаційних потоків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. № 3. С. 34–36.
14. 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.
15. 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> (дата звернення 29.04.2025).
16. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 224 с. № 6. С. 59–63. URL: http://keip.kpi.ua/kaf_doc/Sb_6_2011.pdf (дата звернення 05.05.2025).

17. 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> (дата звернення 21.04.2025).
18. 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.
19. Горпинченко О. В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 8. С. 45–48.
20. Гринкевич С. С. Модель регулювання розвитку людського капіталу на основі таксономічного аналізу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1. С. 59–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_1_13 (дата звернення 21.05.2025).
21. 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-трудова відносина: теорія і практика. 468 с.
22. 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 (дата звернення 06.05.2025).
23. 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](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.4.51) (дата звернення 24.05.2025)
24. Державне підприємство «Електричні системи». URL: <https://dpes.com.ua> (дата звернення 21.04.2025)

25. 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> (дата звернення 18.05.2025).
26. 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 (дата звернення 15.05.2025)
27. Дудок К. Еволюція поглядів на мотивацію праці в зарубіжній та українській економічній думці. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2009. № 2. Ч. 1. С. 69–73.
28. 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> (дата звернення 14.05.2025).
29. Жильцова О. Людський капітал у 2021-му: Виклики і тренди. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/lyudsikij-kapital-u-2021-mu-vikliki-j-trendi/> (дата звернення 30.04.2025).
30. 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>
31. Кубіцький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. *Економічні науки*, 2024. Вип. I. (93). С. 64-75.
32. 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 (дата звернення 10.05.2025).

33. Лактіонова О. А., Гуменюк Р. П. Інвестиційні проєкти розвитку управлінського потенціалу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21–22. С. 5– 8.
34. Лебєдєва 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.
35. 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.
36. Орлова Н. С., Мохова Ю. Л. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2017. № 3. С. 355–365.
37. Пантелєєв М. С., Шматько Н. М. Формування механізму стратегічного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 209– 215.
38. Полянська А. С., Сімонов М. М. Напрямки формування управлінського потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання. URL: http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_polyans.htm (дата звернення 10.05.2025).
39. Соціально-трудові та економічні пріоритети розвитку виробничих систем у прискоренні євроінтеграції: монографія / за наук. ред. В. М. Нижника. Хмельницький: ХНУ, 2019. 670 с.
40. Урсакій Ю. А. Управління мотивацією на засадах якості життя як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства Економічний аналіз. Тернопіль: Економічна думка, 2013. Вип. 11. Ч. 1. С. 58 – 60.
41. Чорна Л. О., Піщик О. В., Матяш О. Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 59–63.