

УДК 658.336

Р. П. Гуменюк,  
аспірант кафедри фінансів і банківської справи,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
ORCID ID: 0000-0002-3253-327X

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.4.51

## СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

R. Humeniuk,  
Postgraduate student of the Department of Finance and Banking, Vasyl' Stus Donetsk National University

### EVALUATION SYSTEM FOR STRATEGIC PLANNING OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CAPACITY OF THE ENTERPRISE

Стаття містить результати досліджень щодо формування методики оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємства. Запропонована методика для формування системи оцінювання дозволяє отримати результати показників за кожною складовою управлінського потенціалу з подальшим визначенням найбільш відповідної стратегії його розвитку. Важливим є наявність загального потенціалу розвитку підприємства — його прибутковість, рентабельність, лідерство на ринку та визначені цінності підприємства. Особливістю сучасних підходів є орієнтація на розвиток потенціалу управлінського персоналу (як професійного, так і особистого) та відповідність розвитку управлінського потенціалу цінностям підприємства. Складові управлінського потенціалу повинні відповідати стратегічним цілям підприємства та його цінностям з можливістю власної реалізації основних функцій розвитку. Управлінський потенціал підприємства розвивається як цілісна система, відповідно до етапів розвитку підприємства, зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє отримати синергетичний результат розвитку всіх складових та їх впливу на досягнення поставлених стратегічних цілей перед підприємством. Для апробації запропонованої методики вибрано успішне інноваційне підприємство "Агрона Фрут". На розвиток інноваційного потенціалу підприємство витрачає від 20 до 30% чистого прибутку щороку. Інвестиції направляються на розвиток інформаційного забезпечення та облаштування робочого місця працівників. Витрати на забезпечення соціальних гарантій як виробничого, так і управлінського персоналу зросли за останні три роки на 138%. Для працівників, що працюють на постійній основі в повному обсязі надається соціальний пакет. На підприємстві діє система преміювання як основного, так і управлінського персоналу. Цінності підприємства визначені, принципи роботи управлінського персоналу для всіх єдині. Інноваційний тип управління працює, що передбачає участь усіх працівників та передбачає слідування трьом основним принципам, що покладені в основу системи розвитку управлінського потенціалу. Підприємство підтримує навчання та систему підтримки та управління талантами. Анкетне опитування щодо оцінювання детермінантів розвитку управлінського потенціалу на підприємстві дозволило визначити такі основні напрями (за пріоритетами на даний момент): потенціал запровадження інформаційних технологій для ефективності управління; потенціал управлінського персоналу; потенціал запровадження інновацій в управлінні; потенціал розвитку корпоративної культури підприємства. Запропонований підхід дозволяє визначити найбільш пріоритетні напрями розвитку управлінського потенціалу для підприємства та сформувати стратегічний портфель інвестиційних проектів. Визначена стратегія обґрунтована на основі даних анкетування управлінського персоналу, їх обробки та формування таксономічних показників розвитку управлінського потенціалу.

The article contains the results of research on the formation of methods for assessing the development of management potential of the enterprise. The proposed method for the formation of the evaluation system allows obtaining the results of indicators for each component of management potential. The obtained data are the basis for further determination of the most appropriate strategy for its development. It is important to have the overall potential of the enterprise — its profitability, profitability, market leadership, and certain values of the enterprise. A feature of modern approaches is the

focus on the development of the potential of management staff (both professional and personal) and the compliance of the development of management potential with the values of the enterprise and its strategic goals. The managerial potential of the enterprise develops as a holistic system in accordance with the stages of development of the enterprise, external and internal environment. This allows you to get a synergistic result of the development of all components and their impact on achieving strategic goals for the company. To test the proposed method, a successful innovative enterprise "Agrana Fruit" was selected. The company spends from 20 to 30% of net profit annually on the development of innovation potential. Investments are directed to the development of information support and workplace arrangement of employees. Expenditures on social guarantees for both production and management staff have increased by 138% over the past three years. The full social package is provided for employees working on a permanent basis. The company has a system of bonuses for both key and management staff. The values of the enterprise are defined, the principles of work of managerial staff are the same for everyone. An innovative type of labor-management involves the implementation of the basic principle of development of managerial capacity. This is the responsible development of staff, enterprises, management systems with a focus on values and strategic indicators of enterprise development.

The company supports training and a system of support and talent management. Questionnaire survey to assess the determinants of management capacity development in the enterprise allowed to identify the following main areas (priorities at the moment): the potential for the introduction of information technology for effective management; the potential of management staff; the potential for innovation in management; the potential for the development of the corporate culture of the enterprise. The proposed approach allows to determine the most priority areas of management capacity development for the company and to form a strategic portfolio of investment projects. The defined strategy is substantiated on the basis of data of questionnaires of administrative personnel, their processing, and the formation of taxonomic indicators of development of managerial potential.

*Ключові слова: управлінський потенціал, управлінський потенціал персоналу підприємства, фінансове забезпечення, стратегія розвитку управлінського потенціалу, показники розвитку управлінського потенціалу підприємства, метод ієрархій вибору стратегічних проектів розвитку.*

*Key words: management potential, the potential of enterprise management staff, financial support, management capacity development strategy, indicators of enterprise management potential development, method of hierarchies of choice of a strategic portfolio of development projects.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Актуальність питання розробки методики оцінювання пріоритетів для розвитку управлінського потенціалу обумовлена необхідністю визначення найбільш вагомих напрямів розвитку, обмеженням власних фінансових коштів, які використовуються для розвитку управлінського потенціалу; потребою в стратегічному плануванні процесів запровадження проектів розвитку потенціалу управлінського персоналу, підтримки та адаптації електронних інформаційних ресурсів; запровадження інноваційних кращих практик управління та навчання персоналу.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Аналіз наукових праць та практичних результатів свідчить про те, що серед відомих методик оцінювання управлінського потенціалу підприємства не існує загальної комплексної системи оцінювання кожної складової.

Підхід за системою збалансованих показників дозволяє визначити проєкції та показники їх розвитку з подальшим моніторингом змін в процесі поточної діяльності, запровадження інновацій, різноманітних проєктів тощо [1—4]. Визначені детермінанти оцінювання управлінського потенціалу відповідають їх складовим і потребують спеціальних заходів для збору даних для оцінювання. Крім того, необхідно враховувати гнучкість системи управління, адаптувати її до конкретного підприємства та застосовувати фінансову гнучкість щодо формування фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу. В умовах недостатньо повної управлінської інформації використовують дані анкетного опитування та таксономічний аналіз. Але питання формування комплексної системи оцінювання стану розвитку управлінського потенціалу та можливостей запровадження нових проєктів за

визначеними напрямками розвитку управлінського потенціалу є дослідженням недостатньо. Доцільним є розробка загальної моделі оцінювання управлінського потенціалу за складовими з подальшим визначенням найбільш відповідної стратегії його розвитку. Особливістю сучасних підходів є орієнтація на розвиток потенціалу управлінського персоналу (як професійного, так і особистого) та відповідність розвитку управлінського потенціалу цінностям підприємства. Такий підхід дозволить більш обґрунтовано сформулювати стратегічні портфелі проектів розвитку управлінського потенціалу.

**МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ**

Метою дослідження є формування загальної системи та методики оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу підприємства для формування стратегічного портфелю проектів.

**ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Взаємопов'язані між собою складові шляхом реалізації потенціалу з використанням особистого потенціалу персоналу і таких складових як інноваційної та інформаційної, потенціалу проектних команд та корпоративної

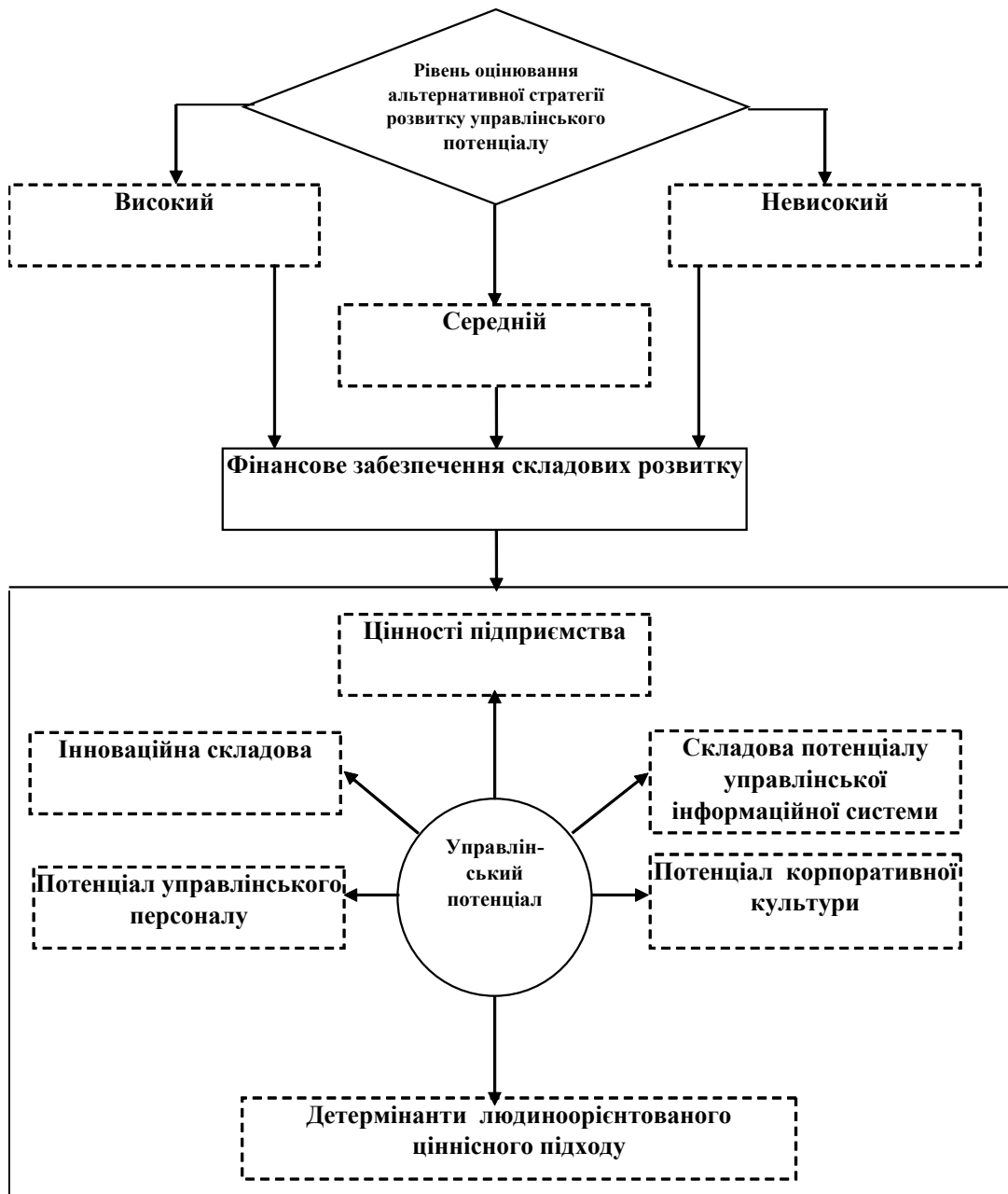


Рис. 1. Загальнотеоретична модель оцінювання управлінського потенціалу за складовими

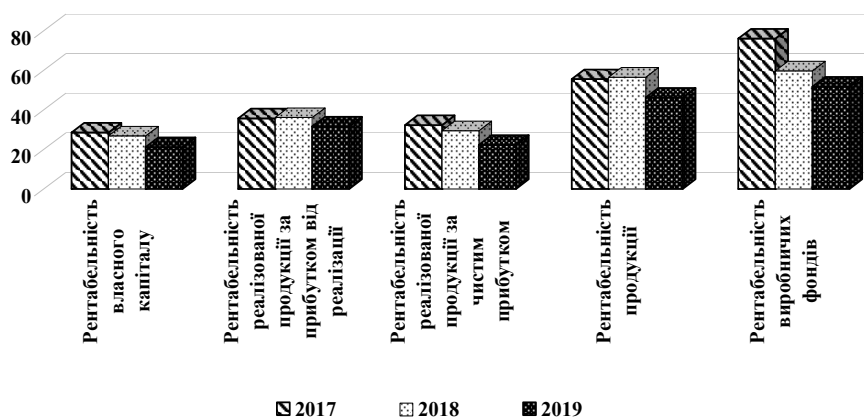


Рис. 2. Динаміка показників рентабельності ТОВ "Аграна Фрут Україна"

культури. Така схема також демонструє можливості фінансової та управлінської синергії для отримання прямої та непрямой корисності у вигляді впливу на результати діяльності підприємства як соціально-економічної системи.

На рисунку 1 представлено загальну схему розвитку управлінського потенціалу.

Відповідно до складових управлінського потенціалу підприємства (УПП). Складові управлінського потенціалу повинні відповідати стратегічним цілям підприємства та його цінностям з можливістю власної реалізації основних функцій розвитку. Крім того, в залежності 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 дозволяє отримати синергетичний результат розвитку всіх складових та їх впливу на досягнення поставлених стратегічних цілей перед підприємством. Закон синергії дозволяє отримати нові якості управлінського потенціалу на основі розвитку кожної складової. Важливим є наявність загального потенціалу розвитку підприємства — його прибутковість, рентабельність, лідерство на ринку та визначені цінності підприємства. Запропонована модель передбачає таку методичку оцінювання складових розвитку управлінського потенціалу:

1. Оцінювання стану господарської діяльності та фази розвитку підприємства.

2. Оцінювання складових управлінського потенціалу за даними фінансової, статистичної та управлінської звітності.

3. Оцінювання управлінського потенціалу за даними анкетування персоналу, зокрема з

врахування вагомості визначеного вектору розвитку, потенціалу для його розвитку та можливостей на конкретний момент часу.

4. Визначення середніх показників та їх нормалізація.

5. Попарне порівняння отриманих таксономічних показників розвитку управлінського потенціалу підприємства за складовими.

ТОВ "Аграна Фрут" складається з трьох фруктових заводів в Україні. У Вінниці у AGRANA Fruit є завод з виробництва фруктів, Austria Juice GmbH виробляє концентрати фруктових соків. Виробничі потужності розташовані в безпосередній близькості від клієнтів, щоб забезпечити максимальну свіжість і якість. Сировина закуповується по всьому світу, а заморожені фрукти переробляються на місці. AFUA спеціалізується не тільки на переробці фруктів і ягід, а й включає в себе повний цикл робіт від вирощування і підготовки сировини до випуску продукції. Підприємство є одним з успішних (рис. 2) та інноваційним на Вінниччині та може бути вибрано для дослідження розвитку управлінського потенціалу для підприємств АПК.

Прибуткова діяльність підприємства свідчить про можливості запровадження гнучкої системи фінансового забезпечення та витрат на розвиток управлінського потенціалу [5]. Так, на розвиток інноваційного потенціалу підприємство витрачає від 20 до 30% чистого прибутку щороку. Інвестиції направляються на розвиток інформаційного забезпечення та облаштування робочого місця працівників, що зайняті на операціях контролю якості та відбору сировини.

Такі заходи сприяють зростанню продуктивності праці і, як наслідок, зростанню виручки від реалізації на фоні загального скорочення чисельності працюючих. Тобто наявне оптимальне використання наявного людського потенціалу та матеріальних ресурсів.

За період дослідження суттєво зросли витрати на забезпечення соціальних гарантій як виробничого, так і управлінського персоналу — на 138%. Для працівників, що працюють на постійній основі в повному обсязі надається соціальний пакет. Загалом заробітна плата виплачуються вчасно та в повному обсязі. Крім того, на підприємстві діє система преміювання як основного так і управлінського персоналу.

Для підтримання належного рівня корпоративної культури та налагодження міжособистісних контактів між працівниками, періодично проводяться корпоративні свята, витрати на які у 2019 році зросли на 37% (включаючи свята для дітей співробітників).

Головною компанією розроблено систему кар'єрного зростання, для участі в якій управлінський персонал систематично навчають, підвищують кваліфікацію та оцінюють їх роботу. Цінності підприємства визначені, принципи роботи управлінського персоналу для всіх єдині. Підприємство входить до групи підприємств, в яких працює 9400 чоловік персоналу по всьому світі. Основними елементами робочого та управлінського стилю групи цих компаній є співпраця і взаємоповага.

Інноваційний тип управління працею, що передбачає участь усіх працівників та передбачає слідування трьом основним принципам, що покладені в основу системи компетентності персоналу:

- відповідальність за свої дії — "Візьми відповідальність";
- зменшення витрат та оптимізація переваг завдяки продуктивності та орієнтованості на результаті роботи — "Отримай прибуток";
- працею логічно та послідовно — "Дій послідовно".

Крім забезпечення матеріального стимулювання, в компанії піклуються про розвиток талантів, вмінь, навичок. З цією метою періодично проводять навчання. Інвестиції у навчання (яке сприяє розвитку не лише професійним навичкам, але й методичним, особистісним характеристикам та талантам) у 2019 році зросли на 172%, а на підвищення кваліфікації — на 134%. Особливу увагу приділяють також і фізичному здоров'ю персоналу (особливо коли мова йде 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 році групою компаній у цей напрям було інвестовано близько 78 млн дол. що більше ніж у минулому році на 28%.

Анкетне опитування щодо оцінювання детермінантів розвитку управлінського потенціалу на підприємстві дозволило визначити такі основні напрями [6]:

- потенціал управлінського персоналу;
- потенціал запровадження інновацій в управлінні;
- потенціал запровадження інформаційних технологій для ефективності управління;
- потенціал розвитку корпоративної культури підприємства.

Всі напрями достатньо активно розвиваються на підприємстві, але для визначення пріоритетів доцільно використати метод аналізу ієрархій та локальне інтегральне порівняння. Для підприємства визначено три стратегічних напрями — розвиток управлінського потенціалу за напрямами послідовної відповідальності за результати праці; розвиток корпоративної культури, соціальної підтримки та результативних комунікацій; розвиток інформаційної підтримки для прийняття управлінських рішень. Відповідно до визначених стратегічних напрямів були оцінені результати анкетного опитування, та визначені пріоритети запровадження проектів розвитку управлінського потенціалу та планування фінансових витрат. За дистанцією до еталону найбільше значення має напрямок розвитку інформаційної підтримки для прийняття управлінських рішень. Це свідчить про необхідність активізації розвитку цього напрямку.

## ВИСНОВКИ

Запропонована система детермінантів та методика оцінювання напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства дозволить виявити найбільш пріоритетні напрями розвитку управлінського потенціалу підприємства та сформувати більш обґрунтований портфель інвестицій для підтримки управлінського потенціалу. Аналіз діяльності підприємства "Агрона Фрут" дозволив зробити висновок щодо наявності загального потенціалу розвитку підприємства, його прибутковості, формування власних інвестиційних коштів для розвитку складових управлінського потенціалу підприємства. Підприємство знаходиться на стадії зрілості, активно запроваджує інноваційний тип управління праці, відповідальності за результати, має достатньо розвинуте інформаційне забезпечення та корпоративну культуру. За результатами аналізу визначено основний проект розвитку — запровадження методики підтримки управлінських рішень за допомогою інформаційної екосистеми підприємства. За-

пропонована стратегія передбачає продовження діючих проектів розвитку корпоративної культури, інноваційних підходів до управління, формування інформаційного порталу; навчання та розвитку персоналу з акцентом на формування спеціальних адаптивних модулів підтримки процесів прийняття управлінських рішень.

На прикладі загальної системи розвитку управлінського потенціалу підприємства та її апробації на успішному інноваційному підприємстві Аграрна Фрут можна зробити висновок щодо необхідності адаптації відомих підходів розвитку управлінського потенціалу для різних підприємств.

**Література:**

1. Armstrong Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2006. 979 p.

2. 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.

3. Рісін І.Є. Інвестування коштів у персонал як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Управління персоналом. 2009. № 15. — С. 36—38.

4. Lamoureux K. High potential versus high performance: what is the real difference? URL: <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=7396>. (дата звернення: 12.11.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.202 (дата звернення: 12.11.2020).

5. Лактіонова О.А. Гнучкість фінансової системи: методологія, оцінка та вектори забезпечення: монографія. Вінниця, 2016. — 400 с.

6. 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: 12.09.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.202

**References:**

1. Armstrong, M.A (2006), Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, UK.

2. Marechik, V.Ya. and Nevmerzhi'ka, S.M. (2013), "Development of managerial capacity as a guarantee of successful operation of the enterprise", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 3, no. 1, pp. 237—242.

3. Risin, I.Ye. (2009), "Investing in staff as a factor in improving the efficiency of the enterprise",

Upravlinnia personalom, vol. 15, pp. 36—38.

4. Lamoureux, K. (2020), "High potential versus high performance: what is the real difference?", available at: <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=7396> (Accessed 20 Oct 2020). DOI: 10.32702/230721052020.6.202.

5. Laktionova, O.A. (2016), Hnuchkist' finansovoi systemy: metodolohiia, otsinka ta vektory zabezpechennia [Flexibility of the financial system: methodology, evaluation and vectors of provision], Vinnytsia, Ukraine.

6. Humeniuk, R. (2020), "Financial support of the management potential of the enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8081> (Accessed 20 Oct 2020). DOI: 10.32702/230721052020.6.202

*Стаття надійшла до редакції 27.01.2021 р.*

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292