

**Руденко О.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0713-5405>

**Мальований Я.В.**

магістр,  
Черкаський державний технологічний університет

**Мандибур Я.В.**

магістр,  
Черкаський державний технологічний університет

**Rudenko Oksana, Malovanyi Yaroslav, Mandybura Yaroslav**  
Cherkasy State Technological University

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ**

**CURRENT PROBLEMS OF MANAGEMENT AND SECURITY ACTIVITIES  
IN MODERN CONDITIONS**

*У статті розглядаються актуальні проблеми менеджменту та безпекової діяльності в умовах сучасності. Отже, управління у воєнний час вимагає унікального набору навичок і підходів, які відрізняються від звичайного антикризового менеджменту. Здатність швидко приймати рішення, адаптуватися до мінливих обставин і підтримувати прозорі канали комунікації з командою є вирішальними для успіху. Хоча універсального рішення не існує, дотримання основоположних принципів дозволяє керівникам орієнтуватися в умовах війни та спрямовувати свої організації до стійкості та успіху. В статті доведено, що управління у воєнний час передбачає ретельну навігацію в умовах численних змін, що вимагає адаптивності, передбачення і стратегічного планування. Досліджено етапи розвитку наукових концепцій менеджменту та доведено необхідність в управлінському та робочому персоналі конкретного рівня цифрових навичок і вмінь, що свідчить про постійну необхідність навчання та особистого розвитку керівництва.*

**Ключові слова:** менеджмент, глобалізація, криза, війна, безпекова діяльність, цифрова економіка, концепції менеджменту.

*The article deals with the current problems of management and security activities in modern conditions. Therefore, wartime management requires a unique set of skills and approaches that differ from conventional crisis management. The ability to make quick decisions, adapt to changing circumstances and maintain transparent communication channels with the team are critical to success. While there is no one-size-fits-all solution, following the fundamental principles allows leaders to navigate the war and steer their organizations toward resilience and success. The article proves that wartime management involves careful navigation in conditions of numerous changes, which requires adaptability, foresight and strategic planning. The stages of development of scientific concepts of management were studied and the need for management and working personnel of a specific level of digital skills and abilities was proven, which indicates the constant need for training and personal development of management. Modern challenges in the field of management include a number of topical problems that affect the effectiveness and development of organizations in war conditions: digital transformation; globalization and international management; human capital and talent management; constant changes and agility; strategic innovation management; diversity and inclusion; stability and efficiency of management processes; logistical difficulties and occupational safety. These problems require constant study, analysis and implementation of new strategies and approaches to achieve successful management in the modern business environment. Therefore, wartime management requires a unique set of skills and approaches that differ from conventional crisis management. The ability to make quick decisions, adapt to changing circumstances and maintain transparent communication channels with the team are critical to success. While there is no one-size-fits-all solution, following the fundamental principles allows leaders to navigate the war and steer their organizations toward resilience and success. Thus, wartime management involves careful navigation in conditions of numerous changes, which requires adaptability, foresight, and strategic planning.*

**Key words:** management, globalization, crisis, war, security activities, digital economy, management concepts.

**Постановка проблеми.** Людська діяльність протягом значного історичного періоду, що визначає формування та розвиток суспільних відносин, орієнтувалася на виявлення форм і методів, які відображають певну смислову динаміку. Однією з таких областей є менеджмент організації. Війна в Україні суттєво впливає на світову економіку. Ці зміни можуть завдати шкоди малим і середнім підприємствам, які першими відчувають негативні наслідки цього явища. Особливо значні збитки передбачаються для суб'єктів економічної діяльності, орієнтованих на міжнародну торгівлю. В умовах цієї складної ситуації бізнес для збереження власної життєздатності повинен приймати стратегічні рішення та перебудовувати свою діяльність з урахуванням нинішніх умов. Дослідження зарубіжного досвіду іноземних компаній, порівняльний аналіз конкурентів (бенчмаркінг) за різними показниками, зокрема, обсягами капіталізації, дозволяє зробити висновок, що в XXI столітті існує значний потенціал для поліпшення результатів макро- та мікроекономіки, зокрема, за рахунок впровадження управлінських рішень, що базуються на цифрових технологіях, раціонального розподілу критичних ресурсів у просторі та часі. Це особливо важливо в умовах поглиблення системної кризи у світі та в Україні. Таким чином, на сьогоднішній день, нагальним стає питання вдосконалення управління організацією з використанням засобів та методів цифрової економіки.

Управління під час воєнних конфліктів представляє собою складне та важливе завдання, яке ставить перед нами непередбачені виклики. Звичайні принципи та методи управління, які акцентують на довгостроковому плануванні та уважному управлінні ризиками, погано адаптовані до непередбачуваного характеру воєнних дій. Під час воєнного конфлікту менеджерам доводиться стикатися з викликом швидко приймати рішення в умовах обмеженої інформації, орієнтуватися в постійно змінному ландшафті та надавати підтримку своїй команді в умовах воєнної невизначеності. На відміну від передбачуваних криз або форс-мажорних обставин, що стикається бізнес, війна не піддається прогнозуванню та руйнує саму структуру суспільства. Нестабільність фронтів бойових дій, змінні альянси та динамічна геополітична обстановка ускладнюють можливість довгострокового планування. Замість цього менеджерам необхідно бути гнучкими та адаптивними, приймати оперативні рішення та вносити корективи в стратегії на ходу, щоб ефективно реагувати на постійні зміни обставин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальні наукові дослідження стосовно удосконалення менеджменту організацій в умовах цифрової економіки та мирного стану розглядаються в різ-

нопланових працях. Роботи Е. Кузнецов висвітлюють смислову динаміку розвитку менеджменту при технологічній конкурентоспроможності економіки, а також визначають цифрові компетентності працівників [1]. Питання використання сучасних концепцій менеджменту в умовах цифрової економіки розглядав В. Грушко [2]. Загальні тенденції впливу цифрової економіки на розвиток бізнесу детально досліджені В. Коваленком [3], С. Науменковою [4] та Г. Жосан [5].

В останні два роки було проведено ряд досліджень, присвячених особливостям управління в умовах війни. Роботи Ватченка Б. і Шаранова Р. висвітлюють аспекти антикризового управління підприємством під час воєнних умов [6]. Д. Кучер розробляє стратегії управління для подолання викликів, пов'язаних з війною [7]. А. Нігуренко розглядає питання кризового управління в умовах війни [8]. Крім того, Смирнов досліджує функціональний аспект управління малими та середніми підприємствами в умовах війни [9].

Ці дослідження надають важливі інсайти щодо впливу війни на менеджмент та публічне управління в Україні, а також розробляють практичні рекомендації для вирішення цих проблем. Однак питання трансформації менеджменту, з уточненням ключових проблем, що виникають у системі управління бізнесом під час війни, залишається недостатньо вирішеним.

**Мета статті.** Сформулювати актуальні проблеми менеджменту та безпекової діяльності в умовах сучасності.

**Виклад основного матеріалу.** Менеджмент або управління, є одним з найбільш парадоксальних явищ у розвитку людської спільноти. З одного боку, це є однією з «наймолодших» галузей наукових досліджень. З іншого боку, можемо вважати, як найпершою формою практичної діяльності. Вже з епохи мезоліту, довго до виникнення фізики, математики, медицини, філософії чи економіки, хтось мав взяти на себе відповідальність за виживання спільноти та приймати рішення щодо оптимального використання наявних ресурсів для досягнення цієї мети.

Від виникнення перших цивілізацій до XIX століття людство набуло значного практичного досвіду у сфері управлінської діяльності. Таким чином, встановлення менеджменту як самостійного наукового напрямку має історично обґрунтовану підставу. Періоди розвитку наукових концепцій менеджменту наведено у таблиці 1.

Отже, розвиток цифрової економіки ставить перед менеджерами нові вимоги. Використання цифрових технологій сприяє ефективній реалізації управлінських функцій, включаючи застосування програмного забезпечення, використання передових інструментів мотивації персоналу, спрощення орга-

Етапи розвитку наукових концепцій менеджменту

Період	Концепція	Внесок у розвиток менеджменту
Початок XX ст.	Науковий менеджмент	На початку XX століття науковий менеджмент фокусувався на методах раціоналізації праці та підвищення її продуктивності, приділяючи увагу конкретному робітнику та процесу виробництва, в якому він брав участь.
20-ті рр. XX ст.	Адміністративний менеджмент	У 20-х роках XX століття адміністративний менеджмент характеризувався функціональним поділом та спеціалізацією управління. Об'єктом управління виступало підприємство в цілому, в якому визначалися різні функції та рівні управління, що призводило до формування ієрархії в управлінському процесі.
30-50-ті рр. XX ст.	Біхейвіоризм	У 30-50-х роках XX століття біхейвіоризм визначався як підвищення продуктивності праці шляхом врахування інтересів та потреб працівників через впровадження системи мотивації.
60-ті рр. XX ст.	Кількісний (системний) підхід	У 60-х роках XX століття кількісний (системний) підхід характеризувався застосуванням дослідження операцій, використанням економіко-математичних методів і моделювання для обґрунтування оптимальних управлінських рішень, а також виділенням стратегічного управління як самостійного наукового напрямку.
70-80-ті рр. XX ст.	Організація відкрита система	У 70-80-х роках XX століття концепція організації як відкритої системи характеризувалася виникненням нових підходів до теорії управління. Це включало розвиток маркетингу, теорій лідерства та активізацію комунікаційних процесів.
90-ті рр. XX ст.	Ситуаційний підхід	У 90-х роках XX століття ситуаційний підхід визначався активним застосуванням стратегічного планування та управління, а також методів управління інноваціями. Це спонукало підприємства використовувати гнучкі адаптивні структури управління та стимулювати прийняття рішень на рівні виконавчих одиниць.
Початок XXI ст.	Всезагальне управління якістю (TQM)	На початку XXI століття концепція всезагального управління якістю (TQM) включала в себе методи управління організаційними змінами, теорію самоорганізації та самоменеджменту, а також розвиток різних функціональних областей менеджменту. Була впроваджена концепція білого простору в організації, а також акцентувалося управління знаннями. Однією з нових концепцій стала ідея TSM – T-Shaped Management.

Джерело: систематизовано автором за [1–4]

нізації роботи менеджерів за допомогою пристроїв та штучного інтелекту. Однак процес цифровізації підприємства передбачає наявність в управлінському та робочому персоналу конкретного рівня цифрових навичок і вмінь, що свідчить про необхідність навчання та особистого розвитку керівництва.

У період воєнних дій, трансформаційні заходи в управлінні фокусуються переважно на вирішенні основних викликів, які можуть виникнути в сучасних підприємствах. Умови війни ставлять вимоги до готовності управління організації реагувати на непередбачувані зовнішні фактори та створюють ряд основних проблем для менеджменту, які вимагають невідкладних та ефективних рішень. До цих проблем можна віднести:

1. Логістичні труднощі: воєнний конфлікт часто породжує виклики в сфері транспорту, постачання та розподілу товарів і послуг.

2. Безпека праці: забезпечення безпеки праці стає пріоритетом, особливо в областях, що піддаються воєнним діям або загрози терористичних атак.

3. Забезпечення безперервності поставок: війна може створити перешкоди для нормального виконання поставок товарів і послуг, що впливає на функціонування підприємства.

4. Трудові виклики: мобілізація та евакуація персоналу, а також вирішення питань щодо заміщення робочої сили можуть виникнути в умовах війни.

5. Невизначеність та ризики: воєнний конфлікт часто супроводжується непередбачуваними ситуаціями та зростаючими ризиками, що вимагає від менеджменту гнучкості та швидкого реагування на зміни.

6. Фінансові втрати: війна може спричинити значні фінансові труднощі для підприємства через зменшення виробництва, зниження попиту та зростання витрат на захист.

7. Психологічний вплив: сприяння психологічному благополуччю та мотивації персоналу в умовах стресу та невизначеності є значущим викликом для менеджменту.

8. Управління репутацією: у військовий період репутація підприємства може бути суттєво піддана випробуванню через сприйняття споживачів та партнерів в умовах конфлікту.

Управління організацією в умовах війни вимагає комплексного та стратегічного підходу для забезпечення її стійкості та успішності в умовах викликів воєнного часу.

Зміни в підходах до командної роботи формують робоче середовище під впливом різних факторів, та-

ких як ринкові умови та економічні тенденції, а також внутрішні процеси, такі як віддалена робота та зміна потреб клієнтів. Забезпечення безпеки персоналу під час війни часто залежить від ключових практик, що включають розробку планів надзвичайних ситуацій для компенсації можливих збоїв, викликаних зовнішніми факторами. Управління перебоями у виробництві під час війни часто стикається з труднощами у забезпеченні безперервності виробничих процесів.

Окрім того, глобальна економічна взаємодія ставить перед менеджментом серйозні завдання. Зміни, які вона приносить, впливають на оточення організацій, регіонів, країн і міжнародний бізнес, при цьому несучи як можливості, так і ризики. Дворівневий аналіз, охоплюючи як менеджмент, так і науку, є ключовою передумовою для того, щоб керівники могли не лише ефективно пристосовувати об'єкти управління до вимог часу, а й передбачати тенденції в середовищі, активно впливаючи на нього для власного успіху.

Очікується, що у майбутньому парадигма сучасного менеджменту зазнає змін, рухаючись по спіралі «управління – знання». Це означає, що менеджмент буде розглядатися як система для збільшення знань про середовище організації та формування стратегічної поведінки для досягнення успіху у глобальній економіці. Ця нова методика визначатиме креативність менеджменту у XXI столітті.

**Висновки.** Сучасні виклики у сфері менеджменту включають ряд актуальних проблем, які впливають на ефективність та розвиток організацій в умовах війни. Декілька ключових аспектів можна виділити:

1. Цифрова трансформація: впровадження технологічних інновацій, штучного інтелекту, аналітики даних та інших цифрових інструментів у бізнес-процеси. Управління цифровими технологіями та їх вплив на бізнес-моделі є однією з найбільш важливих проблем сучасного менеджменту.

2. Глобалізація та міжнародний менеджмент: здійснення ефективного управління компаніями, які працюють в різних країнах та культурах, розробка стратегій для конкуренції на міжнародному ринку.

3. Людський капітал та управління талантами: залучення, розвиток та утримання кваліфікованих співробітників, а також ефективне управління їхнім потенціалом та талантами.

4. Сталі зміни та агільність: здатність організацій пристосовуватися до постійних змін у бізнес-середовищі, впровадження агільних методологій та стратегій управління.

5. Стратегічне управління інноваціями: розробка та впровадження інноваційних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організацій.

6. Різноманітність та включеність: управління різноманітністю в організації та розвиток політики включеності для підтримки різних груп співробітників.

7. Сталість та ефективність управлінських процесів: забезпечення стійкості та ефективності ключових управлінських процесів в організації.

8. Логістичні труднощі та безпека праці: виклики в умовах військового конфлікту часто виникають у сфері транспорту, постачання та розподілу товарів і послуг, зокрема, на безпеці праці, особливо в тих областях, які піддаються впливу воєнних дій або можуть бути під загрозою терористичних атак.

Ці проблеми вимагають постійного вивчення, аналізу та впровадження нових стратегій та підходів для досягнення успішного управління в сучасному бізнес-середовищі.

Отже, управління у воєнний час вимагає унікального набору навичок і підходів, які відрізняються від звичайного антикризового менеджменту. Здатність швидко приймати рішення, адаптуватися до мінливих обставин і підтримувати прозорі канали комунікації з командою є вирішальними для успіху. Хоча універсального рішення не існує, дотримання основоположних принципів дозволяє керівникам орієнтуватися в умовах війни та спрямовувати свої організації до стійкості та успіху. Таким чином, управління у воєнний час передбачає ретельну навігацію в умовах численних змін, що вимагає адаптивності, передбачення і стратегічного планування.

### Список літератури:

- Кузнецов Е.А. Смысловая динамика развития профессионального менеджмента в контексте технологической конкурентоспособности экономики. *Рыночная экономика: современная теория и практика управления*. 2020. Т. 20. Вып. 3 (46). С. 11–35. DOI: [https://doi.org/10.18524/24139998/2020.3\(46\).214098](https://doi.org/10.18524/24139998/2020.3(46).214098)
- Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 61–67. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
- Коваленко В. В., Кутишенко Р.С. Управління корпоративним бізнесом у банках в умовах цифровізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 7-8 (284-285). С. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-54-61>
- Науменкова С., Міщенко С. Цифрова фінансова інклюзія: можливості та обмеження для України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 1-2 (274-275). С. 133–149. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-1-2-274-275-119-132>
- Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.35774/econp2020.01.02.044>

6. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

7. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. *Mind*. 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>

8. Нігуренко А.С. Кризовий менеджмент в умовах війни. Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.). Одеса, 2022. С. 157–159.

9. Смирнов Є.В. Менеджмент МСБ в умовах війни: функціональний аспект. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2022. С. 82–86. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39070>

#### References:

1. Kuznetsov E. A. (2020) Semantic dynamics of professional management development in the context of technological competitiveness of the economy. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnya*, tom 20, vol. 3 (46), pp. 11–35. DOI: [https://doi.org/10.18524/24139998/2020.3\(46\).214098](https://doi.org/10.18524/24139998/2020.3(46).214098) (in Ukrainian)

2. Grishko V. V. (2021) Modern concepts of management and their application in the digitalization of Ukraine's economy. *Ekonomika i rehion*, no. 1 (80), pp. 61–67. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246) (in Ukrainian)

3. Kovalenko V. V., Kutishenko R. S. (2021) Corporate business management in banks in the context of digitalization. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, no. 7-8 (284-285), pp. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-54-61> (in Ukrainian)

4. Naumenkova S., Mishchenko S. (2020) Digital financial inclusion: opportunities and limitations for Ukraine. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, no. 1-2 (274-275), pp. 133–149. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-1-2-274-275-119-132> (in Ukrainian)

5. Josan G. (2020) The state of development of digitalization in Ukraine. *Ekonomichnyy analiz*, tom 30, no. 1, part 2, pp. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.044> (in Ukrainian)

6. Vatchenko B. & Sharanov R. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Crisis Management of Enterprises in Times of War]. *Ekonomichniy prostir*, no. (182), pp. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (in Ukrainian)

7. Kucher D. (2023) Menedzhment pid chas viiny: stratehiia upravlinnia dlia vyzhyvannia ta rozvytku [Management During War: Management Strategy for Survival and Development]. *Mind*. Available at: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (in Ukrainian)

8. Nihurenko A. S. (November 25, 2022) Kryzovi menedzhment v umovakh viiny [Crisis Management in Times of War]. *Ekonomiko-pravovyy rozvytok suchasnoi Ukrainy: materialy XI Vseukrainskoi naukovoї konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh, shcho prysviachena 25-yi richnytsi z dnia zasnuvannia Natsionalnoho universytetu "Odeska yurydychna akademiia"*. Odessa, pp. 157–159. (in Ukrainian)

9. Smyrnov Ye. V. (2022) Menedzhment MSB v umovakh viiny: funktsionalnyi aspekt [SME Management in Times of War: Functional Aspect]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zb. materialiv VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Kyiv: KNEU, pp. 82–86. (in Ukrainian)