

**Мушнікова С.А.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів  
Національної металургійної академії України**Mushnykova Svitlana**

National Metallurgical Academy of Ukraine

## ПОБУДОВА ПОЛІПАРАДИГМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ІЄРАРХІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### CONSTRUCTION OF THE POLYPARADIGMAL MODEL OF HIERARCHY OF ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGIES

В умовах трансформаційних перетворень світової й національної економіки, що відбивається на результатах діяльності, перш за все, підприємств, є впровадження нових інноваційних заходів управління, які були б поштовхом до позитивного їх розвитку. Досягнення цього можливо за умов побудови поліпарадигмальної моделі ієрархії стратегій управління безпекою розвитку підприємства на альтернативній основі, яка є перехресною інтерпретацією одного і того ж об'єкта парадигмальними моделями управління розвитком та управління безпекою підприємства. Особливого значення набуває прямий та зворотний зв'язок між рівнями ієрархічної моделі залежно від реактивного або активного типу підприємства, обраного напряму управлінської діяльності. Взагалі, в даних умовах система управління повинна відповідати таким умовам, як: володіти високою гнучкістю; бути адекватною, складною та враховувати високий рівень конкуренції.

**Ключові слова:** безпека, розвиток, промислове підприємство, безпека розвитку, стратегія управління, трансформація, поліпарадигмальна модель, ієрархія стратегії.

В условиях трансформационных преобразований мировой и национальной экономики, что отражается на результатах деятельности, прежде всего, предприятий, является внедрение новых инновационных мер управления, которые были бы толчком к положительному их развитию. Достижение этого возможно при условии построения полипарадигмальной модели иерархии стратегий управления безопасностью развития предприятия на альтернативной основе, которая является перекрестной интерпретацией одного и того же объекта парадигмальных моделей управления развитием и управления безопасностью предприятия. Особое значение приобретает прямая и обратная связи между уровнями иерархической модели в зависимости от реактивного или активного типа предприятия, выбранного направления управленческой деятельности. Таким образом, в данных условиях система управления должна отвечать следующим условиям, как: обладать высокой гибкостью; быть адекватной, сложной и учитывать высокий уровень конкуренции.

**Ключевые слова:** безопасность, развитие, промышленное предприятие, безопасность развития, стратегия управления, трансформация, полипарадигмальная модель, иерархия стратегии.

The purpose of the article is to build a poly-paradigmatic model of the hierarchy of strategies for managing enterprise development security, taking into account alternative combined scenarios of enterprise development. Management of any enterprise should be directed, first of all, to support its basic system property - the ability to produce products (goods, services), and to do it effectively. Management of a particular enterprise should also be oriented to the effective achievement of the strategic goal of positive development, even if it does not involve profit. The generalized concept of the enterprise development security strategy is considered as a long-term plan for the formation of managerial decisions on the choice of directions of activity of the enterprise and models of actions concerning the allocation, distribution and coordination of resources. The basic properties that are inherent in this process are identified, such as: directionality, regularity, orderliness and ability to self-organize. Given the maturity, degree of application of the mathematical apparatus, scientific traditions of development management paradigms and enterprise security management, the polyparadigmatic model of enterprise security development management is proposed, which is a cross interpretation of the above mentioned paradigm models that complement each other with sources (research paradigms). Of particular importance is the direct and inverse relationship between the levels of a hierarchical model of managing the security of an enterprise's development, depending on the reactive or active type of enterprise selected

for the management activity. In general, it is determined that under these conditions the control system must meet such conditions as: have high flexibility; be adequate, complex and take into account the high level of competition. Research methodology. The results are obtained through the use of methods: generalization and system analysis – to systematize the theoretical provisions on the nature, features of the formation of a hierarchy of strategy for managing enterprise development security; comparison – to determine the essence of the concepts of "safety" and "development" in forming the "security of development" of an industrial enterprise; abstract-logical – for generalization, formulation of conclusions and recommendations. Results. The study proposes the author's construction of a poly-paradigm model of the hierarchy of enterprise security management strategies on an alternative basis, which is a cross-interpretation of the same object by paradigm models of enterprise development and security management. Practical importance. The proposed poly-paradigmatic model of the hierarchy of enterprise security management strategies allows to determine the relationship between hierarchy levels depending on the reactive or active type of enterprise and the chosen direction of management activity in the enterprise.

**Key words:** security, development, industrial enterprise, development security, management strategy, transformation, polyparadigm model, strategy hierarchy.

**Постановка проблеми.** Трансформації, які відбуваються в світовій та національній економіках, відбиваються, насамперед, на результатах діяльності промислових підприємств. Витиснення з ривків збуту традиційної продукції промисловості внаслідок зниження її конкурентоспроможності імпортованими високотехнологічними продуктами та послугами вимагає від керівництва підприємств пошуку нових інноваційних заходів управління, які були б поштовхом до вирішення проблем, що склалися та позитивного розвитку підприємств як складних поліструктурних систем.

Пошук та формування стратегій управління безпекою розвитку промислового підприємства на альтернативній основі є одним з пріоритетних спрямувань в досягненні довгострокової мети діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Засновником теорії наукової парадигми вважається Т. Кун [11], який зазначив основні положення, застосування та багато ін. Парадигма управління розвитком підприємства як наука досліджувалася протягом багатьох років такими науковцями, як: О.В. Ареф'єва, В.В. Прохорова [1], В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова [2], Є.А. Єрохіна [3], Й.А. Шумпетер [10] та багато ін.

Але, на сьогодні не розглядаються питання побудови поліпарадигмальної моделі управління безпекою розвитку підприємства яка є інтерпретацією одного і того ж об'єкта парадигмальними моделями управління розвитком та управління безпекою підприємства.

**Метою дослідження** є побудова поліпарадигмальної моделі ієрархії стратегій управління безпекою розвитку підприємства з урахуванням альтернативних комбінованих сценаріїв розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління будь-яким підприємством повинно бути спрямоване, насамперед, на підтримку

його основної системної властивості – здатності випускати продукти (товари, послуги), причому робити це ефективно. Управління конкретним підприємством повинно бути орієнтоване і на ефективне досягнення стратегічної мети позитивного розвитку, навіть якщо вона не передбачає отримання прибутку.

Але підприємство, поки воно є складною поліструктурною штучною системою, має бути керованим і поєднаним з необхідністю скорочувати витрати управління. Але, на сьогодні більшість підприємств під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів втрачають керованість, що є результатом наступних проблем:

- серед елементів навіть невеликого, організаційно простого підприємства є люди, якими важко керувати. Від них треба отримати згоду на «гру за правилами» та узгодити цілі;

- на діяльність підприємства впливає не тільки його керуюча система, але і зовнішня середа, яка керована лише в невеликому ступені;

- при збільшенні масштабів підприємство набуває рис еволюційної системи – стає надто складним для управління і прагне зрушити свою мету з тією, яка потрібна власнику, на власні виживання і комфорт [9].

В ситуації що склалася необхідна перебудова системи управління, коли кількість менеджерів (елементів керуючої системи) скорочується, але взаємозв'язків між ними стає більше. Це рішення, щодо поєднує в собі економію управлінських витрат з підвищенням результативності управління можливо лише за рахунок впровадження моделі ієрархії стратегій управління безпекою розвитку на альтернативній основі.

Управляти підприємством – це значить впливати на нього таким чином, щоб воно досягало поставленої мети у мінливих умовах зовнішнього середовища, причому без принципової втрати стійкості. Зазвичай мета підприємства, яка поставлена перед ним його власником,

полягає або в отриманні певного прибутку, або на захоплення певної частки ринку. Значить, управління повинне полягати в тому, щоб, зберігаючи стійкість одних показників діяльності (продуктивності праці, торгової націнки, фондів віддачі і багатьох інших), домагатися зростання інших: обсягів реалізації, активів, прибутку. Для керівника життєво важливо знати, що відноситься до цих ключових показників і які їх бажані та мінімально допустимі значення. Досягнення мети можливе різними способами, а розвиток підприємства передбачає вміння маневрувати, та бути адекватним до змін середовища. Це можливо завдяки формуванню стратегій безпеки розвитку підприємства на альтернативній основі завдяки сценарному моделюванню.

Якщо вважати стратегію безпеки розвитку підприємства як довгострокового плану по формуванню управлінських рішень щодо вибору напрямів діяльності підприємства та моделей дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів, то необхідно зазначити й властивості притаманні цьому процесу, як: спрямованість, закономірність, впорядкованість та здатність до самоорганізації.

Наукові парадигми варіюють в залежності від їх зрілості, ступеня застосування математичного апарату, техніки експерименту і наукових традицій конкретної дисципліни [8]. Парадигми управління розвитком та управління безпекою підприємства закріплені в багатогранних працях наукових лідерів протягом декількох сторіч. Вони відображають: фундаментальні закони і поняття; «метафізичні компоненти», критерії, відповідність яким необхідно для прийняття пояснень фактів як «наукових»; ціннісні переваги (наприклад, баланс між кількісними і якісними прогнозами, простотою і детальністю).

На підставі теорії Куна – засновника теорії парадигми, можна підсумувати деякі загальні положення, а саме [11]:

– рушійною силою розвитку науки є люди, що утворюють наукове співтовариство, а не щось, закладене в саму логіку розвитку науки;

– розвиток знання визначається зміною наявних парадигм, а не простим підсумовуванням знань, тобто відбуваються не тільки (і не стільки) кількісні, а й якісні зміни в структурі наукових знань;

– наука розвивається за принципом чергування періодів «нормальної» і «революційної» науки, а не шляхом накопичення знань і приєднання їх до вже наявних.

Поліпарадигмальна модель управління безпекою розвитку підприємства є перехресною інтерпретацією одного і того ж об'єкта парадигмальними моделями управління розвитком та управління безпекою підприємства, які доповнюють один одного джерелами (дослідницькими парадигмами) (рис. 1).

Це створює, по-перше, різне «бачення» на цей об'єкт, а по-друге, сприяє більш повному та різнобічному поданню нього. При цьому сама поліпарадигмальна модель не є новою парадигмою, претензією на нову системність, а відображає комплексний підхід, в якому реалізується «комплексність» та «принцип пізнання». Цей принцип свідчить: чим складнішою організацією володіє об'єкт, тим більш різноманітні знання і прийоми потрібні для його вивчення.

Таке твердження є підставою для побудови поліпарадигмальної моделі ієрархії стратегій управління безпекою розвитку підприємства (рис. 2).

Так як підприємство є відкритою системою, через яку протікають потоки речовини та енергії, воно підтримує високий еквівалент обміну тільки в тому випадку, якщо правильно виконує своє призначення в системі більш високого рівня – на ринку. При найближчому розгляді стає ясно, що «еволюційна» і «штучна» системи – це два полюси однієї шкали, і підприємство на ній

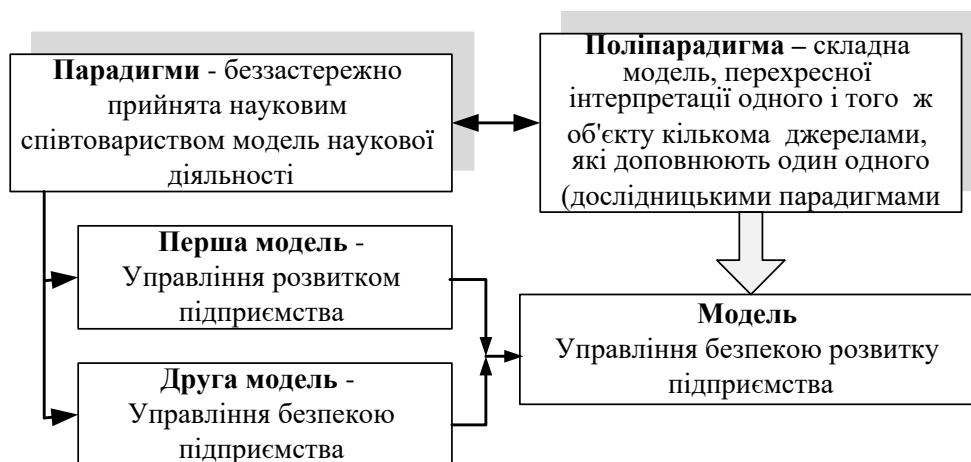


Рис. 1. Формування поліпарадигмальної моделі управління безпекою розвитку підприємства

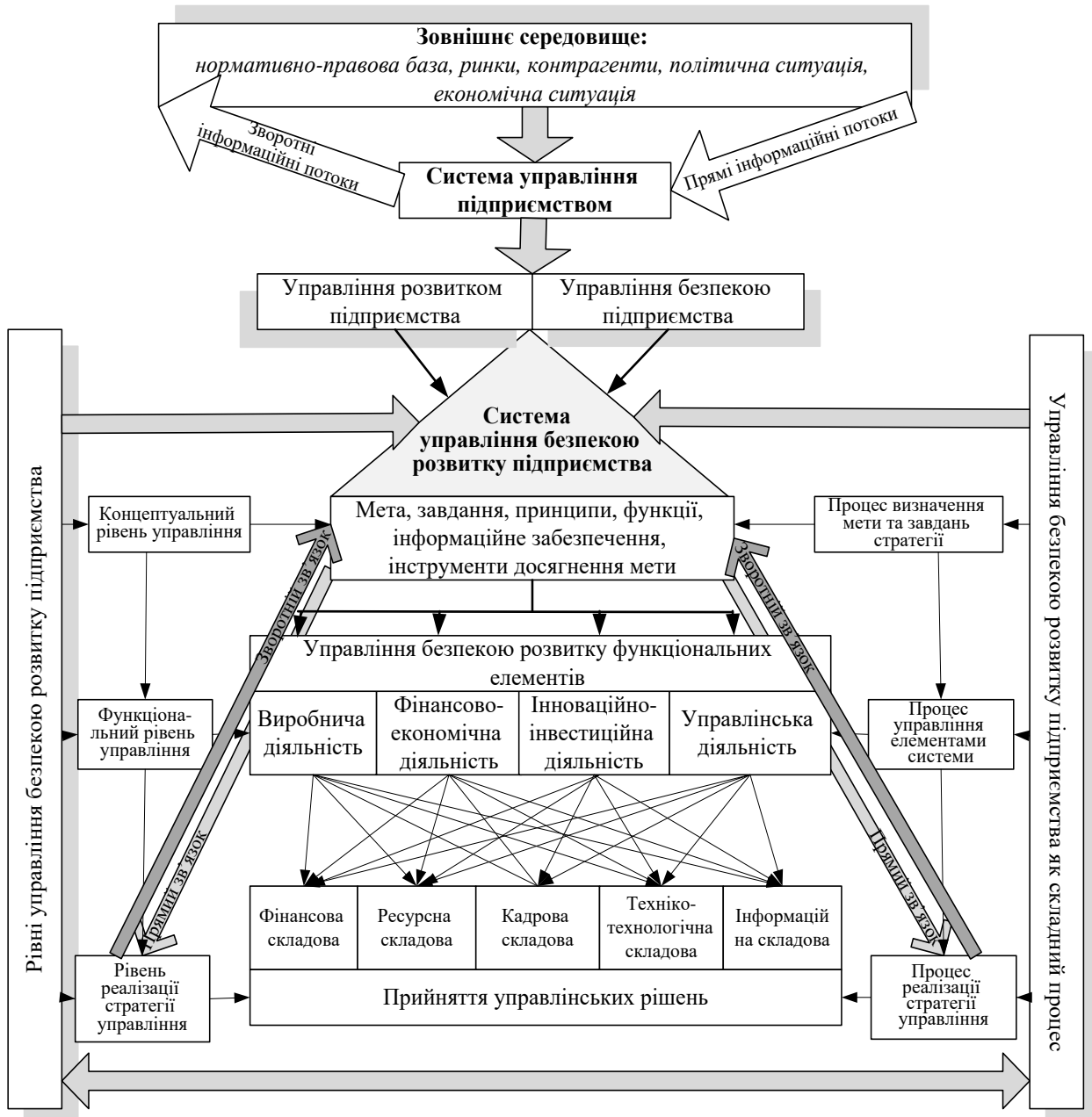


Рис. 2. Поліпарадигмальна модель ієрархії стратегій управління безпекою розвитку підприємства

займає проміжне становище. Причинами «проміжного» становища є:

– елементами штучної системи «підприємство», яка зобов'язана досягати поставленої перед ним мети, є, в тому числі, і люди – системи і самі по собі еволюційні, що мають власні цілі та перебувають під впливом інших еволюційних, значно складніших систем – ринку й суспільства. Вже з цієї причини навіть найпростіше підприємство не може бути ідеально керованим. Це уявлення важливе тому, що «еволюційні системи» повинні заздалегідь дати свою згоду на спрощення, на «роботу за правилами» та узгодити свої цілі;

– розростаючись, підприємство все більше нагадує еволюційну систему: воно втрачає уявлення про своє призначення і починає розглядати як мету власне виживання або комфорт. До цього ж підприємство стає занадто великим і занадто складним для управління: багато елементів, а зв'язків між ними ще більше. Тим часом людина-керівник у своїй здатності управляти обмежений обсягом своїх, людських, спроможностей та увагою до об'єкту [9].

У міру розвитку підприємства критерії його декомпозиції змінюються, ускладнюються і на певному етапі одним з критеріїв стає відповідальність керуючого. Вона виражається

в здатності керівника контролювати певні показники діяльності ввіреного йому підрозділу, а саме ті, для досягнення яких цей підрозділ призначений, тобто мати зворотний зв'язок.

На підприємствах ставлення до зворотного зв'язку парадоксально: з одного боку, передбачається, що цей зв'язок є. У той же час в переважній більшості випадків «права рука не знає, що робить ліва». Зворотний зв'язок підмінюють обліком, і то не завжди грамотним. Адже «ланцюжок зворотного зв'язку» значно довше. Так, після виконання запланованих дій менеджера необхідно зрозуміти: наскільки добре вони виконані; як вони ведуть до поставлених цілей? Отримання інформації про це починається з обліку – збору даних про події. Далі йде аналіз зібраної інформації, прийняття рішення – як діяти далі, і коригувати діяльність, якщо керуюча система виявила відхилення в діях підлеглих. Тому одного обліку для організації зворотного зв'язку недостатньо.

Ще частіше зворотний зв'язок підмінюють поняттям контролю, який теж є прямою функцією управління. Під контролем найчастіше розуміють такі елементи управління, як перевірка виконання прийнятих рішень, заохочення, заборони і санкції, що забезпечують дотримання встановлених норм і т.п. Але застосування санкцій і зворотний зв'язок – не одне й те саме. Ніякі санкції не дозволять скорегувати правила, які увійшли в суперечність із змінними умовами діяльності. Санкціями не можливо змінити стратегію або, тим більше, місію підприємства. Гірше того, продовжувати наполягати на дотриманні правил або реалізації стратегії – значить погіршувати ситуацію.

Витоки цього парадоксу криються знову ж таки в неповній керованості підприємством, через яку зворотній зв'язок вимагає значних зусиль і для підприємства і для його підтримки.

По-перше, для ефективного впливу на керівництво «знизу» необхідно створити на підприємстві таку обстановку і такі процедури, які спонукали би співробітників до певної поведінки.

По-друге, потрібне узгодження інтересів підрозділів і окремих співробітників підприємства, а також об'єднання їх дій. Хороший керівник відрізняється від поганого саме тим, що здатний протягом досить тривалого періоду часу узгоджувати суперечливі інтереси різних елементів підприємства:

- власників, мета яких – максимальна віддача на вкладений капітал або максимальна вартість компанії, а значить, найбільш інтенсивне використання ресурсів;

- працівників, мета яких – максимальне особистий добробут, причому в найближчій перспективі, що суперечить вимогам віддачі;

- самого бізнесу, потребу в інноваціях, вкладення в які обмежують інтереси і власників, і працівників – принаймні, на етапі їх впровадження;

- управлінців, яким потрібні резерви для управлінського маневру, що суперечить вимогам про інтенсивне використання ресурсів і т.д.

Ще один вид зворотного зв'язку – часовий зворотній зв'язок, який ґрунтується на зворотному зв'язку між майбутнім і сьогоднішнім підприємства. Майбутнє, якого ще немає, має визначати сьогоднішні дії. Відбувається це тому, що підприємство є відкритою системою, тому воно обмінюється з навколишнім середовищем. Відкритість робить його залежним від зовнішнього середовища і змушує пристосовуватися до її змін, але ж середовище дозволяє підприємству розвиватися, змінюючи власну структуру і процеси. Звідси виникає, що підприємство стає ефективним, тобто успішним, тільки за наявності встановлених цілей, які і визначають вектор його розвитку. Якщо ж цілей немає, то підприємство розвивається випадковим і неконтрольованим чином. В залежності від того, чи вміють підприємства управляти своїм майбутнім чи ні, їх поділяють на дві групи: ті, які вміють запускати упереджувальний зворотний зв'язок, і ті, які не вміють. Перші використовують активний тип управління, другі – реактивний.

Для підприємств з реактивним типом управління доступні ресурси короткострокового, тактичного характеру, які зазвичай невеликі, а ресурси стратегічного характеру доступні тільки підприємствам з активним типом управління. Таким чином, майбутнє і зворотній зв'язок його з сучасним – це ресурс, який доступний або недоступний підприємству в залежності від обраного типу управління і в цьому сенсі є довгостроковою, стратегічною конкурентною перевагою.

Адаптація підприємства до нестабільності умов функціонування багато в чому визначається можливостями системи управління, зокрема, здатністю вчасно ідентифікувати проблему, знаходити рішення і втілювати їх у життя. У свою чергу, потенціал системи управління підприємством пов'язаний зі сприйнятливістю керівництва до нових ідей і методів ведення бізнесу. Тому особливої уваги заслуговує система управління та її складові, насамперед, управлінська діяльність.

Таким чином, система управління підприємствами повинна відповідати сучасним ринковим умовам:

- володіти високою гнучкістю виробництва, що дозволяє швидко змінювати асортимент продукції (товарів, послуг). Це обумовлено тим, що життєвий цикл продукції (послуг) став коротшим, а різноманітність виробів і обсяг випуску разових партій – більше;

- бути адекватною складною технологією виробництва, що вимагає абсолютно нових форм контролю, організації та поділу праці;

- враховувати високий рівень конкуренції на ринку продукції (товарів, послуг), докорінно змінити ставлення до якості продукції, яка потребує організації після продажного обслуговування і додаткових послуг;

- враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів і часу виконання договорів, які стали занадто високими для традиційних виробничих систем і механізмів прийняття управлінських рішень;

- враховувати зміну структури витрат виробництва;

- брати до уваги необхідність обліку незначеності зовнішнього середовища.

Таку підсистему системи управління можна розглядати як єдність організації, технології й методів управління.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, в умовах трансформаційних перетворень

не тільки світової, а й національної економіки, що відбивається на результатах діяльності, перш за все, підприємств, необхідним вважаємо впровадження нових інноваційних заходів управління, які були б поштовхом до позитивного їх розвитку. Досягнення цього можливо за умов побудови поліпарадигмальної моделі ієрархії стратегій управління безпекою розвитку підприємства на альтернативній основі, яка є перехресною інтерпретацією одного і того ж об'єкта парадигмальними моделями управління розвитком та управління безпекою підприємства.

Особливого значення набуває прямий та зворотний зв'язок між рівнями ієрархічної моделі залежно від реактивного або активного типу підприємства, обраного напряму управлінської діяльності.

Взагалі визначено, що в даних умовах система управління повинна відповідати таким умовам, як: володіти високою гнучкістю; бути адекватною, складною та враховувати високий рівень конкуренції.

#### Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Прохорова В.В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління [Текст] : моногр. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 301 с.
2. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
3. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: (системно-самоорганизационный подход). Томск : Изд-во Том.ун-та, 1999. 160 с.
4. Зацерковний В.І., Тішаєв І.В., Демидов В.К. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.
5. Коряков А.Г. Парадигма управления предприятием и обеспечение его развития на основе концепции устойчивого развития. *Бизнес в законе*. 2012. № 3. С. 179–182.
6. Крисаченко В.С. Еволюційна стратегія глобального розвитку: методологічні передумови. *Політологічний вісник*. 2014. № 74. С. 8–36.
7. Кузьменко А. Проблеми відповідності стратегії та системи забезпечення безпеки України національним потребам. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2432>.
8. Парадигма / Вікіпедія. Цитовано: інтернет-ресурс. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
9. Прохорова В.В., Мушнікова С.А. Формування системи управлінських інновацій на промислових підприємствах на основі синергетичного підходу [Текст] : Монографія. Харків : НТМТ, 2013. 264 с.
10. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Москва : Прогресс, 1982. 455 с.
11. Kuhn. T.S. The Structure of Scientific Revolutions. Chicago, 1962; М., 1975.

#### References:

1. Arefeva O.V., Prohorova V.V. (2010) Upravlinnya rozvitkom ekonomichnih sistem: teoriya, mekhanizmi reguluyuvannya ta upravlinnya [Tekst]: monogr. [Management of economic systems development: theory, mechanisms of regulation and management]. Harkiv: UkrDAZT, 301 s. [in Ukrainian]
2. Heiets V.M. (2006) Modeliuvannya ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpryiemstvo: monohrafiia [Modeling of economic security: state, region, enterprise: monograph]. Kh.: VD «INZhEK», 240 s. [in Ukrainian]
3. Erokhyna E.A. (1999) Teoriya ekonomicheskoho razvytyia: (systemno-samoorganizatsionnyi podkhod) [The theory of economic development: (system-self-organizational approach)]. Tomsk: Yzd-vo Tom.un-ta, 160 s.
4. Zatserkovnyi V.I. (2017) Metodolohiia naukovykh doslidzhen : navch. posib. Zatserkovnyi [Research methodology: textbook. tool.]. Nizhyn: NDU im. M. Hoholia, 236 s.
5. Koriakov A.H. (2012). Paradyhma upravleniya predpriatyem y obespechenye eho razvytyia na osnove kontseptsyy ustoichyvoho razvytyia [The paradigm of enterprise management and ensuring its development based on the concept of sustainable development]. *Byznes v zakone*, №3, S. 179–182.

6. Krysachenko V.S. (2014). Evoliutsiina stratehiia hlobalnoho rozvytku: metodolohichni peredumovy [Evolutionary strategy of global development: methodological prerequisites]. *Politolohichni visnyk*, № 74, S. 8–36.
7. Kuzmenko A. Problemy vidpovidnosti stratehii ta systemy zabezpechennia bezpeky Ukrainy natsionalnym potrebam [Problems of compliance of Ukraine's security strategy and system with national needs]. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2432>.
8. Paradyhma / Vikipediia. Tsytovano: internet-resurs. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
9. Prokhorova V.V. (2013). Formuvannia systemy upravlinskykh innovatsii na promyslovykh pidpriemstvakh na osnovi synerhetychnoho pidkhodu [Tekst]: Monohrafiia [Formation of system of managerial innovations at industrial enterprises on the basis of synergetic approach [Text]: Monograph]. Kharkiv: NTMT, 264 s.
10. Shumpeter Y.A. (1982). Teoryia ekonomycheskoho rozvytyia [Theory of Economic Development]. M.: Prohress, 455 s.
11. Kuhn T.S. (1975) *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, 1962; M.