

*УСАНОВА Л. А., кандидат філософських наук, доцент*

*Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка*

*УСАНОВ А. І., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*Полтавський університет економіки і торгівлі*

## **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ**

Динаміка соціальних змін та кризових процесів формують нові вимоги до системи менеджменту підприємства, особливо в умовах воєнного стану та постійного ризику втрати його функціональних можливостей. Уточнимо, що підприємство – це не лише господарюючий суб'єкт, який забезпечує планомірне виробництво більшості товарів і послуг, але й соціальне утворення, що здійснює науково-дослідницьку, комерційну діяльність, яка підпорядкована певній меті (має приносити певний результат).

Системні зміни сьогодні відбуваються в усіх сферах діяльності та на різних її рівнях, але можна виділити ряд загальних тенденцій, які уможливають їх аналіз і вироблення адекватних механізмів менеджменту в кризових умовах. Запровадження воєнного стану в Україні стало, з одного боку, найбільшим викликом для вітчизняних підприємств, з іншого, – спонукало до розробки механізмів для стабілізації діяльності в новому середовищі, де ключовим інструментом став менеджмент та пошук нестандартних підходів і рішень.

Зокрема, врахування темпів соціальних процесів, їх мережевого характеру і децентралізації (на відміну від жорсткої ієрархічності) обумовлює необхідність прискорення прийняття управлінських рішень, часто не стандартних за своїм змістом і ситуативних за своїм характером. Реалізація цих завдань потребує гнучкого стилю управління, удосконалення процесів комунікації, підтримка працівників, їх безпеки і ментального здоров'я, тощо. Використання гнучкого менеджменту підприємства, як уже зазначалось,

включає зниження надмірної бюрократизованості бізнес-процесів та зміщення акценту на мотивацію працівників. Такий підхід дозволяє швидко та адекватно реагувати на зовнішні виклики та внутрішній клімат підприємства.

Ще однією загальною тенденцією є необхідність широкого використання в діяльності підприємств принципів антикризового управління, що цілком очевидно в ситуації, яка склалась сьогодні в Україні. Більшість науковців вважають, що предметом антикризового менеджменту є передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її викликають, симптоми й наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, що спричиняють загрозу настання та розвитку кризи. За визначенням Т. Лункіної та А. Зубрик, «до ключових принципів такого управління відноситься: рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства; терміновість реагування на різні кризові явища; реагування підприємства на ступінь реальної загрози його діяльності; повноцінна реалізація резервного потенціалу для забезпечення виходу підприємства з кризи» [1].

На сучасному світовому ринку важливим елементом менеджменту є стратегічне управління. (управління цілями). Світові компанії активізують принципи децентралізованої відповідальності за управління стратегією і вибудовують організаційні структури, зменшуючи кількість рівнів управління. Стратегічне управління забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їх інтересів і зацікавленості у реалізації стратегії компанії.

Стратегічне управління – це відносно новий напрямок менеджменту, який був введений та розвинений американськими економістами на межі 1960–70 рр. і був обумовлений значним прискоренням темпів суспільного і економічного розвитку, науково – технічного прогресу та дослідженнями в інших галузях, зокрема, психології, антропології, математиці, соціології, економіці, правознавстві, логістиці тощо. І. Ансофф визначив стратегічне управління як «діяльність, що пов'язана з постановкою мети, місії компанії та взаємодією із

зовнішнім оточенням, завдяки чому підприємство досягає цілей і стає адаптивним до мінливого середовища» [2, с. 160]. На думку І. Ансоффа, важливо розрізняти «стратегічне планування» як управління за планами і «стратегічний менеджмент» як управління за результатами», підкреслюючи таким чином, що в стратегічному менеджменті акцент робиться на постійне спостереження за зовнішнім середовищем і одержуваними результатами в умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища.

Очевидними є переваги стратегічного менеджменту, які проявляються у визначеності пріоритетів та можливостей; координації та організованості діяльності; ефективному розподілу часу і ресурсів для прийняття рішень; зведенні до мінімуму несприятливих умов і змін, тощо. Водночас Річард Д. Льюїс («Ділові культури в міжнародному бізнесі. Від зіткнення до взаєморозуміння») акцентує увагу на тому, що розуміння стратегії компанії розширює обізнаність про зовнішні загрози, але при цьому «зміни і виклики розглядаються співробітниками і менеджерами не як загроза, а як можливість для них. Зниження опору змінам, посилення взаємодії підвищують можливості запобігання проблем та ефективність діяльності компанії» [3].

Стратегічне управління спрямоване на підвищення ефективності діяльності компанії (корпорації, організації) у сучасному світі, а саме на вдосконалення систем планування, конкурентоспроможності, людських відносин, тощо. Безсумнівно, що сьогодні стратегічне управління є важливим фактором успішного виживання у складних ринкових умовах. Проте, постійно можна спостерігати в діях вітчизняних організацій відсутність «стратегічності». Як приклад, організації планують свою діяльність виходячи з того, що оточення (економічне середовище) або взагалі не буде змінюватися, або ж у ньому не буде відбуватися якісних змін. Продовжується практика складати довгострокові плани, де вказано, що і коли робити в досить тривалій перспективі, де закладаються рішення на далеку перспективу, без врахування соціально – економічної динаміки і ризиків, які вона обумовлює. Звичайно, бачення

довгострокової перспективи – дуже важлива складова стратегічного управління, але це зовсім не означає екстраполяції існуючої практики та існуючого стану оточення на багато років уперед.

Теоретики визначають ряд принципів сучасного менеджменту. Серед них виділимо наступні: децентралізація управління компанією (підприємством, фірмою) з метою забезпечення тісного співробітництва органічно взаємодіючих структурних елементів, наділених широкою самостійністю; зростання чисельності працівників, що залучаються до розробки управлінських рішень; постійне навчання персоналу в процесі діяльності підприємства, постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми; використання нестандартних режимів роботи персоналу з гнучкими параметрами; застосування нових способів стимулювання праці й новаторства, орієнтованих на індивідуальні, групові, соціальні потреби; активне формування нового мислення співробітників з орієнтацією на динамічні, швидкі зміни в характері й масштабах діяльності компанії; опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу й особисті контакти працівників з навколишнім середовищем підприємства; відхід від команд, директив, розпоряджень і перехід до корпоративної організаційної культури менеджменту, що базується на єдності інтересів, загальнолюдських цінностях і цілях діяльності фірм, партнерстві, співробітництві, взаємній вигоді, взаємодії, а не на владі та підпорядкуванні.

Узагальнюючи зазначимо, що трансформаційні процеси в сучасній Україні значною мірою змінюють не тільки соціально – економічний простір, але й внутрішні механізми організації роботи підприємства (фірми), яка потребує ефективних менеджерських інструментів і рішень. Сучасний менеджмент обертається навколо людини. Його завдання полягає в тому, щоб організувати людей до ефективної спільної діяльності, згуртувати їх навколо загальних цілей. Оскільки менеджмент пов'язаний з інтеграцією людей у їх спільну компанію, він глибоко вкорінений в культурі. Тому менеджери у Німеччині, Британії, США, Японії чи Бразилії роблять одне й те ж, але роблять вони це по-

різному. Тому одним із основних завдань, які стоять перед менеджером в країнах, що розвиваються, є пошук і виявлення тих елементів їх власної традиції, історії та культури, які можна використати як складові модернізованої системи управління. Не випадково Річард Д. Льюїс говорить про «мультикультурного менеджера», ресурсами якого є розуміння, співпереживання, тактичність, позитивний настрій, що сприяють зближенню різних культурних «горизонтів» і є частиною ділової культури (бізнес-культури) як системи вірувань, цінностей і типових форм поведінки, що мають відношення до економічної, виробничої діяльності, комерції, бізнесу.

Як уже зазначалось, оскільки будь-яке підприємство складається із людей з різними навичками і знаннями, які виконують різні види робіт, то воно повинно будуватися на комунікації між співробітниками, їх індивідуальній зацікавленості і відповідальності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Лункіна Т., Зубрик А. Антикризовий менеджмент підприємство в Україні в умовах воєнного стану. *Інституційний депозитарій Миколаївського НАУ*. 2022. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11999/1/36-38.pdf>.
2. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівник. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.
3. Річард Д. Льюїс. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL : <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-management/benefits-of-strategic-management/>
4. Томілін О. О., Тютюнник Ю. М., Бражник Л. В., Дроботя Я. А. Фінансово-економічний словник – довідник / за наук. ред. проф. О. О. Томіліна. Полтава : ПДАУ. 2023. 108 с.