



Менеджмент

УДК 658.3:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116>

**Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів
розвитку управлінського потенціалу підприємства**

Уляна Михайлівна Ніконенко

д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній
справі навчально-наукового інституту поліграфії та медійних технологій
Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-6015-6248>

Андрій Михайлович Милик

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній
справі навчально-наукового інституту поліграфії та медійних технологій
Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
<https://orcid.org/0009-0008-1739-7688>

Прийнято: 29.03.2025 | Опубліковано: 10.04.2025

***Анотація.** У статті визначено теоретичні та практичні підходи до формування науково-методичних рекомендацій щодо розвитку управлінського потенціалу підприємства, що функціонує як відкрита соціально-економічна система. Доведено, що системний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників дозволяє виділити ключові детермінанти, які впливають на рівень конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки підприємства. На основі узагальнення сучасних досліджень обґрунтовано необхідність*



інтеграції стратегії і тактики управління задля досягнення синергії між різними рівнями та підрозділами, що сприяє підвищенню безпекового потенціалу. У роботі встановлено, що ефективне використання людських ресурсів, удосконалення системи інформаційної підтримки прийняття рішень та формування корпоративної культури з інноваційним вектором є визначальними напрямками розвитку управлінського потенціалу. Особливу увагу приділено механізму формування цільових орієнтирів, який передбачає створення умов для реалізації ініціатив та адаптації до сучасних викликів ринку. Також охарактеризовано прикладні аспекти впровадження гнучких інструментів планування та прогнозування, котрі дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни макро- та мікросередовища. В контексті забезпечення економічної безпеки визначено логіку системи моніторингу, яка допомагає виявляти відхилення та своєчасно коригувати управлінські рішення. Результати дослідження можуть бути використані для розроблення методичних матеріалів, проведення тренінгів для керівників і фахівців, а також для формування загальної стратегії розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Запропоновані науково-методичні рекомендації підсилюють роль управлінського потенціалу як основи безпекового потенціалу та відкривають нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства. Таким чином, наведені висновки та пропозиції формують цілісне бачення розвитку управлінського потенціалу, що забезпечує економічну безпеку та конкурентні переваги в динамічних умовах сучасного ринку.

Ключові слова: *управлінський потенціал, безпековий потенціал, підприємства як відкрита соціально-економічна система, стратегія, тактика, забезпечення економічної безпеки, конкурентоспроможність, детермінанти розвитку*



Scientific and methodological recommendations on determining strategic directions for the development of an enterprise's management potential

Nikonenko Uliana

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Lviv
Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-6015-6248>

Mylyk Andrii

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Lviv
Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0008-1739-7688>

Abstract. *The article defines theoretical and practical approaches to the formation of scientific and methodological recommendations for the development of the management potential of an enterprise that functions as an open socio-economic system. It is proven that a systematic analysis of internal and external factors allows us to identify key determinants that affect the level of competitiveness and ensuring the economic security of an enterprise. Based on the generalization of modern research, the need to integrate management strategy and tactics in order to achieve synergy between different levels and divisions, which contributes to increasing security potential, is substantiated. The paper establishes that the effective use of human resources, improvement of the information support system for decision-making, and the formation of a corporate culture with an innovative vector are the determining directions for the development of management potential. Particular attention is paid to the mechanism for the formation of target benchmarks, which involves creating conditions for the implementation of initiatives and adaptation to modern market challenges. The applied aspects of the implementation of flexible planning and forecasting tools that allow an enterprise to promptly respond to changes in the macro-*



and microenvironment are also characterized. In the context of ensuring economic security, the logic of the monitoring system has been defined, which helps to identify deviations and timely adjust management decisions. The results of the study can be used to develop methodological materials, conduct trainings for managers and specialists, as well as to form a general strategy for the development of the enterprise in the long term. The proposed scientific and methodological recommendations strengthen the role of management potential as the basis of security potential and open up new opportunities for increasing the efficiency of the enterprise. Thus, the conclusions and proposals presented form a holistic vision of the development of management potential, which ensures economic security and competitive advantages in the dynamic conditions of the modern market.

Keywords: *management potential, security potential, enterprises as an open socio-economic system, strategy, tactics, ensuring economic security, competitiveness, determinants of development*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки підприємства як відкрита соціально-економічна система постійно стикаються з новими викликами та невизначеностями. Це обумовлено стрімкою глобалізацією, розвитком цифрових технологій, змінами споживчих пріоритетів і посиленням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. У такому середовищі головним фактором успіху стає управлінський потенціал, адже від якості управлінських рішень, їхньої оперативності та відповідності стратегічним засадам залежить як стабільність функціонування, так і довгострокова результативність. Саме тому визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства набуває визначальної важливості, оскільки дозволяє гарантувати не лише забезпечення економічної безпеки, а й підвищення конкурентоспроможності в динамічному зовнішньому середовищі.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів



досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатах дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування управлінського потенціалу підприємства розглядалося в різних аспектах науковцями, які досліджували переважно потенціал підприємства загалом, а також його кадрові, фінансові та інформаційні складові. Так, Н. В. Касьянова та співавтори [1] акцентують увагу на тому, що потенціал підприємства охоплює комплекс ресурсів та можливостей, які визначають траєкторію розвитку. С. Т. Пілецька та Н. В. Васюткіна [2] підкреслюють важливість врахування фінансового потенціалу в умовах економіки знань, адже саме фінансові ресурси багато в чому зумовлюють здатність підприємства впроваджувати інновації та посилювати управлінський потенціал. У дослідженнях А. В. Битого [3] зазначається, що інформаційний потенціал є критично важливим для прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень, а також для забезпечення економічної безпеки. О. Ю. Ємельянов [4] надає структурований підхід до оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємства, пропонуючи послідовність кроків від ідентифікації чинників до їх кількісного вимірювання, що дуже близько за змістом до аналізу управлінського потенціалу. Цікаві аспекти формування управлінського потенціалу розкрито в роботі І. С. Ладунки [5], де наголошується на тому, що особливості використання управлінських ресурсів часто залежать від здатності керівництва до адаптації та інноваційного мислення. У контексті кадрової безпеки З. Б. Живко [6] розглядає кадрову політику як складову загальної економічної безпеки, вказуючи, що втрата кваліфікованого персоналу може негативно вплинути на реалізацію стратегічних планів. За результатами дослідження М. Криштановича та О. Силкіна [7], стратегічне бачення напрямів розвитку має базуватися на партнерстві між державними та приватними структурами, що може бути ефективним інструментом для підтримки безпекового потенціалу в агропромисловому секторі. С. В. Козловський та співавтори [8] звертають увагу на управлінський потенціал як провідну складову стратегічного економічного потенціалу, підкреслюючи



важливість узгодженості цілей і завдань на різних рівнях системи управління підприємства. Н. М. Левченко [9] аналізує фінансовий потенціал і пропонує підходи до його діагностики, які можна застосовувати і для оцінювання управлінських можливостей, адже фінансові показники є важливою частиною моніторингу результативності управлінських дій. Управління обмеженнями інтелектуально-ресурсного потенціалу, розглянуте І. В. Перезовою [10], показує важливість адаптивності в управлінських процесах і можливість усунення «вузьких місць» у розвитку підприємства. А. Штангрет [11] наголошують, що трудова міграція створює додаткові загрози для кадрової безпеки, які, своєю чергою, можуть послабити загальний управлінський потенціал.

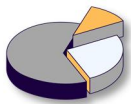
Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті саме визначення стратегічних напрямків розвитку управлінського потенціалу сучасного підприємства, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Запропоновані науково-методичні рекомендації підсилюють роль управлінського потенціалу як основи безпекового потенціалу та відкривають нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства. Таким чином, наведені висновки та пропозиції формують цілісне бачення розвитку управлінського потенціалу, що забезпечує економічну безпеку та конкурентні переваги в динамічних умовах сучасного ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розробленні та обґрунтуванні науково-методичних рекомендацій щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства, що дозволять ефективно поєднати стратегію і тактику, посилити безпековий потенціал і забезпечити економічну безпеку у сучасних умовах. Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси на підприємствах як відкритих соціально-економічних системах, які зазнають впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.



Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія та тактика, що формуються на засадах науково-методичного підходу, вимагають чітко зрозумілого бачення того, які ресурси і яким чином повинні бути мобілізовані для досягнення стратегічних цілей. Управлінський потенціал охоплює різні складові: кваліфікацію керівників і фахівців, структуру системи прийняття рішень, механізми внутрішньої та зовнішньої комунікації, а також здатність до швидкого реагування на зміни в оточенні. Всі ці аспекти мають бути гармонійно інтегровані в загальну концепцію розвитку підприємства. Сама ідея науково-методичних рекомендацій відображає потребу у формалізованому, доказовому та послідовному підході, який дасть змогу уникнути хаотичних кроків і сприятиме узгодженій діяльності всіх ланок управління.

Важливість розробки науково-методичних рекомендацій полягає ще й у тому, що вони забезпечують цілісність бачення розвитку управлінського потенціалу [12-13]. Керуючись цими рекомендаціями, підприємства можуть більш ефективно реалізовувати внутрішню політику кадрового розвитку, зміцнювати свій безпековий потенціал та формувати культуру управління, орієнтовану на інновації та підвищення результативності. Без систематизованих і узгоджених підходів важко досягти синергійного ефекту, коли кожен структурний підрозділ підприємства як відкрита соціально-економічна система діє в єдиній парадигмі цілей та цінностей. Таким чином, своєчасність і виваженість управлінських дій зростає, а будь-які стратегічні помилки виявляються та коригуються раніше, ніж вони завдадуть шкоди (табл.1).



Таблиця 1

сутнісні засади стратегічного підходу до підвищення управлінського потенціалу підприємства

Засади	Суть і зміст
Системне мислення	Сутність цього підходу полягає в тому, що всі процеси на підприємстві розглядаються як частина єдиної системи, де кожен елемент впливає на інші. Управлінський потенціал посилюється завдяки інтегрованому аналізу взаємозв'язків між різними структурами, що дозволяє вчасно виявляти ризики для безпекового потенціалу та забезпечувати економічну безпеку
Інноваційна спрямованість	Управлінський потенціал зростає, коли стратегія та тактика побудовані на впровадженні нових ідей, технологій та управлінських рішень. Постійний пошук ідей для оптимізації сприяє тому, що підприємство як відкрита соціально-економічна система отримує конкурентну перевагу та покращує власні перспективи стабільного розвитку
Орієнтація на людський капітал	Кадрові ресурси формують одну з головних складових управлінського потенціалу, оскільки прийняття рішень і рівень професійної компетенції персоналу безпосередньо впливають на успіх. Відповідно, стратегічний підхід передбачає інвестування у професійний розвиток, мотиваційні програми та формування корпоративної культури, спрямованої на результативність і постійне вдосконалення
Гнучке планування та прогнозування	Стратегія розвитку управлінського потенціалу повинна передбачати оперативну корекцію планів залежно від змін у зовнішньому середовищі. Підприємства, що володіють здатністю швидко реагувати на нові виклики й можливості, створюють більш ефективні умови для зростання та зміцнення власного безпекового потенціалу

Джерело: складено авторами

Суть стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу також містить у собі поняття безпекового потенціалу, який стає одним із ключових критеріїв ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності. Мова йде не лише про безпосередній фінансовий чи матеріально-технічний захист, а передусім про вміння передбачати, ідентифікувати та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором, ринковими коливаннями, змінами державного регулювання та іншими викликами. Якщо стратегія і тактика системно враховують ці аспекти, тоді управлінський потенціал стає стійкішим,

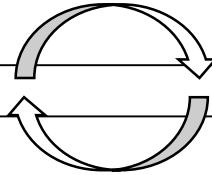


здатним не тільки реагувати, а й проактивно впливати на макро- й мікросередовище (рис.1).

Система стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства

Детермінанти:

1. Кваліфікаційний рівень управлінців визначає ефективність прийняття стратегічних та тактичних рішень.
2. Мотиваційна складова персоналу впливає на зацікавленість у досягненні загальних цілей підприємства.
3. Інформаційне забезпечення процесів управління сприяє своєчасній реакції на ринкові виклики та внутрішні загрози.
4. Наявність розвинених комунікаційних каналів зменшує ризики, пов'язані з неправильним обміном даними.
5. Адекватне матеріально-технічне забезпечення дозволяє якісно реалізовувати заплановані заходи та управляти бізнес-процесами.
6. Ступінь розвиненості корпоративної культури визначає рівень згуртованості персоналу та ефективність командної роботи.
7. Система контролю і моніторингу дає змогу вчасно ідентифікувати відхилення і посилювати безпековий потенціал.



Цільова спрямованість:

1. Забезпечення економічної безпеки є фундаментальним орієнтиром для стабільного розвитку.
2. Формування інноваційного середовища стимулює розширення управлінського потенціалу через генерацію нових ідей.
3. Підвищення якості управлінських рішень покращує конкурентоспроможність та забезпечує довгострокову перспективу.
4. Розвиток кадрового потенціалу передбачає формування мотиваційної та професійної основи для реалізації цілей.
5. Оптимізація ресурсів допомагає підприємству швидко реагувати на ринкові зміни та ефективно розподіляти витрати.
6. Поглиблення внутрішньої координації управлінських процесів мінімізує конфлікти й дублювання функцій.
7. Створення умов для синергетичної взаємодії усіх підрозділів гарантує узгодженість стратегічної та тактичної діяльності.

Рис.1. Система стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства

Джерело: складено авторами



Науково-методичний підхід до формування зазначених стратегічних напрямів дозволяє структурувати всі компоненти управлінського потенціалу та забезпечити їхню цілеспрямовану взаємодію. Мова йде про кваліфікаційний рівень управлінців, їхню здатність навчатися й впроваджувати нові методи і технології, культуру комунікацій та ефективне використання аналітичних інструментів для ухвалення стратегічних рішень. Усе це має бути інтегроване у внутрішню систему контролю, щоб відстежувати відповідність реальних дій задекларованим планам, виявляти розбіжності та оперативно коригувати їх. Зрештою, це допомагає підприємству визначати пріоритети в контексті забезпечення економічної безпеки та довгострокової стабільності. Належне обґрунтування такого роду рекомендацій уможливорює підвищення прозорості та передбачуваності управлінських процесів [14-15]. Коли кожен крок базується на наукових підходах, підтверджених практичними дослідженнями та досвідом впровадження, ризики неправильних стратегічних рішень зводяться до мінімуму. Крім того, враховуючи, що підприємства існують у синергії з безпековим середовищем, своєчасне виявлення загроз та формування адекватної реакції стає невіддільною частиною управлінського потенціалу. У результаті розвиток управлінського потенціалу перестає бути лише формальною метою, а перетворюється на фундаментальний напрям, здатний впливати на конкурентоспроможність та інноваційність.

Отже, науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства є важливим інструментом системної трансформації управлінських практик. Вони формують основу для усвідомленого й зваженого підходу до ухвалення рішень, що враховує як внутрішні ресурси та компетенції, так і зовнішні ризики та можливості. Даний підхід сприяє ефективному поєднанню стратегії й тактики, розвиває безпековий потенціал та створює умови для динамічного, але виваженого зростання. У результаті підприємства здатні не лише адаптуватися



до змін, а й ініціювати їх, впроваджуючи інновації у сфери управління та виробництва.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що актуальність зазначеної теми підсилюється тим, що в умовах зростання міжнародної конкуренції та високої швидкості змін, підприємства постають перед необхідністю формувати власну сильну систему забезпечення економічної безпеки. Ця система, своєю чергою, ґрунтується на ефективному управлінському потенціалі, де інтегруються стратегія, тактика та оперативне управління. Науково-методичні рекомендації дозволяють оптимізувати управлінські процеси, виявляти «вузькі місця» та ефективно розподіляти ресурси, включно з фінансовими, матеріальними й людськими. Саме тут управлінські інструменти мають бути гармонізовані з довгостроковим вектором розвитку, підкріпленим аналітичними дослідженнями та методами прогнозування.

Список використаних джерел

1. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Белякова, О.Б.Балакай. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 248 с.
2. Пілецька С. Т., Васюткіна Н. В., Білоус Н. П. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань БІЗНЕСІНФОРМ. 2024. № 1. С.241-238.
3. Битий А.В. Генезис теорії формування інформаційного потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3 (3). С. 219–221
4. Ємельянов О. Ю. Сутність, чинники формування та послідовність оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. №26 (1). С. 144–149
5. Ладунка І.С. Особливості формуванні і використання управлінського потенціалу підприємств. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова. 2014. Т.19. Вип. 1/1. С.184–186.



6. Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих вчених. 2013. № 20 (199). С. 127–135.
7. Криштанович, М., & Силкін, О. Оцінювання стратегічних напрямів реалізації державно-приватного партнерства в царині безпекового розвитку агропромислового сектора. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 1(55), 2025, 44-55. <https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587>
8. Козловський С.В., Козловський В.О., Козловський А.В. Управлінський потенціал як провідна складова стратегічного економічного потенціалу мікроекономічної системи (підприємства). Економіка та держава. 2017. №1. С.4–9
9. Левченко Н. М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. Інвестиції: практика та досвід . 2012 № 2. С.114-117
- 10.Перезовова І.В., Тимошенко Д.В., Кравчук Р.С. Управління обмеженнями інтелектуально-ресурсного потенціалу працівника на основі теорії обмеження систем. International Journal of Innovative Technologies in Economy. June 2018. 5(17), Vol. 1. С. 69–77
- 11.Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
- 12.Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». 2012. Вип. 3 (59). 2012. С. 138–143.
- 13.Гринчуцький В. І., Блащак Б. Я. Теоретичні аспекти формування механізму нарощування фінансового потенціалу підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 3. С. 177–182
- 14.Ніконенко, У. М., & Пшоно, С. В. Стратегічний інструментарій фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025. (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069753>



- 15.Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)