

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-18>

УДК 658.336

ЛЮДИНООРІЄНТОВАНИЙ ЦІННІСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

HUMAN VALUES-ORIENTED APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT CAPACITY DEVELOPMENT

Лактіонова Олександра Анатоліївна

доктор економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6472-6503>

Гуменюк Роман Петрович

аспірант,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3253-327X>

Laktionova Aleksandra, Humeniuk Roman
Vasyl' Stus Donetsk National University

Стаття містить результати досліджень щодо формування людиноорієнтованого ціннісного підходу до розвитку управлінського потенціалу підприємства. Запропонована концепція дозволяє виявити основні ціннісні орієнтири як для підприємства, так і для кожного підрозділу та фахівця. Такі принципи повинні бути єдині для всього персоналу підприємства та є основою для професійного та особистого розвитку персоналу управління. Складові управлінського потенціалу оцінюються на відповідність визначеним цінностям та стратегічним цілям підприємства. Різноманітні складові управлінського потенціалу з одного боку тісно пов'язані між собою (в першу чергу через фокусування на фахівця з управління), а з іншого боку мають свої особливості як в плануванні, так і в реалізації. Визначення цінностей підприємства, їх відповідності стратегічним цілям дозволяє сформувати єдину систему принципів діяльності та розвитку управлінського потенціалу. Такий підхід є ефективним як для професійного, так і для особистого зростання та реалізації потенціалу управлінського персоналу. Використання VRIO-аналізу, визначення таксономічних показників та методу ієрархій дозволить сформувати стратегії розвитку управлінського потенціалу, портфель проектів з подальшим визначенням їх фінансового забезпечення.

Ключові слова: людиноорієнтований підхід до управління підприємством, управлінський потенціал, управлінський потенціал персоналу підприємства, стратегія розвитку управлінського потенціалу, фінансове забезпечення, показники розвитку управлінського потенціалу підприємства, VRIO-аналіз.

Статья содержит результаты исследований по вопросам формирования человекоориентированного ценностного подхода к развитию управленческого потенциала предприятия. Предложенная концепция позволяет выявить основные ценностные ориентиры как для предприятия, так и для каждого подразделения и специалиста. Такие принципы должны быть едины для всего персонала предприятия и являются основой для профессионального и личного развития персонала управления. Составляющие управленческого потенциала оцениваются на соответствие определенным ценностям и стратегическим целям предприятия. Различные составляющие управленческого потенциала с одной стороны тесно связаны между собой (в первую очередь из-за фокусировки на специалиста по управлению), а с другой стороны имеют свои особенности как в планировании, так и в реализации. Определение ценностей предприятия, их соответствия стратегическим целям позволяет сформировать единую систему принципов деятельности и развития управленческого потенциала. Такой подход является эффективным как для профессионального, так и для личного роста и реализации потенциала управленческого персонала. Использование VRIO-анализа, определения таксономических показателей и метода иерархий позволит сформировать стратегии развития управленческого потенциала, портфель проектов с последующим определением их финансового обеспечения. Человеко-ориентированный подход к управлению предприятием; управленческий потенциал; управленческий потенциал персонала

предприятия; стратегия развития управленческого потенциала; финансовое обеспечение; показатели развития управленческого потенциала предприятия; VRIO-анализ.

Ключевые слова ориентированный на личность подход к управлению предприятием, управленческий потенциал, управленческий потенциал персонала предприятия, стратегия развития управленческого потенциала, финансовое обеспечение, показатели развития управленческого потенциала предприятия, VRIO-анализ.

The article contains the results of research on the formation of a new approach to capacity management, taking into account the values of the individual, enterprise, and its units. to the development of the managerial potential of the enterprise. The proposed concept allows identifying the main values for both the company and for each department and specialist. Such principles should be the same for all staff. They are the basis for the professional and personal development of management staff. Components of management capacity are assessed for compliance with certain values and strategic goals of the enterprise. The various components of managerial capacity are closely related on the one hand (primarily through the focus on the management specialist), and on the other hand, have their own characteristics in both planning and implementation. Defining the values of the enterprise, its compliance with strategic goals allows forming a unified system of principles of activity and development of managerial potential. This approach is effective for both professional and personal growth and realization of the potential of management staff. The use of VRIO-analysis, determination of taxonomic indicators, and the method of hierarchies will allow forming strategies for the development of management capacity, a portfolio of projects with the further determination of their financial support. Each component of management potential is focused on the development of staff, the individual, and its development, along with the introduction of innovation, corporate culture, information system, and more. Each component of management capacity has its priority for different stages of enterprise development and the peculiarities of the development of the industry, which belongs to the enterprise and can be assessed by quantitative and qualitative indicators. The development of each component of management capacity should have a positive impact on the development of the enterprise as a whole. The formed concept of the human-oriented value approach to the development of management capacity is the basis for the formation of a system of determinants for assessing the level of development of management capacity for individual components and integrated indicators. At the stage of evaluating the determinants of human-oriented value approach to the development of enterprise management potential and establishing causal links between components, it is necessary to form criteria for establishing causal links between components, as well as strategic goals of enterprise development as a result of its economic activity and development. enterprises as a socio-economic system. The proposed approach allows to form taxonomic indicators for each component of management capacity development and identify the most priority projects for its development. In terms of further research - testing of the proposed approach at the enterprises of Vinnytsia region.

Keywords a human-oriented approach to enterprise management, managerial potential, managerial potential of the company's staff, management capacity development strategy, financial support, indicators of development of the managerial potential of the enterprise, VRIO analysis.

Постановка проблеми. Розвиток управлінського потенціалу підприємства є одним з напрямів забезпечення успішного функціонування системи управління, реалізація стратегічних та оперативних завдань на всіх рівнях діяльності підприємства. Збалансування цінностей розвитку підприємства, його підрозділів та особистих цінностей персоналу, фінансове забезпечення інвестицій на розвиток потенціалу управління є одним з непростих завдань для керівництва підприємства. Це обумовлено фрагментарними зв'язками між сформованою стратегією розвитку підприємства, його фактичною господарською діяльністю, процесами управління, навчання персоналу, розвитку корпоративної культури тощо. Різноманітні складові управлінського потенціалу з одного боку тісно пов'язані між собою (в першу чергу через фокусування на фахівця з управління), а з іншого боку мають свої особливості як в плануванні, так і в реалізації. Визначення цінностей підприємства,

їх відповідності стратегічним цілям дозволяє сформувати єдину систему принципів діяльності та розвитку управлінського потенціалу. Такий підхід є ефективним як для професійного, так і для особистого зростання та реалізації потенціалу управлінського персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Людино-орієнтований ціннісний підхід формується на двох базових підходах – максимізація цінності для власників та максимізація багатofакторної цільової функції для всіх зацікавлених сторін. Однією з теорій, що дозволяють визначити детермінанти розвитку управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення на основі людиноорієнтованого ціннісного підходу є концепція Value-Based Management (VBM) [1–4]. Автор концепції А. Раппопорт виділяє чотири основних елементи управління – оцінювання, як процес визначення цінності організації для власників, моніторинг показників, визначення механізмів для створення нових цінностей;

стратегія як сукупність цільових заходів для підвищення цінності організації для її власників; фінанси – як показник окупності інвестицій; корпоративне управління – як система балансу інтересів власників та менеджерів; стимулювання діяльності фахівців та вищого рівня менеджменту. Якщо запропоновану концепцію використати для системи розвитку управлінського потенціалу, то сам управлінський потенціал вже є цінністю організації, яку необхідно розвивати, а для цього використовувати запропоновані напрями управління. Розвиток цієї концепції Г. Арнольдом [4] свідчить про те, що система матеріального стимулювання повинна базуватись на показниках прогнозування та оцінювання результатів діяльності, що не завжди має прямий зв'язок з показниками добробуту власників [4]. А. Мертенс та І. Смолін в своїх дослідженнях свідчать про те, що об'єктивних критеріїв оцінювання за визначеною концепцією не існує, тому що різні групи зацікавлених сторін мають різні критерії. Управлінський потенціал не можна оцінювати як показник вартості підприємства, але його рівень, як правило, зв'язаний з цією вартістю показниками прибутковості підприємства, тому можна відстежити закономірність – чим успішніше підприємство, тим більше інвестицій направлено на навчання персоналу, автоматизацію та інформатизацію управлінських процесів; запровадження заходів корпоративної культури тощо [5–7].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою досліджень є формування людиноорієнтованого ціннісного підходу до розвитку управлінського потенціалу для визначення пріоритетності розвитку складових та формування портфелю проектів розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Людиноорієнтований ціннісний підхід розвитку управлінського потенціалу базується на визначенні стратегічних цілей підприємства відповідно до таких основних функцій: професійно компетентнісна; соціальна; інституційна; інноваційна; інформаційно-комунікаційна.

Професійно-компетентнісна функція передбачає розвиток компетенцій управлінського персоналу; активне використання сучасних управлінських інноваційних методик; навчання; удосконалення особистих якостей управлінця як лідера, командного гравця тощо.

Соціальна функція передбачає врахування інтересів персоналу, створення сприятливого

соціального клімату в колективі в цілому і кожному окремому підрозділі та команді. Інституційна функція передбачає формування ефективних організаційних структур та дотримання балансу між сталими структурами та динамічними проектними командами. Ефективне прийняття управлінських рішень та їх реалізація – один з показників розвитку управлінського потенціалу. Інноваційна функція передбачає запровадження інновацій на всіх рівнях управління, зокрема гнучких методологій управління, таймменеджменту, командного управління, самоменеджменту тощо. Інформаційно-комунікаційна функція передбачає використання екологічної інформаційної системи, в якій здійснюється ефективна циркуляція інформації, її обробка та візуалізація для прийняття та реалізації управлінських рішень.

Таким чином, можна зробити висновок, що детермінанти розвитку управлінського потенціалу повинні базуватись на ключових детермінантах цінності відповідно до кожної зі складових. Такі детермінанти визначають пріоритетні сторони розвитку управлінського потенціалу, виявляють зв'язки між його складовими, впливають на формування та динаміку показників розвитку управлінського потенціалу відповідно до методів стратегічного управління підприємством. Для визначення основних детермінант розвитку управлінського потенціалу необхідно виконати етапи формування концепції оцінювання та прогнозування розвитку управлінського потенціалу за людиноорієнтованим ціннісним підходом; систематизувати детермінанти за складовими; сформулювати основні підходи до оцінювання показників розвитку управлінського потенціалу та взаємозв'язки між його складовими; визначити кількісні показники фінансового забезпечення складових розвитку управлінського потенціалу. В таблиці 1 представлені основні складові розвитку управлінського потенціалу підприємства та відповідні детермінанти [8; 9].

Аналіз таблиці свідчить про такі загальні риси, притаманні всім складовим:

1. Кожна складова орієнтована на розвиток персоналу, окремої особистості та її розвитку.

2. Кожна складова має свою пріоритетність для різних етапів розвитку підприємств та особливостей розвитку галузі, якій належить підприємство і може бути оцінена за кількісними та якісними показниками.

3. Розвиток кожної складової повинен мати позитивний вплив на розвиток підприємства в цілому.

Таблиця 1

**Детермінанти управлінського потенціалу
та особливостей його фінансового забезпечення відповідно до його складових**

Складова розвитку управлінського потенціалу	Детермінанти	Особливості фінансового забезпечення
Управлінський потенціал персоналу	Кількісні показники розвитку персоналу за освітнім рівнем, рівнем підвищення кваліфікації, участі в успішних проектах, досвіду роботи, результатів праці. Якісні показники розвитку потенціалу персоналу за компетенціями функцій лідерства, комунікацій, організації, креативності тощо. Кількісні та якісні показники результатів запровадження проектів. Оцінювання учасників команд за показниками проектного менеджменту. Рівень готовності персоналу щодо роботи в середовищі інформаційної системи.	Постійне фінансове забезпечення матеріального стимулювання персоналу. Періодичне фінансове забезпечення за результатами оцінювання персоналу. Фінансове забезпечення навчання персоналу. Фінансове забезпечення окремих проектів, а також заходів щодо формування стратегії, проблемних ситуацій тощо.
Потенціал запровадження інновацій в управлінні	Кількісні показники запровадження інновацій в управлінські процеси; результати запровадження інноваційних проектів в систему управління.	Фінансове забезпечення запроваджених інновацій. Фінансове забезпечення інноваційних проектів
Потенціал запровадження комплексної інформаційної системи	Рівень охоплення управлінських процесів; кількість сервісів для комунікацій та візуалізації; показники рівня наповненості та використання бази знань для прийняття управлінських рішень	Фінансове забезпечення супроводу роботи та оновлення комплексної інформаційної системи підприємства, інтернет та зв'язку.
Потенціал розвитку корпоративної культури та навчання	Кількість корпоративних заходів; показники розвитку корпоративного інформаційного порталу; показники соціального захисту працівників; показники результатів навчання	Фінансове забезпечення корпоративних заходів, підтримки інформаційного порталу, страховки, соціальні виплати), дистанційних курсів підвищення кваліфікації, бази знань, зовнішнього навчання персоналу.

Джерело: розроблено авторами за [9; 11]

Відмінності до оцінювання та прогнозування показників складових розвитку управлінського потенціалу підприємства:

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

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

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

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

Розвиток управлінського потенціалу збільшує його рівень та цінність саме на основі методики VRIO-аналізу. Адаптована до оцінювання рівня управлінського потенціалу, така методика дозволяє оцінити за чотирма напрямками – цінність (відповідність стратегічним цілям підприємства; якщо цінність на даному етапі не визначається – то пріоритетність), унікальність (особливо це стосується авторських управлінських технологій, фахівців високого рівня, унікальних властивостей корпоративної культури тощо); здатність до безперервної діяльності (особливо в кризові

періоди); організація (як ми вже вказували вище – баланс між сталими інституціями та динамічними проектними командами; організація навчання; підтримки тощо).

В таблиці 2. представлено загальні підходи до показників кожної складової розвитку управлінського потенціалу відповідно напрямам аналізу.

Оцінювання детермінант здійснюється відповідно до результатів опитування персоналу та експертів за бальною системою та формування загального показника за кожною складовою та інтегрованого показника розвитку управлінського потенціалу підприємства.

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

Сформована система моніторингу, оцінювання та прогнозування взаємопов'язаних

фінансових і нефінансових показників, об'єднаних у межах людиноорієнтованого ціннісного управління дозволяє оцінити стан управлінського потенціалу та виявити складові, які необхідно розвивати в першу чергу.

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

Визначені показники складових за детермінантами розвитку управлінського потенціалу можуть бути оцінені за інтегральним показником з врахуванням вагомості та можливостей реалізації на даний момент відповідно до стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства та основою для формування гнучкої системи фінансового забезпечення проектів розвитку управлінського потенціалу.

Висновки із цього дослідження і далі перспективи в цьому напрямку. Сформована концепція людиноорієнтованого ціннісного підходу до розвитку управлінського потенціалу є основою для формування системи детермінант для оцінювання рівня розвитку управлінського потенціалу за окремими

Таблиця 2

Адаптований VRIO-аналіз управлінського потенціалу підприємства

Складові	«V» цінність	«R» унікаль- ність	«I» Здатність до безперервної діяльності	«O» Організація	Кількісне значення таксоно- мічного показника
Управлінський потенціал персоналу	Визначається рівень цінності складової за стадією господарської діяльності підприємства; коефіцієнт значущості за результатами опитування та даними фінансової та управлінської звітності за шкалою від 1 до 10 та нормалізується від 0 до 1	Враховується при формуванні питань анкети	Визначається за результатами фінансової звітності, якісна характеристика (так, ні), враховується за шкалою від 1 до 10 та нормалізується від 0 до 1	Визначається за результатами анкетного опитування за шкалою від 1 до 10 та нормалізується від 0 до 1	Визначається за методикою розрахунків таксономічного аналізу
Потенціал запровадження інновацій в управлінні					
Потенціал запровадження комплексної інформаційної системи					
Потенціал розвитку корпоративної культури та навчання					

Джерело: удосконалено авторами за [10]

складовими та інтегрованим показником. На етапі оцінювання детермінант людиноорієнтованого ціннісного підходу до розвитку управлінського потенціалу підприємства та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між складовими необхідно сформулювати критерії для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між складовими, а також зі стратегічними цілями розвитку підприємства як

результатами його господарської діяльності та розвитку підприємства як соціально-економічної системи. Запропонований підхід дозволяє сформулювати таксономічні показники за кожною складовою розвитку управлінського потенціалу та визначити найбільш пріоритетні проекти для його розвитку. В плані подальших досліджень – апробація запропонованого підходу на підприємствах Вінницької області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Value based management. URL: <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/strategy-operations/solutions/value-based-management.html> (дата звернення: 12.01.2021).
2. Malmi T., Ikaheimo S. Value Based Management practices-some evidence from the field. *Management Accounting Research*. 2003. Issue 3. P. 235–254. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500503000477> (дата звернення: 12.01.2021).
3. Rappaport A. *Creating shareholder value : The new standard for business performance*. New York : The FreePress, 1998. 205 p.
4. Arnold G. Tracing the development of value based management. Value based management: context and application / Glen Arnold (eds), Matt Davies (eds). New York : John Wiley & Sons, 2000. 388 p.
5. Мертенс А. В. Стоимость компаний в теории и на практике. *Финансовый директор*. 2002. № 5. С. 82–86.
6. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2004. 344 с.
7. Бойко М. Методологічні основи формування ціннісно орієнтованого управління підприємствами. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 5. С. 74–84.
8. 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.
9. Гуменюк Р. П. Фінансове забезпечення управлінського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8081> (дата звернення: 12.01.2021).
10. VRIO Analysis. Management Mania. URL: <https://managementmania.com/en/vrio-analysis> (date of the application : 24.01.2021).
11. Лактіонова О. А. Гнучкість фінансової системи: методологія, оцінка та вектори забезпечення: монографія. Вінниця : Донецький національний університет, 2016. 400 с.

REFERENCES:

1. *Value based management*. Available at: <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/strategy-operations/solutions/value-based-management>.
2. Malmi T. Ikaheimo S. (2003) Value Based Management practices-some evidence from the field. *Management Accounting Research*, no. 3, pp. 235–254. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500503000477>.
3. Rappaport A. (1998) *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. New York : The FreePress.
4. Arnold G. (2000) Tracing the development of value based management. In Glen Arnold (Eds), Matt Davies (Eds) *Value based management: context and application*. New York : John Wiley & Sons.
5. Mertens, A. V. (2002). Stoimost kompanij v teorii i na praktike [The value of companies in theory and practice]. *Finansovyy direktor – CFO*, no. 5, pp. 82–86. (in Russian)
6. Smolin I.V. (2004) *Strategichne planuvannya rozvitku organizaciyi: monografiya* [Strategic planning of organization development: monograph]. Kiyi: Kiyivckij nacionalnij torgovo-ekonomichnij un-t. (in Ukrainian)
7. Bojko M. (2009) Metodologichni osnovy formuvannya cinnisno oriyentovanogo upravlinnya pidpryyemstvamy [Methodological bases of formation of value-oriented management of enterprises]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNTEU*, no. 5, pp. 74–84. (in Ukrainian)
8. Marechyk V.Ya. Nevmerzhyiczka S.M. (2013) Rozvyitok upravlinskogo potencialu yak zaporuka uspishnogo funkcionuvannya pidpryyemstva [Development of managerial capacity as a guarantee of successful operation of the

enterprise]. *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 3(2), 237–242. (in Ukrainian)

9. Gumenyuk R.P. (2020) Finansove zabezpechennya upravlinskogo potencialu pidpriyemstva [Financial support of the management potential of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8081>. (in Ukrainian)

10. VRIO Analysis. Management Mania. Available at: <https://managementmania.com/en/vrio-analysis>.

11. Laktionova O.A. (2016) Gnuchkist finansovoyi sistemi: metodologiya, ocinka ta vektori zabezpechennya: monografiya [Flexibility of the financial system: methodology, evaluation and vectors: monograph]. Vinnicya: Doneckij nacionalnij universitet. (in Ukrainian)