

УДК 005 : 658 (477)

Вербова О. С.,

o.s.verbova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9584-629x,

Researcher ID: ABM-6290-2022,

д.е.н., доц., професор кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті актуалізується проблематика орієнтації сучасного менеджменту українських підприємств на перспективний розвиток у час війни та прискорених процесів Індустрії 4.0, що потребує реалізації нової гнучкої стратегії управління, яка забезпечить адаптацію підприємств до воєнних реалій, використання можливостей інноваційних цифрових технологій для їхнього сталого розвитку та закладе основи повоєнного інноваційного зростання національної економіки. Метою статті є обґрунтування перспективних напрямів розвитку сучасного менеджменту українських підприємств в умовах глобальних викликів війни і цифрової трансформації та розроблення пропозицій щодо адаптивного стратегічного управління підприємствами як підвалини сталого інноваційного зростання національної економіки. У результаті дослідження розкрито надважливе науково-практичне значення реалізації основних принципів сучасного менеджменту українських підприємств для стратегічних перспектив і нових можливостей. Запропоновано низку перспективних напрямів розвитку сучасного менеджменту українських підприємств: інноваційну професіоналізацію управлінської діяльності, що забезпечить нові можливості та перспективи сучасного менеджменту підприємств в умовах високих ризиків і стрімкої автоматизації праці; пріоритетність людиноцентричної освіти та новітньої людиноцентричної управлінської культури, інструментарієм забезпечення якої є професійні компетентності управлінського персоналу, що мають надзвичайно вагоме науково-практичне значення для розвитку гнучкого менеджменту підприємств в умовах глобальних викликів війни і цифрової трансформації та для його перспективи; розвиток мережових організаційних структур управління як інноваційних форм управління міжпідприємницькою кооперацією, що здатні через ефект синергії цифрових технологій забезпечити конкурентоспроможність українських підприємств та визначити майбутні стратегічні перспективи їхнього сталого інноваційного зростання; формування стратегічних пріоритетів новітнього менеджменту українських підприємств, що допоможе визначити особливу значущість реалізації гнучких адаптивних стратегій управління підприємствами для забезпечення повоєнного сталого інноваційного розвитку національної економіки. Запропоновано авторську модель сучасної професійної компетентності управлінського персоналу українських підприємств, реалізація якої б дала змогу забезпечити їхню адаптацію до глобальних викликів війни і цифрової трансформації, сформувати кадровий потенціал майбутнього та закласти підвалини нового етапу стратегічного менеджменту підприємств. Окреслено перспективи подальших досліджень цієї тематики, що передбачають ґрунтовний аналіз генерування стратегічного менеджменту українських підприємств для забезпечення повоєнного зростання відповідно до принципів “зеленої” економіки: сталого розвитку, декарбонізації, інклюзії, екологічної безпеки.

Ключові слова: сучасний менеджмент, українські підприємства, глобальні виклики війни, цифрова трансформація, професійні управлінські компетентності, перспективний розвиток, стратегічне управління, стратегічні пріоритети.

Verbova O. S.,

o.s.verbova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9584-629x,

Researcher ID: ABM-6290-2022,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

PROSPECTIVE DIRECTIONS OF THE DEVELOPMENT OF MODERN MANAGEMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES

Abstract. The article updates the issue of orientation of the modern management of Ukrainian enterprises to prospective development during the war and accelerated processes of Industry 4.0, which requires the implementation of a new flexible management strategy that will ensure the adaptation of enterprises to the realities of war, the use of innovative digital technologies for their sustainable development, and lay the foundations of the post-war innovative growth

of the national economy. The purpose of the article is to substantiate the prospective directions of development of modern management of Ukrainian enterprises in the conditions of global challenges of war and digital transformation and to develop proposals for adaptive strategic management of enterprises as the basis of sustainable innovative growth of the national economy. As a result of the study, the extremely important scientific and practical importance of implementing the basic principles of modern management of Ukrainian enterprises for strategic prospects and new opportunities was revealed. A number of promising directions for the development of modern management of Ukrainian enterprises are proposed: innovative professionalization of managerial activity, which will provide new opportunities and prospects for modern management of enterprises in conditions of high risks and rapid automation of labor; the priority of human-centered education and the latest human-centered management culture, the tools for ensuring which are the professional competencies of management personnel, which are of extremely significant scientific and practical importance for the development of flexible management of enterprises in the conditions of the global challenges of war and digital transformation and for its prospects; the development of network organizational-managerial structures as innovative forms of management of inter-enterprise cooperation, capable of ensuring the competitiveness of Ukrainian enterprises and determining the future strategic prospects of their sustainable innovative growth due to the synergy effect of digital technologies; the formation of strategic priorities of the latest management of Ukrainian enterprises, which will help to determine the special significance of the implementation of flexible adaptive strategies of enterprise management to ensure the post-war sustainable innovative development of the national economy. An author's model of the modern professional competence of the managerial staff of Ukrainian enterprises is proposed, the implementation of which would allow to ensure their adaptation to the global challenges of war and digital transformation, to form the personnel potential of the future and to lay the foundations of a new stage of strategic management of enterprises. The prospects for further research on this topic are outlined, which involve a thorough analysis of the generation of strategic management of Ukrainian enterprises to ensure post-war growth in accordance with the principles of the "green" economy: sustainable development, decarbonization, inclusion, environmental safety.

Key words: modern management, Ukrainian enterprises, global challenges of war, digital transformation, professional management competencies, perspective development, strategic management, strategic priorities/

JEL Classification: H56, J24, M12, M14, M21, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-07>

Постановка проблеми. Сучасний менеджмент характеризується соціально-орієнтованим управлінням, основні принципи якого визначають перспективи сталого інноваційного розвитку підприємств. Саме ефективність управління українськими підприємствами в умовах глобальних викликів повномасштабної війни РФ і постпандемії, а також прискорених процесів Індустрії 4.0 та переходу до "зеленої" економіки залежить від реалізації принципів сучасного менеджменту. Важливо підкреслити, що реалізація управлінських принципів людиноцентризму, інноваційності, креативності, гнучкості, адаптивності, згуртованості, соціальної та екологічної відповідальності, компетентності, інклюзії, сталості забезпечить майбутнє гармонізоване економічне зростання українських підприємств.

Орієнтація сучасного менеджменту українських підприємств на перспективний розвиток потребує нової гнучкої стратегії управління у час війни та цифрової трансформації. Саме стратегічне управління здатне забезпечити адаптацію підприємств до воєнних реалій, тобто їх виживання, використати можливості інноваційних цифрових технологій для їхнього сталого розвитку та закласти основи повоєнного інноваційного зростання національної економіки. Тому дослідження перспективних напрямів розвитку сучасного менеджменту українських підприємств в умовах глобальних викликів та цифровізації є особливо значимим і актуальним. Сучасний менеджмент має бути зорієнтованим

насамперед на людський капітал як найвищу цінність підприємства та країни. Здоров'я і добробут працівників повинні стати пріоритетом менеджменту українських підприємств в умовах високих ризиків воєнного часу та стрімкої автоматизації праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним аспектам сучасного менеджменту підприємств присвячено публікації багатьох українських вчених. Зокрема, Г. А. Дмитренко обґрунтовує шляхи поступового переходу вітчизняного менеджменту до культури надефективного людиноцентричного управління трудовим потенціалом організації незалежно від профілю і масштабу їх діяльності [1]; Е. А. Кузнецов досліджує системні проблеми впровадження методології професіоналізації менеджменту в підготовці та використанні управлінських кадрів [2]; О. Є. Кузьмін, Й. С. Ситник визначають чинники впливу та критерії оцінювання процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств [3]; А. А. Мазаракі, Л. І. Федулова розробляють концептуальну модель управління інноваційним розвитком торговельних підприємств та розглядають можливості й передумови застосування її в українських реаліях [4]; Й. С. Ситник досліджує процеси інтелектуалізації систем менеджменту підприємств [5]; О. О. Трут розробляє низку науково-методичних і практичних рекомендацій із управління результативністю організацій як нової моделі сучасного стратегічного менеджменту [6];

З. В. Юринець особливу увагу приділяє стратегічному управлінню інноваційним розвитком підприємств [7].

Враховуючи вагомі наукові напрацювання з цієї тематики, потребує подальшого глибокого дослідження актуальне питання перспективи розвитку сучасного менеджменту українських підприємств в умовах війни та прискорених процесів Індустрії 4.0. Окреслена проблематика обумовлює необхідність наукового обґрунтування ефективності управління стійкістю та результативністю українських підприємств у час глобальних викликів як нового етапу стратегічного управління їх сталим розвитком.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування перспективних напрямів розвитку сучасного менеджменту українських підприємств в умовах глобальних викликів війни і цифрової трансформації та розроблення пропозицій щодо адаптивного стратегічного управління підприємствами як підвалини сталого інноваційного зростання національної економіки.

Зазначена мета обумовила вирішення комплексу таких дослідницьких завдань: з'ясувати нові можливості та перспективи сучасного менеджменту українських підприємств в умовах високих ризиків та стрімкої автоматизації праці; виявити вагоме науково-практичне значення людиноцентричної освіти та новітньої людиноцентричної управлінської культури для розвитку гнучкого менеджменту українських підприємств в умовах глобальних викликів війни і цифрової трансформації та для його перспективи; запропонувати авторську модель професійної компетентності управлінського персоналу українських підприємств, реалізація якої б дала змогу забезпечити перспективний розвиток сучасного менеджменту українських підприємств; з'ясувати наукову цінність та практичну значимість мережеских організаційних структур управління як інноваційних форм управління міжпідприємницькою кооперацією; визначити стратегічні пріоритети сучасного менеджменту українських підприємств в умовах глобальних викликів як підвалини повоєнного сталого інноваційного розвитку національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Складність управління українськими підприємствами спричинена не тільки глобальними викликами війни та постпандемії, але й невисоким рівнем професійного розвитку управлінського персоналу на етапі прискорених процесів Четвертої промислової революції. Дослідники сучасного розвитку професійної системи менеджменту зауважують, що “практичний досвід, самопідготовка і конкурентна реальність не є достатніми для удосконалення менеджменту і його формування як управлінського капіталу. Необхідно забезпечити системну підготовку управлінського персоналу на протязі усієї професійної кар'єри, а це є неможливим без розвитку управлінської науки та організованих форм інноваційного професійного навчання. Тому не відбір управлінських кадрів знаходиться на першій позиції, а їх системне професійне навчання на базі

фундаментальних та інноваційних прикладів розвитку науки, аналітики і практики менеджменту” [8, с. 35]. На наш погляд, зазначене твердження розкриває нові можливості та перспективи сучасного менеджменту українських підприємств в умовах високих ризиків та стрімкої автоматизації праці, які насамперед залежать від професіоналізації управлінської діяльності. Основою безперервного процесу оволодіння управлінським персоналом професійними знаннями, вміннями та навичками повинна бути новітня методика навчання як засіб його професіоналізації. Саме інноваційна методика професійного навчання управлінського персоналу – аутсорсинг корпоративного навчання, HR - тренінги, коуч-менеджмент тощо – надасть можливість в умовах невизначеності оперативного реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та ухвалювати рішення, виявляючи усі підприємницькі ризики. Необхідно підкреслити, що ефективність професійного саморозвитку управлінського персоналу залежить від процесу взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту.

Важливою є аргументація професіоналізації управлінської діяльності в Україні: “Інноваційна складова управлінської діяльності буде визначати розвиток системи менеджменту в сучасних умовах і на перспективу. Інноваційність, інтелектуальність і результативність управлінських рішень стає основою професіоналізму управлінського персоналу. Характерною рисою менеджменту ХХІ століття стане його орієнтація на всебічний і системний розвиток людини. Найважливішими сферами діяльності будуть охорона здоров'я, освіта й наука. Розвиток цих сфер діяльності буде визначати можливість кардинально покращити якість людських ресурсів і в цілому нематеріальних активів організацій” [2, с. 138]. Власне окреслена проблема інноваційної професіоналізації управлінської діяльності має особливо вагоме значення для перспективного розвитку сучасного менеджменту українських підприємств. На наше переконання, саме наука та людиноцентрична освіта і комплекс управлінських професійних компетенцій: гнучкість, творчість, інноваційність, аналітичне та критичне мислення, креативність, ініціативність, стресостійкість, здатність вирішувати проблеми в надскладних кризових умовах - формують професійні цифрову й комунікативну компетентності, які є основою перспективного гнучкого управління підприємством. Вважаємо, що людиноцентрична освіта та професійні цифрова й комунікативна компетентності мають надзвичайно вагоме науково-практичне значення для розвитку гнучкого менеджменту українських підприємств в умовах глобальних викликів війни і цифрової трансформації та для його перспективи.

У цьому контексті вкрай важливим є становлення нової професійної культури управлінського персоналу. Доцільним є обґрунтування необхідності формування інноваційної культури управління трудовим потенціалом: “Пошуки ще більш ефективної системи управління персоналом продовжуються. І здійснюється це в першу чергу у

напрямку формування умов для певного розкриття потенціалу працівників в інтересах організації (роботодавців) і в особистих інтересах самого працівника. Це може трапитися тільки тоді, коли і керівники, і підлеглі будуть об'єднані і мотивовані одними цілями в умовах атмосфери взаємоповаги, взаємодовіри і взаємодопомоги та інше. Тобто, річ вже йде про поступовий перехід до іншої, більш продуктивної і людиноцентричної культури управління трудовим потенціалом з використанням переваг синергізму і нарощуванням соціального капіталу” [1]. Власне сучасні реалії орієнтують на пріоритетність новітньої людиноцентричної управлінської культури, інструментарієм забезпечення якої є

професійні компетентності управлінського персоналу. Саме стійкість та результативність українських підприємств у надскладних кризових умовах безпосередньо залежить від гнучкого та адаптивного стратегічного менеджменту. Підкреслимо, що спричинені глобальними викликами війни і пандемії та процесами цифрової трансформації зміни потребують формування нової моделі професійної управлінської компетентності. Запропонуємо авторську модель професійної компетентності управлінського персоналу українських підприємств, реалізація якої б дала змогу забезпечити перспективний розвиток сучасного менеджменту українських підприємств (див. табл. 1).

Таблиця 1

Модель сучасної професійної компетентності управлінського персоналу українських підприємств

Кластер сучасних професійних компетентностей управлінського персоналу підприємств	Види та характеристика сучасних професійних компетентностей управлінського персоналу підприємств		
	1	2	3
I. Самоуправління в умовах глобальних викликів війни та цифрової трансформації	Емоційна компетентність – здатність контролювати власні емоції та емоції працівників, управляти емоційним інтелектом команди в складних кризових ситуаціях: самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, комунікація, емпатія, навички соціальної взаємодії. Складові емоційного інтелекту допомагають згуртувати співробітників, ефективніше управляти емоційним стресом.	Самоорганізаційна компетентність відповідно до принципів гнучкості, адаптивності, інноваційності – здатність: моделювати власні дії та мотивувати себе до дії, до продукування нових ідей; застосовувати тайм-менеджмент; адаптувати своє мислення до швидких непередбачуваних змін (гнучкість); змінювати стратегії власних дій за непередбачуваних ситуацій.	Професійний саморозвиток – здатність до постійного самовдосконалення, у процесі якого формуються інноваційність, ініціативність, креативність, аналітичність, управлінські вміння оперативно вирішувати проблеми та ухвалювати інноваційні управлінські рішення з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища, мотивувати працівників до інноваційних ідей та виконання стратегічних завдань.
II. Управління власною командою в час війни і трансформаційних змін	Здатність організувати постійний професійний розвиток команди за принципами людиноцентричності, інноваційності, креативності – уміння: створити безпечні умови для безперервного професійного навчання з метою формування цифрових навичок, навичок тайм-менеджменту; гнучких навичок – soft skills; впроваджувати ефективні програми швидкої перекваліфікації, мотиваційні програми всебічного розвитку працівників впродовж життя; формувати креативне, аналітичне мислення.	Уміння організувати повноцінну роботу команди в умовах глобальних ризиків за принципами згуртованості, інклюзії – здатність: сформувати безпечне робоче середовище для самореалізації; швидко адаптувати працівників до умов роботи у воєнний період; залучати до роботи ветеранів російсько-української війни; створити гнучкий гібридний режим роботи; забезпечити прозору інформованість працівників; формувати у співробітників відчуття приналежності до команди; мотивувати працівників різних вікових груп для досягнення стратегічних цілей; дотримуватись принципів соціальної відповідальності.	Здатність формувати ініціативи соціально-корпоративної відповідальності команди відповідно до принципів соціальної та екологічної відповідальності – ознайомлювати працівників із міжнародними стандартами соціальної відповідальності ISO 26000, стандартами екологічної відповідальності; формувати та розвивати соціальні мотиви, відповідальність за соціальну корисність професійної діяльності; за ухвалення соціально відповідальних рішень в умовах глобальних ризиків та змін; підтримувати соціально відповідальну поведінку працівників.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
III. Управління роботою в кризових ситуаціях	Здатність орієнтувати співробітників на результат – уміння створити командну взаємодію (синергію) із фокусуванням на: спільних стратегічних цілях; формуванні навичок командної роботи (team skills); підвищенні продуктивності роботи співробітників та спільної відповідальності за її результати; контролі ефективності командної роботи; мотивації команди для досягнення кінцевого результату.	Здатність застосовувати ініціативність та підприємливість у кризових ситуаціях – уміння перетворювати глобальні виклики на нові можливості; виявляти причини ризиків та нівелювати ризики; планувати та реалізувати заходи, бути креативним, формувати нові сенси роботи та впроваджувати інноваційні нестандартні рішення; мотивувати працівників до самореалізації для досягнення спільних стратегічних цілей підприємства.	Здатність комплексно вирішувати проблеми і визначати пріоритети у кризових ситуаціях – уміння об'єктивно діагностувати проблему та ефективно вирішувати її із врахуванням прогнозів перспектив та ризиків; уміння генерувати альтернативні рішення та впроваджувати ефективні рішення із врахуванням майбутніх змін.
IV. Колективне управління в умовах нових ризиків та нових можливостей	Здатність впливати на колектив – уміння: використовувати комплексні управлінські стратегії впливу; застосовувати ризик-менеджмент для досягнення ефективності управлінських впливів; формувати результативні колективи; використовувати різноманітні методи впливу психологічних чинників на емоційний стан працівників.	Здатність підтримувати командну роботу відповідно до принципів згуртованості – уміння: психологічно підтримати працівників та сприяти співпраці між ними; створити середовище колективної довіри, взаємопідтримки і продуктивної взаємодії; налагодити нові формати відкритої комунікації між командами; підтримувати комунікації віддалених команд; оцінювати роботу персоналу; зберігати робочі місця.	Здатність сприяти співпраці в мережі команд відповідно до принципів сталості – уміння: розподілити повноваження та постійно ділитися об'єктивною інформацією з іншими керівниками вищої ланки, а також керівниками середньої та низової ланки; підтримувати психологічну безпеку в мережі команд; використовувати зворотний зв'язок та коучинг; співпрацювати з керівниками вищої, середньої та низової ланки з метою реалізації інноваційної стратегії підприємства як підвалини повесного сталого розвитку.

*Джерело: власна розробка автора

Таким чином, як видно із розробленої авторською моделі професійної компетентності управлінського персоналу, на основі зіставлення видів та характеристик професійних компетентностей, що формують кластер управлінських компетентностей як підвалини перспектив і можливостей сучасного менеджменту українських підприємств, до основних пріоритетів їхнього розвитку віднесено: I. Самоуправління в умовах глобальних викликів війни та цифрової трансформації: емоційна компетентність – здатність контролювати власні емоції та емоції працівників, управляти емоційним інтелектом команди в складних кризових ситуаціях. Саме складові емоційного інтелекту – самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, комунікація, емпатія, навички соціальної взаємодії – допомагають згуртувати співробітників, ефективніше управляти емоційним стресом; самоорганізаційна компетентність відповідно до принципів гнучкості, адаптивності, інноваційності – здатність моделювати власні дії та мотивувати себе до дії, до продукування нових ідей, застосовувати тайм-менеджмент,

адаптувати своє мислення до швидких непередбачуваних змін (гнучкість), змінювати стратегії власних дій за непередбачуваних ситуацій; професійний саморозвиток – здатність до постійного самовдосконалення, у процесі якого формуються інноваційність, ініціативність, креативність, аналітичність, управлінські вміння оперативно вирішувати проблеми та ухвалювати інноваційні управлінські рішення з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища, мотивувати працівників до інноваційних ідей та виконання стратегічних завдань. II. Управління власною командою в час війни і трансформаційних змін: здатність організувати постійний професійний розвиток команди за принципами людино-центричності, інноваційності, креативності – уміння створити безпечні умови для безперервного професійного навчання з метою формування цифрових навичок, навичок тайм-менеджменту, гнучких навичок – soft skills, впроваджувати мотиваційні програми всебічного розвитку працівників впродовж життя, формувати креативне, аналітичне мислення; уміння

організувати повноцінну роботу команди в умовах глобальних ризиків за принципами згуртованості, інклюзії – здатність: сформувати безпечне робоче середовище для самореалізації, швидко адаптувати працівників до умов роботи у воєнний період, залучати до роботи ветеранів російсько-української війни, створити гнучкий гібридний режим роботи, забезпечити прозору інформованість працівників; формувати у співробітників відчуття приналежності до команди; мотивувати працівників різних вікових груп для досягнення стратегічних цілей; дотримуватися принципів соціальної відповідальності; здатність формувати ініціативи соціально-корпоративної відповідальності команди відповідно до принципів соціальної та екологічної відповідальності – ознайомлювати працівників із міжнародними стандартами соціальної відповідальності ISO 26000, стандартами екологічної відповідальності, формувати та розвивати соціальні мотиви, відповідальність за соціальну корисність професійної діяльності, за ухвалення соціально відповідальних рішень в умовах глобальних ризиків та змін, підтримувати соціально відповідальну поведінку працівників. III. Управління роботою в кризових ситуаціях: здатність орієнтувати співробітників на результат – уміння створити командну взаємодію (синергію) з фокусуванням на: спільних стратегічних цілях, формуванні навичок командної роботи (team skills), підвищенні продуктивності роботи співробітників та спільної відповідальності за її результати, контролі ефективності командної роботи, мотивації команди для досягнення кінцевого результату; здатність застосовувати ініціативність та підприємливість у кризових ситуаціях – уміння: перетворювати глобальні виклики на нові можливості, виявляти причини ризиків та нівелювати ризики, планувати та реалізувати заходи, бути креативним, формувати нові сенси роботи та впроваджувати інноваційні нестандартні рішення; мотивувати працівників до самореалізації для досягнення спільних стратегічних цілей підприємства; здатність комплексно вирішувати проблеми і визначати пріоритети у кризових ситуаціях – уміння: об’єктивно діагностувати проблему та ефективно вирішувати її із врахуванням прогнозів перспектив та ризиків, генерувати альтернативні рішення та впроваджувати ефективні рішення із врахуванням майбутніх змін. IV. Колективне управління в умовах нових ризиків та нових можливостей: здатність впливати на колектив – уміння використовувати комплексні управлінські стратегії впливу, застосовувати ризик-менеджмент для досягнення ефективності управлінських впливів, формувати результативні колективи, використовувати різноманітні методи впливу психологічних чинників на емоційний стан працівників; здатність підтримувати командну роботу відповідно до принципів згуртованості – уміння: психологічно підтримати працівників та сприяти співпраці між ними, створити середовище колективної довіри, взаємопідтримки і продуктивної взаємодії, налагодити нові формати відкритої комунікації між командами, підтримувати ко-

мунікації віддалених команд, оцінювати роботу персоналу; зберігати робочі місця; здатність сприяти співпраці в мережі команд відповідно до принципів сталості – уміння: розподілити повноваження та постійно ділитися об’єктивною інформацією з іншими керівниками вищої ланки, а також керівниками середньої та низової ланки; підтримувати психологічну безпеку в мережі команд; використовувати зворотний зв’язок та коучинг; співпрацювати з керівниками вищої, середньої та низової ланки з метою реалізації інноваційної стратегії підприємства як підвалини повоєнного сталого розвитку. На наше переконання, запропоновані вище пріоритети розвитку сучасного менеджменту українських підприємств дадуть змогу забезпечити їхню адаптацію до глобальних викликів війни і цифрової трансформації, сформувати кадровий потенціал майбутнього та закласти підвалини нового етапу стратегічного управління.

З’ясуємо наукову цінність і практичну значимість для перспективного розвитку сучасного менеджменту українських підприємств мережевої організаційної структури управління, якій властиві креативність, гнучкість й адаптивність в умовах стрімких змін та глобальних ризиків. Дослідники мережевих організаційних структур управління зазначають, що такі структури “розвиваються в умовах формування і ефективного використання локальних і глобальних мереж, хмарних обчислень та телеконференцій, комп’ютерних технологій моделювання графів і мереж. Ця структура значно полегшує управління розподіленими у просторі об’єктами типу стратегічних альянсів, дозволяє менеджерам обмінюватися власними наборами даних, програмами та інформацією, співпрацюючи на віддаленні, досить просто її модифікувати додаванням/заміною складових та зв’язків між ними” [9, с. 13]. Отже, мережеві організаційні структури управління як інноваційні форми управління міжпідприємницькою кооперацією здатні через ефект синергії цифрових технологій забезпечити конкурентоспроможність українських підприємств, ефективно зменшуючи зовнішні ризики, розширюючи виробництво і ринки збуту продукції, та потребують цифрової компетентності управлінського персоналу, яка “містить у собі впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві. Це включає в себе інформаційну грамотність та грамотність даних, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку (включаючи цифровий добробут та компетентності, пов’язані з кібербезпекою) та розв’язання проблем” [10, с. 174]. Таким чином, в умовах глобальних викликів, що прискорили процеси розвитку цифрової економіки, перспективний розвиток сучасному менеджменту українських підприємств забезпечать насамперед мережеві організаційні структури управління, які потребують професійних цифрових компетентностей управлінського персоналу: уміння використовувати цифрові мережеві бази даних; здатність за допомогою цифрових технологій

оцінювати достовірність та актуальність мережевої інформації та управляти кібербезпекою підприємств як складової інформаційної безпеки, що є надважливим у воєнний період; здатність використовувати цифрові технології та програмування, за допомогою яких формується інформаційна комунікація між працівниками робочого та освітнього процесу, прогнозування управління підприємством у майбутньому, інноваційна стратегія підприємств. Доцільним є наукове обґрунтування важливості програмних засобів обробки й аналізу даних, які “створені для дослідження великих обсягів інформації, призначеної для комплексного аналізу, що виявляє приховані зв’язки, невідомі моделі, тренди або аномалії з метою вжиття запобіжних або логічних рішень. Ці засоби не тільки дозволяють констатувати наявність того чи іншого факту або проблеми, але і вказують на їх причини. Вони допомагають здійснювати точні прогнози. Програмні засоби нового покоління спрощують і раціоналізують час, відведений на підготовку даних, а також на процес їх аналізу. Їх важливість полягає в тому, що вони дозволяють перетворювати необроблені дані, які є в організації, в цінну інформацію. ... Сучасне призначення інформації – планування діяльності в майбутньому. Інакше кажучи, менеджери сьогодні працюють у напрямку стратегічного інформаційного процесу. Такі можливості менеджерам і надають сьогодні новітні концепції та моделі управління” [6, с. 349, 361]. Саме новітні концепції та новітні інформаційно-комунікаційні моделі управління спрямовані на забезпечення економічного зростання українських підприємств в умовах сучасних глобальних викликів та визначають майбутні стратегічні перспективи їхнього сталого інноваційного розвитку. Підкреслимо, що розвиток цифрових технологій обумовлює стійкість інформаційно-технологічної інфраструктури підприємств, для управління якою необхідні професійні цифрові навички та знання. Вважаємо, що стійке функціонування інформаційно-технологічної інфраструктури українських підприємств у час війни забезпечить підвищення їхньої конкурентоспроможності як підґрунтя повоєнного сталого відновлення національної економіки. Дослідники проблеми управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі зазначають: “Домінуючий фактор інформаційно-технологічної інфраструктури зумовлює досягнення економікою торговельного підприємства якісно нового рівня факторних умов зростання його конкурентоспроможності. Передусім це кадрова кваліфікація, загальна інфраструктура та рівень соціальних стандартів. На практиці зазначене вимагає ідентифікувати структуру, види і зміст інформаційно-технологічної інфраструктури на підприємствах торгівлі; визначити концептуальні засади політики її розбудови; розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо формування та реалізації інформаційно-технологічної інфраструктури при здійсненні інтеграційних бізнес-процесів при мережевій взаємодії” [4, с. 24-25]. У цьому контексті

формування та розвиток інформаційно-технологічної інфраструктури в умовах переходу до “зеленої” економіки, посилення процесів глобалізації й інтеграції потребує комплексного підходу до використання інноваційних цифрових технологій як основи розширення стратегічних можливостей українських підприємств у просуванні конкурентоспроможних товарів і послуг на внутрішні і глобальні ринки. Важливо підкреслити, що ефективне управління мережевою взаємодією сприяє досягненню інноваційної синергії, що забезпечує стійкий розвиток інформаційно-технологічної інфраструктури українських підприємств в умовах високих ризиків.

Насамкінець визначимо стратегічні пріоритети сучасного менеджменту українських підприємств в умовах глобальних викликів як підвалини повоєнного сталого інноваційного розвитку національної економіки. Трансформаційні процеси сучасного менеджменту українських підприємств у час війни вимагають реалізації стратегічних управлінських принципів для зменшення ризиків та покращення управління ризиками економічної безпеки підприємств, підвищення їхньої стійкості та сталого інноваційного зростання. Саме гнучкість та адаптивність сучасного менеджменту українських підприємств до ризиків і змін забезпечать перспективні напрями його розвитку. У цьому контексті особливо вагомим є “своєчасне виявлення та оцінка критичних ризиків економічної безпеки підприємств; збереження та розвиток кадрової складової економічної безпеки підприємств; формування стійких антикризових команд шляхом поєднання корпоративної культури, компетенцій працівників та інноваційних технологій” [11, с. 122]. Вважаємо необхідним “оперативно розробити стратегічним ризик-менеджментом комплексні інноваційні методичні підходи щодо попередження нових критичних ризиків воєнного часу та мінімізації їх впливу на рівень економічної безпеки підприємств; врахувати кадровим менеджментом пріоритетні напрями мінімізації ризиків погіршення якості кадрового потенціалу в умовах війни; використати новітні підходи командного менеджменту до створення згуртованих команд для спільного вирішення стратегічних завдань підприємств” [11, с. 122]. Дослідники реалій і перспектив вітчизняного й міжнародного менеджменту підсумовують, що “пріоритети розвитку менеджменту в Україні передбачають створення позитивної організаційної культури, залучення кожного працівника до загальних результатів, розвиток інтрапренерства та збалансованого ресурсного управління. Однак, нові системи менеджменту можуть зіткнутися з труднощами, такими як: недостатня кваліфікація персоналу, фінансові обмеження, відсутність підтримки керівництва й незадовільне сприйняття персоналом змін. Щоб успішно подолати ці труднощі, організації мають забезпечити належну підготовку персоналу, розробити чіткі цілі й план дій, активно залучити керівництво й персонал у процес, забезпечити достатнє фінансування й оцінку успішності” [12]. Враховуючи зазначене

вище, вважаємо, що подолати окреслені труднощі в сьогоденнішніх реаліях швидких змін і зовнішніх дестабілізуючих впливів та сформувати стратегічні пріоритети новітнього менеджменту українських підприємств можливо за рахунок інструментарію креативного менеджменту. Наголосимо, що використання інструментарію креативного менеджменту дозволить адаптуватися до змін, ефективно реалізувати принципи стратегічного управління та підвищити продуктивність роботи працівників і конкурентоздатність українських підприємств. Здійснювати ці процеси управлінський персонал зможе завдяки впровадженню креативної стратегії, яка “відіграє роль інструменту для вибору узгодженої політики розробки і просування креативної ідеї, втіленої у конкретний продукт, або креативної організаційної поведінки, спрямованої на досягнення конкретної конкурентної мети. Метою стратегії також є сприяння вирівнювання різноманітних груп всередині організації, уточнення цілей та пріоритетів” [13, с. 106]. Саме креативні керівники підприємств здатні в кризових воєнних умовах сформувати основний стратегічний пріоритет – нову організаційну культуру, орієнтовану насамперед на створення безпечного та інклюзивного робочого середовища, атмосфери взаємодопомоги, творчості, згуртованості та лояльності, ефективної комунікації між різними групами працівників, дієвих інноваційних механізмів мотивації працівників, нових стимулів до пошуку інноваційних ідей. Власне новий стратегічний інструментарій креативного управління організаційною поведінкою і буде засобом подолання труднощів та забезпечення результативності праці персоналу українських підприємств в умовах невизначеності.

Особливої уваги заслуговує також й інший стратегічний пріоритет сучасного менеджменту – залучення працівників українських підприємств до досягнення стратегічних цілей. Саме креативному менеджеру властива здатність генерувати нові ідеї та перетворювати їх у стратегічні цілі відповідно до місії підприємства і залучати працівників у процес спільної реалізації стратегічних цілей. Це дозволить подолати ризики, перетворити загрози на нові можливості та спрямує українське підприємство до повоєнного сталого інноваційного розвитку. Іншим потужним стратегічним пріоритетом сучасного менеджменту в умовах воєнних викликів є сприяння творчості та креативного мислення працівників. Зауважимо, що стійкий розвиток українських підприємств залежить від управлінських інновацій, реалізація яких можлива на основі роботи лише згуртованої креативної команди. Саме тому вкрай важливою є здатність креативного менеджера розвивати творчий потенціал команди, що сприятиме впровадженню новаторських рішень та забезпечить в умовах глобальної нестабільності інноваційний розвиток українських підприємств як основу повоєнного сталого економічного зростання. Вважаємо, що обґрунтовані нами стратегічні пріоритети сучасного менеджменту українських підприємств у кризових воєнних умовах допоможуть визначити особливу значущість гнучких адаптивних

стратегій управління для забезпечення майбутнього сталого інноваційного розвитку національної економіки.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дослідження розвитку сучасного менеджменту українських підприємств в умовах глобальних викликів війни і цифрової трансформації дало змогу обґрунтувати його основні перспективні напрями та розробити пропозиції щодо адаптивного стратегічного управління підприємствами як підвалини сталого інноваційного зростання національної економіки:

1. Інноваційна професіоналізація управлінської діяльності, що забезпечить нові можливості та перспективи сучасного менеджменту українських підприємств в умовах високих ризиків і стрімкої автоматизації праці. Основною безперервним процесу оволодіння управлінським персоналом професійними знаннями, вміннями та навичками повинна бути новітня методика навчання як засіб його професіоналізації.

2. Пріоритетність людиноцентричної освіти та новітньої людиноцентричної управлінської культури, інструментарієм забезпечення якої є професійні компетентності управлінського персоналу, що мають надзвичайно вагоме науково-практичне значення для розвитку гнучкого менеджменту українських підприємств в умовах глобальних викликів війни і цифрової трансформації та для його перспективи.

3. Розвиток мережевих організаційних структур управління як інноваційних форм управління міжпідприємницькою кооперацією, що здатні через ефект синергії цифрових технологій забезпечити конкурентоспроможність українських підприємств, ефективно зменшуючи зовнішні ризики, розширюючи виробництво і ринки збуту продукції. Креативні, гнучкі та адаптивні в умовах стрімких змін і глобальних ризиків мережеві організаційні структури управління мають особливу наукову цінність та практичну значимість для перспективного розвитку сучасного менеджменту українських підприємств.

4. Формування стратегічних пріоритетів новітнього менеджменту українських підприємств, реалізація яких забезпечить адаптацію підприємств до глобальних викликів війни та сформує підвалини повоєнного сталого інноваційного розвитку національної економіки. Особливо значущими в умовах зовнішніх дестабілізуючих впливів є гнучкі адаптивні стратегії управління українськими підприємствами для підвищення їхньої стійкості та сталого інноваційного зростання.

5. На основі розробленої авторської моделі сучасної професійної компетентності управлінського персоналу запропонований кластер управлінських компетентностей як підвалини перспектив і можливостей сучасного менеджменту українських підприємств: I. Самоуправління в умовах глобальних викликів війни та цифрової трансформації: емоційна компетентність – здатність контролювати власні емоції та емоції працівників, управляти емоційним інтелектом команди в складних

кризових ситуаціях; самоорганізаційна компетентність відповідно до принципів гнучкості, адаптивності, інноваційності; професійний саморозвиток – здатність до постійного самовдосконалення. II. Управління власною командою в час війни і трансформаційних змін: здатність організувати постійний професійний розвиток команди за принципами людиноцентричності, інноваційності, креативності; уміння організувати повноцінну роботу команди в умовах глобальних ризиків за принципами згуртованості, інклюзії; здатність формувати ініціативи соціально-корпоративної відповідальності команди відповідно до принципів соціальної та екологічної відповідальності. III. Управління роботою в кризових ситуаціях: здатність орієнтувати співробітників на результат – уміння створити командну взаємодію (синергію); здатність застосувати ініціативність та підприємливість у кризових ситуаціях; здатність комплексно вирішувати проблеми і визначати пріоритети у кризових ситуаціях. IV. Колективне управління в умовах нових ризиків та нових можливостей: здатність впливати на колектив – уміння використовувати комплексні управлінські стратегії впливу; здатність підтримувати командну роботу відповідно до принципів згуртованості; здатність сприяти співпраці в мережі команд відповідно до принципів сталості. Реалізація розробленої моделі сучасної професійної компетентності управлінського персоналу дала б змогу забезпечити адаптацію українських підприємств до глобальних викликів війни і цифрової трансформації, сформувати кадровий потенціал майбутнього та закласти підвалини нового етапу стратегічного менеджменту підприємств.

Перспективи подальших досліджень цієї тематики вбачаємо в ґрунтовному аналізі генерування стратегічного менеджменту українських підприємств для забезпечення повоєнного зростання відповідно до принципів “зеленої” економіки: сталого розвитку, декарбонізації, інклюзії, екологічної безпеки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дмитренко Г. А. Формування культури цільового управління трудовим потенціалом сучасних організацій. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2016. Вип. 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nbuvmo_2016_1_5.
2. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
3. Кузьмін О. Є., Ситник Й. С. Декомпозиція чинників і критеріїв оцінювання процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 217-225.
4. Мазаракі А. А., Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі. *Підприємство і торгівля*. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2017. № 21. С. 20-25.

5. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.

6. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.

7. Юринєць З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2016. 412 с.

8. Кузнецов Е. А. “Нова нормальність” професійного менеджменту в епоху сингулярності. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія / за ред. д.е.н., доц. Л. О. Волощук, д.е.н., проф. Є. І. Масленнікова. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Вип. 4. 524 с. С. 31-52.

9. Додонов О. Г., Кузьмичов А. І. Мережеві організаційні структури управління. Моделювання та візуалізація засобами Excel. К. : Видавництво Ліра-К, 2021. 264 с.

10. Зварич Л. В. Актуальні питання менеджменту організації в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник*. 2021. № 9-10 (286-287). С. 168-177.

11. Трут О. О., Вербова О. С. Пріоритетні напрями менеджменту підприємств у кризових воєнних умовах. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації* : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 р. / редкол.: Ю. В. Телячий (гол.) та ін. Хмельницький : ХКТЕІ, 2023. 389 с. С. 120-122.

12. Перезовова І. В., Шайбан В. М., Деделюк О. В. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>.

13. Свидрук І. І. Особливості стратегічного планування креативного розвитку організації. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2018. Т. 28. № 9. С. 105-109. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280920>.

REFERENCES

1. Dmytrenko, H. A. (2016), Formuvannia kul'tury tsil'ovoho upravlinnia trudovym potentsialom suchasnykh orhanizatsij, *Naukovyj visnyk UMO. Serii: Ekonomika ta upravlinnia.*, vyp. 1, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nbuvmo_2016_1_5.
2. Kuznietsov, E. A. (2017), Metodolohiia profesionalizatsii upravlin's'koi diial'nosti v Ukraini : monohrafiia, OLDI PLYuS, Kherson, 382 s.
3. Kuz'min, O. Ye. and Sytnyk, J. S. (2017), Dekompozycja chynnykiv i kryteriiu otsiniuvannia protsesu intelektualizatsii system menedzhmentu pidpriemstv, *Problemy ekonomiky*, № 1, s. 217-225.

4. Mazaraki, A. A. and Fedulova, L. I. (2017), Kontseptual'ni zasady upravlinnia innovatsijnym rozvytkom pidpriemstv sfery torhivli, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, Vyd-vo LTEU, L'viv, № 21, s. 20-25.

5. Sytnyk, J. S. (2017), Intelektualizatsiia system menedzhmentu pidpriemstv: kontseptsii, systemnyj monitorynh ta modeliuvannia : monohrafiia, Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniky, L'viv, 380 c.

6. Trut, O. O. (2018), Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia rezul'tatyvnistiu orhanizatsii : monohrafiia, Vyd-vo LTEU, L'viv, 420 s.

7. Yurynets', Z. V. (2016), Formuvannia innovatsijnykh stratehij: teorii, metodolohiia, praktyka : monohrafiia, SPOLOM, L'viv, 412 s.

8. Kuznietsov, E. A. (2019), "Nova normal'nist'" profesijnoho menedzhmentu v epokhu synhulianosti. Innovatsijna ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty : monohrafiia / za red. d.e.n., dots. L. O. Voloschuk, d.e.n., prof. Ye. I. Maslennikova, OLDI-PLYuS, Kherson, Vyp. 4. 524 s. S. 31-52.

9. Dodonov, O. H. and Kuz'mykhov, A. I. (2021), Merezhevi orhanizatsijni struktury upravlinnia. Modeliuvannia ta vizualizatsiia zasobamy Excel, Vydavnytstvo Lira-K, K., 264 s.

10. Zvorych, L. V. (2021), Aktual'ni pytannia menedzhmentu orhanizatsii v umovakh tsyfrovoi

ekonomiky, *Naukovyj visnyk*, № 9-10 (286-287), s. 168-177.

11. Trut, O. O. and Verbova, O. S. (2023), Priorytetni napriamy menedzhmentu pidpriemstv u kryzovykh voiennykh umovakh. *Transformatsijni protsesy v ekonomitsi: vid konkurentsii do kooperatsii* : materialy I Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii, m. Khmel'nyts'kyj, 26 zhovtnia 2023 r. / redkol.: Yu. V. Teliachyj (hol.) ta in., KhKTEI, Khmel'nyts'kyj, 389 s. S. 120-122.

12. Perevozova, I. V. Shajban, V. M. and Dedeliuk, O. V. (2023), Realii i perspektyvy vitchyznianoho j mizhnarodnoho menedzhmentu: priorytetni napriamy, prohnoz majbuttia, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vyp. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>.

13. Svydruk, I. I. (2018), Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia kreatyvnoho rozvytku orhanizatsii, *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy. Serii ekonomichna.*, T. 28. № 9, s. 105-109. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280920>.

Стаття надійшла до редакції 29 серпня 2024 року