

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЗАРЕВИЧ Степан Романович

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО
ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав ст. групи МЕНм-21
Заревич С.Р.

Науковий керівник:
д.е.н., проф. Надвичний С.А.

АНОТАЦІЯ

Степан ЗАРЕВИЧ Управління розвитком менеджерського потенціалу в організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Західноукраїнський національний університет. Тернопіль. 2025.

Робота присвячена дослідженню актуальних питань побудови ефективної системи управління розвитком менеджерського потенціалу організації.

У роботі досліджені питання сутності та ролі підвищення менеджерського потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Узагальнені сформовані практики управління розвитком менеджерського потенціалу. Проведений аналіз діючих механізмів управління розвитком менеджерського потенціалу досліджуваної організації. Надані пропозиції щодо удосконалення управління розвитком менеджерського потенціалу через вироблення концептуальних підходів розвитку управлінських кадрів та впровадження сучасного інструментарію HR-аналітики і оцінювання менеджерського потенціалу організації.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття менеджерського потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації	7
1.2. Механізми та моделі управління розвитком менеджерського потенціалу	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	22
2.1. Оцінка управлінського потенціалу досліджуваної організації	22
2.2. Аналіз чинних механізмів управління розвитком менеджерського потенціалу в досліджуваній організації.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	36
3.1. Вироблення концептуальних підходів до розвитку менеджерського потенціалу організації.....	36
3.2. Впровадження сучасного інструментарію HR-аналітики та оцінювання менеджерського потенціалу організації.....	42
ВИСНОВКИ.....	51
Список використаних джерел.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічних економічних, технологічних та соціальних змін важливе значення для підвищення рівня конкурентоспроможності організації належить здатності керівників ефективно реагувати на складні виклики. Менеджерський потенціал є інтегральною характеристикою компетенцій, лідерських якостей, професійних навичок і стратегічного мислення управлінського персоналу. Саме від рівня його розвитку залежить здатність організації адаптуватися до нових умов, забезпечувати інноваційність, оптимізувати процеси та досягати стратегічних цілей. Зважаючи на посилення викликів зовнішнього середовища, до компетентностей керівництва висуваються нові вимоги: сучасний керівник має володіти не лише професійними знаннями, а й навичками стратегічного бачення, антикризового управління, комунікативної гнучкості, управління змінами та персоналом, здатністю працювати з даними і впроваджувати інновації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади формування та розвитку менеджерського потенціалу досліджувалися багатьма науковцями, які зосереджують увагу на компетентнісному підході, моделях лідерства, управлінні людськими ресурсами та підвищенні ефективності роботи управлінців. Ці питання були об'єктом вивчення таких провідних вчених, таких як: Дашко І. М., Дороніна М. С., Кільницька О., Корсікова Н.М., Козак К.Б., Круп'як Л., Милько І., Надвиничний С., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М., Петрушев К.В., Хаустова, К., Черниш О.В., Шарко І.О. та інші.

Водночас практичний досвід сучасних організацій свідчить про потребу удосконалення системних механізмів управління розвитком менеджерського потенціалу, адаптації їх до сучасних тенденцій та вимог ринку.

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

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Дослідити сутність поняття менеджерського потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації.
2. Узагальнити сучасні механізми та моделі управління розвитком менеджерського потенціалу організації
3. Оцінити стан менеджерського потенціалу організації та визначити ключові проблеми його розвитку.
4. Проаналізувати чинну практику управління розвитком менеджерського потенціалу в досліджуваній організації.
5. Розробити концептуальні підходи до розвитку менеджерського потенціалу з урахуванням специфіки досліджуваної організації.
6. Запропонувати базові заходи щодо впровадження сучасного інструментарію HR-аналітики та оцінювання менеджерського потенціалу організації

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком менеджерського потенціалу організації.

Предметом дослідження є методи, моделі та механізми формування, оцінювання та розвитку управлінського персоналу в організації

Методи дослідження. Дослідження питань управління розвитком менеджерського потенціалу організації проводилося із використанням сучасних загальнонаукових та спеціальних прийомів, таких як: системного, порівняльного та компаративного аналізу; логічного узагальнення; причинно-наслідкових зв'язків; експертних оцінок; інструментів HR-аналітики, графічних методів для візуалізації теоретичних і практичних результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження були нормативні, інструктивні та методичні матеріали з питань розвитку менеджерського потенціалу, наукові публікації та аналітичні оцінки провідних фахівців та вчених з даної проблематики, практичні матеріали діяльності досліджуваної організації, ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення дослідження. Надані рекомендації керівництву КП «Тернопільводоканал» щодо вироблення концептуальних засад розвитку

менеджерського потенціалу, які зорієнтовані на: підвищення ефективності системи управління персоналом; удосконалення процедур оцінювання управлінського потенціалу, застосування інструментів HR-аналітики у діагностиці потенціалу персоналу; формування програм лідерського розвитку та мотиваційного середовища .

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження, висновки та рекомендації, висвітлені у кваліфікаційній роботі, апробовані в роботі науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (16.05.2025р.) та Науковій інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 27.11.2025р.) [37;38].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття менеджерського потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації

Проблематика управління розвитком менеджерського потенціалу набуває особливої актуальності в умовах необхідності швидкої адаптації, оптимізації внутрішніх процесів, впровадження інноваційних підходів та переходу до ризикоорієнтованого управління. Багато організацій стикаються з такими викликами, як кадровий дефіцит на управлінських посадах, нерозвиненість систем підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів, низький рівень мотивації до управлінського розвитку, а також відсутність системної роботи з формування кадрового резерву. Недостатній розвиток управлінських компетенцій призводить до зниження ефективності організаційних процесів, ускладнює реалізацію стратегічних завдань та підвищує ризики управлінських помилок. У цих умовах вирішальним чинником стійкого розвитку та успішної діяльності організації стає якість управління, яка безпосередньо залежить від рівня розвитку менеджерського потенціалу керівників різних рівнів.

За висновками фахівців [24;25], потребує переосмислення і вдосконалення власне і сама система управління менеджерським потенціалом, шляхом впровадження новітніх підходів до планування та розвитку управлінських компетенцій на основі сучасних HR-технологій і методів лідерського розвитку. Отже, ефективність функціонування сучасних організацій значною мірою залежить від рівня розвитку управлінського персоналу, здатного забезпечити адаптацію до динамічних змін, реалізацію стратегічних цілей та стійкість організації в умовах зовнішніх викликів.

У науковій літературі менеджерський потенціал трактується як інтегральне поєднання компетенцій, здібностей та можливостей управлінця, що забезпечують ефективне виконання ним управлінських функцій. У широкому розумінні це сукупність можливостей та ресурсів керівного складу (менеджерів

різних ланок), спрямованих на забезпечення ефективного управління, досягнення поточних і стратегічних цілей, а також сталого розвитку в умовах конкуренції. У вузькому - це ступінь готовності управлінців до виконання управлінських завдань певної складності у конкретних умовах, а отже, менеджерський потенціал є інтегрованою здатністю організації до управління, що впливає на її прибутковість, ефективність та здатність до розвитку.

Часто в науковій літературі поняття «менеджерський потенціал» ототожнюється з поняттям «управлінський потенціал», або вони використовуються як взаємозамінні. На думку фахівців [21;26], ці поняття є близькими за змістом та мають спільну основу, однак різняться за акцентами, змістовим наповненням та сферою застосування.

Управлінський потенціал у широкому значенні трактується як сукупність ресурсів, можливостей та умов, що забезпечують виконання управлінських функцій на рівні організації. До його елементів відносять кадровий склад управління, систему управлінських процесів, регламенти, технічні засоби, інформаційні системи, а також зовнішні умови, які формують організаційне середовище. Таким чином, управлінський потенціал охоплює як людський, так і матеріально-організаційний вимір управління.

На відміну від цього, менеджерський потенціал має більш вузький, персоніфікований характер і стосується передусім компетентностей окремих менеджерів або управлінської команди. Його визначають як сукупність професійних знань, лідерських якостей, управлінських навичок, психологічних характеристик, ціннісних орієнтацій та мотивації працівників, які безпосередньо здійснюють управлінську діяльність. Менеджерський потенціал відображає якість людського ресурсу управління, його здатність формувати та реалізовувати управлінські рішення, впроваджувати зміни й забезпечувати розвиток організації.

Таким чином, співвідношення понять можна подати таким чином: менеджерський потенціал є складовою частиною управлінського потенціалу, але не вичерпує його повністю. Якщо управлінський потенціал характеризує

структурно-функціональні можливості системи управління в цілому, то менеджерський потенціал визначає рівень професійної спроможності управлінського персоналу, що є ключовим чинником ефективної реалізації цих можливостей (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Відмінності та спільності у поняттях менеджерського та управлінського потенціалів

Примітка. Складено автором

Водночас між цими поняттями існує тісний взаємозв'язок. Розвиток менеджерського потенціалу безпосередньо підсилює управлінський потенціал організації, оскільки підвищення компетентності менеджерів забезпечує ефективніше використання організаційних ресурсів, покращує якість управлінських процесів і сприяє впровадженню інновацій. З іншого боку, рівень управлінського потенціалу створює умови для розвитку менеджерського потенціалу: система управління, корпоративна культура, можливості

професійного навчання і мотивації визначають можливості для зростання управлінського персоналу.

Отже, хоча поняття «менеджерський потенціал» і «управлінський потенціал» є близькими, вони відображають різні площини управлінської діяльності. Їх диференціація дозволяє глибше зрозуміти механізми розвитку управління, а також обґрунтувати необхідність цілеспрямованого формування менеджерського потенціалу як ключового чинника забезпечення стратегічної спроможності сучасної організації.

На основі узагальнень теоретичних засад формування менеджерського потенціалу [11;18;26;2] можемо виокремити такі його базові компоненти: професійний, управлінський, комунікативний, лідерський, особистісний, стратегічний (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Компоненти менеджерського потенціалу організації

Примітка. Сформовано автором

Така багатовимірність визначає потребу у комплексному підході до формування і оцінювання менеджерського потенціалу, адже недорозвиненість

одного з компонентів може суттєво знизити загальну результативність управлінця.

Як стверджують науковці, «функціональним інструментом реалізації менеджерського потенціалу є компетенції як сукупність специфічних знань, умінь, досвіду, навичок, які проявляються у професійній поведінці кожного окремо взятого менеджера, а також як поєднання таких складових, як здатність і готовність шукати, вивчати, думати, включатися в діяльність, співпрацювати та адаптуватися» [11]. Щоб оцінити їхній рівень розвитку, необхідно «враховувати її три складові: 1) професійну компетенцію, яка базується на отриманих фахових знаннях і особистісних здібностях менеджера; 2) соціальну компетенцію, основою якої є психоемоційні характеристики поведінки менеджера; 3) концептуальну компетенцію, що проявляється через модель діяльності менеджера, вибір методів прийняття і реалізації управлінських рішень» [11].

З огляду на це, одним із ключових підходів до розвитку менеджерського потенціалу є компетентнісний підхід, який дає змогу визначити конкретні вимоги до управлінця, структурувати його якості та оцінити їх відповідність потребам організації. Згідно з компетентнісним підходом, менеджерський потенціал розглядається як сукупність управлінських компетенцій, що включають: зорієнтованість на результат (спрямовується на досягнення конкретних вимірюваних досягнень); клієнтоорієнтованість (має на меті виявлення і аналіз потреб споживачів); управління змінами (здатність керівника ініціювати, планувати, впроваджувати та підтримувати необхідні зміни); розвиток персоналу (спрямований на підтримку розвитку компетентностей працівників); аналітичне та стратегічне мислення (здатність проводити аналіз причинно-наслідкових зв'язків та приймати обґрунтовані рішення); вирішення проблем (має на меті вчасне виявлення відхилень та впроваджувати корегувальні дії); саморозвиток (як внутрішня потреба до безперервного вдосконалення власних знань, навичок та управлінських якостей). Більш розлого в табл. 1.1.

Характеристика ключових управлінських компетенцій менеджера

Компетенція	Сутність	Спрямування
Орієнтованість на результат	Характеризує здатність керівника спрямовувати свою діяльність та діяльність підлеглих на досягнення визначених цілей. Включає уміння формулювати завдання, пріоритезувати роботу, контролювати виконання, дотримуватися термінів та забезпечувати необхідний рівень якості результатів.	Спрямованість на досягнення конкретних, вимірюваних результатів, ефективність процесів, формування ціле спрямованої поведінки в команді.
Клієнто орієнтованість	Це здатність менеджера враховувати потреби, очікування й інтереси споживачів (як зовнішніх, так і внутрішніх). Передбачає вміння вибудовувати конструктивні комунікації, реагувати на проблеми клієнтів, формувати позитивний досвід взаємодії з організацією.	Спрямовується на виявлення та аналіз потреб клієнтів; забезпечення високого рівня сервісу; побудову довгострокових довірчих відносин; створення доданої цінності для споживача.
Управління змінами	Означає здатність керівника ініціювати, планувати, впроваджувати та підтримувати зміни в організації. Вимагає розуміння закономірностей розвитку організації, уміння управляти опором персоналу та створювати умови для адаптації.	Спрямованість на аналіз необхідності змін; побудову планів трансформації; комунікації змін і роботи з ризиками; оцінювання результатів упроваджених змін.
Розвиток персоналу	Передбачає здатність керівника визначати навчальні потреби працівників, створювати умови для їх розвитку, мотивувати до професійного зростання, проводити наставництво та коучинг.	Спрямованість на формування навчальних стратегій; підтримка розвитку компетенцій співробітників; розвиток кадрового резерву; передача знань та досвіду.
Аналітичне та стратегічне мислення	Аналітичне мислення передбачає здатність працювати з даними, здійснювати аналіз причинно-наслідкових зв'язків, приймати обґрунтовані рішення. Стратегічне мислення — уміння бачити перспективу, прогнозувати наслідки, визначати довгострокові цілі та способи їх досягнення.	Спрямованість на аналіз інформації, ризиків, тенденцій; стратегічне планування; прогнозування впливу управлінських рішень; формування сценаріїв розвитку
Вирішення проблем	Здатність керівника ефективно виявляти проблеми, аналізувати їх причини, генерувати альтернативи рішень та обирати оптимальний варіант.	Спрямованість на своєчасне виявлення відхилень у діяльності; застосування методів аналізу проблем; пошук оптимальних рішень; впровадження коригувальних дій
Саморозвиток	Це внутрішня потреба керівника до безперервного вдосконалення власних знань, навичок та управлінських якостей. Включає здатність до самоаналізу, постановки цілей розвитку, самонавчання.	Спрямованість на оцінку власних сильних і слабких сторін; ініціювання навчання; вивчення нових методів і технологій управління; готовність до змін і відкритість новому досвіду.

Примітка. Сформовано автором

Такий підхід є основою для формування моделей компетенцій, які широко застосовуються у сучасних організаціях для оцінювання керівників, формування кадрового резерву та розроблення програм управлінського розвитку. Він забезпечує прозорість вимог до управлінського персоналу та дозволяє вибудувати системну траєкторію підвищення кваліфікації та професійного зростання.

Особливе місце у формуванні і розвитку менеджерського потенціалу організації має авторитет керівника, адже саме він визначає якість управлінських взаємин, рівень довіри в колективі, а також можливості професійного зростання управлінського персоналу. Сучасні підходи до управління розглядають авторитет не як формальний статус керівника, а як сукупність соціально-психологічних, професійних і морально-етичних характеристик, що забезпечують його здатність впливати на колектив і вести його до досягнення спільних цілей [6;23;30]. Це пов'язується з тим, що авторитет керівника є фундаментом управлінського впливу. У колективі, де керівник користується довірою, управлінська комунікація є ефективною, а ухвалені рішення сприймаються не формально, а як такі, що відповідають інтересам організації. Така довіра створює сприятливі умови для розвитку управлінських компетентностей у менеджерів, оскільки вони переймають стиль та стандарти роботи, які демонструє керівник.

Високий авторитет керівника також формує позитивний психологічний клімат, що впливає на залученість управлінського персоналу до прийняття рішень, їхню готовність до навчання та самовдосконалення. За наявності довіри керівник не потребує надмірного контролю, натомість акцент робить на делегуванні повноважень, підтримці самостійності та розвитку ініціативності менеджерів. Це безпосередньо посилює їхній потенціал, оскільки сприяє набуттю практичного досвіду, формуванню здатності до прийняття рішень та підвищенню відповідальності.

Забезпечення постійного розвитку менеджерського потенціалу вважається стратегічним ресурсом організації, оскільки визначає її здатність: ефективно

реагувати на зміни зовнішнього середовища та ризики; удосконалювати внутрішні процеси та організаційну структуру; впроваджувати інновації та нові технології; формувати високий рівень корпоративної культури та мотивації персоналу; забезпечувати якість управлінських рішень і стратегічних ініціатив.

За високого рівня менеджерського потенціалу організація отримує низку переваг, зокрема: підвищення ефективності операційних процесів; оптимізація управління ресурсами; зниження управлінських помилок та ризиків; зміцнення репутації та довіри з боку споживачів; підвищення інноваційного потенціалу; формування стійкої конкурентної позиції на ринку (рис. 1.3).

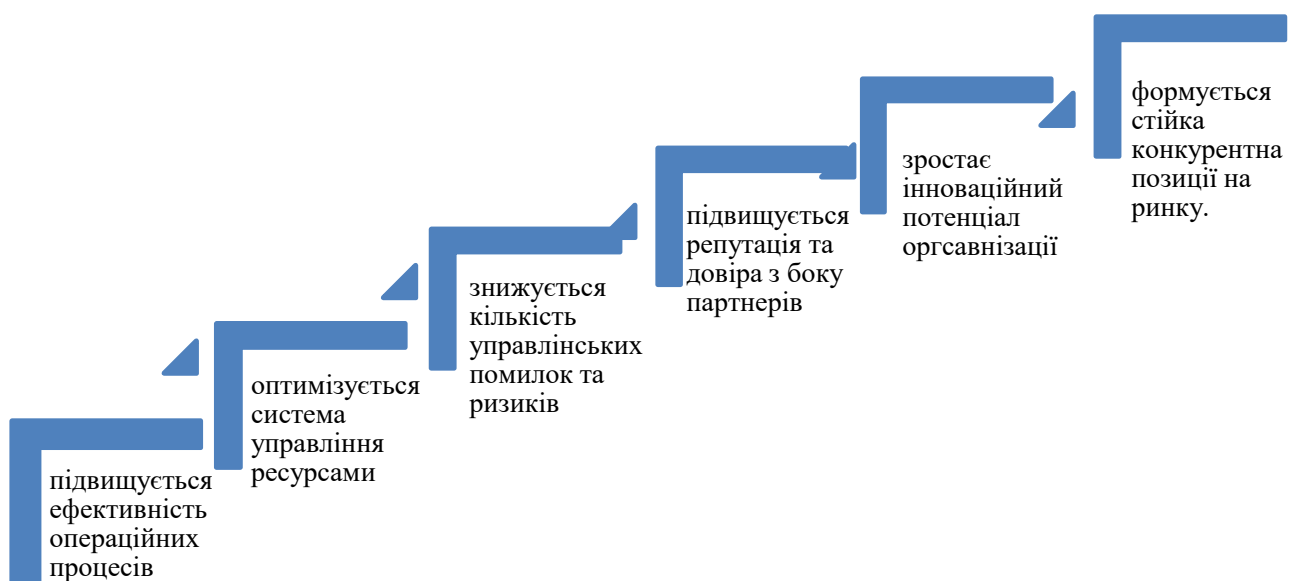


Рис. 1.3. Переваги, які отримує організація від підвищення рівня менеджерського потенціалу

У сучасних умовах менеджерський потенціал стає не лише фактором ефективності діяльності, а й запорукою стійкості організації в умовах кризових ситуацій та непередбачуваних змін.

Отже, менеджерський потенціал можна представити як інтегральну системну характеристику, сукупність вроджених та набутих якостей, що дає особистості здатність та можливість приймати рішення і регулювати свою поведінку, враховуючи й оцінюючи ситуацію, в умовах певного професійного середовища. Менеджерський потенціал формується за рахунок таких складових: особистісний потенціал, професійний потенціал, управлінський потенціал,

лідерський потенціал, креативний потенціал, комунікаційний потенціал. При цьому варто розуміти, що роль менеджерів має фундаментальне значення для стратегічних змін та ефективності організації, оскільки менеджери є рушійною силою у створенні та відкритті нових можливостей.

Авторитет керівника вважається стратегічним фактором розвитку менеджерського потенціалу, оскільки визначає якість управлінських взаємодій, ефективність комунікацій, рівень професійної мотивації та здатність організації до інновацій. Він формує середовище, у якому управлінці можуть розвиватися, підвищувати кваліфікацію та реалізовувати свій потенціал у відповідності до стратегічних цілей організації. Тому в системі сучасного менеджменту цілеспрямоване формування та підтримання авторитету керівника розглядається як невід’ємна складова управління людським капіталом та ключовий елемент розвитку управлінської спроможності організації.

1.2. Механізми та моделі управління розвитком менеджерського потенціалу

Управління розвитком менеджерського потенціалу займає одне з ключових місць у системі стратегічного управління організацією. За умов зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, швидких технологічних змін та підвищених вимог до ефективності управління, саме здатність організації формувати, підтримувати та розвивати високий рівень менеджерського потенціалу визначає її конкурентоздатність, інноваційність і здатність до адаптації.

За своїм змістом управління розвитком менеджерського потенціалу (далі – УРМП) є системним, безперервним процесом формування, діагностування, використання та вдосконалення компетенцій керівників з метою забезпечення високої ефективності управлінських рішень, оптимального функціонування організації та досягнення стратегічних цілей. Сутність власне самого процесу управління полягає у:

виявленні поточного рівня потенціалу керівників на основі оцінювання компетенцій, результативності та розвитку;

визначенні управлінських (компетентісних) розривів, які стримують ефективність кадрових процесів в організації;

формуванні індивідуальних траєкторій розвитку менеджерів;

створенні системи підтримки, навчання та стимулювання, яка забезпечує зростання управлінської зрілості;

інституціоналізації кадрового резерву та планування наступництва.

В умовах, в яких функціонують сучасні організації, вагоме місце в системі УРМП належить визначенню компетентісних розривів, які проявляються кількісній та/або якісній різниці між: необхідними компетенціями (Knowledge, Skills, Abilities – KSA), які вимагаються для успішної реалізації стратегії організації, досягнення цільових показників та використання нових технологій та фактичними компетенціями, які наявні у поточної робочої сили організації.

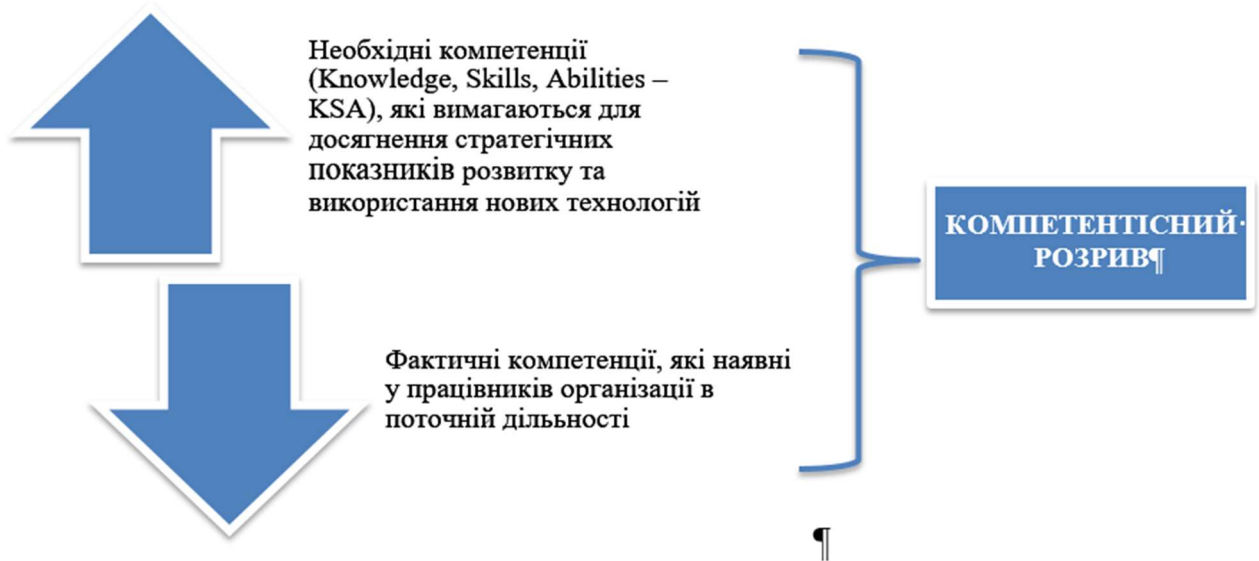


Рис. 1.4. Компетентісний розрив в організації

Примітка. Узагальнено автором

Такий розрив може бути індивідуальним (між рівнем кваліфікації працівника та його посадовими вимогами) або організаційним (між поточним кадровим складом та стратегічними потребами організації), а також, кількісним (недостатня кількість персоналу з потрібними навичками для покриття обсягу

роботи або виконання функцій) або якісним (персонал є, але його рівень, знання чи навички не відповідають вимогам посади чи стратегії).

Кваліфікаційний розрив є наслідком впливу комбінованої сукупності факторів, серед яких найбільш вагомими є:

технологічні зміни. Найпоширеніша причина, оскільки швидке впровадження штучного інтелекту, автоматизації, нових програмних платформ вимагає навичок, яких ще немає у більшості працівників (наприклад, аналіз даних, робота з ВІ-інструментами);

зміна стратегії діяльності. Зміна напрямів і фокусу діяльності потребує зовсім інших навичок і компетенцій, що призводить до конфліктів між набутими навичками і новими вимогами;

демографічні зміни (витік знань). Вихід на пенсію досвідчених фахівців призводить до втрати унікальних корпоративних знань та досвіду, які не були задокументовані чи передані;

неефективне навчання та розвиток. Часто навчальні програми не відповідають реальним потребам бізнесу або є застарілими;

помилки в наймі кадрів. Проблематичність залучити фахівців з потрібними унікальними навичками.

Таким чином, управління розвитком менеджерського потенціалу має не лише кадровий, а й стратегічний характер.

Механізм УРМП включає комплекс взаємопов'язаних елементів та етапів, спрямованих на постійне вдосконалення управлінських навичок, залучення та утримання кваліфікованих фахівців. До основних компонент такого механізму належать:

оцінка та діагностика потенціалу. Визначаються поточні сильні та слабкі сторони менеджерів, їхніх компетенцій, знань і вмінь, а також існуючих можливостей для подальшого розвитку;

стратегічне планування. Включає розробку довгострокових цілей та стратегій розвитку менеджерського потенціалу, узгоджених із загальними цілями організації;

планування ресурсів. Визначення необхідних людських, фінансових та матеріальних ресурсів для реалізації програм розвитку.

навчання та розвиток. Впровадження програм навчання, тренінгів, менторства, коучингу, що сприяють здобуттю нових професійних знань та вмінь.

мотивація та підтримка. Застосування системи мотиваційних механізмів, професійної та психологічної підтримки, що стимулюють бажання менеджерів до саморозвитку та інновацій;

організація роботи. Створення умов для застосування нових навичок на практиці та ефективне управління процесами впровадження змін в організації;

контроль та оцінка результатів. Моніторинг, контроль виконання планів розвитку, аналіз досягнутих результатів та коригування подальших дій.

Цей механізм допомагає максимізувати розкриття та ефективне використання менеджерського потенціалу для сталого розвитку всієї організації.

В практиці сучасних організацій використовується широкий спектр базових управлінських інструментів, які використовуються в рамках реалізації прийнятих рішень розвитку менеджерського потенціалу за всіма його компонентами. Такі інструменти варто об'єднати у групи, які характеризують той чи інший зріз управлінського впливу, а саме інструменти: HR-аналітики та оцінювання; планування професійного розвитку; організаційні інструменти розвитку; мотиваційно-стимулюючі; інформаційно-технологічні (рис. 1.5).

Важливе значення в системі управління розвитком менеджерського потенціалу в організації має прийнята модель, в рамках якої будуть вибудовуватися всі процеси та прийматися рішення. Серед поширених моделей, які дають можливість системно підходити до розвитку керівників, виокремлюють [21]:

1. Модель компетенцій (Competency-based model). Базується на припущенні, що результативність управлінця визначається набором компетенцій - інтегрованих характеристик знань, умінь, навичок, поведінкових проявів і цінностей. Організація формує власний профіль компетенцій, який відображає стратегічні цілі, корпоративну культуру та очікувані стандарти управління.

Передбачає формування профілю компетенцій та оцінювання відповідності управлінця вимогам посади.



Рис.1.5. Базовий інструментарій управління розвитком менеджерського потенціалу організації

Примітка. Узагальнено автором

2. Модель лідерства К. Бланшара та П. Херці (Situational Leadership). Пояснює, що немає універсального стилю керівництва, а ефективний керівник підбирає стиль управління відповідно до рівня зрілості підлеглих (компетентність + мотивація). Розвиває вміння адаптувати стиль управління, ефективно взаємодіяти з працівниками різного рівня компетентності, покращувати командну ефективність.

3. Модель TQM-лідерства (Leadership for Quality). Орієнтована на якість, підкреслює, що забезпечення якості - це відповідальність не лише операційних працівників, а насамперед керівників. Лідерство розглядається як стратегічний ресурс, що формує корпоративну культуру та стандарти якості. Формує здатність до аналітичного мислення, системності, раціонального

використання ресурсів, створює умови для розвитку лідерства через участь у програмах покращення.

4 Competence Maturity Model (СММ). СММ визначає рівень зрілості системи управління компетенціями в організації, від хаотичного підходу до повністю інтегрованої та аналітичної моделі. Рівні зрілості системи управління за СММ визначаються як [32;34]:

низький (Initial): відсутність формалізації, інтуїтивне управління.

базовий (Managed): окремі програми розвитку та оцінки.

стандартизований (Defined): єдина система компетенцій, моделі посад.

керований аналітично (Quantitatively Managed): поєднання KPI, HR-аналітики.

оптимізований (Optimizing): розвиток компетенцій інтегровано зі стратегією, використання Big Data та прогнозування.

Дозволяє оцінювати рівень організаційної здатності управляти компетенціями персоналу.

5 Agile-лідерська модель. Agile-лідерство ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності та швидкості управлінських рішень. Центр ваги переноситься з контролю на створення умов для самостійності команд. Ключовими принципами Agile leadership є: фокус на клієнтській цінності; швидке реагування на зміни середовища; залучення команди до прийняття рішень; відкритість і прозорість; культура експериментів; управління через мотивацію, а не через контроль. Формує керівників нового покоління, здатних управляти командами в умовах невизначеності, підвищує інноваційність, гнучкість та стійкість організації.

Управління розвитком менеджерського потенціалу є ключовим процесом, який визначає ефективність функціонування організації, її конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість до зовнішніх викликів. На сучасному етапі розвитку теорії та практики менеджменту сформовано низку моделей управління, кожна з яких пропонує власний підхід до розвитку керівників і формування кадрового резерву.

Компетентнісні моделі дозволяють структурувати вимоги до управлінців та забезпечують прозорість оцінювання. Поведінкові моделі, зокрема ситуативне лідерство, забезпечують гнучкість управління персоналом, враховуючи індивідуальні характеристики працівників. Моделі якості (TQM), таланту (TM Cycle), зрілості (CMM) та потенціалу (9-Box Grid) забезпечують системний і структурований підхід до розвитку менеджерів. Agile-підходи розширюють управлінські можливості у контексті швидких змін та інновацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка управлінського потенціалу досліджуваної організації

Аналізування практики управління розвитком менеджерського потенціалу нами здійснювався на матеріалах комунального підприємства «Тернопільводоканал» (далі – КП «Тернопільводоканал»). Потреба дослідження даної проблематики обумовлена тим, що попри стратегічну важливість, КП (як і більшість таких комунальних підприємств) стикається з низкою управлінських проблем: недостатньо розвиненою системою оцінювання компетенцій керівників, фрагментарними підходами до їх професійного розвитку, відсутністю структурованої роботи з кадровим резервом та обмеженою мотивацією до управлінського вдосконалення. У таких умовах система управління розвитком менеджерського потенціалу потребує модернізації, впровадження сучасних HR-технологій, інструментів компетентнісної оцінки та підходів стратегічного управління персоналом.

КП «Тернопільводоканал» є великою інженерно-технічною організацією, яка функціонує в умовах підвищених вимог до безперервності надання послуг, технологічної дисципліни та відповідності нормативам. Тому для КП особливе значення має спроможність керівників діяти в умовах технічних, технологічних та безпекових ризиків, підвищеного навантаження на ресурси, змін нормативного середовища та зростання очікувань споживачів.

КП «Тернопільводоканал» засноване Тернопільською МР, робота якого координується управлінням ЖКГ, благоустрою та екології. Метою створення підприємства є «забезпечення фізичних та юридичних осіб, розташованих на території м. Тернополя та навколишніх сіл, послугами централізованого постачання холодної води та централізованого водовідведення, а також забезпечення належного функціонування та технічного стану об'єктів

водопроводу та каналізації та водопровідно-каналізаційних мереж, які перебувають на балансі Підприємства» [42].

КП «Тернопільводоканал» є ліцензіатом Національної комісії, що регулює енергетичні та комунальні послуги, й веде свою діяльність з дотриманням відповідних нормативних актів.

Для забезпечення належної діяльності КП формує статутний фонд в розмірі 260,0 млн грн. Джерелами його формування є передане власником комунальне майно та інші не заборонені законами кошти. За КВЕД, основним видом діяльності КП є «36.00 Забір, очищення та постачання води» [42]. Інші види діяльності наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Загальна інформація про комунальне підприємство
«ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»**

Повна назва	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»
Дата заснування	20.11.1997
Засновник	Тернопільська міська рада
Форма власності	Комунальне підприємство
Статутний капітал	260 000 000 грн
Основний вид діяльності	36.00 Забір, очищення та постачання води
Інші види діяльності	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, Каналізація, відведення й очищення стічних вод, Будівництво житлових і нежитлових будівель, Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування, Вантажний автомобільний транспорт, Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, Технічні випробування та дослідження
Доходи	347341,0 (9 міс. 2025р.)
Прибуток	21089,0 грн. (9 міс.2025р.)
Чисельність працюючих	450 осіб

Аналіз організаційної побудови (рис.2.1) засвідчив, що КП «Тернопільводоканал» має чітку виробничо-операційну організаційну структуру, включаючи підрозділи, які відповідають за водозабір, насосні станції, станції знезалізнення тощо.

Організаційна система управління КП характеризується функціонально-лінійним типом і формується в наступній ієрархії: директор, заступник

директора з фінансово-економічних питань, головний інженер, заступник головного інженера, головний бухгалтер, керівники адміністративних функціональних підрозділів (планово-економічний відділу бухгалтерії, відділу розрахунків із населенням, юридичного відділу, диспетчерська аварійної служби, відділу матеріально-технічного постачання, менеджер з персоналу).

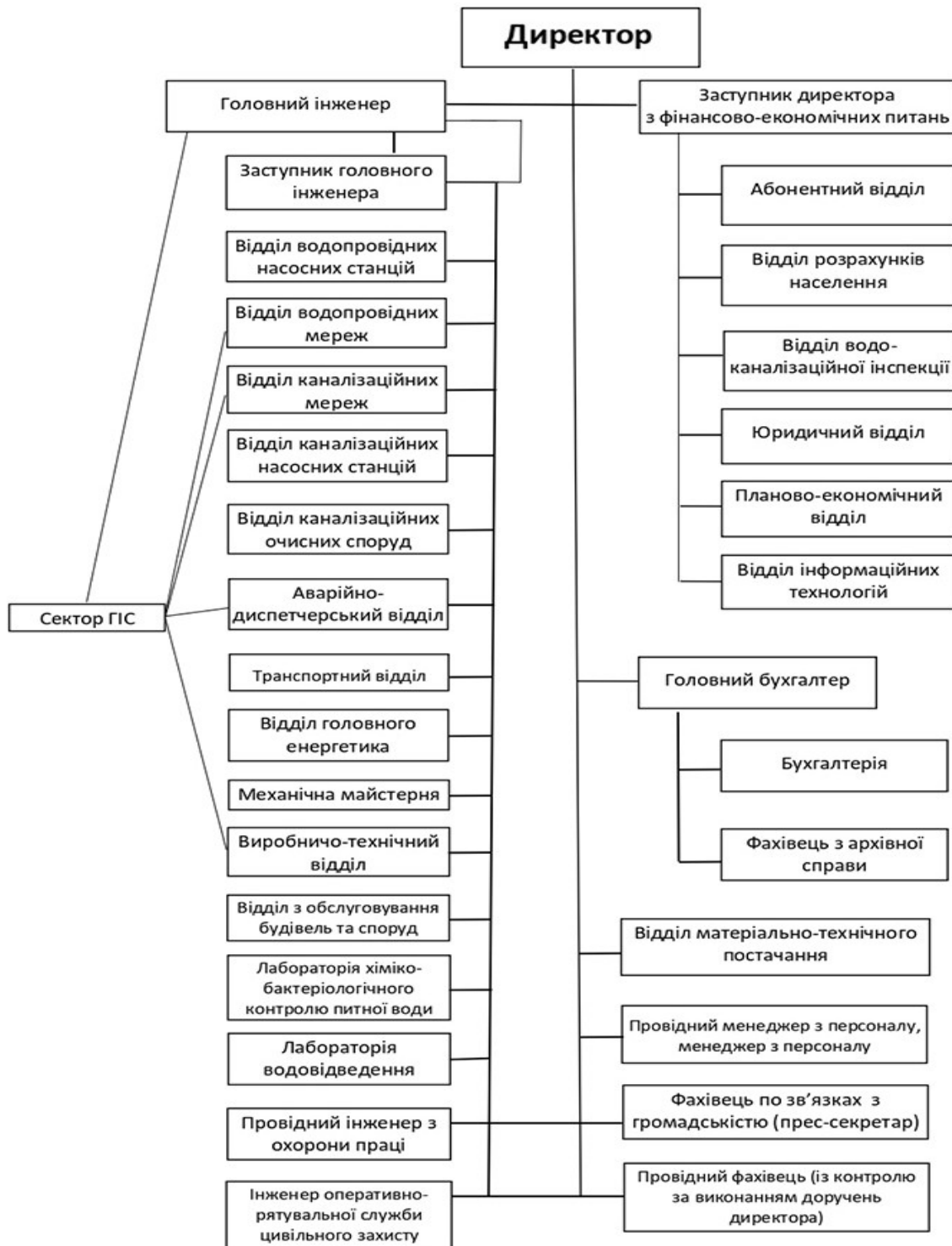


Рис. 2.1. Організаційна структура КП «Тернопільводоканал»
Примітка. Наведено за [39].

Керівництво КП здійснює директор через підпорядковані підрозділи, встановлюючи стратегічні та оперативні цілі. Взаємодія між адміністративними та виробничими підрозділами відбувається через регулярні наради, планування та внутрішні звіти. З виконавчим комітетом міської ради директор взаємодіє у питаннях капітальних витрат, тарифної політики та планів розвитку інфраструктури. Планування тарифів ґрунтується на системному підході, який враховує витрати та нормативні вимоги, забезпечуючи фінансову стабільність підприємства.

Важливим напрямом управління в КП є взаємодія зі споживачами послуг. Наявність кол-центру та публічних контактних даних на сайті (телефони, електронна пошта) для подання показників та отримання роз'яснень свідчить про налагоджену систему комунікації. Це є елементом управління якістю послуг та задоволеністю клієнтів.

Ефективність функціонування КП значною мірою залежить від професійності, компетентності та управлінської зрілості його керівника. Для комплексного оцінювання діяльності керівника КП «Тернопільводоканал» доцільно здійснити аналіз за такими ключовими зрізами: зміст діяльності, сфера відповідальності, сфери компетентності, а також вимоги та потреби у подальшому розвитку. Такий підхід дозволяє сформуванню цілісного уявлення про управлінський стиль, завдання, можливості та потенційні напрями розвитку керівника.

Керівник КП «Тернопільводоканал» виконує стратегічні та операційні функції, що охоплюють широкий спектр управлінських дій. Основний зміст діяльності включає:

- 1) Стратегічне управління (формування стратегічних цілей і завдань розвитку підприємства; планування модернізації систем водопостачання та водовідведення; визначення пріоритетів інвестиційної політики). Стратегічні напрями розвитку КП наведені на рис. 2.2.

Перспективи розвитку ¶

Раціональне використання енергоресурсів

Виконання інвестиційної програми та проектів у співпраці зі Світовим банком

Підвищення ефективності діяльності та фінансових показників

Перехід до нових форм договірних відносин зі споживачами, відповідно до змін законодавства



Забезпечення належної якості надання послуг та підвищення рівня задоволення споживачів

Забезпечення безпечних умов праці

Підвищення продуктивності праці та оптимізація робочих місць

Удосконалення електронних сервісів для споживачів

Рис. 2.2. Перспективи розвитку КП «Тернопільводоканал»

2) Організація виробничо-технічних процесів (забезпечення безперебійної роботи інженерно-технічної інфраструктури; координація роботи водозаборів, насосних станцій, аварійних служб; дотримання стандартів якості та технічних регламентів).

3) Фінансово-економічне управління (формування та виконання фінансових планів; контроль використання коштів та оптимізація витрат; взаємодія з регуляторними органами щодо тарифної політики).

4) Управління персоналом та розвиток кадрового потенціалу (прийняття рішень щодо кадрових призначень; забезпечення навчання і розвитку працівників; формування корпоративної культури та системи мотивації).

5) Комунікація із зовнішніми стейкхолдерами (співпраця з міською радою; взаємодія з громадськістю та споживачами послуг; участь у проєктах міжнародної технічної допомоги).

6) Управління ризиками та кризовими ситуаціями (реагування на аварійні події; забезпечення готовності систем водопостачання до надзвичайних ситуацій; запобігання екологічним ризикам).

Таким чином, діяльність керівника КП охоплює стратегічний, операційний, фінансовий, кадровий та комунікаційний виміри.

Сферою відповідальності керівника КП є ключові напрями, що забезпечують ефективне функціонування підприємства і включають: результати діяльності підприємства в цілому; фінансову стійкість; безпеку виробничих процесів; якість управління персоналом; взаємовідносини із засновником та контролюючими органами; імідж підприємства та репутаційні ризики (рис. 2.3).

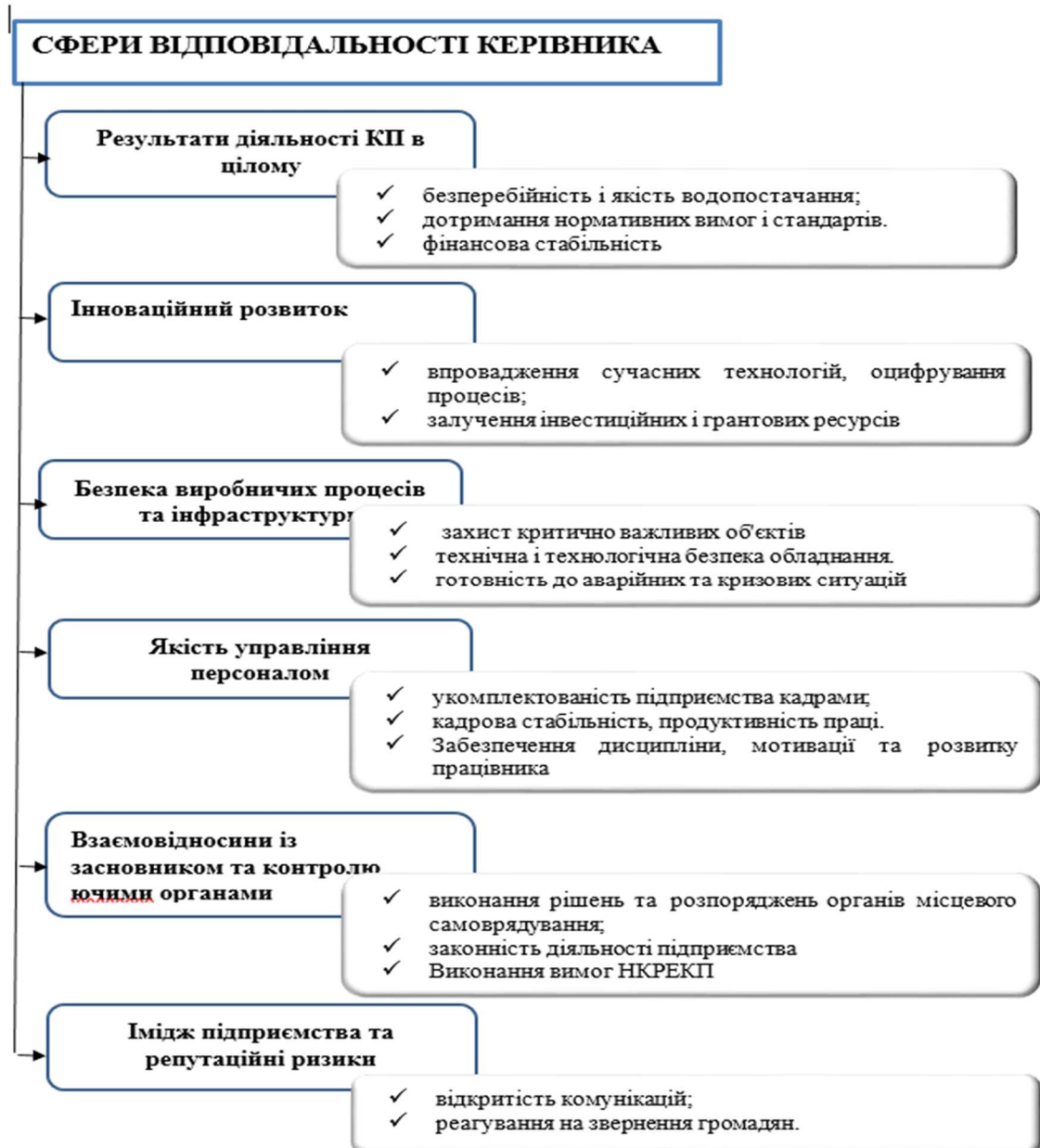


Рис. 2.3. Сфери відповідальності керівника КП Тернопільводоканал»

Примітка. Згруповано автором

Для ефективного виконання обов'язків керівник КП «Тернопільводоканал» повинен володіти низкою професійних, лідерських та особистісних компетенцій, а також відповідати встановленим вимогам до займаної посади. На сучасному етапі перед керівником КП постає низка вимог, пов'язаних зі змінами технологій, фінансових умов та нормативного середовища, зокрема: потреба орієнтуватися у цифрових системах контролю, моніторингу, автоматизації; здатності залучати зовнішнє фінансування; готовності до роботи в умовах нестабільності, управляти ризиками, реагувати на аварійні ситуації; посилення лідерських навичок та адаптація стилю управління; покращення навичок стратегічної комунікації; впровадження сучасних HR-підходів та інноватизація системи оцінювання результативності.

Аналіз відповідності кваліфікаційним вимогам керівника КП «Тернопільводоканал», за відкритими даними [39], представлений в табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Відповідність кваліфікаційним вимогам керівника КП
«Тернопільводоканал»**

Вимога	Статус (за публічними даними)	Висновок
<i>Вища Освіта</i>	Львівський університет ім. І. Франка, правознавство	Формально відповідає вимозі щодо наявності повної вищої освіти магістра.
<i>Спеціалізація</i>	Правознавство (Юридична)	Відповідає вимозі до управлінських знань (договірна, регуляторна база), але може вимагати посилення технічною експертизою (інженерія/технологія).
<i>Стаж керівної роботи</i>	б. 20-и років	Зазвичай такі посади обіймають особи з необхідним стажем, що ймовірно відповідає вимогам Власника.

Аналіз даних таблиці дозволяє зробити наступний висновок. Наявність юридичної освіти забезпечує міцну базу для регуляторного, договірного та адміністративного менеджменту, що критично важливо в умовах роботи з тарифами, контрактами та судами. Проте, успіх водоканалу значною мірою залежить від технічної модернізації, що вимагає сильної інженерної команди на чолі з головним інженером, або додаткової управлінської компетенції керівника у сфері технічного менеджменту.

На сучасному етапі перед керівником КП постає низка вимог, пов'язаних з цифровізацією процесів, змінами технологій в операційній діяльності, посиленням лідерських якостей та розвитку soft skills, управління в кризових умовах, стратегічної комунікації. Враховуючи ці вимоги, потреби у розвитку керівника включають: поглиблення економічних і фінансових знань; розвиток емоційного інтелекту; освоєння цифрових інструментів управління; удосконалення навичок стратегічного аналізу; розвиток лідерства за сучасними моделями (Agile, коучингова модель, ситуаційне лідерство).

Важливе значення у формуванні менеджерського потенціалу в КП має авторитет керівника, передусім його ділові і особистісні якості. Як зазначалося вище, авторитет керівника формує модель управлінської поведінки, яка слугує еталоном для інших менеджерів. Керівник із високим авторитетом задає стандарти професійності, етичності, відповідальності та комунікаційної культури, які наслідуються управлінським персоналом. У результаті формується спільна управлінська культура, що сприяє розвитку компетентностей у менеджерів різних рівнів. Також, визнаний керівник здатен консолідувати команду, підтримувати довіру та забезпечувати внутрішню психологічну стабільність. У таких умовах менеджери охочіше приймають участь у професійному розвитку, проявляють ініціативу та беруть відповідальність за реалізацію управлінських рішень. Це безпосередньо впливає на ефективне використання їхнього потенціалу. У період трансформацій, реформ, реструктуризації чи впровадження інновацій саме авторитетний керівник здатен забезпечити підтримку управлінського персоналу, знизити опір змінам і мобілізувати команду для реалізації стратегічних ініціатив. Тому його авторитет прямо впливає на здатність менеджерів адаптуватися та розвиватися в умовах змін.

Отже, можна констатувати, що діяльність керівника КП «Тернопільводоканал» демонструє, що:

управлінська роль є багатовимірною, поєднує стратегічні та операційні функції;

рівень відповідальності надзвичайно високий через критичну інфраструктуру;

керівник потребує комплексного набору компетенцій: від технічних до лідерських;

існує значна потреба в системному розвитку управлінського потенціалу з акцентом на інновації, управління персоналом та модернізацію.

2.2. Аналіз ефективності управління розвитком менеджерського потенціалу в досліджуваній організації

Ефективність діяльності КП «Тернопільводоканал» в значній мірі визначається рівнем розвитку системи кадрового менеджменту та здатністю керівного персоналу забезпечувати безперервність та якість управлінських процесів. Як зазначалося, КП функціонує у сфері критичної інфраструктури, тому вимоги до професійності персоналу, оперативності управління та надійності організаційних процесів є підвищеними. Аналіз кількісних показників персоналу та структури управлінсько-адміністративних кадрів КП «Тернопільводоканал» дає можливість окреслити ключові тенденції формування і розвитку управлінського потенціалу підприємства, а також визначити сильні сторони та потенційні управлінські ризики. Динаміка показників чисельності працюючих та адміністративно-управлінського персоналу водоканалу наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу КП «Тернопільводоканал»

	2025	2024	2023	2022	2021
Середня зарплата до оподаткування		18,8	17,2	17,4	14,8
Кількість працівників	485	491	516	529	527
Управлінсько - адміністративний персонал	43	45	45	48	51

Аналіз даних показників засвідчує наступні тенденції і проблемні аспекти в розвитку.

1. Стабільність чисельності персоналу при тенденції до її скорочення. Впродовж 2021–2025 рр. спостерігається помірна, але стійка тенденція до зменшення загальної кількості працівників: з 527 осіб у 2021 році до 485 осіб на початку 2025 року, що становить зниження на 8 %. Скорочення чисельності не є повністю результатом внутрішніх проблем підприємства, а значною мірою зумовлене зовнішніми факторами воєнного характеру. Основним чинником такого скорочення, особливо в період 2023-2025 рр. є військовий. За даними КП, управлінський персонал демонструє високу адаптивність, оскільки попри кадрові втрати стабільно зберігає рівень операційної діяльності та забезпечення водопостачання. Наразі підприємству необхідно посилювати системи розвитку компетенцій, оскільки тимчасові заміни на посадах стають нормою, і працівники мають швидко освоювати нові ролі. Гостро зростає потреба у о підготовці кадрового резерву, впровадженні планування наступництва, розвитку проектного та кризового менеджменту, перерозподілі функцій та укріпленні командної взаємодії.

2. Скорочення управлінсько-адміністративного персоналу як фактор зміни управлінського навантаження. Чисельність управлінсько-адміністративного персоналу зменшилася з 51 осіб у 2021 році до 43 осіб у 2025 році, тобто на 15,6 %. Позитивними аспектами такого скорочення є те, що відбувається оптимізація управлінських функцій; підприємство адаптується до нових вимог ефективності; знижується адміністративна надлишковість. Проблемний зріз проявляється у необхідності посилення стратегічних, комунікативних та організаційно-координаційних компетенцій; виникненні ризику управлінського перевантаження, особливо в середній ланці. Отже, зниження кількості управлінців вимагає інвестицій у підвищення їх компетентності та розвитку резерву керівників.

3. Співвідношення між управлінським та виробничим персоналом свідчить про достатню управлінську місткість. Частка управлінсько-адміністративного персоналу від загальної кількості становить: 2021 р. - 9,7 %, а в 2025 р. - 8,9 %. Цей показник є типовим і збалансованим для підприємств житлово-комунальної

сфери. Він демонструє, що КП має достатню кількість управлінців для забезпечення виробничо-технологічних процесів, але подальше скорочення небажане, оскільки може створити дефіцит управлінської спроможності.

4. Управлінський потенціал підприємства можна охарактеризувати як функціонально достатній, але такий, що потребує оновлення та цілеспрямованого розвитку

На основі динаміки показників можна виокремити такі ознаки стану управлінського потенціалу: позитивами є: стабільність кадрового складу; зростання рівня оплати праці; наявність чіткої управлінської структури; достатня кількість керівних кадрів у співвідношенні до загальної чисельності персоналу; досвід роботи у складних умовах воєнного часу, що формує високий рівень адаптивності управління. До проблемних аспектів можна віднести: тенденція до скорочення управлінського персоналу може призвести до надмірного навантаження; імовірний дефіцит компетенцій молоді управлінської ланки; потреба в оновленні управлінських підходів та підсиленні HR-аналітики; ризик втрати ключових управлінців через конкуренцію на ринку праці та війну.

У рамках дослідження системи управління менеджерського потенціалу КП доцільним є проведення комплексного аналізу системи управління кадрами за логікою SWOT, що дозволяє оцінити сильні сторони, проблемні аспекти, зовнішні загрози та можливості розвитку.

Сильними сторонами управління кадрами КП «Тернопільводоканал» є: стабільний кадровий склад і низький рівень плинності кадрів. Підприємство характеризується відносно стійким кадровим ядром. Більшість працівників мають значний стаж роботи та високу професійну відданість, що забезпечує: накопичення критичного виробничого досвіду; мінімізацію ризиків знань; передбачуваність і стабільність виробничих процесів; швидке реагування на аварійні ситуації;

високий рівень професійної кваліфікації технічних працівників. На підприємстві працюють досвідчені фахівці з водопостачання, енергетики, гідравліки, лабораторного аналізу, що формує сильний виробничо-технічний

потенціал. Ключовими перевагами є: здатність до оперативного вирішення технічних проблем; підтримання високого рівня безпеки водопостачання; ефективність виконання стратегічних інфраструктурних проєктів ;

наявність кадрового резерву на лінійні управлінські посади. У структурних підрозділах є працівники, які виконують роль майстрів, бригадирів, старших операторів і фактично формують первинний кадровий резерв на посади керівників змін або ділянок. Це дає можливість: забезпечити наступництво та внутрішні кадрові переміщення; уникати кадрових розривів; скорочувати витрати на залучення зовнішніх управлінців ; розвинена система адаптації нових працівників. Більшість новоприйнятих працівників проходять наставництво, що дозволяє: швидко інтегрувати їх у виробничі процеси; мінімізувати виробничі помилки; формувати культуру відповідальності і дисципліни; висока корпоративна лояльність персоналу. Для комунальних підприємств характерний підвищений рівень лояльності працівників, що обумовлено: стабільністю зайнятості; соціальною значущістю діяльності підприємства; розумінням персоналом критичності своєї ролі. Це сприяє формуванню сприятливого організаційного клімату ;

впровадження елементів цифрового обліку та HR-документообігу. В КП робочого часу, електронні бази даних персоналу, що свідчить про: модернізацію процесів управління персоналом; підвищення прозорості кадрових операцій; скорочення адміністративних витрат ;

високий рівень внутрішньої комунікації в підрозділах. Працівники відзначають налагоджену комунікацію між майстрами, диспетчерською та аварійними службами, що особливо важливо під час: аварійних робіт, планових ремонтів, забезпечення реагування на скарги споживачів.

До слабких сторін системи управління кадрами можна віднести;

відсутність HR-аналітики та сучасних інструментів оцінювання персоналу. Оцінювання здійснюється переважно експертно, без використання цифрових систем;

обмежені можливості професійного зростання. Низький рівень горизонтальної та вертикальної мобільності стримує розвиток кадрового

резерву;

недостатня увага до розвитку управлінських компетенцій керівників. Значна частина управлінців зосереджена на оперативній роботі, мало використовуються сучасні управлінські інструменти;

старіння кадрів та дефіцит молодих фахівців. Середній вік керівників та інженерних кадрів поступово зростає, що створює ризики кадрового оновлення;

недостатній рівень системної внутрішньої комунікації. Інформаційні потоки переважно вертикальні, а горизонтальна взаємодія недостатньо розвинена;

епізодичний характер навчання. Навчання проводиться переважно для виконання нормативних вимог, без стратегічної складової.

Зовнішні загрози, що впливають на кадровий потенціал підприємства: дефіцит технічних та інженерних спеціалістів на локальному ринку праці (молодь рідше обирає інженерні спеціальності, що створює конкуренцію за кваліфіковані кадри); міграційні процеси та відтік кваліфікованої робочої сили за кордон (особливо критичними є втрати фахівців середнього віку); підвищення ризиків у сфері критичної інфраструктури через воєнні дії (потребує додаткових компетенцій у сфері кризового та ризик-менеджменту); посилення нормативних вимог та необхідність регулярного навчання (вимагає постійного оновлення кваліфікації, що створює фінансове навантаження); зміна технологій та потреба в оцифруванні процесів; потребує інвестицій у навчання цифровим навичкам.

Можливості удосконалення системи управління менеджерським потенціалом в КП лежать в площині:

упровадження сучасних HR-технологій та цифрових інструментів аналізу персоналу. Використання HRM-платформ дасть змогу проводити оцінювання компетенцій, формувати кадровий резерв, оптимізувати процес добору та розвитку;

осучаснення програми розвитку керівників. Підприємство має потенціал створення Leadership Academy, де керівники отримуватимуть підготовку з лідерства, управління проектами, комунікацій та стратегічного мислення;

створення системи мотиваційних інструментів для молодих спеціалістів. Це може сприяти залученню інженерних кадрів, яких бракує на ринку праці;

запровадження системи оцінювання ефективності керівників (KPI/OKR). Дозволить підвищити прозорість управлінських процесів і забезпечити зв'язок між результатами та відповідальністю;

розвиток кадрового резерву на основі сучасних компетентісних моделей. Можливість раннього виявлення потенційних лідерів є цінним ресурсом для підприємства, яке функціонує в умовах високого рівня відповідальності;

залучення зовнішнього навчання та партнерств. Співпраця з профільними університетами, асоціаціями водопровідних підприємств, міжнародними програмами може підвищити кадрову спроможність;

інтеграція сучасних підходів до управління ризиками персоналу. Розробка карти ризиків (плинність, дефіцит кадрів, передбачені звільнення) посилить управлінську стійкість підприємства.

Аналіз показує, що система управління кадрами на підприємстві є достатньо стабільною та забезпечує безперервність технологічних процесів. До сильних сторін слід віднести високий рівень професійності та досвіду, сформовану культуру відповідальності, наявність усталених процедур та практик наставництва.

Водночас система кадрового менеджменту потребує істотної модернізації. Ключові виклики пов'язані зі старінням кадрів, браком молодих спеціалістів, відсутністю системної підготовки керівників, низьким рівнем цифровізації HR-процесів і недостатньою внутрішньою комунікацією.

Можливостями розвитку менеджерського потенціалу КП є впровадження HR-аналітики, створення програм розвитку лідерства, формування кадрового резерву, оновлення системи оцінювання ефективності, розвиток партнерств з університетами.

Загалом підприємство має значний потенціал для вдосконалення системи управління кадрами — передусім через розвиток менеджерського потенціалу керівників, модернізацію кадрових політик та впровадження сучасних управлінських інструментів.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Вироблення концептуальних підходів до розвитку менеджерського потенціалу організації

У сучасних умовах діяльності КП «Тернопільводоканал», що характеризуються високим рівнем регуляторних вимог, нестабільністю зовнішнього середовища, зростанням вимог до якості послуг та дефіцитом кваліфікованих кадрів, формування концептуальних засад розвитку менеджерського потенціалу стає ключовою умовою підвищення його операційної та стратегічної ефективності.

Концептуальні засади є системою принципів, підходів, управлінських механізмів і організаційних умов, на яких ґрунтується політика розвитку управлінських кадрів, їх професійне вдосконалення та підвищення результативності управління. Можливість їх розроблення і реалізації на рівні комунального підприємства, обумовлена тим, що КП:

по-перше, має власну систему управління персоналом (хоча вона обмежена бюджетними рамками, підприємство має чітко визначені кадрові процеси: підбір, атестація, оцінювання, навчання, тарифікація);

по-друге, має можливість формувати внутрішню кадрову політику (КП працює в межах законодавства, але кадрові підходи, інструменти розвитку та внутрішні програми формує самостійно);

по-третє, потребує оновлення управлінського персоналу (менеджерський склад КП часто формувався за старими принципами: стаж, технічна компетентність, послужний список. Проте сучасні виклики (робота в умовах війни, зношеність інфраструктури, потреба у проєктному управлінні, модернізації) вимагають управлінців нового типу);

по-четверте, КП має кадровий потенціал, який можна розвивати і посилювати (в КП вже є керівники, здатні до навчання, підвищення професійних компетентностей та освоєння сучасних підходів в управлінні).

Окрім того, КП має низку сильних сторін, які формують основу для подальшого розвитку управлінських кадрів. Це:

стабільність організаційної структури, що дозволяє надавати послуги з безперервного водопостачання та водовідведення;

високий рівень професійної компетентності технічного персоналу, який потребує адекватного управлінського супроводу;

наявність досвіду реалізації інвестиційних проєктів, зокрема проєктів енергоефективності та модернізації мереж;

налагоджені внутрішні виробничі процеси, що створює платформу для впровадження сучасних підходів до управління;

партнерські взаємини із громадою та міською радою, які забезпечують підтримку стратегічних змін.

Разом з тим, стратегічні пріоритети підприємства, а саме, модернізація інфраструктури, підвищення енергоефективності, цифровізація процесів, покращення якості послуг, потребують оновлення управлінських підходів, нових компетенцій та здатності менеджерів працювати в умовах змін і викликів.

В основу формування концептуальних засад розвитку менеджерського потенціалу КП закладається низка методологічних підходів, ключовими з яких є: компетентісний, лідерський, проєктно-орієнтований та аналітико-цифровий. В рамках кожного із підходів мають бути вироблені практичні заходи із його реалізації.

Зокрема практичними кроками впровадження компетентісного підходу є створення моделі управлінських компетенцій для керівництва КП «Тернопільводоканал» з урахуванням специфіки їх діяльності, а також компетентностей стратегічного мислення; управління змінами; антикризового управління; цифрової грамотності та комунікаційної компетентності. Така модель передбачає: визначення переліку компетенцій для кожної управлінської

посади; вироблення системи оцінювання компетенцій за шкалою 1–5; визначення розривів та розробка індивідуальних планів розвитку.

На основі аналізу управлінського потенціалу КП «Тернопільводоканал» на сьогодні найбільш затребуваними компетенціями, що визначають потребу розвитку, є:

стратегічне та системне мислення, а саме здатність планувати, прогнозувати, приймати довгострокові рішення, управляти ризиками;

компетенції у сфері процесного, проектного та Lean-менеджменту. Зокрема управління проектами пов'язується з умінням реалізовувати модернізаційні проекти, проводити аналіз ефективності інвестицій;

лідерство та управління змінами, зокрема уміння формувати бачення, залучати команду, управляти трансформаціями;

командна взаємодія та комунікації, що є критичними вміннями для роботи з персоналом та громадою. Менеджери повинні розвивати комунікативний потенціал, клієнтоорієнтованість та здатність ефективно працювати з громадськістю;

цифрова компетентність, уміння працювати з аналітичними системами, SCADA, GIS, HRM-платформами;

клієнтоорієнтованість і сервісне мислення, що передбачає постійне удосконалення та підвищення якості обслуговування споживачів.

Розвиток саме цих компетенцій дозволить посилити спроможність КП надавати якісні послуги та забезпечить стійкість його роботи в умовах змін.

Рекомендований підхід до формування моделі компетенцій для керівників технічних служб (відділів водопровідних і каналізаційних мереж, очисних споруд, лабораторії, виробничо-технічному відділу, аварійно-диспетчерської служби) КП «Тернопільводоканал», наведена на рис. 3.1.

Лідерський підхід передбачає перенесення центру ваги на розвиток лідерських якостей, підвищення авторитету та впливу керівника. Комплексними заходами з його впровадження в КП можуть стати : діагностика лідерського

потенціалу; розвиток наставництва; залучення керівників до стратегічних сесій та проєктів модернізації КП; організація тренінгів з командного управління.

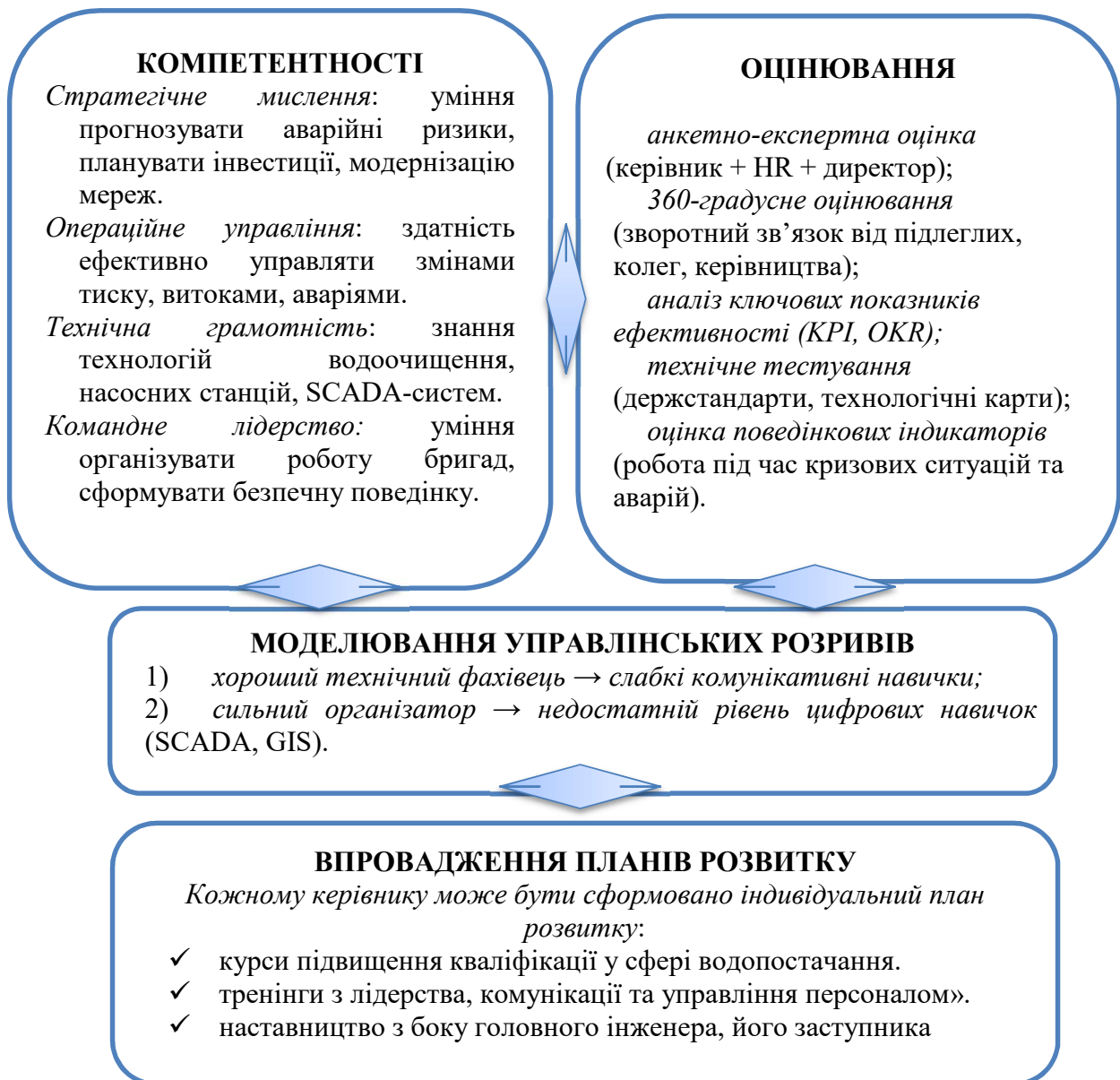


Рис. 3.1. Рекомендований підхід до формування моделі компетенстей для керівників технічних служб КП «Тернопільводоканал»

Примітка. Сформовано автором

Модель ситуативного лідерства на КП «Тернопільводоканал» може бути представлена орієнтованою схемою типу управлінського впливу (що залежить від складності ситуації, пов'язаної з небезпеками або ризиками), і рівня досвідченості працівника. (рис. 3.2).

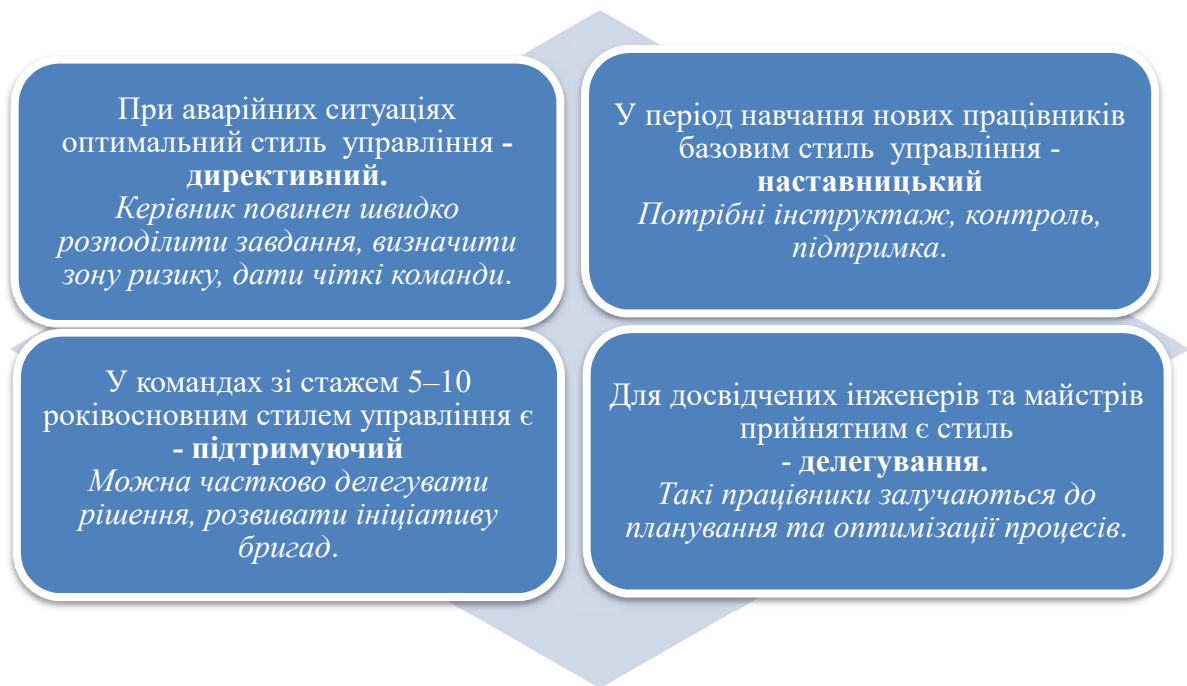


Рис. 3.2. Використання стилів управління залежно від складеної ситуації та рівня кваліфікації (досвідченості) працівника

Примітка. Сформовано автором

Доцільність розвитку проектно-орієнтованого підходу обумовлена тим, що у КП значна частина робіт здійснюється в рамках інвестування в технологічні проекти, модернізаційні процеси, проекти реконструкції мереж, реалізацію грантових програм тощо. Це створює певне середовище для розвитку менеджерських навичок осіб, які задіюються в такі проекти, шляхом формування проектних команд з молодих і досвідчених керівників; розроблення системи навчання управлінню проектами (PM, Scrum, Waterfall), проведення командних нарад.

Аналітико-цифровий підхід (HR-аналітика) передбачає використання HR-даних для прийняття рішень. Для КП можливо запровадити: регулярні оцінювання результативності (KPI/OKR); аналіз компетенцій; поведінкову аналітику; створення цифрової карти кадрів; введення індексу менеджерського потенціалу ; формування кадрових звітів для керівництва.

Процес впровадження концептуальних засад у систему управління персоналом КП здійснюється поетапно і включає (рис.3.3):

Етап 1. Діагностику поточного стану менеджерського потенціалу

Етап 2. Формування моделі розвитку менеджерського потенціалу

Етап 3. Реалізацію заходів з розвитку менеджерського потенціалу

Етап 4. Моніторинг і вдосконалення системи управління розвитком менеджерського потенціалу



Рис. 3.3. Етапи формування концептуальних засад розвитку менеджерського потенціалу а КП

Примітка. Узагальнено автором

Системна робота над розвитком управлінського потенціалу в рамках реалізації концептуальних засад дозволить КП «Тернопільводоканал»:

підвищити якість прийняття рішень та швидкість реагування на виробничі виклики;

впровадити сучасні технології управління та підвищити ефективність процесів, забезпечити адаптивність та гнучкість КП;

сформувати кадровий резерв і запобігти ризику втрати управлінських кадрів;

посилити авторитет і лідерські якості менеджерів;

покращити якість послуг та взаємодію з громадою;

сформувати сучасну корпоративну культуру
удосконалити культуру управління.

Отже, розвиток менеджерського потенціалу в КП «Тернопільводоканал» є не лише важливим, але й стратегічно необхідним. Наявні сильні сторони підприємства створюють сприятливі передумови, однак інтенсивні зовнішні та внутрішні виклики потребують модернізації управлінських підходів, формування нових компетенцій та впровадження сучасних моделей управління.

3.2. Впровадження сучасного інструментарію HR-аналітики та оцінювання менеджерського потенціалу організації

Сучасні тенденції цифровізації управління людськими ресурсами призвели до активного використання HR-аналітики - системи збору, аналізу та інтерпретації даних про поведінку персоналу та результати його діяльності. У діагностуванні менеджерського потенціалу HR-аналітика виконує роль своєрідного «детектора розвитку», дозволяючи виявити приховані здібності, прогнозувати ефективність керівника та підвищувати об'єктивність ухвалення кадрових рішень. З огляду на це найбільш доцільними вважаємо використання таких аналітичних підходів:

1. KPI-аналітика та управлінські індикатори. HR-аналітика використовує кількісні дані для оцінювання ефективності менеджера: виконання індивідуальних та командних KPI; якість управлінських рішень; здатність досягати стратегічних цілей; показники командної продуктивності; рівень плинності персоналу у підрозділі як індикатор управлінського стилю. Ці дані дозволяють робити висновки про реальні результати діяльності менеджера, а не лише про його зад декларовану компетентність.

2. HR-дашборди та цифрові профілі менеджерів. Інструменти аналітичної візуалізації (Power BI, Tableau, HRM-системи) дають змогу формувати: інтегральні профілі менеджерів; рейтинги управлінської ефективності; карти розвитку компетенцій; прогнози управлінської успішності на підставі

історичних даних. Це дозволяє виявляти прогалини у компетенціях, потенційних лідерів та управлінські резерви.

3. Аналіз поведінкових даних (People Analytics). Сучасні HRM-системи збирають анонімізовані дані про: швидкість ухвалення рішень; взаємодії в команді (комунікаційні мережі); стиль керівництва; реакцію на стресові ситуації; залученість у проекти. На основі цих даних формуються поведінкові моделі, що дозволяють прогнозувати здатність менеджера до лідерства, управління змінами та командної взаємодії.

4. Предиктивна аналітика (Predictive Analytics). Методи статистичного моделювання й машинного навчання дають змогу прогнозувати: потенціал кар'єрного зростання; ризики управлінського вигорання; вірогідність успішного виконання складних проектів; відповідність менеджера майбутнім вимогам організації. Такі інструменти активно застосовуються у великих компаніях та забезпечують стратегічний підхід до формування кадрового резерву.

5. Соціометрія та мережевий аналіз (Organizational Network Analysis). За допомогою аналізу комунікаційних мереж можна визначити: неформальних лідерів; центри впливу; ступінь довіри до керівника; його здатність інтегрувати команду; рівень ефективності взаємодій у підрозділі. Цей метод дозволяє виявити управлінську роль менеджера у реальному середовищі, а не лише за посадовими інструкціями.

6. Аналітика навчання та розвитку (L&D Analytics). Цей напрям допомагає визначити: які види навчання найбільше впливають на розвиток компетентностей менеджера; швидкість і глибину засвоєння управлінських навичок; ефективність програм лідерського розвитку; прогноз динаміки зростання управлінського потенціалу. Аналітика L&D дає змогу будувати персональні траєкторії розвитку менеджерів.

Інструменти HR-аналітики значно підвищують точність оцінювання менеджерського потенціалу, оскільки дозволяють поєднувати якісні й кількісні показники, поведінкові дані та прогностичні моделі. Їх використання забезпечує об'єктивність кадрових рішень, сприяє формуванню управлінського резерву,

підвищує інноваційність та адаптивність організації. У контексті сучасних викликів HR-аналітика стає ключовим елементом стратегічного розвитку людського капіталу та інструментом підвищення ефективності менеджменту.

Для забезпечення якісного управління необхідним є системний підхід до оцінювання потенціалу менеджерів, особливо в підрозділах, що відповідають за безперебійну подачу води, енергетичні системи, технічне обслуговування та фінансово-економічний супровід. Система методів HR-аналітики, які можуть бути використані для оцінювання менеджерського потенціалу КП наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Методи HR-аналітики та їх роль у діагностиці потенціалу менеджера

Метод HR-аналітики	Сутність методу	Діагностичні можливості щодо потенціалу менеджера	Очікувані результати для організації
Оцінювання 360°	Збір зворотного зв'язку від підлеглих, колег, керівництва та самого менеджера	Визначення реального рівня лідерських компетенцій, емоційного інтелекту, управлінської поведінки	Виявлення сильних/слабких сторін менеджера, формування персональних програм розвитку
HR-метрики та KPI	Аналіз кількісних показників діяльності менеджера (плинність, продуктивність команди, виконання задач)	Оцінка результативності управлінських рішень, здатності управляти ресурсами та людьми	Об'єктивна оцінка ефективності менеджера, порівняння з еталонними показниками
Аналіз компетенцій (Competency Mapping)	Визначення відповідності компетенцій менеджера встановленим моделям	Оцінка професійної, комунікативної, стратегічної та мотиваційної компетентності	Планування навчання, формування кадрового резерву
Психометричні тести	Тести на інтелект, логіку, тип особистості, лідерський стиль	Визначення схильності до управлінських функцій, стресостійкості, стилю поведінки	Формування профілю менеджера та прогноз його ефективності
People Analytics (цифрова HR-аналітика)	Збір даних із систем управління персоналом, опитувань, HR-процесів	Прогноз ризиків вигорання, відтоку кадрів, оцінка залученості та командної динаміки	Прийняття рішень на основі даних, раннє виявлення проблем у команді
Аналіз продуктивності команди	Розрахунок результативності відділу, яким керує менеджер	Визначення впливу управлінського стилю на результати роботи	Встановлення причин низької продуктивності та можливостей для покращення

Метод інтерв'ю на основі компетенцій (BEI)	Виявлення поведінкових патернів через запитання про реальні випадки	Оцінка управлінської мотивації, уміння приймати рішення, вирішувати конфлікти	Точніша діагностика управлінської зрілості
Talent Review / Assessment Center	Комплексна оцінка через вправи, кейси, тести, групові завдання	Повна діагностика управлінських навичок, потенціалу до розвитку	Впорядкування кадрового резерву та планування кар'єрних траєкторій

Інструменти HR-аналітики значно підвищують точність оцінювання менеджерського потенціалу, оскільки дозволяють поєднувати якісні й кількісні показники, поведінкові дані та прогностичні моделі. Їх використання забезпечує об'єктивність кадрових рішень, сприяє формуванню управлінського резерву, підвищує інноваційність та адаптивність організації. У контексті сучасних викликів HR-аналітика стає ключовим елементом стратегічного розвитку людського капіталу та інструментом підвищення ефективності менеджменту.

Іншим важливим інструментом оцінювання менеджерського потенціалу є розроблення моделі компетенцій в розрізі керівного складу КП [11;12]. Така модель дозволяє стандартизувати вимоги до якостей менеджера, його професійного розвитку, внутрішньої мобільності та оцінювання результативності роботи. Вона, також, допомагає визначити, які знання, навички та якості є ключовими для успішного виконання обов'язків, забезпечує прозорість кар'єрного зростання та допомагає адаптувати працівника до цілей організації.

У цьому контексті нами сформовані базові підходи до формування моделі компетенцій керівництва КП «Тернопільводоканал», які можна буде використати в практиці управління менеджерським потенціалом.

1. Загальна характеристика моделі. Модель компетенцій керівників КП «Тернопільводоканал» є структурованою системою вимог до професійних, управлінських, поведінкових та лідерських характеристик управлінців, яка забезпечує узгодженість дій керівників зі стратегічними цілями підприємства та потребами громади.

Модель покликана: стандартизувати вимоги до керівного складу; сприяти оцінюванню управлінського потенціалу; забезпечити планування розвитку

персоналу; підсилити професіоналізацію менеджерів; опиратись в управлінні персоналом на HR-аналітику.

Модель складається з 5 блоків компетенцій, кожен з яких містить набір конкретних поведінкових індикаторів.

2. Структура моделі компетенцій.

Блок 1. Стратегічно-управлінські компетенції. Цей блок визначає здатність керівника формувати бачення, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стабільне функціонування підприємства (табл. 3.3)

Таблиця 3.2

Перелік стратегічно-управлінських компетенцій

Компетенції	Зміст
Стратегічне мислення	<ul style="list-style-type: none"> – здатність формувати довгострокові цілі, враховуючи технологічні, фінансові й соціальні фактори; – уміння визначати пріоритети розвитку комунальної інфраструктури.
Прийняття управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз даних, оцінка ризиків, використання фактів у прийнятті рішень; – здатність працювати в умовах невизначеності.
Управління ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> – раціональний розподіл ресурсів; – оптимізація витрат; – ефективність операційної діяльності.
Управління змінами	<ul style="list-style-type: none"> – планування та реалізація технологічних, організаційних та кадрових змін; – здатність долати опір та мотивувати персонал.

Блок 2. Професійно-технічні компетенції. Відображають специфіку водопровідно-каналізаційного господарства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Перелік професійно-технічних компетенцій

Компетенції	Зміст
Технічна грамотність у сфері водопостачання та водовідведення	<ul style="list-style-type: none"> – розуміння роботи насосних станцій, трубопроводів, очисних споруд; – знання нормативів ДСТУ, будівельних і санітарних норм.
Знання вимог безпеки (охорона праці, екобезпека)	<ul style="list-style-type: none"> – управління ризиками на об'єктах підвищеної небезпеки.
Операційна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз та планування виробничих процесів; – скорочення втрат води, енергоефективність.

Блок 3. Лідерські компетенції. Спрямовані на формування авторитету, створення мотиваційної атмосфери, підтримку командної роботи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Перелік лідерських компетенцій

Компетенції	Зміст
Лідерство та вплив	– здатність надихати; – авторитетне управління без примусу; – здатність до розвитку команд
Мотивація працівників	– уміння підтримувати залученість; – використання нефінансових форм визнання.
Наставництво	– передача знань молодим фахівцям; – формування кадрового резерву.

Блок 4. Комунікативні та соціально-поведінкові компетенції. Надзвичайно важливі для підприємства, що взаємодіє з громадою та органами влади (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Перелік комунікативних компетенцій

Компетенції	Зміст
Комунікація з персоналом	– прозорість, доступність, зворотний зв'язок; – вирішення конфліктів.
Взаємодія із зовнішніми стейкхолдерам	– співпраця з міською радою, ДСНС, екологічними службами, підрядниками, ЗМІ.
Клієнтоорієнтованість	– розуміння потреб споживачів; – реагування на аварії, скарги, інциденти

Блок 5. Особистісні компетенції. Характеризують внутрішню готовність та здатність менеджера ефективно діяти в складних ситуаціях (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Перелік особистісних компетенцій

Компетенції	Зміст
Стресостійкість та відповідальність	– робота в умовах криз, надзвичайних ситуацій, аварій.
Самоорганізація та дисципліна	– точність, дотримання регламентів, управління власним часом.
Орієнтація на розвиток	– готовність вчитися, освоювати нові технології та управлінські підходи.
Етичність і відданість публічній службі	– відповідність професійній етиці та принципам доброчесності.

3. Рівні прояву компетенцій. Для застосування моделі у HR-практиках підприємства пропонується використовувати 4-рівневу шкалу зрілості:

Базовий рівень → розуміє необхідні вимоги, виконує завдання під контролем.

Стійкий рівень → демонструє компетенції у типовій діяльності.

Високий рівень → проявляє ініціативу, пропонує покращення, навчає інших.

Лідерський рівень → формує стандарти, впроваджує новації, розвиває команду.

4. Практичне застосування моделі на КП «Тернопільводоканал»

4.1. Для оцінювання управлінського персоналу

- створення матриці оцінювання для кожної управлінської посади;
- проведення 360°-оцінки або оцінки за інтерв'ю;
- визначення групи високого потенціалу (резерву).

4.2. Для розвитку персоналу

- формування індивідуальних планів розвитку;
- планування наставництва та внутрішнього навчання;
- включення управлінців до проєктних груп.

4.3. Для кадрової політики

- підвищення об'єктивності відбору на керівні посади;
- впровадження управління наступництвом;
- узгодження кадрових рішень зі стратегією підприємства.

4.4. Для цифровізації HR-процесів

- створення електронного профілю компетенцій;
- запровадження HRM-модуля для обліку результатів оцінювання.

5. Узагальнюючі переваги моделі:

- забезпечує прозорість кадрової політики;
- сприяє розвитку лідерства;
- підвищує ефективність управлінських рішень;
- зміцнює корпоративну культуру та професіоналізацію персоналу;
- підсилює адаптацію КП до технологічних та регуляторних змін;
- створює основу для довгострокового кадрового забезпечення та наступництва.

В практиці багатьох організацій для оцінювання менеджерського потенціалу керівників використовується спеціальний інструмент - чек-лист оцінювання. Його основною метою є визначити сильних та слабких сторін управлінських кадрів, сформувані розвиткові пріоритети для кожного та виявити напрями підвищення управлінської ефективності.

Оцінювання проводиться за шкалою:

- 1 → низький рівень;
- 2 → середній;
- 3 → достатній;
- 4 → високий;
- 5 → відмінний.

В табл. 3.7 наведені критерії оцінювання керівника КП «Тернопільводоканал» за базовими компетенціями.

Таблиця 3.7

Критерії оцінювання керівництва КП «Тернопільводоканал» за базовими компетенціями

№	Критерій	Оцінка
	I Стратегічні та аналітичні компетенції	1–5
1	Уміння формувати стратегічні цілі підрозділу відповідно до стратегії КП	
2	Здатність аналізувати техніко-економічні показники роботи	1–5
3	Рівень володіння інструментами планування робіт (план-графіки, прогнозування, ресурсні моделі)	1–5
4	Спроможність оцінювати ризики та планувати превентивні заходи	1–5
5	Уміння приймати обґрунтовані рішення в умовах обмежених ресурсів	1–5
	II. Операційно-управлінські компетенції	
6	Організація операційних процесів (водопостачання, аварійні роботи, контроль якості)	1–5
7	Управління персоналом (завдання, контроль, координація)	1–5
8	Ефективність розподілу ресурсів (матеріальних, людських, фінансових)	1–5
9	Контроль виконання виробничих показників	1–5
10	Дотримання нормативів, стандартів якості, вимог безпеки	1–5
	III. Лідерські компетенції	
11	Авторитет у колективі, визнання професійності	1–5
12	Вміння мотивувати працівників до якісної роботи	1–5
13	Здатність надихати та підтримувати команду у складних умовах	1–5
14	Розвиток працівників (наставництво, передача знань)	1–5
15	Уміння управляти змінами та впроваджувати новації	1–5
	IV. Комунікативні компетенції	
16	Комунікація з підлеглими (ясність, доступність, регулярність)	1–5
17	Проведення нарад, формулювання чітких завдань	1–5
18	Управління конфліктами	1–5
19	Взаємодія з іншими службами підприємства	1–5
20	Уміння аргументувати рішення та пояснювати їх працівникам	1–5
	V. Особистісно-психологічні компетенції	
21	Самодисципліна, відповідальність	1–5
22	Стійкість до стресів (аварійні ситуації, кризові умови)	1–5
23	Готовність приймати відповідальність за рішення	1–5
24	Гнучкість та адаптивність	1–5
25	Управління власним часом (тайм-менеджмент)	1–5

VI. Компетенції у сфері цифрової та технічної грамотності		
26	Володіння базовими цифровими інструментами (службові програми, Excel-аналітика)	1–5
27	Розуміння технічних процесів водопостачання	1–5
28	Використання даних для прийняття рішень (рахунки, втрати, витрати, показники)	1–5
29	Орієнтація в системах диспетчеризації/телеметрії	1–5
30	Готовність до впровадження цифрових інновацій	1–5
VII. Дотримання норм, етики та корпоративної культури		
31	Дотримання трудової та виробничої дисципліни	1–5
32	Виконання політик та процедур КП	1–5
33	Орієнтація на споживача (якість послуг, реагування на скарги)	1–5
34	Етичність поведінки, відсутність упередженості	1–5
35	Прихильність корпоративним цінностям	1–5

Підсумковий блок оцінювання передбачає підбиття сумарного результату за всіма отриманими по кожному критерію виставлених оцінок, та розрахунок середнього значення загалом, та в розрізі кожного блоку.

Рівень менеджерського потенціалу оцінюється за шкалою:

Середній бал	Рівень
4.5 – 5.0	Дуже високий потенціал (високий рівень зрілості)
3.8 – 4.4	Високий потенціал
3.0 – 3.7	Середній, стабільний потенціал
2.0 – 2.9	Низький потенціал, потребує розвитку
1.0 – 1.9	Критично низький потенціал

Інтерпретація результатів. Чек лист використовується для: щорічної оцінки керівників служб та дільниць; формування кадрового резерву; планування навчання та індивідуальних планів розвитку; порівняльної оцінки підрозділів; елемент HR-аналітики.

Окрім того, результати оцінювання дозволяють виявити: управлінські сильні сторони; дефіцит компетенцій; рівні управлінської зрілості; потенціал до підвищення; рівень відповідності сучасним вимогам.

В сучасних умовах такий інструмент є дієвим механізмом управління менеджерським потенціалом будь-якої організації, зорієнтованої на розвиток і результат.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження питань управління розвитком менеджерського потенціалу дозволяє зробити наступні висновки та узагальнення.

1. Менеджерський потенціал можна представити як інтегральну системну характеристику, сукупність вроджених та набутих якостей, що дає особистості здатність та можливість приймати рішення і регулювати свою поведінку, враховуючи й оцінюючи ситуацію, в умовах певного професійного середовища. Менеджерський потенціал формується за рахунок таких складових: особистісний потенціал, професійний потенціал, управлінський потенціал, лідерський потенціал, креативний потенціал, комунікаційний потенціал. При цьому варто розуміти, що роль менеджерів має фундаментальне значення для стратегічних змін та ефективності організації, оскільки менеджери є рушійною силою у створенні та відкритті нових можливостей. Забезпечення постійного розвитку менеджерського потенціалу вважається стратегічним ресурсом організації, оскільки визначає її здатність: ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ризику; удосконалювати внутрішні процеси та організаційну структуру; впроваджувати інновації та нові технології; формувати високий рівень корпоративної культури та мотивації персоналу; забезпечувати якість управлінських рішень і стратегічних ініціатив.

2. За своїм змістом управління розвитком менеджерського потенціалу є системним, безперервним процесом формування, діагностування, використання та вдосконалення компетенцій керівників з метою забезпечення високої ефективності управлінських рішень, оптимального функціонування організації та досягнення стратегічних цілей. Сутність власне самого процесу управління полягає у: виявленні поточного рівня потенціалу керівників на основі оцінювання компетенцій, результативності та розвитку; визначенні управлінських (компетентісних) розривів, які стримують ефективність кадрових процесів в організації; формуванні індивідуальних траєкторій розвитку менеджерів; створенні системи підтримки, навчання та стимулювання, яка

забезпечує зростання управлінської зрілості; інституціоналізації кадрового резерву та планування наступництва

Механізм управління розвитком менеджерського потенціалу включає комплекс взаємопов'язаних елементів та етапів, спрямованих на постійне вдосконалення управлінських навичок, залучення та утримання кваліфікованих фахівців. До основних компонент такого механізму належать: оцінка та діагностика потенціалу; стратегічне планування; планування ресурсів; навчання та розвиток; мотивація та підтримка; організація роботи; контроль та оцінка результатів.

3. КП «Тернопільводоканал», як один із ключових суб'єктів забезпечення життєдіяльності громади, функціонує в умовах високого рівня відповідальності, складних технологічних процесів, взаємодії з регуляторними органами та зростаючих очікувань споживачів. Це зумовлює необхідність постійного підвищення рівня управлінської компетентності керівників усіх рівнів. Розвиток менеджерського потенціалу в КП «Тернопільводоканал» є ключовим чинником підвищення ефективності управління, оптимізації роботи підрозділів і забезпечення якісних комунальних послуг населенню.

Аналіз системи управління кадровим потенціалом засвідчив, що вона є достатньо стабільною та забезпечує можливості подальшого його розвитку. До сильних сторін слід віднести високий рівень професійності та досвіду, сформовану культуру відповідальності, наявність усталених процедур та практик наставництва.

Водночас система кадрового менеджменту потребує істотної модернізації. Ключові виклики пов'язані зі старінням кадрів, браком молодих спеціалістів, відсутністю системної підготовки керівників, низьким рівнем цифровізації HR-процесів і недостатньою внутрішньою комунікацією. Можливостями розвитку менеджерського потенціалу КП є впровадження HR-аналітики, створення програм розвитку лідерства, формування кадрового резерву, оновлення системи оцінювання ефективності, розвиток партнерств з університетами.

Загалом підприємство має значний потенціал для вдосконалення системи управління кадрами, передусім через розвиток менеджерського потенціалу

керівників, модернізацію кадрових політик та впровадження сучасних управлінських інструментів.

4. Аналіз проблем управління кадрами на КП «Тернопільводоканал» свідчить, що система управління персоналом потребує модернізації та переходу від традиційної адміністративної моделі до моделі, орієнтованої на компетентності, лідерство та розвиток внутрішнього потенціалу. Основні проблеми групуються навколо: **кадрового дефіциту й старіння персоналу, недостатнього розвитку управлінських компетенцій, слабких HR-процесів, недостатності мотиваційних та навчальних практик, слабкої корпоративної культури та відсутності наступництва.** Це підкреслює необхідність формування комплексної системи управління менеджерським потенціалом, інтегрованої зі стратегічними цілями підприємства.

Системна робота над розвитком менеджерського дозволить КП «Тернопільводоканал»: підвищити якість прийняття рішень та швидкість реагування на виробничі виклики; впровадити сучасні технології управління та підвищити ефективність процесів; сформувати кадровий резерв і запобігти ризику втрати управлінських кадрів; посилити інноваційність підприємства; покращити якість послуг та взаємодію з громадою; зменшити виробничі витрати та втрати води; сформувати сучасну корпоративну культуру

5. У сучасних умовах діяльності КП «Тернопільводоканал», що характеризуються високим рівнем регуляторних вимог, нестабільністю зовнішнього середовища, зростанням вимог до якості послуг та дефіцитом кваліфікованих кадрів, формування концептуальних засад розвитку менеджерського потенціалу стає ключовою умовою підвищення його операційної та стратегічної ефективності. Очікуваними результатами впровадження концептуальних засад комунальне підприємство отримає: підвищення якості управлінських рішень; зниження ризиків збоїв у роботі; розвиток проактивних, ініціативних керівників; посилення авторитету й лідерських якостей менеджерів; підвищення адаптивності та гнучкості КП;

зростання ефективності персоналу; формування стабільної системи кадрового резерву; удосконалення культури управління.

6. Впровадження компетентнісного підходу в КП «Тернопільводоканал» передбачає створення моделі управлінських компетенцій для керівництва з урахуванням специфіки їх діяльності, а також компетентностей стратегічного мислення; управління змінами; антикризового управління; цифрової грамотності та комунікаційної компетентності. Така модель передбачає: визначення переліку компетенцій для кожної управлінської посади; вироблення системи оцінювання компетенцій; визначення розривів та розробка індивідуальних планів розвитку

Для забезпечення розвитку менеджерського потенціалу через навчання та наставництво, спрямованого на формування культури навчання, доцільним є впровадження системи внутрішнього корпоративного навчання; створення «корпоративного навчального простору»; організація стажування на інших суміжних підприємствах; розроблення програми наставництва для новопризначених керівників.

Першочерговими заходами для впровадження системи стратегічного кадрового планування та наступництва, метою чого є запобігання кадровим провалам, є проведення фундаментального аналізу кадрового забезпечення; визначення критично важливих управлінських посад; створення кадрового резерву; підготовка кандидатів на заміщення; формування карт послідовності управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук І.О. Трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10\(43\)/25.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10(43)/25.pdf)
2. Василик С.К., Майстренко О.В., Немашкало К.Р. та ін. Самоменеджмент: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
3. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. № 1. С. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf
4. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с
5. Кільницька О., Яремова М., Сушицька О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні hr-технології в Україні. *Економіка та суспільство*, (55) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84>
6. Корнілова О. Самоменеджмент : навч.-метод. посібник. Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса : Фенікс, 2023. 57 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/01f4d1b5-fe90-4cb1-88f7-706dc4cd23c4/content>
7. Корсікова Н.М., Козак К.Б. Роль менеджера у розвитку потенціалу сучасного працівника. URL: https://www.researchgate.net/publication/343062330_Rol_menedzera_u_rozvitku_potencialu_sucasnogo_pracivnika
8. Круп'як Л., Круп'як І. Вдосконалення технологій оцінювання результативності діяльності персоналу органу місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів . *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* : матеріали доп. V Всеукр. наук.-практ.

конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 16 трав. 2024 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. – Ч. 1. С. 63–66.

9. Кубицький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. *Економічні науки*, 2024. Вип. I. (93). С. 64-75.

10. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81

11. Милько І. Формування якостей ефективного менеджера та розвиток менеджерського потенціалу. URL: <https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/825/670/1181>

12. Моделювання компетенцій персоналу: як створити модель, що працює? URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/modelyuvannya-kompetencyi-personalu-yak-stvoriti-model-shcho-pracyuye>

13. Моторнюк У.І., Огерчук Ю. В. Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства . URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1956/1883/>

14. Мурашко І. В. Розкриття поняття «особистісний потенціал» та його психологічної структури. URL: https://newlearning.org.ua/sites/default/files/praci/2010_7/st18.pdf

15. Надвиничний С. Сучасні виклики в управлінні людськими ресурсами . *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 31 05. 2022 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 68-72.

16. Надвиничний, С. Управлінські процеси розвитку людських ресурсів в умовах трансформаційних змін. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.] Тернопіль : ЗУНУ, 2021. – Ч. 1. – С. 136-141.

17. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
18. Овсянюк-Бердадіна, О. Ф. Теоретико-методичні підходи до розвитку менеджерського потенціалу в організації. *Економічний аналіз. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу і статистики ТНЕУ*. 2014. Том 15. №3. С.101-106. URL: <https://www.google.com/search?>
19. Петрушев К.В., Солодовник Т.О. Вплив авторитету керівника на ефективність управління підприємством. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5eeca19c-6b24-4cec-a965-817e8c145d8c/content>
20. Полянська А. С., Сімонов М. М. Напрямки формування управлінського потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання. URL: http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_polyans.htm
21. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
22. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/83.pdf
23. Селютін В. М. Самоменеджмент: навч. посібник Х. : ХДУХТ. 2017. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_838_59773791.pdf
24. Савченко М. В., Бальзан І.В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/2/EV20222_123-135.pdf
25. Смирнова Т. А., Грановська Д. Д. Професійні навички та якості менеджерів вищого рівня управління. URL: https://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/4_smirnova_granovska.htm#:~:text
26. Ткачук В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Розвиток управлінських компетенцій». URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=187251>

27. Хаустова, К., Дем'янович, Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
28. Хто такий менеджер? URL: <https://www.uniepr.km.ua/hto-takuj-menedzher>
29. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 5. С. 227-232.
30. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 163 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22052>
31. Черниш О.В., Юрик Н.С. Фактор управлінського потенціалу як категорія менеджменту в аспекті впровадження нових технологій. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20112/2/ConfATMT_2016vII_Chernysh_O_V-Factor_managerial_potential_384-385.pdf
32. Чорна Л. О., Піщик О. В., Матяш О. Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 59–63.
33. Шарко І.О., Гуторов О.І. Формування особистості ефективного менеджера: теоретичні та прикладні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 9-1. Частина 4. С. 117-121.
34. Шура, Н. О. Підвищення кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/77.pdf
35. Що таке компетенція? URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kompetenciya/>
36. Як розробити модель компетенцій. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/6gvr1mvye1-yak-rozrobiti-model-kompetentsi>
37. Заревич С. Механізми та моделі управління розвитком менеджерського потенціалу 3б.матеріалів науково-практичної конференції

«Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Травень. 2025. Ч.1. Тернопіль. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/880>.

38. Заревич С. Удосконалення системи управління розвитком менеджерського потенціалу в організації. Матеріали доповідей Наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль. 27.11.2025р

39. КП «Тернопільводоканал» - офіційний сайт <http://www.vodokanal.te.ua/>

40. Структура КП «Тернопільводоканал» - <http://www.vodokanal.te.ua/pro-nas/struktura-pidpriemstva/orhanizatsiina-struktura>

41. Фінансова звітність КП «Тернопільводоканал» - <http://www.vodokanal.te.ua/pro-nas/economichni-pokazniki/finansova-zvitnist>

42. Статут КП «Тернопільводоканал» - <http://www.vodokanal.te.ua/ofitsiyne-menu/normativna-baza/statutni-ta-vnutrishni-dokumenty/item/3540-statut-02-02-2024>