

НОВІТНІ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

МОНОГРАФІЯ

Львів СПОЛОМ 2024

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.1-10>

УДК 338
Н 73

*Рекомендовано до друку:
рішенням Вченої ради Львівського національного університету
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
(протокол № 6 від 26 червня 2024 року)*

Рецензенти:

ПОЛТОРАК Анастасія Сергіївна, д-р економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського
національного аграрного університету;

ТАРАСОВИЧ Людмила Валеріївна, к-т економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Поліського
національного університету, м.Житомир.

Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія /
Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. – Львів : СПОЛОМ, 2024. –
374 с. : рис., табл. – Бібліогр. в кінці розділу.

Відображено ключові проблеми сучасного менеджменту в Україні в умовах воєнного часу. Подано розвідки авторів щодо інновацій менеджменту, самоменеджменту, маркетинг-менеджменту, специфіки організації офісу менеджера, управління бізнес-ризиками, особливостей аналізу та оцінки інвестиційної привабливості, психологічних засад управління персоналом, ризиків у бухгалтерському (фінансовому) менеджменті, освітнього менеджменту, розвитку ветеранського бізнесу та управління стартапами із позицій парадигмального підходу.

Для здобувачів освіти, викладачів, науковців – усіх, хто цікавиться розвитком проблематики менеджменту в умовах воєнного часу.

© Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В.,
Левків Г.Я., Диндин В.Л., Коробка С.В.,
Минів Р.М., Гірняк К.М., Франчук І.Б.,
Смолінська О.Є., Танчак Я.А., 2024

©ЛНУВМ БТ, 2024

ISBN 978-617-8450-41-0

© Вид-во «СПОЛОМ», 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
-----------------	---

РОЗДІЛ 1

ІННОВАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СПОСОБУ ВИЖИВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	13
---	----

1.1. Батюк Б.Б. Сутність та значення інновацій на сучасному підприємстві ..	13
1.2. Характеристика інноваційної активності підприємств	19
1.3. Сучасний менеджмент на підприємстві: характеристика потреб в інноваціях	25
1.4. Воєнний стан і його вплив на інноваційну активність підприємств	30
1.5. Вплив інновацій в менеджменті на виживання в умовах воєнного часу	34
1.6. Зміни в менеджменті під тиском війни: Посилення інноваційної безпеки	38
Список використаних джерел	42

РОЗДІЛ 2

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВИЯВ НОВОЇ ФОРМИ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	45
--	----

2.1. Воскобійник С.Я. Значення й сутність лідерства підприємства	45
2.2. Сучасне розуміння самоменеджменту в підприємстві	53
2.3. Роль лідера в умовах воєнного стану	66
2.4. Організація самоменеджменту в умовах воєнного часу	70
Список використаних джерел	74
2.5. Вовк М.В. Самоменеджмент як головна компетенція в розвитку менеджера.....	76
Список використаних джерел	106

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	109
---	-----

3.1. Левків Г.Я. Характеристика змісту маркетингу і його ролі для розвитку підприємства	109
3.2. Сучасне розуміння маркетинг-менеджменту й еволюція його	115
3.3. Особливості впливу цифрових технологій на сучасне бачення маркетинг- менеджменту на підприємстві	123
3.4. Ключові детермінанти впливу впровадження воєнного стану на маркетингову діяльність в Україні.....	128
3.5. Основні напрямки удосконалення маркетинг-менеджменту в умовах воєнного стану	132
Список використаних джерел	135

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЯ ОФІСУ МЕНЕДЖЕРА : УМОВИ ВОЄННОГО СТАНУ	138
--	-----

4.1. Диндин В.Л. Сучасний менеджер і його роль в діяльності підприємства.....	138
4.2. Характеристика сучасного бачення офісу менеджера	144
4.3. Особливості функціонування офісу сучасного менеджера в умовах пандемії COVID-19.....	152
4.4. Посада менеджера на підприємства в умовах воєнного стану	156
4.5. Особливості впливу воєнного стану на роботу в офісі	162

4.6. Система організації офісу менеджера в умовах воєнного стану в країні	166
Список використаних джерел	168

РОЗДІЛ 5

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-РИЗИКАМИ МАЛИХ

ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	171
5.1. <i>Коробка С.В.</i> Історія та еволюція поняття «бізнес-ризик» у підприємстві... 171	171
5.2. Типи бізнес-ризиків у діяльності малих підприємств та джерела їх походження	177
5.3. Фактори бізнес-ризиків та їх класифікація	183
5.4. Процес управління бізнес-ризиками в діяльності малих підприємств та його основні етапи	190
5.5. Стратегії управління бізнес-ризиками малих підприємств в умовах війни.....	194
Список використаної літератури.....	201

РОЗДІЛ 6

ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ

ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	207
6.1. <i>Минів Р.М.</i> Теоретичні основи визначення інвестиційної привабливості	207
6.2. Особливості оцінювання інвестицій та інвестиційних проєктів	210
6.3. Методика аналізу та оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств.....	221
Список використаної літератури.....	240

РОЗДІЛ 7

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПІДПРИЄМСТВА	245
7.1. <i>Гірняк К.М.</i> Характеристика й сутність персоналу як ключового ресурсу сучасного підприємства.....	245
7.2. Система управління персоналом на сучасному підприємстві.....	249
7.3. Кадрова безпека в контексті управління персоналом підприємства	256
7.4. Психологічні чинники в діяльності підприємства.....	262
7.5. Характеристика психологічних засад прийняття й реалізації управлінських рішень у контексті розвитку персоналу підприємства.....	267
7.6. Вагомість формування позитивного психологічного клімату для персоналу підприємства в умовах воєнного стану	272
Список використаної літератури.....	274

РОЗДІЛ 8

ЗАГРОЗИ ТА РИЗИКИ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ТА ФІНАНСОВОМУ

ОБЛІКУ ВНАСЛІДОК ВПРОВАДЖЕННЯ ВОЄННОГО СТАНУ	277
8.1. <i>Франчук І.Б.</i> Бухгалтерський облік та його характеристичні ознаки	277
8.2. Особливості роботи бухгалтера на сучасному підприємстві	283
8.3. Ключові особливості фінансового й бухгалтерського обліку на підприємстві.....	291
8.4. Основні ризики в бухгалтерському (фінансовому) обліку під час воєнного стану	293

8.5. Основні загрози в бухгалтерському (фінансовому) обліку під час воєнного стану	298
Список використаної літератури.....	305

РОЗДІЛ 9

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНСЬКИХ ЗВО.....	307
9.1. <i>Смолінська О.Є.</i> Освітній менеджмент у ЗВО України: глобальний та локальний контексти	307
9.2. Трансформація функцій вищої освіти.....	311
9.3. Глобалізація та інтернаціоналізація як ключові тенденції в управлінні вищою освітою.....	314
9.4. Освітні тенденції та проблеми управління освітою.....	321
9.5. Освітнє лідерство та управління.....	331
Список використаної літератури.....	341

РОЗДІЛ 10

РОЗВИТОК ВЕТЕРАНСЬКОГО БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ ЯК ОСНОВА ЗМІЦНЕННЯ МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	345
10.1. <i>Танчак Я.А.</i> Ветеранське підприємництво як основа інтеграції ветеранів з військової служби в цивільне життя	345
10.2. Аналіз урядових та місцевих програм ветеранського бізнесу.....	348
10.3. Загальнонаціональна та локальна модель менеджменту в системі ветеранського підприємництва	354
10.4. Стартап-проекти, як основа для розвитку ветеранського підприємництва.....	359
10.5. Міжнародний досвід у системі менеджменту ветеранського бізнесу....	367
Список використаної літератури.....	371
АВТОРИ ВИДАННЯ	372

ПЕРЕДМОВА

Актуальність парадигмального підходу в дослідженнях із менеджменту обумовлена строкатістю проблематики, яка на рівних включає в себе і безпосереднє управління, і контроль за процесами, і роботу з людьми, і вибудовування сприятливих середовищ, і багато іншого. Якщо ж до цього додати такий болісний для України контекст, як війна, масові загибелі та руйнування, словом, все те, що вже сталося і те, що, судячи з усього, станеться, то нам залишається зовсім мало простору в праксеологічних, причинно-наслідково обумовлених, міркуваннях, натомість актуалізуються власне ціннісні та парадигмальні, оскільки лише на їх основі можливі хоч якісь узагальнення та проєкції на майбутнє.

З огляду на це, колектив авторів підготував монографічне дослідження «Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану». У його структурі – десять розділів, присвячених актуальним проблемам та візіям їх подолання як у найближчому майбутньому, так і в більш віддаленій перспективі.

Перший розділ *«Інновації менеджменту як способу виживання в умовах воєнного часу»* (**Богдан Батюк**) розкриває тематику інноваційності з позицій загального функціонального підходу в менеджменті. Властиво, новаторство розглядається автором як питома риса управління, що забезпечує всі етапи: від виникнення ідеї до її практичної реалізації. При цьому врахований також зв'язок між формуванням середовища інновацій та ресурсно-інвестиційною діяльністю. Ще однією ідеєю, висловленою в розділі 1, є та, що в складних воєнних умовах, де існує високий рівень невизначеності й непередбачуваності, як і змінності, лише інноваційно зорієнтований менеджмент здатен забезпечити флексибільність та адаптабельність у діяльності підприємства. Саме ці дві риси завжди вирізняли еволюційно життєздатні організми від нежиттєздатних, отже, з огляду на предмет викладу, виживання підприємств.

Другий розділ *«Самоменеджмент як вияв нової форми лідерства в умовах воєнного часу»* (Соломія Воскобійник, Мирослава Вовк) зорієнтовує дослідників у царині менеджменту на особистісні аспекти. Зокрема, характеризування самоменеджменту не як soft skill менеджера, а як однієї з форм виявлення лідерства розкриває дуже сучасний підхід у дихотомії «керівник-лідер», зокрема – здатності до самоуправління як ключової риси, що диференціює управління від лідерства. Авторка підкреслює, що саме необхідність виходити за рамки звиклого розв’язування задач чи то стратегічного, чи тактичного, чи оперативного характеру, зокрема фасилітативна, мотиваційна функції, на підтримку контрольної та оцінної, сприяють розвитку людського капіталу на підприємстві. Таким чином, сформувалися передумови того, що управління, не пов’язане із лідерською компонентою, не в змозі повно зреалізувати власні функції в складних ситуаціях, коли слід формувати перспективи розвитку попри війну, а виявом, що індикує цю компоненту, є самоменеджмент.

У третьому розділі *«Маркетинг-менеджмент в умовах війни: проблеми та шляхи вирішення»* (Галина Левків) розглянуті такі ключові аспекти цієї проблеми, як зміст маркетингу і його роль для розвитку підприємства; поєднання в одну інтегровану з менеджментом діяльність та сферу знань; вплив цифрових технологій на маркетинг-менеджмент як глобальна тенденція та воєнного стану – як локальна; напрями вдосконалення маркетинг-менеджменту на підприємствах у сталих форс-мажорних умовах. У цьому розділі триває розпочатий у попередніх частинах розвиток теми аналізу парадигм сучасного менеджменту в напрямі зміни підходів, які репрезентує маркетинг-менеджмент із класичних, націлених на прибутковість, на некласичні, зорієнтовані на побудову стосунків зі споживачами, вплив на їхню поведінку. Складні воєнні часи в Україні стали викликом і для маркетинг-менеджерів. Змін зазнали і реклама (стала більш стриманою, з акцентом на патріотизм; і логістика; і комунікації зі споживачами, яким додалася ще необхідність надання підтримки). Таким

чином, маркетинг-менеджмент зазнав таких коригувань, як підвищення гнучкості й оперативності маркетингових стратегій, суттєвих цифрових трансформацій, зміни стилістики спілкування з клієнтами, генералізації зусиль різних структурних підрозділів для досягнення цілей та забезпечення неперервності навчання й адаптації.

Зміст четвертого розділу *«Організація офісу менеджера: умови воєнного часу»* (**Віталій Диндин**) присвячений проблемам організації робочого місця менеджера, зокрема загальним та спеціальним вимогам до його облаштування з огляду на вимоги обставин. Розглянуто три варіанти офісного дизайну у зв'язку із культурою офісної роботи: у мирний час, у період пандемії та у воєнний період. Ключовими особливостями надзвичайних періодів для офісної роботи є гарантування фізичної безпеки менеджерів та їх психологічного комфорту. Що ж до звичайних умов, то вагомими критеріями сучасної офісної організації є естетика, комфорт та здоров'язбережувальні підходи, поєднані з якісним зв'язком, сучасною комп'ютерною та офісною технікою. Особлива увага в контексті воєнних подій та їх наслідків, як-от: фізичних руйнувань, відключень електроенергії, порушень ланцюжків поставок, логістики, впливу кадрів – забезпечення таких умов діяльності менеджера, за яких він зможе якомога більш повноцінно реалізовувати свої функції і в керівництві виробництвом, і в управлінні людьми. Втілення проаналізованих у четвертому розділі підходів до організації офісу повною мірою здатне гарантувати високу ефективність праці менеджерів різних рівнів.

«Особливості управління бізнес-ризиками малих підприємств в умовах війни» (**Світлана Коробка**) – п'ятий розділ монографічного дослідження актуальних парадигм сучасного менеджменту в Україні. Увага до ризик-менеджменту в сучасному управлінні – нагальна необхідність як для великих, так і для малих підприємств, зрештою, як і для державного управління, яке, однак, не є предметом уваги цього розділу. Автором репрезентовані різноманітні підходи до визначення сутності категорії ризику

та класифікацію бізнес-ризиків у діяльності малих підприємств. Управління ризиками в умовах війни передбачає їх постійне оцінювання та планування на випередження, створення передумов для гнучкості й адаптивності щодо наявних та потенційних ризиків, широке використання цифрових технологій та консолідація зусиль з іншими малими підприємствами, як і створення сприятливих умов для розвитку персоналу. Зокрема щодо нього важливим в умовах воєнного часу є забезпечення безпеки і підтримки людей, інвестування в їх навчання та розвиток і створення атмосфери взаємопідтримки та відкритості як ключових рис корпоративної культури.

Шостий розділ *«Особливості аналізу та оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств»* (**Роман Минів**) містить інформацію науково-прикладного характеру щодо теоретичних засад і практики оцінки інвестиційної привабливості підприємств АПК. Слід зазначити, що наведені й охарактеризовані підходи та методи включають також специфіку визначення перспектив інвестицій у воєнний період. Звичайно, що конкуренція за інвестиції в країні, де триває війна, коли на одній шальці терезів інтереси ВПК, а на іншій АПК та інших галузей, є напруженою. Однак ця ситуація працює і в зворотному порядку: державі-агресору так і не вдалося нівелювати позиції України як одного зі світових лідерів аграрної сфери, хоч вони і суттєво послабшали. Завдяки воєнному стану й певній промоції українські виробники звернулися до експорту, зокрема в ЄС. Тому однозначна оцінка інвестиційної привабливості українських підприємств АПК є ускладненою, однак може проводитися завдяки комплексному застосуванню як методів оцінки в умовах визначеності, так і невизначеності. Зрештою, третій рік війни, на жаль, до всіх критеріїв додає ще один: війна триватиме, отже, інвестиційні ризики є високими, хоч, сподіваємось, більше не зростатимуть.

У сьомому розділі *«Психологічні засади управління персоналом підприємства»* (**Катерина Гірняк**) звернено увагу на існування й важливість своєрідного погляду всередину, за лаштунки менеджменту. Увага до

особистості, яка не може бути об'єктом управління, попри те, що її діяльність є такою, у воєнний період є особливо вагомим аспектом у розумінні змісту менеджменту людського ресурсу. Несприятливі чинники, серед яких, у першу чергу, тривалий та потужний стресовий стан, що зумовлює підвищення ймовірності вигорання, високу конфліктність у колективі, інші деструктивні прояви, отже, ставить під загрозу сталість діяльності, досягнення цілей. Сучасні умови не дають змоги йти довгим шляхом проб та помилок, тому в цій частині монографії розглянуте залучення практичних психологічних підходів на доповнення власне до управління людським потенціалом підприємства. У цьому контексті важливе розуміння й диференціація соціально-психологічного мікроклімату як середовища безпосередніх взаємодій та організаційної культури як передумови змісту цього середовища, сенсів, що його формують, наповнюють та живлять. Ще одним аспектом, який слід враховувати, коли йдеться власне про психологізацію управління, є цілісна кадрова політика, що включає і рекрутинг, і забезпечення якості й неконфліктності професійних взаємодій, і сталість колективу, і його здатність до адаптації, і процеси звільнення.

Восьмий розділ *«Загрози та ризики у бухгалтерському та фінансовому обліку внаслідок впровадження воєнного стану»* (**Ірина Франчук**) містить порівняльний аналіз бухгалтерського й фінансового обліку, їх сфери охоплення даних. Зазначено, що власне бухгалтерський є найбільш вагомим для внутрішнього управління, натомість фінансовий – для компаративних досліджень та взаємодії із зовнішнім середовищем. Сучасний стан тривалої воєнної загрози наклав відбиток і на бухгалтерську діяльність, основними критеріями щодо якої є неперервність, цілісність та надійність. Пряме знищення офісних приміщень разом із документацією, що містить фінансові відомості; порушення систем зв'язку, отже, неповна доступність технологічних компонентів бухобліку; посилення контрольно-регулятивних впливів через необхідність запобігання нецільовому розпорошенню коштів; перебої в ланцюжках постачання, що впливають на ціну товару, змінюють

облік витрат і управління запасами; зростання кіберзагроз; децентралізація фінансових операцій через міграцію та переміщення, релокацію; зміни в масштабах діяльності; зміна нормативно-правової бази – все це далеко не повний перелік проблем, що суттєво впливають на бухгалтерський (фінансовий) облік та проєктуються на управлінські процеси на підприємствах.

Розділ дев'ять *«Сучасні аспекти освітнього менеджменту в українських ЗВО»* (Олеся Смолінська) містить аналіз низки проблем сучасного управління закладами вищої освіти. Серед них – вивчення глобальних та локальних контекстів у національній вищій освіті, зокрема інтернаціоналізації та академічної мобільності. Трансформація функцій вищої освіти з плекання професіоналів на формування інтелектуальної еліти обумовила посилення ціннісних компонентів в управлінні як освітнім процесом, так і закладом освіти, при цьому ключовою тенденцією функціонального перетворення в системі вищої освіти є створення середовища рівності та інклюзії. Найкращими практиками в управлінні вищою освітою, з огляду на сучасні тенденції, є спільне керівництво та прийняття рішень, ефективний тімбілдинг, постійний професійний розвиток, розвиток коучингу та наставництва задля професійного зростання, розвиток неформальних професійних об'єднань, залучення громади та поширення волонтерства. Звичайно, що динамічна взаємодія керівництва й лідерства в освіті формує високий рівень залученості всіх суб'єктів у розв'язання поточних проблем та формування перспектив подальшого розвитку.

У розділі десять *«Розвиток ветеранського бізнесу та управління стартапами як основа зміцнення місцевої економіки у воєнний період»* (Ярина Танчак) розглянуто низку проблем, пов'язаних із ветеранськими стартапами як перспективними починаннями, своєрідним соціальним підприємництвом. Першою з-посеред проблем початку і ведення ветеранського бізнесу є його невизначеність у правовому полі. Другою – практична відсутність централізації щодо підтримки управління бізнесом.

Попри те, що вже існує низка відповідних програм, стартап і бізнес мають суттєві відмінності, причому успіх першого зовсім не є ознакою успішності другого. Через відсутність організаційно-управлінської підтримки стартапи так і не стартують або ж застрягають у своєму практичному розвитку. Є низка причин цього, серед яких – рівноважливі освітні, соціально-економічні та психологічні. У розділі аналізується досвід управлінської підтримки ветеранського бізнесу в США та Хорватії, що може бути дієвим і в нашому випадку навіть попри те, що війна триває.

Таким чином, підготовлена колективна монографія містить виклад результатів значної кількості різноманітних досліджень з менеджменту. Особливої ваги цим результатам надає їх зорієнтованість на вибудовування парадигмальних напрямних у менеджменті в критичні періоди, коли руйнуються та/чи зазнають нестабільності абсолютно всі галузі людської діяльності, що, з одного боку підвищує цінність власне людського фактора в управлінні, хоча з іншого – призводить до негативних явищ в менеджменті, коли людський капітал тотально знецінюється через постійну загрозу життю людей. Отже, окреслені авторами парадигми, спільними рисами яких є гнучкість та адаптивність, пропонуються як можливі варіанти вдосконалення управління в час війни.