

4. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>

Канд. екон. наук Кучеренко С. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Умови функціонування підприємств у сучасному ринку характеризуються все більш жорсткою конкуренцією, періодичним подорожчанням вартості енергетичних ресурсів, коливанням споживчого попиту, що в цілому створює очікування від змін на ринку в наступних періодах майже непередбачуваними. У таких умовах системи управління підприємств мають постійно пристосовуватися до нових умов і загроз, які з'являються в зовнішньому середовищі. Власне вказана парадигма пристосування систем управління підприємств до змінюваних умов їх функціонування на ринку завжди була провідною силою розвитку самого менеджменту як теорії та практики управління діяльністю підприємств.

Протягом останніх десятиріч саме нові умови функціонування підприємств у зовнішньому середовищі вимушували систему менеджменту робити новий крок у своєму розвитку для набуття нової здатності більш ефективно управляти підприємством в нових умовах його роботи на ринку. Саме під цим кутом розглядається весь шлях розвитку сучасного менеджменту підприємств. Так, у процесі глобалізації ринку, коли формування корпорацій, у тому числі світових, набуло значної сили у другий половині XX століття, менеджмент підприємств збагатився інституціональною теорією, яка ввела до практики управління змінювання меж економічних суб'єктів шляхом їх злиття й поглинання.

Необхідність аналізувати становище підприємств на ринку в умовах жорсткої конкуренції призвела до запровадження концепції стратегічного менеджменту [1]. Стратегічний менеджмент став ефективним інструментом закріплення підприємствами свого становища на певних сегментах ринку завдяки особливій увазі, яка приділялася певним товарним групам підприємства-виробника

у приблизно однакових умовах для всіх учасників ринку, при відсутності певних загроз стратегічного характеру. Але навпаки, у разі значного на-громадження зовнішніх загроз діяльності підприємства на непередбачуваному ринку з'явилася нова концепція антикризового менеджменту [2], спрямованого на запобігання настання кризового стану підприємства в разі негативного впливу на нього з боку зовнішнього середовища. Відповідно, ця нова концепція оснащена новими інструментами, які принципово відрізняються від інструментарію стратегічного менеджменту. Взагалі, діяльність підприємств в неочікуваному середовищі при відсутності певного тренду його змінювання, мала би походити на поведінку людини, яка шукає виходу зі складного становища, що привело до появи концепції організаційної поведінки підприємства на ринку [3].

Практично одночасно з кінця XX – на початку XXI століть в розвитку ринків та суспільства в цілому починають виникати й оформлюватися різноспрямовані явища і тенденції, визначення яких виходять за межі традиційного інструментарію сучасного менеджменту. У цих умовах склалася нова концепція управління на основі антисипативного менеджменту [4; 5], спрямованого на виявлення перших проявів слабких сигналів загроз, які, у разі їх нагромадження, можуть становити велику проблему для діяльності підприємства, навіть, які здатні привести його до стану кризи.

Застосування практики антисипативного менеджменту в управлінні підприємствами здійснюється за допомогою нових інструментів, які наближають підприємства до владнання з загрозами неочікуваних ситуацій на ринку. У таких умовах перед керівництвом підприємств на перше місце виходять задачі визначення, попередження й своєчасного усунення негативного розвитку стану підприємства під впливом загрозливого впливу з боку зовнішнього середовища. Це потребує запровадження нової підсистеми спостереження за слабкими інформаційними сигналами, які відбуваються в зовнішньому середовищі, оцінюючи, ще на етапі їхнього початкового прояву, як з них у подальшому набудуть суттєвого негативного впливу на діяльність підприємства.

Виключною особливістю управління на основі спостереження за слабкими сигналами в сучасному непрогнозованому зовнішньому середовищі є необхідність перемикавання з одного сигналу на інший в залежності від динаміки набуття

ними найбільш загрозливого стану. Це формує відповідну технологію антиципативного управління, яка включає, у найбільш загальному вигляді, наступні інструменти [4; 5]:

1. Періодичний або постійний моніторинг зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення слабких сигналів явищ, загрозливих для діяльності підприємства;

2. Визначення зон впливу слабких сигналів загрозливих явищ на діяльність підприємства із встановленням генерального показнику загрози, її міри, визначеної через можливі втрати підприємства, аж до крайнього прояву, що відповідає призупиненню діяльності підприємства, що може вважатися як стан його кризи.

3. Проведення експертного оцінювання тривалості процесу зростання загрозливого явища аж до його максимально можливого значення.

4. Розробка й запровадження антикризових заходів (АКЗ) із оцінками тривалості процесу їх запровадження (так званого періоду переходу з одного стану підприємства до іншого).

5. Визначення крайнього моменту у часі (так званої точки біфуркації) для запровадження антикризових заходів, які здатні зменшити або ліквідувати загрозу настання кризового стану підприємства за визначеними параметрами передбачених АКЗ.

Характер співвідношення вказаних категорій інструментарію антиципативного менеджменту диктується головним завданням – вчасно запобігти настанню максимального негативного зовнішнього впливу, для чого необхідно визначати такий крайній момент започаткування антикризових заходів (АКЗ), який би гарантував попередження зростання негативного явища до максимуму і пропуск якого означав би перехід підприємства до кризового стану. Такий момент часу слід вважати як точку біфуркації у загальній траєкторії руху підприємства. Умовою застосування інструментарію антиципативного менеджменту є встановлення швидкості й тривалості процесу нагромадження загрозливих явищ у середовищі функціонування підприємства аж до максимально можливої їх величини, настання якої призводить до значних втрат підприємства, що може розглядатися як стан його кризи.

Список використаних джерел:

1. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056515.pdf>.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб-ник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
3. Колосов А.М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливо-го середовища (150 питань теорії і практики організації): монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 344 с.
4. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О.Є. Кузьмін, Л.Г. Ліпич, О.Г. Мельник [та ін.]. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 224 с.
5. Колосов А.М., Чеботарьов Є.В. Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(72), 2023. С. 162–171. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2023/02/20-Kolosov.pdf>.

Нечаєв Д. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АДАПТИВНІ ПРОЦЕСИ В ЗМІНАХ
ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні підприємства функціонують у складному, динамічному та висококонкурентному середовищі, що зумовлює необхідність безперервного вдосконалення організаційних структур, оптимізації бізнес-процесів та впровадження адаптивних управлінських рішень, які дозволяють ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. У цьому контексті адаптивні процеси в змінах функціонального менеджменту підприємства виступають не лише інструментом підвищення ефективності діяльності організації, а й стратегічним фактором забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності, що базується на здатності гнучко перебудовувати структури управління, трансформувати моделі прийняття рішень та впроваджувати новітні технологічні підходи до організації бізнесу [2]. Одним із ключових аспектів адаптивності функціонального менеджменту є гнучкість управлінських процесів, що передбачає швидке реагування на зовнішні виклики, можливість ефективної інтеграції нових бізнес-моделей та оптимізацію розподілу ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства. Важливим чинником успішної адаптації