

УДК 658.336

О. А. Лактіонова,  
 д. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів і банківської справи,  
 Донецький національний університет імені Василя Стуса  
 ORCID ID: 0000-0001-6472-6503  
 Р. П. Гуменюк,  
 аспірант кафедри фінансів і банківської справи,  
 Донецький національний університет імені Василя Стуса  
 ORCID ID: 0000-0002-3253-327X

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.21—22.5

## ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЄКТИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

O. Laktionova,  
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department  
 of Finance and Banking, Vasyl Stus Donetsk National University  
 R. Humeniuk,  
 Postgraduate student of the Department of Finance and Banking,  
 Vasyl Stus Donetsk National University

### INVESTMENT PROJECTS OF MANAGEMENT POTENTIAL DEVELOPMENT

**Стаття містить результати досліджень запровадження інвестиційних проєктів для розвитку управлінського потенціалу. Такий підхід є одною з форм фінансового забезпечення запровадження змін у системі управління для розвитку управлінського потенціалу. Серед основних напрямів цільових проєктів виділено такі: проєкти розвитку управлінського потенціалу персоналу та його інформаційної підтримки. Виконано аналіз класичного проєктного підходу для подальшої його модернізації з врахуванням особливостей проєктів розвитку управлінського потенціалу персоналу. Розглянуто систему синергетичної єдності стратегії розвитку управлінського потенціалу та інвестиційних проєктів. Запропоновані методи оцінювання окупності проєктів, якісних та кількісних показників ефективності проєкту дозволяє обґрунтувати доцільність фінансового забезпечення. Результати запровадження таких проєктів можуть бути основою для подальшого розвитку різних форм професійної підготовки персоналу, розвитку різноманітних здатностей персоналу, що допоможе виявити приховані можливості та більш ефективно досягати поставлені цілі. Запропоновано запровадження єдиної системи розвитку персоналу та його інформаційної підтримки.**

**The article contains the results of research on the implementation of investment projects to develop management capacity. This approach is one of the forms of financial support for the introduction of changes in the management system for capacity development. The main target areas of enterprise management capacity development are projects for the development of management staff capacity and its information support. The authors performed a general analysis of the classical design approach for its further modernization, taking into account the peculiarities of the projects of personnel management capacity development. The system of synergetic unity of the strategy of development of management capacity and investment projects increases the effectiveness of the results of staff involvement. The proposed methods of assessing the payback of projects, qualitative and quantitative indicators of project effectiveness can justify the feasibility of financial support. The results of the implementation of such projects can be the basis for further development of various forms of staff training, development of various staff skills. This will help to identify hidden opportunities and achieve goals more effectively.**

**The basis for the development of the potential of management staff is its ability to implement management processes. These are, first of all, the processes of making managerial decisions and the implementation of the main functions of management to achieve the strategic goals of enterprise development. Such abilities are formed on the basis of knowledge, skills, experience. They can be identified in the process of capacity diagnosis, staff training, retraining, etc. Knowledge is not a direct source of income. They need to be transformed into change skills and actions to implement management processes. Support for such an effective transformation is the information base of knowledge and modules of management information system for effective decision-making by enterprise management.**

**The introduction of investment projects for the formation of a system of staff training and information environment to support management processes should be carried out simultaneously, taking into account the following features:**

**focusing managers on the potential of management staff;  
development of an effective policy, staff training programs, formation of corporate culture for a particular enterprise;  
use of information on best management and staff development practices.**

*Ключові слова: управлінський потенціал, управлінський потенціал персоналу підприємства, інвестиційний проект, фінансове забезпечення, стратегія розвитку управлінського потенціалу, проекти розвитку персоналу підприємства, проект розвитку інформаційної системи підприємства.*

*Key words: management potential, the potential of enterprise management staff, investment project, financial support, management capacity development strategy, enterprise personnel development projects, enterprise information system development project.*

## АКТУАЛЬНІСТЬ ПИТАННЯ

Актуальність питання запровадження інвестиційних проєктів для розвитку управлінського потенціалу підприємства (УПП) підтверджується низкою науково-практичних праць та необхідністю для підприємства виявлення прихованих та невикористаних можливостей потенціалу підприємства як на рівні окремих підрозділів та підприємства загалом, так і на рівні кожного окремого фахівця. Запровадження інвестиційних проєктів дозволяє обмежити такі ресурси: час, грошові та людські ресурси для ефективного запровадження змін в управлінні та розвитку УПП.

## АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Аналіз наукових праць та практичних результатів свідчить про те, що серед проєктів розвитку управлінського потенціалу підприємства найбільший інтерес з боку науковців мають напрями розвитку управлінського потенціалу розвитку персоналу та інтелектуального потенціалу розвитку підприємства [1—6]. Проєктний підхід активно використовується в менеджменті багатьох підприємств [7; 8]. Але питання формування єдиної системи стратегічного розвитку управлінського потенціалу та запровадження інвестиційних проєктів для цього як ефективної форми фінансового забезпечення інтенсивного розвитку в обмежені терміни досліджені недостатньо. Крім того, необхідно визначити нові підходи до єдиного підходу формування проєктів розвитку управлінського потенціалу персоналу та інформаційної системи підтримки.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕНЬ

Мета досліджень — виявити особливості інвестиційних проєктів розвитку управлінського потенціалу підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Гнучкість фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу підприємства полягає у використанні авторського підходу до використання фінансової гнучкості суб'єктів господарювання та запровадження різноманітних форм фінансування, зокрема — інвестиційних проєктів. Визначені властивості гнучкості фінансів суб'єкта господарювання, такі "як оперативність (швидкість реакції), маневреність (різноманітність можливих варіантів реакції), економічність (вартість

реакції), альтернативність, компенсаторність (здатність компенсації можливих відхилень)" можуть бути використані для оцінювання гнучкості фінансового забезпечення розвитку управлінського потенціалу взагалі та окремих проєктів цього напрямку з врахуванням особливостей складових управлінського потенціалу, особливо — розвитку персоналу та його інформаційної підтримки [9].

Основою для розвитку управлінського потенціалу персоналу є його здатності до реалізації управлінських процесів (передусім — прийняття управлінських рішень та реалізація основних функцій менеджменту) для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [10]. Такі здатності формуються на основі знань, навичок, досвіду, а також можуть бути виявлені в процесі діагностики потенціалу, навчання персоналу, його перекваліфікації тощо. Знання не є безпосереднім джерелом доходу. Вони повинні бути перетворені в навички вміння та дії для здійснення управлінських процесів. Підтримкою для такого ефективного перетворення є інформаційна база знань та модулі управлінської інформаційної системи для ефективного прийняття управлінських рішень менеджментом підприємства [8].

Стратегія підприємства щодо розвитку управлінського потенціалу повинна включати в себе такі складові:

1. Моніторинг стану та виявлення прихованих можливостей управлінського потенціалу підприємства.
2. Формування бази знань для підтримки управлінських процесів.
3. Запровадження динамічної інформаційної системи підтримки управлінських процесів підприємства.
4. Формування системи безперервного навчання управлінського персоналу з використанням різних форматів навчання.

Такий підхід передбачає наявність на підприємстві групи стратегічного розвитку, яка складається з представників всіх департаментів та формування системи постійної підтримки визначених стратегічних складових та необхідності запровадження цільових інвестиційних проєктів. У таблиці 1 представлено відповідність стратегічних напрямів, запровадження постійних заходів на рівні департаментів та підприємства й прикладів цільових інвестиційних проєктів. Такий підхід дозволяє комплексно вирішити питання організації внутрішнього трансферу управлінських знань та їх перетворення в результати діяльності підприємства; дозволяє збільшу-

вати компетентності управлінців, скорочувати час реакції на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, виявляти нові можливості для розвитку.

Інструментарієм для цього є засоби управлінської інформаційної системи, яка повинна стати основою для формування ефективного інформаційно-комунікаційного середовища управління.

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

зосередження уваги керівників на управлінському потенціалі персоналу;

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

використання інформації щодо кращих практик управління та розвитку персоналу.

Оптимальна стратегія розвитку управлінського потенціалу персоналу підприємства повинна відповідати таким критеріям:

1. Узгодженість та взаємозв'язок стратегічних цілей, завдань і програм;

2. Виявлення ризиків її запровадження та програми їх зниження в процесі впровадження;

3. Оптимальний час та форми впровадження стратегії.

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

кількісна вимірність (усіх дій, витрат, результатів);

часовий горизонт дії (встановлюється завчасно);

деталізовану цільову спрямованість (цілі чітко сформульовані);

модель життєвого циклу;

моделі використання результатів проєкту в системі управління підприємством;

моделі змін в проєкті та використанні результатів у залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

Результати запровадження інвестиційних проєктів розвитку управлінського потенціалу оцінюються кількісними та якісними показниками. В таблиці 2 представлені приклади таких показ-

**Таблиця 1. Синергетична система розвитку управлінського потенціалу підприємства (від стратегії до сталих заходів та інвестиційних проєктів)**

Складові стратегії розвитку УПП	Сталі заходи для розвитку УПП	Інвестиційні проєкти розвитку УПП
Моніторинг стану та виявлення прихованих можливостей управлінського потенціалу підприємства	Діагностика стану за складовими управлінського потенціалу	Запровадження автоматизованої системи діагностики стану управлінського потенціалу
Формування бази знань для підтримки управлінських процесів	Постійне поповнення бази знань ситуаційними кейсами з досвіду департаментів управління підприємством	Удосконалення технологічних процесів формування та використання бази знань в інформаційній системі управління підприємством (ІСУП)
Запровадження динамічної інформаційної системи підтримки управлінських процесів підприємства	Визначення управлінських процесів, їх власників та показників результатів виконання	Запровадження модулю динамічних комунікацій відповідно до управлінських процесів підприємства в ІСУП
Формування системи безперервного навчання управлінського персоналу з використанням різних форматів навчання	Моніторинг показників освіти, кваліфікації та навчання персоналу	Запровадження системи безперервного навчання з підтримкою у форматах дистанційного та змішаного навчання
Формування ефективної корпоративної культури та підвищення рівня залученості управлінського персоналу	Моніторинг залученості управлінського персоналу	Запровадження системи інформаційної підтримки розвитку корпоративної культури

Джерело: розроблено авторами.

**Таблиця 2. Кількісні та якісні проєкти розвитку управлінського потенціалу персоналу підприємства (УППП) та його інформаційної системи**

Проект	Кількісні показники	Якісні показники
Загальні показники проєктів	Показник чистої приведеної вартості. Індекс рентабельності (прибутковості)	Інтегральний показник ефективності розвитку УППП. Інтегральний показник охоплення управлінських процесів інформаційною підтримкою ІСУП
Запровадження автоматизованої системи діагностики стану управлінського потенціалу	Показники підвищення продуктивності діагностики стану управлінського персоналу	Показники рівня візуалізації стану УПП
Удосконалення технологічних процесів формування та використання бази знань в інформаційній системі управління підприємством (ІСУП)	Показники наповненості бази знань	Показники якості контенту бази знань
Запровадження модулю динамічних комунікацій відповідно до управлінських процесів підприємства в ІСУП	Показники швидкості здійснення комунікацій	Показники якості контенту комунікацій та зв'язків з базою знань
Запровадження системи безперервного навчання з підтримкою у форматах дистанційного та змішаного навчання	Показники кількості електронних ресурсів, дистанційних курсів для навчання персоналу. Динаміка змін результатів діяльності персоналу після запровадження результатів навчання на робочому місці	Рівень лояльності та залученості персоналу
Запровадження системи інформаційної підтримки розвитку корпоративної культури	Показники охоплення процесів управління корпоративною культурою інформаційною підтримкою ІСУП	

Джерело: удосконалено авторами на основі [6].

ників відносно різних проєктів розвитку управлінського потенціалу персоналу та інформаційної системи підтримки Представлені в таблиці 2 загальні підходи до вимірювання показників інвестиційних проєктів доповнюються також адаптованими під особливості підприємства та його управлінського потенціалу моделями оцінювання потенціалу кожного окремого фахівця. Серед них можна виділити такі моделі: моделі Lominger, Hay Group, SHL, Saville [7; 8]. Але кожна з них повинна бути деталізована для конкретного підприємства та представлена низкою показників вимірювання потенціалу персоналу.

## ВИСНОВКИ

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

У планах подальших досліджень — дослідження можливостей запровадження запропонованої методики на вітчизняних підприємствах.

### Література:

1. Shultz T. Investing in people. — London; Universety California Press, 1981. 188 p.
2. Armstrong Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2006. 979 p.
3. Paradigm shift: Building a new talent management model to boost growth. EYGM Limited. November 2012. 23 p. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Building\\_a\\_new\\_talent\\_management\\_model/](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Building_a_new_talent_management_model/) (дата звернення: 12.09.2020).
4. 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.
5. Пісін І.Є. Інвестування коштів у персонал як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Управління персоналом. 2009. № 15. С. 36—38.

6. Мамчева А.М. Інвестиції в персонал як чинник підвищення ефективності діяльності організації. Ефективна економіка. 2013. № 10. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2400>. (дата звернення: 12.09.2020).

7. 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).

8. FYI for Learning Agility™. [http://www.lominger.com/pdf/Final\\_Ing\\_agilitysellsheet\\_10510.pdf](http://www.lominger.com/pdf/Final_Ing_agilitysellsheet_10510.pdf) (дата звернення: 12.11.2020).

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

10. 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. Shultz, T. (1981), Investing in people, Universety California Press, Berkeley, USA.
2. Armstrong, M.A (2006), Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, UK.
3. EYGM Limited (2012), "Paradigm shift: Building a new talent management model to boost growth", available at: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Building\\_a\\_new\\_talent\\_management\\_model/](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Building_a_new_talent_management_model/) (Accessed 20 Oct 2020).
4. Marechik, V.Ya. and Nevmerzhič'ka, S.M. (2013), "Development of managerial capacity as a guarantee of successful operation of the enterprise", Visnyk Khmelnytskykh natsionalnoho universytetu, no. 3, vol. 1, pp. 237—242.
5. Rysin, I.Ye. (2009), "Investing in staff as a factor in improving the efficiency of the enterprise", Upravlinnia personalom, vol. 15, pp. 36—38.
6. Mamcheva, A.M. (2013), "Investment in personnel as a factor of organization efficiency increasing", Efektyvna ekonomika, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2400> (Accessed 20 Oct 2020).
7. 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: 10.32702/2307-2105-2020.6.202.
8. FYI for Learning Agility™ (2020), available at: [http://www.lominger.com/pdf/Final\\_Ing\\_agilitysellsheet\\_10510.pdf](http://www.lominger.com/pdf/Final_Ing_agilitysellsheet_10510.pdf) (Accessed 20 Oct 2020).
9. 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.
10. 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: 10.32702/2307-2105-2020.6.202

Стаття надійшла до редакції 27.10.2020 р.