

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота

Шаваровський Ярослав
група МЕНм-21

Керівник
К.е.н, доцент Дудкіна О.П.

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....

1.1. Сутність та завдання управління розвитком менеджерського потенціалу в організації.....

1.2. Моделі управління розвитком менеджерського потенціалу організацій.....

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «Електроконтакт Україна».....

2.1. Соціальна характеристика персоналу ТОВ «Електроконтакт Україна».....

2.2. Оцінка організації управління розвитком менеджерського потенціалу в ТОВ «Електроконтакт Україна».....

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....

3.1. Впровадження інноваційних підходів до управління розвитком менеджерського потенціалу організацій.....

3.2. Стратегії управління розвитком менеджерського потенціалу організації в умовах цифровізації

ВИСНОВКИ.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління розвитком менеджерського потенціалу в організації є актуальним завданням з багатьох причин. Однією з головних є швидка і постійна зміна сучасного бізнес-середовища. Компанії стикаються зі змінами в економіці, технологіях, конкуренції та інших сферах, і їм потрібні кваліфіковані менеджери, здатні адаптуватися до цих змін і керувати ними.

Управління розвитком менеджерського потенціалу включає постійне навчання та розвиток управлінських навичок. Це допомагає менеджерам бути більш компетентними та впевненими у своїх рішеннях. Крім того, це допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників, оскільки багато людей хочуть розвиватися та вдосконалювати свої навички.

Крім того, в управлінні розвитком менеджерського потенціалу важливо враховувати міжнародний характер сучасного бізнесу. Багато компаній мають міжнародний масштаб діяльності, і менеджери повинні мати навички міжкультурного спілкування та розуміння міжнародних тенденцій.

Вивченням даної проблеми займаються сучасні вітчизняні та зарубіжні вчені – О. Овсянюк-Бердадіна, М. Армстронг, Л. Беззубко, О. Грішнова, Н. Іванова, А. Колот, Ж. Крисько, О. Кузьмін, А. Коцур та ін. Підсумовуючи, важливість управління розвитком менеджерського потенціалу полягає в необхідності адаптації організацій до змін у бізнес-середовищі, забезпечення конкурентоспроможності та ефективності роботи, а також залучення та утримання найкращих менеджерів і співробітників.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком менеджерського потенціалу в організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- Визначити сутність та завдання управління розвитком менеджерського потенціалу в організації

- Охарактеризувати моделі управління розвитком менеджерського потенціалу організацій
- Здійснити соціальну характеристику персоналу ТОВ «Електроконтакт Україна»
- Оцінити організацію управління розвитком менеджерського потенціалу в ТОВ «Електроконтакт Україна»
- обґрунтувати напрямки впровадження інноваційних підходів до управління розвитком менеджерського потенціалу організацій
- Розробити стратегії управління розвитком менеджерського потенціалу організації в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є управління розвитком менеджерського потенціалу в організації.

Об'єктом дослідження є механізми управління розвитком менеджерського потенціалу ТОВ «Електроконтакт Україна».

Методи дослідження: статистичний, монографічний, системного аналізу, порівняний, графічний.

Практична значимість: пропозиції щодо розвитку менеджерського потенціалу ТОВ «Електроконтакт Україна» може принести користь підприємствам шляхом покращення ефективності управління персоналом, збереження талантів та покращення продуктивності менеджерів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та завдання управління розвитком менеджерського потенціалу в організації

У мінливому середовищі ринку та складності внутрішнього управління організаціями їх стабільність і успішний розвиток визначаються насамперед концепцією розвитку менеджерського потенціалу. Досвід успішних вітчизняних і зарубіжних компаній доводить, що успіх бізнесу багато в чому залежить від рівня розвитку управлінського персоналу. Важливість їх постійного професійного розвитку визначається не тільки уникненням нестабільності в організації та підвищенням можливостей співробітників, але й принципами сучасного управління процесами.

Це означає, що коли менеджери усвідомлюють свій майбутній успіх і майбутнє організації, всі зміни, які вони здійснюють, спрямовані на позитивні результати, завдяки детальному прогнозуванню результатів. Задоволеність внутрішніх членів організації безпосередньо впливає на задоволення особистих і професійних потреб менеджерів.

Проблеми формування, ефективного використання та розвитку управлінських здібностей ґрунтовно досліджуються такими науковцями, як Л. Беззубко, О. Грішнова, Н. Іванова, А. Колот, О. Кузьмін. Вивчення їх наукових праць підтверджує, що, незважаючи на широкі дослідження, багато авторів по-різному трактують поняття управлінської здібності та залишають осторонь вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на її розвиток.

«Відповідно до традиційних методів менеджменту, менеджером вважається особа, яка займає постійну посаду в керівництві організації і працює професійно, з чітко визначеним колом обов'язків і повноваженнями для прийняття рішень у різних сферах діяльності» [21].

Робота менеджерів характеризується масштабністю, складністю і тісним зв'язком із зовнішнім середовищем.

«Реальна сила впливу зовнішнього середовища багато в чому визначає професійну поведінку менеджера. Якщо в якийсь момент внутрішні фактори не стимулювали його самосвідомість, то, змінивши зовнішнє середовище, можна успішно змінити його поведінку і розкрити його потенціал» [25].

Це підтверджує практика, особливо у випадку загрози звільнення або можливості стрімкого зростання посади керівника. При цьому очевидно, що за рахунок збереження психіки людини легше змінити обстановку та оточення у сфері праці, ніж саму особистість. Цей висновок слід враховувати як при здійсненні розвитку управлінських здібностей, так і при особистісній реалізації здібностей самого менеджера.

Рівень самоусвідомлення менеджерського потенціалу також залежить від внутрішніх факторів, таких як стартові можливості та наявність розвиненої компетентності. При цьому їх вплив на формування здібностей менеджера може змінюватися в процесі його діяльності.

У сучасному зовнішньому середовищі діяльності менеджера зростає нестійкість його психіки, що позначається не тільки на розумових та інтелектуальних здібностях, а й на фізичному стані. У медицині також існує хвороба менеджера, яка підкреслює важливість принципу гнучкості у розвитку управлінських навичок, що базується на успішності психології управління.

У цьому напрямку можна визначити тип особистості менеджера щодо його ставлення до змін, використовуючи типологію Майерса-Бріггса (МВТІ).

Відповідно до цієї типології особистість може бути виражена на основі таких характеристик

Таблиця 1.1

Характеристика типології особистості менеджера

	Критерій	Характеристика
1	Джерела енергії:	• При екстраверсії творча енергія менеджера тече назовні, від предметів, роботи та зовнішнього світу. - Для інтроверсії джерело енергії знаходиться у внутрішньому світі, в почуттях і думках
2	Способи отримання інформації:	• При екстраверсії інформація виявляється на основі реальних подій і минулого досвіду. - Для інтроверсії основою отримання інформації є уявлення про можливості в майбутньому
3	Способи прийняття рішень	• При екстраверсії рішення приймаються логічно й об'єктивно. • Для інтроверсії перевага віддається психоемоційному судженню, заснованому на особистих цінностях.
4	Спосіб життя:	• Для екстраверсії особистість орієнтована на визначеність і порядок. • Для інтроверсії спосіб життя зосереджується на простих рішеннях ситуацій, коли є багато варіантів на вибір.

Примітка. Наведено за [7]

Врахування цих характеристик може значно розширити здібності менеджера, оскільки, маючи уявлення про свій особистий психотип або типологію ваших співробітників, можна виробити раціональний підхід до підвищення цієї здібності.

Розглянемо докладніше кожен категорію, визначену концепцією Д. Макклелланда, яку поділяють на чотири групи:

Тому, виявляючи та розуміючи ці потреби, менеджер може адаптувати стратегії для підвищення потенціалу, сприяти навчанню та розвитку для себе та своїх співробітників.

Згідно із загальноприйнятим поглядом у сфері менеджменту потреби сучасного менеджера можна розділити на три основні групи: професійні, особистісні та ділові. У цьому контексті науковці виділяють три основні групи умінь, які є основою формування управлінських здібностей:

Таблиця 1.2.

Основні психотипи менеджерів

Задумані реалісти (інтроверти, що надають перевагу відчуттям)	Найкращим підходом для цієї групи буде впровадження індивідуальних змін, змінюючи лише ті об'єкти, які об'єктивно вимагають змін. Їхній девіз: "Не міняйте те, що не потребує змін."
Задумані новатори (інтроверти, що надають перевагу інтуїції, створюють концепції, відображаючи реальний стан речей)	Ця група вигідно працює над створенням концепцій, які точно відображають сучасний стан речей. Їхній підхід — створення концепцій, що відображають реальний стан речей.
Активні реалісти (екстраверти, що надають перевагу відчуттям та мають достатньо ентузіазму для реалізації задуманого)	Ці особи активно експериментують і готові до безпосередньої реалізації змін. Залучення їх до реалізації змін сприятиме підвищенню їх професійної ваги.
Активні новатори (екстраверти, що надають перевагу інтуїції та опануванню нових сфер діяльності)	Ця група, яка володіє ентузіазмом, готова опановувати нові сфери діяльності. Залучення активних новаторів до процесу дозволить їм розкрити свій потенціал у вивченні нових сфер.

Примітка. Наведено за [16]

Концептуальні знання: ці навички важливі для керівників вищої ланки та складають половину їх загального набору навичок. Включає здатність розуміти ширший контекст, розвивати стратегічне мислення та приймати важливі стратегічні рішення.

Особисті навички: є важливим аспектом для менеджерів середньої ланки. Він фокусується на здатності взаємодіяти з командою, ефективно спілкуватися та керувати міжособистісними стосунками в організації.

Спеціальні навички: найбільш важливі для керівників нижчих рівнів управління, де їх частка становить близько 50%. Обумовлені спеціалізацією

конкретної галузі або професійного спрямування, і вони включають практичні знання та навички, необхідні для конкретної сфери діяльності.

«Управління розвитком менеджерського потенціалу в організації – це система стратегічних і оперативних заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, знань, умінь і ефективності управління в компанії» [7].

Цей процес спрямований на забезпечення відповідного рівня кваліфікації керівників для виконання стратегічних завдань і досягнення цілей організації.

До основних аспектів управління розвитком управлінського потенціалу належать:



Рис.1.1. Основні аспекти управління розвитком управлінського потенціалу організації

Примітка. Сформовано автором за [9]

«Аналіз потреб є першим кроком у процесі управління розвитком менеджерського потенціалу в організації. Цей крок передбачає детальне вивчення й оцінку поточних і очікуваних потреб у навичках і здібностях менеджерів» [23]. Щоб досягти ефективних результатів, важливо враховувати ряд важливих факторів.

По-перше, аналіз потреб передбачає вивчення стратегічних цілей організації. Це включає в себе ретельне ознайомлення з місією та баченням компанії, а також з конкретними цілями, які мають бути досягнуті в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Оцінка стратегічних цілей є важливою для визначення напрямку розвитку менеджерського потенціалу, оскільки вона встановлює зв'язок між кадровими потребами та стратегічними пріоритетами.

По-друге, аналіз потреб також включає визначення ключових компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Це може включати розвиток лідерських навичок, навичок управління проектами, стратегічного мислення та інших спеціальних навичок, залежно від характеру бізнесу та його потреб.

«Планування та розробка програм є важливим етапом у процесі управління розвитком менеджерського потенціалу, який враховує конкретні потреби та стратегічні цілі організації» [14]. На основі аналізу потреб в управлінських навичках і навичках створюється план, спрямований на підвищення кваліфікації і знань менеджерів.

У цьому контексті планування передбачає створення комплексної розвиваючої програми, яка включає різноманітні методи навчання. Навчання, включаючи тренінги та семінари, може сприяти розвитку технічних і стратегічних знань. Коучинг і консалтинг можуть забезпечити індивідуальний підхід до менеджерів, допомагаючи їм розвивати особисті та лідерські якості.

Впровадження освіти та навчання - забезпечення доступу менеджерів до програм навчання та навчання, які дозволять їм розвинути необхідні

навички. Це може включати участь у внутрішньому та зовнішньому навчанні, курсах, вебінарах тощо.

Спочатку цей процес передбачає створення можливостей для менеджерів залучати різні форми навчання. Це може включати внутрішні тренінги та семінари, організовані самою компанією, які адаптовані до конкретних потреб і завдань організації. Зовнішнє навчання може включати участь керівників у курсах, вебінарах, конференціях та інших заходах, організованих сторонніми навчальними закладами чи професійними асоціаціями.

Для забезпечення ефективного впровадження освіти та навчання важливо створити стимули для участі менеджерів у цих програмах. Це може включати нагороди, просування по службі, можливість виконувати нову роботу та визнання внеску в розвиток компанії.

Оцінка та звітність - після завершення програм розвитку важливо оцінити ефективність. Це може включати оцінку змін у навичках, здібностях та ефективності менеджерів. Звітність за результатами дозволяє підтвердити відповідність досягнутого рівня кваліфікації та стратегічних цілей організації.

Оцінка та звітність передбачає систематичну оцінку змін у навичках, здібностях та ефективності менеджерів, які відбулися в результаті участі в програмах розвитку. Це можна зробити шляхом аналізу конкретних кейсів, участі в проектах, набору нових навичок або взагалі підвищення рівня професійних навичок.

Цей процес дає можливість оцінити ефективність внесків у розвиток менеджменту, і водночас створює прозорість і впевненість у тому, що розвиток менеджменту відповідає стратегічним потребам і цілям організації.

Підтримка навчального середовища передбачає створення організаційної культури, яка сприяє постійному навчанню та розвитку. Це може включати створення системи наставництва, створення кооперативного університету або інші ініціативи, які підтримують навчання.

«Створення позитивного навчального середовища в організації означає встановлення культури, яка підтримує та заохочує безперервні процеси навчання та розвитку серед її співробітників. Ця програма може мати різні форми, спрямовані на створення стимулюючого середовища для особистого та професійного зростання» [24].

Наприклад, можна впровадити систему менторства, щоб досвідчені співробітники ділилися своїми знаннями та досвідом з відвідувачами. Цей взаємний обмін знаннями створює хороший механізм для передачі цінного досвіду та допомагає створити команду, яка постійно навчається.

Враховуючи швидку зміну бізнес-середовища, важливо адаптувати плани розвитку менеджменту відповідно до нових викликів і можливостей. Тому адаптація до змін є важливою частиною стратегічного управління в бізнес-середовищі, яке швидко змінюється. Цей процес передбачає постійну готовність і здатність організації протистояти новим викликам і використовувати можливості, що виникають.

Адаптація вимагає модифікації планів розвитку менеджменту в контексті змін у бізнес-середовищі. Це може включати коригування цілей, стратегій і бізнес-моделей для адаптації до нових реалій і умов конкуренції. Це також передбачає повне визнання нових можливостей, які виникають у зв'язку зі змінами через впровадження нових технологій, пошук нових ринків або перегляд стратегічного партнерства для покращення результатів.

Загалом, справляння зі змінами в розвитку менеджменту включає зміну та адаптацію до динаміки зовнішнього середовища, забезпечення збереження конкуренції та успіху стратегічних цілей організації.

1.2 Моделі управління розвитком менеджерського потенціалу

Управління розвитком менеджерського потенціалу може базуватися на різноманітних моделях, спрямованих на краще виявлення, розвиток і утримання талановитих менеджерів. До прикладу:

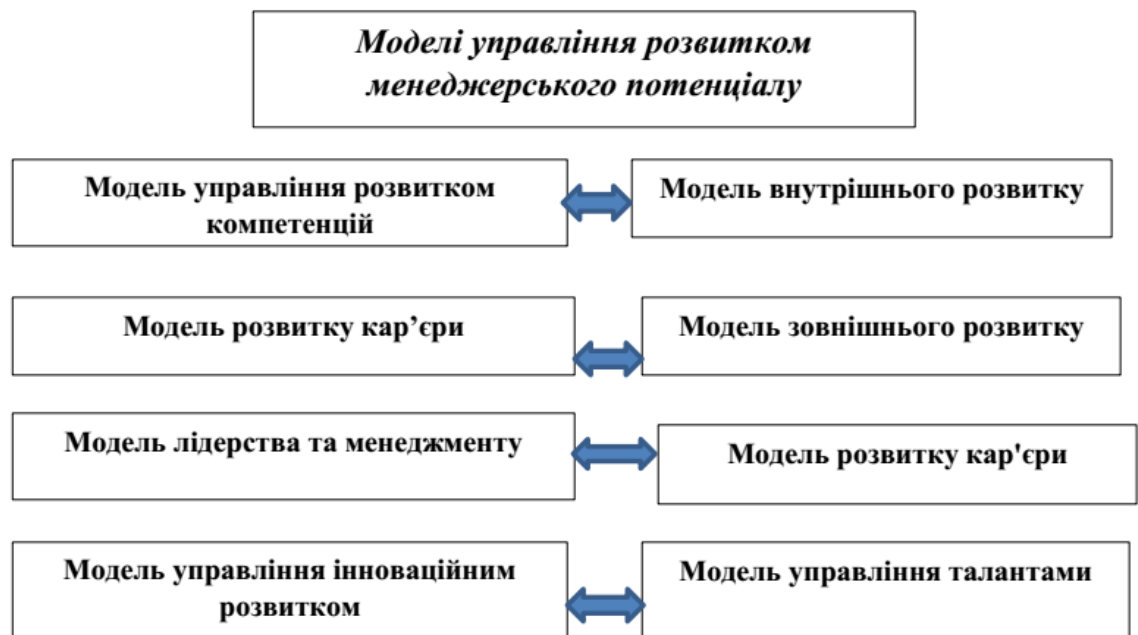


Рис .1.2. Моделі управління розвитком менеджерського потенціалу організації

Примітка. Сформовано автором за [4]

«Модель управління розвитком компетенцій – зосереджена на виявленні та розвитку необхідних навичок, необхідних для ефективного управління організацією. Вона починається з оцінки можливостей менеджерів для визначення їхніх сильних і слабких сторін у контексті вимог, які висувають до їх посади» [10]. Наступним кроком є узгодження цих можливостей з організаційними очікуваннями та стратегічними цілями. На основі цієї оцінки розробляються індивідуальні плани розвитку, спрямовані на підвищення рівня кваліфікації та підготовку менеджерів до викликів, з якими вони стикаються у своїй роботі.

«Модель розвитку кар'єри – спрямована на те, щоб допомогти керівникам визначити їхні кар'єрні прагнення та розробити стратегії для досягнення цих цілей. Ця модель починається з оцінки поточних здібностей, навичок та інтересів кожного менеджера, щоб визначити їхні сильні сторони та здібності» [10].

Далі шляхом визначення можливих кар'єрних шляхів, які відповідають їхнім очікуванням і цілям, створюються індивідуальні плани розвитку. Ці плани включають конкретні кроки та стратегії для досягнення успіху в обраній вами кар'єрі, як-от набуття необхідних навичок, розширення мережі контактів або отримання додаткової освіти чи сертифікації.

«Модель лідерства та менеджменту орієнтована на створення сприятливого середовища для розвитку лідерських якостей і управлінських навичок у менеджерів. Пропонує різноманітні навчальні програми, спрямовані на індивідуальний та груповий розвиток» [18].

Ці програми допомагають покращити комунікативні навички, мотивацію команди, краще приймати рішення та розв'язувати конфлікти. Удосконалюючи ці ключові аспекти управління, менеджери можуть стати більш ефективними лідерами, здатними краще керувати та мотивувати своїх підлеглих досягати високих результатів.

Модель управління інноваційним розвитком - на створення захоплюючого та сприятливого середовища, яке сприяє сталому розвитку та реалізації інноваційних ідей та практик. Він підтримує культуру, де заохочуються експерименти, відкритість до нових ідей і ризиків.

«Модель компетенції – це підхід, який зосереджується на визначенні основних навичок і здібностей, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій у конкретній організації. Шляхом систематичної оцінки та подальшого розвитку цих здібностей працівникам надається можливість підвищити свою ефективність та професійний рівень» [16].

Ця модель дозволяє організаціям визначити ключові елементи управлінського успіху та спрямувати зусилля на підвищення кваліфікації співробітників у цих конкретних сферах.

Наприклад, для співробітника, який має слабкі сторони в навичках спілкування, можна розробити тренінг з міжособистісних стосунків і проведення ефективних зустрічей. Таким чином, модель компетенцій

допомагає організації визначити, які навички та здібності їй необхідно розвивати у своїх співробітників для досягнення стратегічних цілей.

«Модель внутрішнього розвитку – в основі лежить концепція використання внутрішніх ресурсів компанії для підвищення якостей менеджерів. Такий підхід передбачає розробку та реалізацію різноманітних програм, спрямованих на розвиток нових навичок і знань, а також удосконалення вже наявних» [17].

Прикладами таких програм можуть бути програми наставництва, навчання без відриву від роботи, участь у проектах розвитку, стажування та семінари. Ця модель сприяє створенню гарної корпоративної культури, де співробітники постійно ростуть і розвиваються за рахунок внутрішніх можливостей і ресурсів організації.

Модель зовнішнього розвитку - організація використовує зовнішні ресурси для підвищення кваліфікації своїх менеджерів. Це може включати різні ініціативи, такі як участь у зовнішніх навчальних програмах, участь у семінарах і конференціях, а також використання консультаційних послуг.

Така структура дозволяє організації отримати доступ до зовнішніх знань, передового досвіду та інновацій, які можуть бути корисними для подальшого розвитку її менеджерів. Крім того, він сприяє розширенню професійних мереж та обміну досвідом з іншими учасниками сектора.

«Модель розвитку кар'єри спрямована на створення умов для поступового кар'єрного росту менеджерів всередині організації. Цей підхід включає різні стратегії, такі як ротація робочих місць для отримання різного досвіду та навичок, спеціальні навчальні програми для підвищення кваліфікації в конкретних сферах, а також інші програми, спрямовані на підтримку кар'єрного розвитку працівників» [17].

Наприклад, компанія може запровадити політику ротації робочих місць, яка дозволяє менеджерам набувати досвіду та навичок у різних сферах діяльності, переходячи з одного підрозділу чи проекту до іншого. Крім того, організація може створювати інші програми, які підтримують професійний

розвиток співробітників, такі як програми наставництва, програми розвитку м'яких навичок або можливості брати участь у професійних асоціаціях і групах.

Модель управління талантами - спрямована на виявлення та активний розвиток найкращих менеджерів, щоб забезпечити їхній успіх на стратегічних позиціях у компанії в майбутньому. Цей підхід передбачає систематичне виявлення потенційних лідерів і встановлення індивідуальної підтримки та наставництва для розвитку їхніх навичок і якостей, необхідних для ефективного лідерства. Крім того, модель управління талантами включає стратегічне кадрове планування, спрямоване на виявлення та просування перспективних кандидатів на важливі ролі в організації, що дозволяє компанії зберегти конкурентоспроможність і лідерські позиції в ринковому середовищі.

Компанія може виявляти талановитих лідерів серед своїх співробітників і впроваджувати індивідуальні програми навчання та розвитку для вдосконалення їхніх лідерських якостей. Також модель управління талантами може включати систему наставництва, коли досвідчені менеджери діляться своїм досвідом і знаннями з молодшими колегами, сприяючи їх професійному зростанню. Наприклад, молодший менеджер може мати можливість працювати під керівництвом досвідченого менеджера над конкретним проектом або завданням.

Ці методи можна використовувати окремо або комбінувати відповідно до унікальних потреб організації, стратегії та людських ресурсів (HR). Різні моделі можна використовувати для вирішення різних завдань, таких як виявлення та розвиток талантів, професійний розвиток співробітників, планування кар'єри або забезпечення постійного розвитку співробітників.

Поєднання цих моделей дозволяє організаціям створити комплексну стратегію управління персоналом, яка відповідає їхнім унікальним потребам і цілям.

Такий спосіб управління розвитком менеджерського потенціалу дозволяє організаціям не тільки підтримувати конкурентоспроможність, але й розвивати лідерські здібності, що дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні цілі та реагувати на часті зміни в бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «ЕЛЕКТРОКОНТАКТ УКРАЇНА»

2.1. Соціальна характеристика персоналу ТОВ «Електроконтакт Україна»

ТОВ «Електроконтакт Україна» — підрозділ німецької компанії «Elektrokontakt GmbH», що займається виробництвом електричних кабельних систем для різних марок автомобілів. Виробництво здійснюється на основі комплектуючих, які постачаються іноземними виробниками.

Історія підприємства розпочалася у 2007 році, коли команда з материнської компанії шукала нові виробничі потужності. Після відвідування різних країн, вони звернули увагу на можливу будівлю в місті Перемишляни, Україна, де також було проведено дослідження ринку праці. Це привело до рішення розпочати діяльність саме там. Спочатку планувалося відремонтувати будівлю та запустити пілотний проект, а потім розпочати будівництво нового заводу.

Однак через світову економічну кризу 2008 року ці плани змінилися. Три заводи «Elektrokontakt GmbH» у Європі були закриті, але в 2009–2010 роках знову почалася робота над розширенням, що привело команду до Золочева, де місцева влада активно підтримувала проект. Завод у Золочеві було вирішено орендувати, а не будувати новий, враховуючи економічні умови та обмеження інвестицій.

У січні 2011 року підприємство розпочало свою діяльність у Золочеві, орендуючи цехи колишнього радіозаводу та виготовляючи продукцію для таких марок, як BMW, Opel, Mercedes, Audi та Porsche.

«Наступним кроком стало будівництво заводу в місті Броди, де 8 лютого 2016 року було укладено договір на оренду земельної ділянки, а в червні того ж року розпочалися будівельні роботи. 30 серпня 2017 року

відбулося його урочисте відкриття за участі Президента. Завод займає понад 20 тисяч м², а сума інвестицій склала 1 млрд грн» [6].

У 2017 році ТОВ «Електроконтакт Україна» відзначило своє десятиліття, пройшовши шлях від невеликого цеху у Перемишлянах до масштабних виробничих потужностей у Золочеві та новозбудованого заводу у Бродях.

«У Перемишлянах працює понад 300 осіб, у Золочеві — близько 1200, а у Бродях – понад 1400, і набір працівників триває. У планах компанії — будівництво другої черги заводу в Бродях, що дозволить створити ще 1000 робочих місць та виконувати замовлення на 2022 рік» [6].

«ТОВ «Електроконтакт Україна» успішно виробляє продукцію для BMW, Opel, Audi, Mercedes та Porsche вже понад 10 років. На підприємстві працює більше 1500 осіб, які виготовляють понад 100 найменувань кабельних мереж, забезпечуючи високу якість та продуктивність для світових автомобілебудівних концернів, таких як «Daimler», «BMW», «General Motors» та Audi» [8].

ТОВ «Електроконтакт Україна» забезпечує соціальні гарантії для своїх працівників, включаючи транспорт, пільгове харчування, курси англійської та німецької мови, безкоштовне медичне страхування для тих, хто працює понад рік. Середня заробітна плата на підприємстві складає 16 тис. грн.

«Компанія дотримується міжнародних стандартів управління виробництвом та екологією, має сертифікати ISO:9001, технічну специфікацію 16949 для автомобільної промисловості та екологічний стандарт ISO:14001. Це свідчить про відповідальне поводження з відходами та використання хімічних речовин, таких як спирт» [8].

ТОВ «Електроконтакт Україна» працює відповідно до чинного законодавства України та міжнародних ринків, забезпечуючи дотримання всіх нормативних вимог і зберігаючи бездоганну репутацію.

Для детального аналізу управління розвитком менеджерського потенціалу ТОВ «Електроконтакт Україна» були проведені наступні дослідження:

Оцінка наявних програм професійного розвитку - комплексне вивчення доступних тренінгів, семінарів, коучингів та інших видів, спрямованих на розвиток лідерських якостей, менеджерських навичок і стратегічного мислення.

Розвиток менеджерських навичок в організації включає в себе навчання менеджерів належному управлінню, а також навички спілкування з підлеглими, прийняття рішень та інші важливі фактори. Цей процес допомагає менеджерам краще керувати своїми командами, вирішувати проблеми та спілкуватися з підлеглими, що допомагає підвищити продуктивність і підтримувати гармонійні робочі стосунки.

Крім того, це сприяє кар'єрному росту керівників в управлінні персоналом. Навчання менеджерським навичкам може включати навчання управлінню командою, прийняттю рішень, управлінню проектами, комунікації та іншим ключовим аспектам управління.

«В ТОВ «Електроконтакт Україна» стратегічний розвиток менеджерського потенціалу включає різні види професійного навчання, такі як навчання, семінари, практикуми та онлайн-курси. Ці програми спрямовані на підвищення кваліфікації та знань працівників для підвищення ефективності роботи. При цьому акцент зроблено на підвищенні мотивації та залучення працівників до досягнення стратегічних цілей організації.

Також організація розвивається за допомогою внутрішніх і зовнішніх навчальних програм, роботи зі старшими тренерами та консультантами для забезпечення глибокого та спеціалізованого розвитку менеджерів» [6].

Організаційна структура ТзОВ «Електроконтакт Україна» має лінійно-функціональний характер, де лінійні підрозділи ухвалюють рішення, а функціональні – допомагають розробляти плани для управлінських рішень. Вона складається з управлінського апарату та структурних підрозділів.

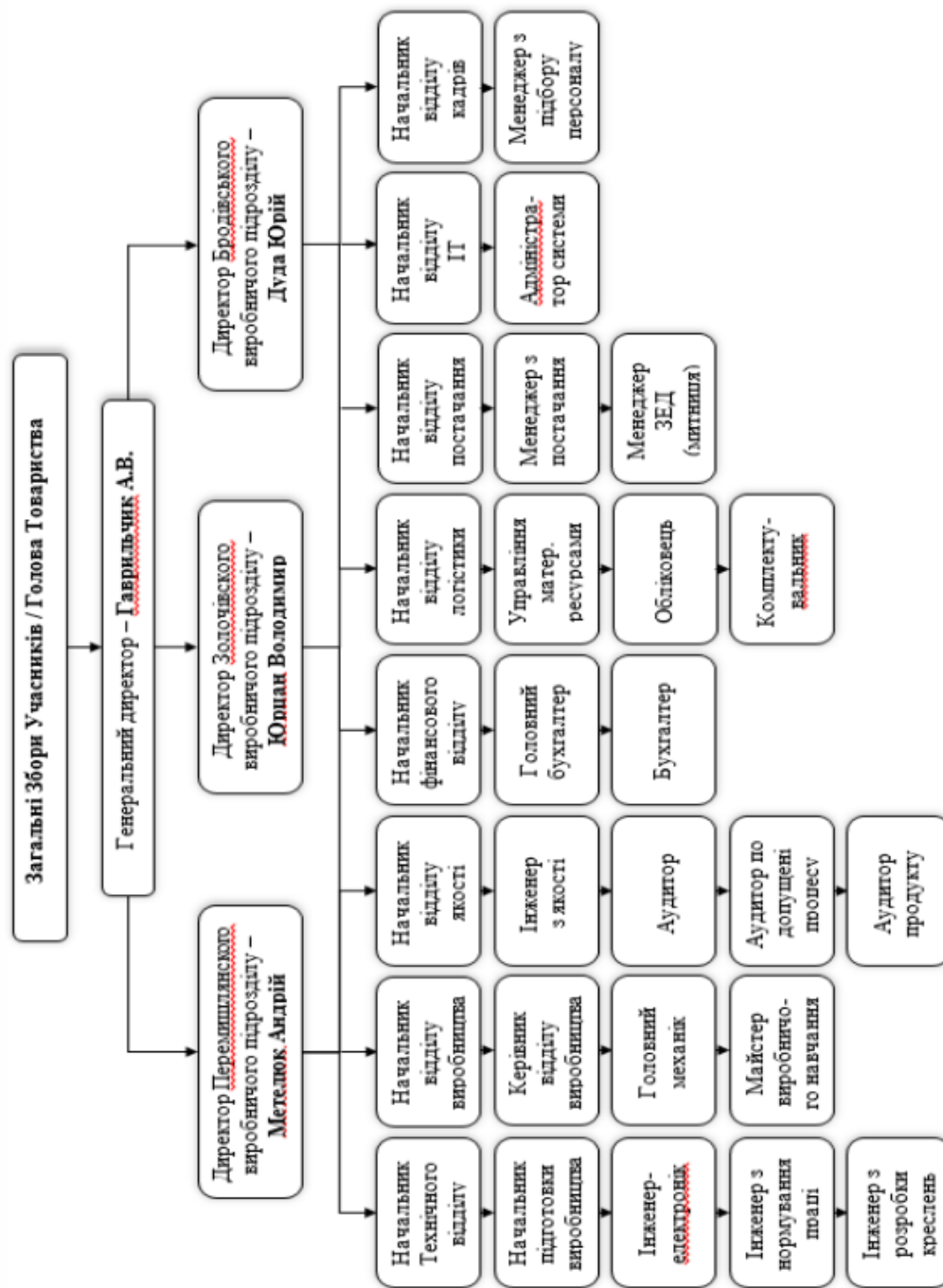


Рис. 2.1 Організаційна структура ТзОВ «Електроконтакт Україна»

Діяльність управлінських органів ТзОВ «Електроконтакт Україна» регулюється такими документами, як статут, колективний договір, трудовий договір, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції та положення про структурні підрозділи.

Технічний відділ відповідає за розробку креслень, підготовку устаткування, дотримання технологічної дисципліни та узгодження технічної документації. Відділ виробництва забезпечує ритмічний процес випуску продукції, розробляє послідовність операцій та графіки робіт. Відділ якості розробляє політику у сфері якості, контролює продукцію на кожному етапі виробництва та впроваджує новітні стандарти якості.

Фінансовий відділ займається плануванням фінансів, контролем ресурсів, регулюванням доходів та видатків, а також здійснює контроль за іншими відділами. Відділ логістики відповідає за відправку готової продукції, вибір умов постачання, маршрути доставки, логістичні операції та митні процедури.

Відділ постачання укладає договори на поставки, контролює якість і кількість товарів, веде складське господарство та працює над підвищенням ефективності використання матеріальних ресурсів. Відділ ІТ забезпечує інформаційні процеси, включаючи зберігання, обробку та доступ до даних. Відділ кадрів розробляє кадрову політику, займається набором, розвитком, мотивацією та оцінкою персоналу, а також підтримує організаційну культуру підприємства.

Організаційна структура ТзОВ «Електроконтакт Україна» є чіткою системою підпорядкованих органів і підрозділів, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Розглянемо детально структуру працівників ТОВ «Електроконтакт Україна», звернувши особливу увагу на відмінності за статевою ознакою, які наведені.

Таблиця 2.1.

**Аналіз складу персоналу за статтю з 2021 по 2023 рр. в ТОВ
«Електроконтакт Україна»**

Показники	2021	2022	2023	Відхил., 2023-2021
Чисельність				
Жінки	405	530	660	+255
Чоловіки	500	670	840	+340
Разом	905	1200	1500	+595
Чисельність менеджерів				
Жінки	20	24	24	+4
Чоловіки	45	45	46	+1
Разом	65	69	70	+5

Примітка. Складено на основі даних організації

Згідно з даними таблиці, з 2021 по 2023 рік кількість співробітників ТОВ «Електроконтакт Україна» зростала швидкими темпами, що свідчить про постійне розширення бізнесу. Найбільший приріст спостерігався серед чоловіків, яких за цей період зросло на 340 осіб. У жінок також спостерігається поступовий приріст – на 255 осіб за три роки. Це може бути ознакою участі обох статей у різних видах праці, що сприяє ефективному розподілу трудових ресурсів.

Щодо кількості менеджерів, то спостерігається схожа ситуація – збільшується кількість чоловіків і жінок на керівних посадах. Однак зростання було трохи вищим серед чоловіків (+4) порівняно з жінками (+1). Така тенденція свідчить про зростання управлінських можливостей компанії, що, в свою чергу, може покращити процеси управління та стабільність співробітників у бізнесі.

Загалом дані свідчать про збільшення кількості працівників і керівного персоналу, що є хорошими показниками для компанії.

Інформація відображає рівень освіти працівників ТОВ «Електроконтакт Україна».

Таблиця 2.2.

Аналіз рівня освіти персоналу та менеджерів з 2019 по 2023 рр. в ТОВ**«Електроконтакт Україна»**

Показники	2021	2022	2023	Відхил., 2023-21
Працівники				
Середня освіта	250	300	350	+100
Професійно-технічна освіта	400	500	600	+200
Вища освіта	180	250	300	+120
Разом	905	1200	1500	+595
Менеджери				
Середня освіта	3	4	6	+3
Професійно-технічна освіта	10	12	15	+5
Вища освіта	9	10	11	+2
Разом	27	33	40	+13

Примітка. Складено на основі даних організації

Аналіз рівня освіти працівників та менеджерів показує, що ТОВ «Електроконтакт Україна» залучає працівників різного рівня кваліфікації, що забезпечує гнучкість кадрової політики. Значне збільшення частки працівників із середньою освітою свідчить про відкритість компанії до залучення нових співробітників, які можуть отримати навички безпосередньо на робочому місці.

Збільшення кількості працівників з професійно-технічною освітою свідчить про те, що компанія цінує фахівців, які мають базову технічну підготовку та швидко адаптуються до конкретних виробничих процесів. Завдяки цьому підприємство створює можливості для співробітників, які хочуть навчатися та вдосконалювати свої навички в робочому середовищі.

Збільшення кількості фахівців з вищою освітою є ознакою того, що ТОВ «Електроконтакт Україна» також зацікавлене в залученні співробітників з більш глибокими знаннями та аналітичними навичками, які особливо важливі для реалізації нових проектів та вдосконалення виробничих процесів.

Серед менеджерів значну частину складають фахівці з вищою освітою, що є важливим фактором для професійного управління та стратегічного розвитку компанії. Освічені менеджери можуть краще розуміти сучасні потреби ринку, приймати правильні управлінські рішення та забезпечувати ефективну комунікацію між різними підрозділами.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Електроконтакт Україна» за віковою ознакою представимо

Таблиця 2.3.

**Аналіз вікової структури персоналу та менеджерів
з 2021 по 2023 рр. в ТОВ «Електроконтакт Україна»**

Показники	2021	2022	2023	Відхил., 2023-21
Працівники				
до 25 років	250	300	350	+100
від 26 до 35 років	400	500	600	+200
від 36 до 45 років	180	250	300	+120
старше 45 років	75	150	250	+175
Разом	905	1200	1500	+595
Менеджери				
до 25 років	3	4	6	+3
від 26 до 35 років	10	12	15	+5
від 36 до 45 років	9	10	11	+2
старше 45 років	5	7	8	+3
Разом	27	33	40	+13

Примітка. Складено на основі даних організації

Вікова структура працівників ТОВ «Електроконтакт Україна» відображає баланс між молодими спеціалістами та досвідченими співробітниками, що створює гарне поєднання енергії, творчого підходу та професійних навичок.

Найбільшу групу складають працівники віком 26-35 років, які часто вже мають досвід роботи і водночас активні, сповнені енергії та готові до професійного розвитку. У 2023 році ця вікова категорія нараховує 600 осіб, що є показником того, що компанія робить ставку на молодих спеціалістів,

які вміють адаптуватися до нових технологій та методів роботи.

Також спостерігається зростання працівників у віковій категорії «старше 45». Збільшення цієї групи до 250 осіб свідчить про участь досвідчених працівників, які можуть бути наставниками для молоді, передаючи їй знання та вміння. Наявність більш зрілих спеціалістів допомагає підприємству підтримувати високу якість роботи та стабільність виробничих процесів.

Наявність співробітників різного віку також свідчить про відсутність вікової дискримінації, що сприяє залученню найкращих спеціалістів незалежно від віку та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компанії на ринку.

Дослідження системи мотивації та розвитку працівників в ТОВ «Електроконтакт Україна» полягає в детальному аналізі факторів, які спонукають працівників до досягнення успіху та розкриття свого потенціалу, а також функціонального прояву лідерських здібностей. досліджує матеріальні та нематеріальні мотиви успіху, ініціативність та лідерські якості.

Щодо дослідження матеріальної мотивації в ТОВ «Електроконтакт Україна» були проаналізовані різні системи матеріальної мотивації, які організація надає своїм працівникам. Крім стандартної системи оплати праці, виявлено ще кілька систем, які сприяють до підвищення мотивації та продуктивності праці.

По-перше, варто розглянути діючі в організації бонусні програми. Ці програми можуть базуватися на різних критеріях, включаючи досягнення індивідуальних і командних цілей, високу результативність або успішне завершення проектів. Преміальні виплати надаються як додатковий стимул для досягнення високих результатів.

Окрім бонусних програм, організація також може надавати бонуси за високі досягнення та внесок у розвиток бізнесу. Ці бонуси можуть

виплачуватися одноразово або періодично залежно від продуктивності та внеску кожного працівника.

Крім того, організація може пропонувати корпоративні переваги, такі як безкоштовні або знижені ціни на продукти чи послуги організації, корпоративні подарунки чи заохочення для персоналу.

Розглядаючи ці процедури, можна сказати, що ТОВ «Електроконтакт Україна» має різноманітні та ефективні методи фінансової мотивації своїх працівників, що сприяє підвищенню їх мотивації та продуктивності.

Нематеріальна мотивація виражається різними способами, які сприяють особистому та професійному розвитку працівників і підвищують їхню самооцінку та відчуття значущості в команді.

По-перше, визнання успіху є важливим фактором нематеріальної мотивації. Коли працівники відчують, що їхні зусилля та результати підтримують і визнають керівники та колеги, це мотивує їх досягати та підвищувати продуктивність.

Крім того, похвала за високі результати є важливим елементом мотивації. Коли працівники отримують слова вдячності та підтримки за високу ефективність і успішний внесок у розвиток організації, це посилює їх мотивацію для подальших успіхів.

Крім того, важливим кроком є можливість брати участь у різних проектах. Якщо працівники мають можливість розвивати свої професійні навички та вирішувати різні завдання, це підвищує їхню самооцінку та трудову активність. Сприяння кар'єрному росту також є важливим аспектом нематеріальної мотивації. Якщо організація забезпечує прозорі шляхи розвитку кар'єри та можливості для професійного зростання, це стимулює працівників досягати власних цілей і вдосконалюватися.

Значну роль у нематеріальній мотивації працівників відіграє також корпоративна культура ТОВ «Електроконтакт Україна», яка характеризується відкритим спілкуванням, сприянням співпраці та підтримці

керівництва. Створює атмосферу довіри та підтримки, яка дозволяє працівникам відчувати себе важливими та цінними членами команди.

У ТОВ «Електроконтакт Україна» спостерігається високий рівень ініціативи працівників, що суттєво впливає на їх мотивацію та продуктивність праці. Працівники виявляють мотивацію до самостійного вирішення поставлених завдань та пошуку нових ідей, що свідчить про їх участь у діяльності організації і бажання сприяти загальному успіху.

Одним із способів підтримки ініціативи є створення внутрішньої системи підтримки та мозковий штурм. Організація може впроваджувати методи, які заохочують пропозиції нових ідей і проектів від працівників, такі як онлайн-платформи для розвитку спільних ідей або система винагороди за успішно реалізовані ініціативи.

Також важливим аспектом є прозорість процесів прийняття рішень. Коли працівники відчують, що їх думки та ідеї враховуються при прийнятті важливих рішень, це мотивує їх активно брати участь у вирішенні проблем і пошуку нового потенціалу для розвитку організації.

Додатковою мотивацією програми може бути створення спеціальних програм або заходів, спрямованих на розвиток креативності та інноваційності серед працівників. Ці програми можуть включати майстер-класи, тренінги чи конкурси, які сприяють розвитку та визнанню здібностей працівників у сфері творчих ідей.

Важливою частиною є адміністративна підтримка. Керівництво організації має заохочувати та підтримувати зусилля своїх працівників, створювати середовище для вільного обміну думками та пошуку нових рішень. Це може приймати форму похвали за успішний внесок, надання додаткових ресурсів для проектів або навіть залучення керівництва до спільних ініціатив із працівниками.

У ТОВ «Електроконтакт Україна» лідерські якості керівників визнаються важливим елементом успішності внутрішнього розвитку колективу. Організація приділяє особливу увагу розвитку цих якостей у своїх

працівників, забезпечуючи їм необхідні інструменти та можливості для самоусвідомлення та розвитку лідерських здібностей.

Системи навчання в організації спрямовані на розвиток лідерських якостей і здібностей менеджерів. Це включає навчання управлінню персоналом, комунікативним навичкам, прийняттю рішень і управлінню конфліктами. Працівники мають можливість брати участь у різноманітних навчальних програмах, що дає змогу вдосконалити свої лідерські навички та розширити знання у сфері управління.

Важливим аспектом у розвитку лідерських якостей є також консультаційна підтримка. Організація може створити систему наставництва, де досвідчені менеджери надають підтримку та консультації менеджерам, які розвивають свою кар'єру. Такий підхід дозволяє новим лідерам вчитися на помилках і швидко розвивати свої лідерські якості.

Програми розвитку лідерства створені для особистісного зростання кожного керівника. Ці програми можуть включати індивідуальне наставництво з керівниками вищої ланки, участь у проектах стратегічного планування або можливість брати участь у прийнятті важливих рішень організації.

Крім того, існує стратегія залучення менеджерів до керівництва проектами або командами, де вони можуть продемонструвати свої лідерські якості та здібності. Це дозволяє менеджерам отримати цінний менеджерський досвід і розвинути свої лідерські якості в реальних ситуаціях робочого процесу.

Підсумовуючи, можна відзначити, що ТОВ «Електроконтакт Україна» активно працює над розвитком системи мотивації та менеджерського потенціалу своїх працівників.

Виявлено наявність недоліків у системі управління, наприклад, необхідність підвищення ефективності програм розвитку та вдосконалення процесів мотивації працівників. Проте організація повністю стикається з цими викликами, розглядаючи можливість впровадження додаткових

стратегій і планів, спрямованих на подальше вдосконалення управлінської діяльності та розвиток лідерства в організації.

2.2. Організація управління розвитком менеджерського потенціалу в ТОВ «Електроконтакт Україна»

У процесі управління менеджери ТзОВ «Електроконтакт Україна» приймають численні управлінські рішення на всіх етапах: планування, організації, мотивації та контролю. Кожне з цих рішень спрямоване на вплив на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату. Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві «Електроконтакт Україна» складається з трьох етапів.

Перший етап полягає у визначенні проблеми. Для з'ясування її причин керівник збирає та аналізує необхідну внутрішню і зовнішню інформацію за допомогою як формальних, так і неформальних методів. На основі цієї інформації керівник визначає фактори, що призвели до проблеми, та оцінює ресурси, необхідні для її вирішення.

Другий етап – формування рішення. Проаналізувавши проблему, керівник розробляє різні варіанти її вирішення. Він пропонує кілька альтернативних рішень, які можуть усунути причини проблеми.

Третій етап – вибір і реалізація рішення. Керівник обирає, на його думку, оптимальний варіант вирішення проблеми та переходить до його реалізації. Для цього він створює план-графік із зазначенням ключових етапів процесу та відповідальних осіб. Завершальним етапом є оцінка результатів рішення, яку керівник здійснює через функцію контролю, зіставляючи фактичні результати з запланованими» [1].

Прийняття управлінських рішень вимагає від керівника високого професіоналізму та наявності певних соціально-психологічних якостей. У ТзОВ «Електроконтакт Україна» функціонує система документального обігу,

що включає прийом і реєстрацію документів, їх розгляд керівником, виконання, контроль виконання, формування справ і передачу їх до архіву.

Система управління документообігом представлена автоматизованою обробкою інформації, яка передбачає організацію електронного архіву з захистом на рівні документів. Кожен документ має власний список користувачів із визначеним доступом до відповідних операцій. Основою правильної організації документообігу є чітке розмежування функцій і обов'язків між працівниками.

Система управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в ТЗОВ «Електроконтакт Україна» передбачає «ефективне управління інвестиціями в науково-технічні розробки, що спрямовані на виробництво інноваційної, конкурентоспроможної продукції та підвищення її якості. Основна мета цього управління забезпечення збалансованого розвитку науково-технічних складових, залучення необхідних інвестицій та підвищення ефективності використання ресурсів» [10].

Одним із ключових пріоритетів ТЗОВ «Електроконтакт Україна» є створення безпечних умов праці. «Підприємство суворо дотримується законодавства України та вимог концерну Nexans, вкладаючи значні кошти у забезпечення безпеки всіх виробничих процесів. Підприємство отримує позитивні оцінки від представників Держгірпромнагляду Львівської області під час перевірок системи охорони праці. Безпека праці залежить від дотримання відповідних правил усіма працівниками, тому було організовано спеціальне навчання з охорони праці для 23 керівників робіт. Також розроблені та затверджені інструкції з охорони праці для всіх видів робіт. У виробничих цехах встановлені інформаційні стенди з охорони праці» [10].

На підприємстві забезпечується належний рівень дозвільної документації. На початкових етапах роботи була проведена атестація робочих місць спеціалізованою компанією. Підприємство надає працівникам спецодяг, спецвзуття та засоби індивідуального захисту, своєчасно

оновлюючи їх. ТЗОВ «Електроконтакт Україна» також дотримується всіх правил пожежної безпеки.

Успішне управління розвитком менеджерського потенціалу є важливим фактором досягнення успіху в будь-якому бізнесі, особливо в умовах постійних змін і жорсткої конкуренції.

ТОВ «Електроконтакт Україна» таку систему необхідно ретельно розробляти та впроваджувати, оскільки керівники є головними дійовими особами розвитку організації. Оцінка ефективності цієї системи допоможе виявити її сильні та слабкі сторони, виявити напрямки вдосконалення та підвищити ефективність управління персоналом.

Основою оцінки ефективності системи управління розвитком менеджерського потенціалу є комплексний підхід, що враховує кількісні та якісні показники.

Серед важливих параметрів оцінки можна виділити рівень професійної компетентності керівників, їх мотивацію та участь, ефективність менеджерських рішень, тенденції показників діяльності підприємства, рівень задоволеності працівників умовами праці та можливостями розвитку праці.

Важливо також оцінити ефективність процедур відбору, коригування, навчання та підвищення кваліфікації менеджерів, а також зворотний зв'язок і можливості професійного зростання.

ТОВ «Електроконтакт Україна» виявляє великий інтерес до розвитку менеджерського потенціалу своїх працівників, і це відображається на їх системі управління цим процесом. У бізнесі використовується комплекс заходів, спрямованих на стимулювання розвитку лідерських якостей, підвищення менеджерського потенціалу і формування почуття самосвідомості та кар'єрного зростання керівників.

Одним із найважливіших аспектів цієї системи є різноманітні програми професійного розвитку, які охоплюють різні питання управління та лідерства. Крім того, проводяться тренінги з розвитку менеджерських

навичок, щоб допомогти менеджерам вивчити нові методи та стратегії управління.

Наставництво з більш досвідченими менеджерами створює можливості для передачі знань і досвіду. Ротація працівників також використовується для розвитку менеджерів, що дозволяє їм отримати досвід у різних сферах бізнесу. Крім того, важливою частиною є участь менеджерів у прийнятті стратегічних рішень, що сприяє їх зростанню як лідерів і дозволяє повною мірою впливати на розвиток організації.

Оцінка ефективності цієї системи включає аналіз різних показників. Важливою є якість і різноманітність навчальних програм, рівень задоволеності керівників можливостями розвитку, а також швидкість і якість виконання з навичками і знаннями, отриманими під час практичної діяльності.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Впровадження інноваційних підходів до управління розвитком менеджерського потенціалу організацій

Для ТОВ «Електроконтакт Україна» важливо забезпечити хорошу систему управління для розвитку менеджерського потенціалу, оскільки це важливо для стабільної та успішної роботи організації. Для оцінки доцільності та виправданості інвестицій у навчання та розвиток управлінського персоналу проводиться аналіз витрат.

Прямі витрати на реалізацію програм розвитку управлінської спроможності включають заробітну плату тренерів та експертів, вартість навчальних матеріалів, оренду будівель та організаційні витрати. Непрямі витрати включають зазначену вище вигоду від відволікання керівників від виконання їхніх безпосередніх робочих обов'язків на час навчання.

Отримані результати аналізу витрат порівнюються з отриманими ефектами, такими як підвищення професійних здібностей менеджерів, підвищення їхньої ефективності на робочому місці, підвищення продуктивності працівників та покращення фінансових і операційних показників організації.

Рівень знань і вмінь керівників є одним із найважливіших показників ефективності можливої системи менеджменту управління в ТОВ «Електроконтакт Україна». Організація активно вивчає, як система успішно сприяє підвищенню рівня теоретичної підготовки, практичного досвіду та лідерських якостей керівників. Ретельно контролюються комунікативні навички, вміння приймати ефективні рішення, необхідні для успішної управлінської діяльності.

Показник результативності менеджерів дозволяє проаналізувати вплив можливої системи розвитку менеджменту на фактичну результативність. Оцінюються такі критерії, як продуктивність, час безвідмовної роботи, гнучкість реагування на зміни та здатність вирішувати складні проблеми. Це дає змогу визначити ступінь впливу програм розвитку на досягнення поставлених цілей та ключових показників ефективності.

Задоволеність працівників є ще одним важливим показником, який дозволяє зрозуміти, наскільки система управління розвитком менеджерського потенціалу відповідає потребам і очікуванням керівників. Ретельно вивчається рівень їхньої задоволеності якістю програм навчання та розвитку, організацією та умовами навчання, а також загальною можливістю професійного зростання.

Показник ефективності витрат допомагає оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси організації для впровадження системи управління розвитком менеджерського потенціалу. Ретельно аналізується залежність між обсягом інвестицій у навчання і розвиток менеджерів та отриманими результатами. Це допомагає визначити, як можна збільшити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації.

Важливим фактором після завершення програм розвитку в ТОВ «Електроконтакт Україна» є швидкість застосування нових знань і навичок. Аналіз цього показника дозволяє оцінити, наскільки швидко менеджери можуть перенести отримані теоретичні знання на практику. Від цього залежить їх продуктивність і внесок у розвиток організації. Чим ефективніше нові знання та навички впроваджуються в практику роботи, тим швидше можна розраховувати на хороші результати.

Другий аспект – ефективність практичного використання. Важливо дізнатися, як успішні менеджери застосовують отримані знання та навички у своїй щоденній роботі. Це дасть можливість оцінити, наскільки програми розвитку сприяють вдосконаленню здібностей керівників та їх професійному

зростанню. Якщо нові навички не знаходять відображення в роботі, важливо проаналізувати причини та знайти шляхи вдосконалення системи управління розвитком.

Не менш важливий і зворотній зв'язок з керівництвом. Оцінка ефективності програм розвитку, а також рекомендації щодо їх удосконалення допомагають виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління розвитком менеджерського потенціалу. Цей відгук важливий для подальшого вдосконалення програми та підвищення ефективності розвитку персоналу.

Під час аналізу ефективності системи управління розвитком менеджерського потенціалу ТОВ «Електроконтакт Україна» було ретельно розглянуто декілька важливих показників. Перш за все, вимірювався рівень менеджерського потенціалу менеджерів, їх здатність ефективно працювати на робочому місці. Це включає оцінку знань, навичок і здатності приймати кращі управлінські рішення.

Також досліджувалися витрати на програми розвитку та рівень впровадження нових навичок і знань. Витрати включали кошти на навчання, тренінги, семінари та інші заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації керівників. Рівень впровадження нових знань вимірювався через практичне застосування знань на робочому місці, що дозволило оцінити, як менеджери використовують отримані знання у своїй повсякденній роботі.

Такий комплексний підхід дозволив отримати повну картину ефективності системи та виявити всі її сильні та слабкі сторони. Для більш точної оцінки ефективності системи управління розвитком допускаються коментарі та думки менеджерів щодо ефективності навчання, практичного використання набутих знань і вмінь, а також їх потреби у вищій професійній підготовці. Збір відгуків від менеджерів надав додаткові дані для аналізу, дозволивши визначити не тільки кількісні, але й якісні показники ефективності.

Окрім внутрішнього аналізу, можна провести порівняння ефективності системи управління розвитком управлінського потенціалу з кращими

практиками галузі. Це дозволить визначити сильні сторони власної системи, а також ключові функції, які потребують подальшого вдосконалення. Порівняння буде включати вивчення досвіду інших компаній, аналіз їхніх методів і методів розвитку менеджменту, а також оцінку результатів, отриманих за допомогою цих методів. Результати цих порівнянь стануть важливим джерелом інформації для подальшого розвитку та вдосконалення системи управління розвитком менеджерського потенціалу в організації.

Регулярний моніторинг і аналіз ефективності навчальних заходів і програм дозволяє організації виявляти успіхи і слабкі сторони в процесі розвитку менеджерів. Це сприяє вдосконаленню навчальних програм, а також виявленню потреб менеджерів у подальшому професійному розвитку. Регулярний моніторинг включає оцінку результатів навчання, опитування та співбесіди з менеджерами, а також аналіз їх успішності та прогресу.

Надійна система управління розвитком менеджерського потенціалом сприяє утриманню талановитих співробітників і створює основу для майбутнього лідерства в організації. Крім того, розвиток лідерських якостей на всіх рівнях управління забезпечує стійке лідерство та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Це також підвищує загальну ефективність організації, оскільки кваліфіковані та мотивовані менеджери можуть керувати командами, приймати стратегічні рішення та досягати поставлених цілей.

3.2 Стратегії управління розвитком менеджерського потенціалу організації в умовах цифровізації

У цифровому середовищі сучасного бізнесу, коли інноваційні технології проникають у всі аспекти підприємницької діяльності, зростає потреба в розвитку менеджерського потенціалу організації. Це стає стратегічною вимогою для тих, хто прагне не тільки зберегти свою конкурентоспроможність, але й успішно адаптуватися до нових вимог ринку.

Менеджери повинні володіти не тільки звичайними управлінськими навичками, а й знати основи цифрових технологій, що вимагає зміни підходу для розвитку своїх можливостей і створення нових стратегій управління. Розвиток менеджерського потенціалу в контексті цифрової локалізації передбачає зміни методів управління, а також модернізацію процесів прийняття рішень.

Нові цифрові інструменти дозволяють значно скоротити час аналізу даних, спростити звітність і автоматизувати роботу, що сприяє підвищенню ефективності роботи. Відповідно, розвиток менеджерів спрямований на розвиток таких навичок, які дозволили б використовувати цифрові інструменти для вирішення стратегічних завдань.

Стратегічний розвиток менеджерів у цифрову епоху передбачає інвестиції в освіту та професійний розвиток. Компанії, які планують досягти довгострокового успіху, повинні надавати своїм менеджерам курси та тренінги, які зосереджуються на інноваційних технологіях. Деякі організації створюють власні навчальні програми, орієнтовані на їхні бізнес-процеси, тоді як інші пропонують доступ до зовнішніх ресурсів, таких як онлайн-курси та сертифікації.

Однією з найважливіших стратегій розвитку менеджерського потенціалу є розвиток лідерських якостей, актуальних для цифрової епохи. Успішний менеджер повинен бути не тільки лідером, але й лідером, який може мотивувати команду до інновацій. Це означає, що важливо розвивати комунікативні навички, уміння креативно мислити та вміння мотивувати команди працювати над новими проектами.

Для ефективного розвитку менеджерів у сучасних умовах важливо використовувати особисті методи навчання. Цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати дані про особисті потреби співробітників, їх стиль роботи, сильні та слабкі сторони. Це відкриває можливість створювати персоналізовані навчальні програми, які можуть задовольнити потреби кожного менеджера.

Особливу увагу слід приділити розвитку навичок управління та аналізу даних. У цифровому середовищі обсяг даних зростає дуже швидко, і для ефективного управління бізнесом менеджери повинні вміти працювати з великими обсягами інформації. Це вимагає навчання навичкам збору, обробки та інтерпретації даних, а також здатності приймати правильні рішення на основі отриманих результатів.

Цифрова ера також підвищує важливість розвитку командної роботи між менеджерами, оскільки складність і взаємопов'язаність сучасних проектів часто перевищують можливості окремих професіоналів.

«Менеджери повинні вміти працювати в міждисциплінарних командах, об'єднувати зусилля різних фахівців і координувати їх роботу для досягнення спільної мети. Одним із найважливіших аспектів стратегії розвитку менеджерського потенціалу в цифровому світі є підтримка інноваційного середовища в організації. Зростання продуктивності та підвищення конкурентоспроможності можливі лише тоді, коли компанія підтримує інновації, розвиває творчий спосіб роботи та забезпечує ресурси для реалізації нових ідей» [27].

Сучасний менеджер повинен розуміти основи кібербезпеки, яка стала невід'ємною частиною цифрового процесу. Уміння працювати із захищеними даними, уникати кіберзагроз і розуміти основи безпеки цифрової взаємодії – нові вимоги до менеджерів, які хочуть досягти успіху в сучасному цифровому світі.

Крім того, розвиток менеджерського потенціалу у цифровому контексті включає здатність передбачати зміни та керувати ними. Менеджери повинні вміти проектувати та впроваджувати зміни на основі прогнозованих даних, адаптуючи організацію до нових викликів і можливостей, які відкриває технологія.

Ще одним важливим навиком сучасного менеджера є вміння працювати з хмарними сервісами та цифровими платформами, які забезпечують командну роботу. Оскільки все більше роботи виконується

віддалено, важливо навчитися ефективно використовувати цифрові інструменти для керування проектами, відстеження прогресу та координації командної роботи.

Розвиток стратегічного мислення стає дуже важливим у процесі цифровізації. Менеджери повинні вміти дивитися вперед, аналізувати перспективи та розробляти довгострокові стратегії, які враховують постійні зміни в цифровому середовищі. Це також включає розуміння світових тенденцій та інтеграцію технологічних інновацій у бізнес-модель компанії.

У ситуації цифровізації важливо звернути увагу на розвиток емоційного інтелекту у керівників. Уміння розуміти і керувати власними почуттями, а також почуттями помічників сприяє створенню доброго клімату в колективі, підвищує рівень довіри та мотивації.

Загалом стратегії розвитку менеджерського потенціалу у контексті інтелекту спрямовані на створення нового типу менеджерів, здатних ефективно використовувати технології для досягнення стратегічних цілей компанії. Це вимагає постійного вдосконалення на індивідуальному та організаційному рівнях, що стає запорукою конкурентоспроможності та успіху бізнесу в епоху цифрових технологій.

ВИСНОВКИ

В умовах нестабільності сучасного ринку та ускладнення процесів управління стабільний розвиток організацій значною мірою залежить від кращого розвитку менеджерського потенціалу. Відомі національні та міжнародні компанії підтверджують, що висока кваліфікація управлінського персоналу є основною причиною успішного бізнесу. Професійний розвиток менеджерів сприяє попередженню внутрішніх конфліктів, підвищенню кваліфікації працівників та адаптації до сучасних потреб управління.

Відповідно до традиційних принципів менеджменту менеджер має чітко визначені завдання та повноваження і працює в умовах високої складності праці та взаємодії із зовнішнім середовищем. Враховуючи зміни в бізнес-середовищі, важливо регулярно переглядати плани розвитку менеджменту, коригувати цілі, стратегії та моделі до нових умов ринку та технологічних викликів.

Розвиток менеджерського потенціалу може базуватися на різних моделях. Стиль майстерності фокусується на ключових управлінських навичках, стиль завдання – на визначенні та досягненні професійних цілей, а стиль лідерства – на розвитку лідерських якостей. Такий підхід дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними, розвиваючи управлінські та лідерські навички для досягнення стратегічних цілей.

ТОВ «Електроконтакт Україна», український підрозділ німецької компанії Elektrokontakt GmbH, спеціалізується на виробництві систем електропроводки для автомобільної промисловості. Заснована у 2007 році, компанія має виробничі потужності у Перемишлянах, Золочеві та Бродах, де працює понад 2900 спеціалістів. За час роботи Електроконтакт Україна зарекомендувала себе як надійний партнер таких брендів, як BMW, Opel, Audi, Mercedes та Porsche.

Компанія високо цінує корпоративну культуру, яка сприяє відкритому спілкуванню та командній роботі. Це створює атмосферу довіри, підвищує мотивацію та продуктивність, сприяє незалежності та творчому способу

роботи. Розвиток менеджменту включає навчання управлінню командою, вирішенню конфліктів та професійному розвитку, що відкриває можливості для кар'єрного росту.

Для стратегічного розвитку менеджери проходять різноманітні тренінги та онлайн-курси, беруть участь у семінарах та консультуються з тренерами. Така система навчання сприяє всебічному розвитку керівного персоналу та досягненню стратегічних цілей компанії.

«Електроконтакт Україна» активно нарощує кількість співробітників з 2021 по 2023 роки, що свідчить про потужне зростання бізнесу. Збільшення частки високоосвічених фахівців і розширення гендерної рівності посилює кадрову політику компанії, забезпечуючи кращий розподіл кадрових ресурсів.

Важливою частиною також є «розвиток емоційного інтелекту у менеджерів. Це допомагає створити позитивне робоче середовище, сприяє довірі, мотивації та високій залученості співробітників, що позитивно впливає на продуктивність і командну атмосферу» [15].