

DOI 10.31558/2307-2318.2020.4.23

УДК 338.108

JEL: F20, O14, O32, M21

**Безгін К.С.**

д.е.н., професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького  
національного університету імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0003-2077-8023

k.bezghin@donnu.edu.ua

**Дороніна О.А.**

д.е.н., професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького  
національного університету імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

## ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Досліджено основні поняття парадигми стратегічного управління та її адаптації для формування механізму стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства та його ефективної реалізації. Акцентовано увагу на тому, що сучасна парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу базується на людино-центрованому підході, основу якого складає потенціал управлінського персоналу за цільовими стратегічними напрямками розвитку підприємства. Для сучасного підприємства стратегічними цілями розвитку його системи управління та потенціалу повинні бути такі як цифровізація діяльності підприємства, розвиток його корпоративної культури; запровадження сучасних методологій управління тощо. Дискусії щодо порівняння переваг та недоліків стратегічного, ситуаційного та процесного управління стали основою для формування парадигмальної конструкції, яка передбачає визначення загальної стратегії, стратегічних напрямів діяльності, сценаріїв їх реалізації відповідно до ситуацій управління з врахуванням управлінських сигналів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Управлінські сценарії формуються на основі сукупності управлінських процесів. Опис та аналіз бізнес-процесів дозволяє визначити ролі кожного учасника процесу та результати його виконання. Загальні процедури управління, що складаються відповідно до визначених сценаріїв повинні відповідати визначеним цілям та цінностям як самого підприємства, так і його персоналу. Залученість та мотивація персоналу до виявлення особистісного та професійного потенціалу є основою моделі парадигми розвитку управлінського потенціалу підприємства. Запропонована парадигма стратегічного управління розвитком управлінського потенціалу підприємства базується на відомих підходах до формування синергетичної системи стратегічного, ситуаційного, оперативного та процесного управління для досягнення поставлених цілей розвитку підприємства. Акцентування уваги на розвитку потенціалу управлінського персоналу, ефективних процедур прийняття управлінських рішень та реалізації управлінських процесів дозволяє сформулювати таку формулу ефективного розвитку УПП – активний динамічний розвиток потенціалу управлінського персоналу, що ґрунтується на цінностях підприємства та його корпоративної культури у напрямі запровадження інноваційних методологій управління, прийняття та реалізації управлінських рішень за допомогою сучасних інформаційних технологій. Парадигма стратегічного розвитку УПП базується на розмежуванні (декомпозиції) цілей та функцій різних видів управління з подальшим об'єднанням їх в єдину систему (композицію) управління розвитком УПП на всіх його рівнях від загального рівня підприємства до самоменеджменту та розвитку окремого фахівця.

**Ключові слова:** управлінський потенціал підприємства; парадигма розвитку; стратегічне управління; оперативне управління, ситуаційне управління; управління персоналом на підприємстві; цифровізація підприємства; інноваційні процеси; корпоративні цінності підприємства.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сутність наукового терміну парадигма полягає у формуванні моделі постановки наукової задачі та варіантів її вирішення для визначеного наукового товариства. Таке розуміння за визначенням Т. Куна обмежено часовим періодом [1]. Еволюційний розвиток парадигми стратегічного управління підприємством передбачає формування нових практичних концепцій, які враховують не тільки економічні потреби, а і принципи лідерства, людських цінностей; технологічних змін тощо. Аналіз науково-практичних концепцій стратегічного розвитку підприємства дозволяє визначити такі фундаментальні складові: реалізацію основних функцій стратегічного управління – планування, мотивації, організації та контролю; запровадженням стратегічних змін відповідно до сигналів ринкового середовища та внутрішніх потреб підприємства; застосування спеціальних механізмів для реалізації діалектичного зв'язку між процесним, ситуаційним та стратегічним управлінням. Основи парадигми розвитку управлінського потенціалу базуються на визначенні парадигми стратегічного менеджменту І. Ансоффа [2]. Людино-центрований підхід до формування парадигми розвитку управлінського потенціалу підтверджується визначенням М. Каасона, який акцентує увагу на якості міркувань, конкретності прийнятих управлінських рішень підприємцем [3]. Але в епоху глобалізації та цифровізації, процеси прийняття управлінських рішень потребують активного розвитку критичного мислення, аналітичних підходів до величезного обсягу інформації, що також змінює парадигму стратегічного розвитку управлінського потенціалу. Різноманітні підходи до визначення складових управлінського потенціалу також враховують першочергову роль особистості та кваліфікації управлінського персоналу, Але і звертають увагу на те, що процеси виявлення та розвитку потенціалу як окремого фахівця, так і команди управління підприємством значною мірою залежать від рівня запровадження сучасних методів управління з використанням інформаційних технологій, гнучких методологій управління; розвитку корпоративної культури та динамічної взаємодії між учасниками різних команд управління. Існуючий розрив між стратегічним, ситуаційним, проектним та процесним управлінням є одним з факторів зменшення позитивної динаміки розвитку управлінського потенціалу та рівня його відповідності стратегічним цілям підприємства. Сучасні підходи до формування парадигми стратегічного управління базуються на організаційній єдності персоналу, розвитку корпоративної стратегії. Поняття корпоративної стратегії включає в себе ринкові можливості; корпоративні здібності; систему цінностей та соціальну відповідальність. Крім декларації цінностей та цілей концепція містить розділ реалізації стратегії. За практичними методами основою стратегічного управління є реалізація стратегії з можливістю використання ситуативних спонтанних стратегій [4].

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** За визначеною формулою формулювання – здійснення – оцінка стратегії парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу включає в себе концепції стратегічного, тактичного, ситуаційного та процесного управління, яке базується на процедурах прийняття управлінських рішень, їх реалізації та контролю результатів [5]. П. Друкер під стратегічним управлінням розумів процеси управління за цілями, реалізація якого здійснюється за допомогою тактичного менеджменту. Концепції] цифрової економіки щодо ефективного управління орієнтується на здатності керівника здійснювати інноваційну діяльність, якість управління, організаційну культуру персоналу [6-11]. Адаптація визначених концепцій, теорій та методичних підходів до формування парадигми стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства з одного боку дозволить розмежувати стратегію його розвитку та оперативні задачі, а з іншого

об'єднати в єдину систему стратегічні плани та можливості їх реалізації в напрямку розвитку управлінського потенціалу.

**Мета статті** – формування сучасної парадигми стратегічного розвитку управлінського потенціалу з врахування науково-практичних концепцій сучасного менеджменту підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу базується на головній меті досягнення ефективності управлінських процесів – прийняття ефективних управлінських рішень функціонування підприємства, що дозволять отримати очікувані результати та досягти визначених стратегічних цілей. В таблиці 1 представлені відмінності у стратегічному, ситуаційному, проектному та процесному управлінні розвитком управлінського потенціалу підприємства (УПП).

Таблиця 1

Відмінності стратегічного, оперативного, ситуаційного, проектного, процесного управління розвитком УПП

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління	Ситуаційне управління	Проектне управління	Процесне управління
Місія, призначення	Виявлення та стратегічна реалізація можливостей управління для досягнення стратегічних цілей	Виявлення можливостей та оперативна реалізація управління для досягнення оперативних цілей	Розвиток динамічних властивостей персоналу для реалізації ситуаційних варіативних стратегій за допомогою сучасного інструментарію управління	Запровадження спеціальних проектів розвитку УПП	Реалізація стратегічних та оперативних планів управління діяльністю підприємства або/і запровадження спеціальних проектів відповідно до визначених управлінських процесів.
Основи побудови системи розвитку УПП	Цілі розвитку УПП з орієнтацією на цінності підприємства та його персоналу	Підвищення кваліфікації щодо для реалізації оперативних планів	Набуття навичок гнучкої реакції запровадження змін в реалізації стратегії відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому	Методологія управління проектами та всіма видами проектних ресурсів	Система управління якістю бізнес-процесів (розділ управлінських процеси)

			середовищах		
Особливості готовності персоналу	Розуміння цінностей, місії, візії, стратегічних цілей розвитку персоналу	Знання та навички для реалізації оперативних планів	Знання та навички щодо динамічних процедур запровадження змін	Знання та навички в системі управління проектами	Рівень кваліфікації та відповідальності виконання управлінських процесів
Інформаційна підтримка	Інформаційна карта стратегічного розвитку УПП	Дорожня карта реалізації стратегії розвитку УПП	Ситуаційні сценарії прийняття та реалізації управлінських рішень в базі знань підприємства	Статут та база знань проекту, інформаційна система управління проектом	Система управління якістю бізнес-процесів. Інформаційна екосистема підприємства

В таблиці 2 представлено приклади відповідності функцій управління та моделювання управлінських процесів стратегії розвитку управлінського потенціалу та її реалізації.

Таблиця 2

Функції стратегічного управління та їх узгодження з цілями досягнення ефективності управлінських рішень, розвитку потенціалу управлінського персоналу та реалізації стратегії розвитку УПП

Функція управління	Управлінські рішення	Цілі стратегічного розвитку потенціалу управлінського персоналу	Реалізація стратегії
1	2	3	4
Планування (Plan)	<p>планування розподілу ресурсів для досягнення максимальної ефективності поставлених цілей процесу;</p> <p>аналіз поточної ситуації та прийняття відповідних рішень;</p> <p>планування цільових показників;</p> <p>рішення щодо розподілу зобов'язань;</p> <p>рішення щодо організаційної структури;</p>	<p>Розвиток навичок для контролю для персоналу;</p> <p>Розвиток критичного мислення;</p> <p>процедур аналізу та прийняття управлінських рішень;</p> <p>Навички роботи з цільовими показниками.</p>	<p>Стратегічні карти, система моніторингу, запровадження змін за результатами</p> <p>Навчальний курс критичного мислення; спеціальні тренінги; база знань відомих ситуацій для прийняття рішення. Система моніторингу ключових показників</p> <p>Чітке визначення власників та учасників</p>

		Навички ня та оптимізації йної структури.	управлінських процесів. Система моделювання організаційної структури за результатами діяльності та її оптимізація
Виконання (Do)	реалізація прийнятих рішень; контроль часу виконання бізнес- процесу; призначення завдань виконавцям; контроль за виконанням регламенту; оперативні рішення щодо виконання поточних операцій;	Навички таймменджменту  Кваліфікація до визначених  та регламенту, поточних операцій	Навчальні курси з таймменджменту, використання ключових показників результатів діяльності. Система управління якістю з визначеними часовими параметрами реалізації управлінських процесів, контролю результатів. Реалізація в інформаційній екосистемі підприємства
Контроль (Check)	перевірка виконання процедур реалізації управлінських рішень на основі еталонних або запланованих показників; оцінювання альтернатив.	Навички вимірювання відповідно до еталону; вибору альтернатив використання показників оперативно го контролю	
Корегування (Act)	корегування щодо розподілу ресурсів, зміни планів, термінів і результатів відповідно цільових показників ;	Навички гнучкого реагування на зміни та їх запровадження	Навчальні курси з методологій гнучкого управління.
Імітаційне моделювання	перевірка відповідності побудованій моделі; виявлення вузьких місць; отримання інформації для оптимізації бізнес- процесів; виявлення потенціальних проблемних зон; оцінка вартості виконання процесу; визначення можливих	Навички імітаційного моделювання та їх застосування в управлінській діяльності	Навчальний курс імітаційного моделювання

	складностей з виділенням і розподілом ресурсів; виявлення слабких місць; визначення потреб в персоналі для різних сценаріїв виконання процесу;		
Моделювання бізнес-процесів	вибір типів моделей; вибір інструментів моделювання; вибір способів розповсюдження моделей для їх сумісного використання; визначення організаційних ролей користувачів бізнес-процесу	Навички моделювання бізнес-процесів	Навчальний курс моделювання

### Висновки і перспективи подальших розробок.

Запропонована парадигма стратегічного управління розвитком управлінського потенціалу підприємства базується на відомих підходах до формування синергетичної системи стратегічного, ситуаційного, оперативного та процесного управління для досягнення поставлених цілей розвитку підприємства. Акцентовання уваги на розвитку потенціалу управлінського персоналу, ефективних процедур прийняття управлінських рішень та реалізації управлінських процесів дозволяє сформулювати таку формулу ефективного розвитку УПП – активний динамічний розвиток потенціалу управлінського персоналу, що ґрунтується на цінностях підприємства та його корпоративної культури у напрямі запровадження інноваційних методологій управління, прийняття та реалізації управлінських рішень за допомогою сучасних інформаційних технологій. Парадигма стратегічного розвитку УПП базується на розмежуванні (декомпозиції) цілей та функцій різних видів управління з подальшим об'єднанням їх в єдину систему (композицію) управління розвитком УПП на всіх його рівнях від загального рівня підприємства до самоменеджменту та розвитку окремого фахівця.

### Література

1. Кун Т. Структура научных революций; составитель В. Ю. Кузнецов; пер. с англ. М. : ООО “Издательство АСТ”, 2003. 605 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление; сокр. пер. с англ. М. : Экономика, 1990. 384 с.
3. Каасон М. Інформація та організація. Новий погляд на теорію фірми; пер. з англ. І. Ободовського. К. : Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2008. 366 с.
4. Джейкобс Р. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху; пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 408 с.



5. Друкер П. *Менеджмент. Вызовы XXI века*. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
6. Kelly K. *New Rules for the New Economy Radical strategies 10 for a conned world*. New York : Penguin Group, 1998. 180 p. URL: <https://kk.org/mt-files/books-mt/KevinKelly-NewRules-withads.pdf> (access date: 20.12.2019)
7. Чорна Л. О., Зачоса О. Д. Механізм управління розвитком людського капіталу за упов активізації економіки знань. *Економіка і держава*. 2017. № 3. С. 36-38.
8. Дороніна О. А. Формування парадигми сучасної кадрової політики як підґрунтя соціально-економічного зростання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 10. С. 132-136.
9. Strategies for the New Economy Skills as the Currency of the Labour Market January 2019 in collaboration with Willis Towers Watson. World Economic Forum. Geneva. 2019. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_2019\\_Strategies\\_for\\_the\\_New\\_Economy\\_Skills.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_2019_Strategies_for_the_New_Economy_Skills.pdf) (access date: 20.12.2019)
10. Биннер Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному; пер. с нем. М. : Альпина Паблишерз, 2010. 282 с.
11. Помазун О. М. Особливості прийняття рішень із управління бізнес-процесів підприємства. *Інструменти регулювання національної економіки в умовах сучасних глобальних викликів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції (Хмельницький, 8-10 жовт. 2015 р.). Хмельницький : ХНУ, 2015. С. 64-66.

### References

1. Kun, T. (2003). *Struktura nauchnyih revolyutsiy [The structure of scientific revolutions]*. Moscow : OOO «Izdatelstvo AST» [in Russian].
2. Ansoff, I. (1990). *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*. Moscow : Ekonomika [in Russian].
3. Kaason, M. (2008). *Informatsiia ta orhanizatsiia. Novy pohliad na teoriyu firmy [Information and organization. A new look at the theory of the firm]*. Kiev : Kyievo-Mohylianska akademiia [in Ukraine].
4. Dzheykobs, R. (2004). *Strategicheskie peremeny v realnom vremeni: Effektivnoe vnedreniye metoda strategicheskikh peremen – put k uspehu [Real-time strategic change: Effective implementation of strategic change - the path to success]*. Dnepropetrovsk : Balans-Klub [in Ukraine].
5. Drucker, P. (2012). *Menedzhment. Vyzovy XXI veka [Management. Challenges of the 21st Century]*. Moscow : Mann, Ivanov i Ferber [in Russian].
6. Kelly, K. (1998). *New Rules for the New Economy Radical Strategies 10 for a Connected World*. Retrieved from: <https://kk.org/mt-files/books-mt/KevinKelly-NewRules-withads.pdf>.
7. Chorna, L. O. and Zachosa, O. D. (2017). *Mekhanizm upravlinnyarozvytkom lyuds'koho kapitalu za upovaktyvizatsiy ekonomiky znan' [A mechanism for managing human capital development in the face of a revitalized knowledge economy]*. *Ekonomika i derzhava – Economy and state*, 3, 36-38 [in Ukrainian].
8. Doronina, O. A. (2015). *Formuvannya paradyhm suchasnoyi kadrovoyi polityky yak pidgruntya sotsial'no-ekonomichnoho zrostannya [Formation of the paradigm of modern personnel policy as a basis for socio-economic growth]*. *Formuvanni rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 10, 132-136 [in Ukrainian].

9. Strategies for the New Economy Skills as the Currency of the LabourMarketJanuary 2019 incollaboration with WillisTowersWatson (2019). *WorldEconomicForum*. Geneva. Retrieved from: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_2019\\_Strategies\\_for\\_the\\_New\\_Economy\\_Skills.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_2019_Strategies_for_the_New_Economy_Skills.pdf).

10. Binner H. (2010). *Upravlennieorganizacijami i proizvodstvom: ot funkcional'nogomenedzhmenta k processnomu*[Organization and management: from a functionalmanagement to the process]. Moscow : Al'pinaPabliherz [inRussian].

11. Pomazun O. M. (2015). Osoblyvostipryiniattiarishenizupravlinniabiznes-protsesivpidpriemstva. [Features of decision-making on business process management of the enterprise]. Tools for regulating the national economy in today's global challenges: *Mizhnardnanaukovo-praktichnakonferentsiya (8-10 zhovt. 2015 r.)*. (pp. 64-66). Khmelnytskyi :KhNU [in Ukraine].

**Безгин К.С., д.э.н., профессор**

**Доронина О.А., д.э.н., профессор**

**Аннотация.** Исследованы основные понятия парадигмы стратегического управления и ее адаптации для формирования механизма стратегического развития управленческого потенциала предприятия и его эффективной реализации. Акцентируется внимание на том, что современная парадигма стратегического развития управленческого потенциала базируется на человеко-центрированном подходе, основу которого составляет потенциал управленческого персонала по целевым стратегическим направлениям развития предприятия. Для современного предприятия стратегическими целями развития его системы управления и потенциала должны быть такие как цифровизация деятельности предприятия, развитие его корпоративной культуры; внедрение современных методологий управления и тому подобное. Дискуссии относительно сравнения преимуществ и недостатков стратегического, ситуационного и процессного управления стали основой для формирования парадигмальной конструкции, которая предусматривает определение общей стратегии, стратегических направлений деятельности, сценариев их реализации в соответствии с ситуациями управления с учетом управленческих сигналов внешней и внутренней среды. Управленческие сценарии формируются на основе совокупности управленческих процессов. Описание и анализ бизнес-процессов позволяет определить роли каждого участника процесса и результаты его выполнения. Общие процедуры управления, состоящие в соответствии с определенными сценариями должны соответствовать определенным целям и ценностям как самого предприятия, так и его персонала. Вовлеченность и мотивация персонала к выявлению личностного и профессионального потенциала является основой модели парадигмы развития управленческого потенциала предприятия. Предложенная парадигма стратегического управления развитием управленческого потенциала предприятия базируется на известных подходах к формированию синергетической системы стратегического, ситуационного, оперативного и процессного управления для достижения поставленных целей развития предприятия. Акцентирование внимания на развитии потенциала управленческого персонала, эффективных процедур принятия управленческих решений и реализации управленческих процессов позволяет сформировать такую формулу эффективного развития УПП - активное динамичное развитие потенциала управленческого персонала, основанное на ценностях предприятия и его корпоративной культуры в направлении внедрения инновационных методологий управления, принятия и реализации управленческих решений с помощью современных информационных технологий. Парадигма стратегического развития УПП базируется на разграничении (декомпозиции) целей и функций различных видов управления с последующим объединением их в единую систему (композицию) управление развитием УПП на всех его уровнях от общего уровня предприятия до самоменеджмента и развития отдельного специалиста.

**Ключевые слова:** управленческий потенциал предприятия; парадигма развития; стратегическое управление; оперативное управление, ситуационное управление; управления персоналом на предприятии; цифровизация предприятия; инновационные процессы; корпоративные ценности предприятия.



**Abstract.** *The basic concepts of the strategic management paradigm are studied. Its adaptation for formation of the mechanism of strategic development of administrative potential of the enterprise and its effective realization is executed. Emphasis is placed on the fact that the modern paradigm of strategic development of managerial capacity is based on a person-centered approach. The basis of the approach is the potential of management staff in the target strategic areas of enterprise development. For a modern enterprise, the strategic goals of the development of its management system and capacity should be such as digitalization of the enterprise, the development of its corporate culture; introduction of modern management methodologies, etc. Discussions on comparing the advantages and disadvantages of strategic, situational and process management became the basis for the formation of a paradigmatic structure. It provides for the definition of the overall strategy, strategic activities, scenarios for their implementation in accordance with management situations, taking into account the management signals of external and internal environments. Management scenarios are formed on the basis of a set of management processes. Description and analysis of business processes allows to determine the roles of each participant in the process and the results of its implementation. The general management procedures developed according to the defined scenarios should correspond to the defined purposes and values both of the enterprise, and its personnel. Involvement and motivation of staff to identify personal and professional potential is the basis of the paradigm model of development of managerial potential of the enterprise. The proposed paradigm of strategic management of the development of managerial potential of the enterprise is based on known approaches to the formation of a synergetic system of strategic, situational, operational and process management to achieve the goals of enterprise development. Emphasis on the development of management staff potential, effective management decision-making procedures and implementation of management processes allows to form such a formula for effective development of SCP - active dynamic development of management staff potential, based on the values of the enterprise and its corporate culture in the introduction of innovative management methodologies. implementation of management decisions with the help of modern information technologies. The paradigm of strategic development of SCP is based on the delimitation (decomposition) of goals and functions of different types of management with their subsequent integration into a single system (composition) of management of SCP development at all levels from general enterprise to self-management and individual development.*

**Keywords:** *managerial potential of the enterprise; development paradigm; strategic management; operational management, situational management; personnel management at the enterprise; digitalization of the enterprise; innovation processes; corporate values of the enterprise.*