

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ**

**Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою**

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ**

**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА ЮРІЯ БУГАЯ»**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування**



## **МАТЕРІАЛИ**

**IV МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

# **«УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ»**

*В рамках реалізації проекту*

*Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN  
610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP*

**22 листопада 2023 року**

**КИЇВ – 2023**

УДК 338.2:351.863:355.01

JEL M, H 56, F, H 1, L 26, O32, I 2, Z10

*У збірнику представлено матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».*

*Матеріали подано у авторській редакції. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів. За достовірність даних та унікальність поданого до друку матеріалу відповідальність несуть автори.*

*Матеріали призначено для користування широким колом зацікавлених осіб: учаниками WARN-спільноти, науковцями, викладачами закладів вищої освіти, працівниками органів державної влади, підприємцями, здобувачами вищої освіти тощо.*

Друкується за рішенням Вченої ради Інституту управління, технологій та права ДУІТ, протокол № 4 від 06 грудня 2023 р.

**Редакційна колегія:**

**Голова:**

*Брайковська Н.С.* – ректор ДУІТ, кандидат технічних наук, професор, Почесний працівник транспорту України, Відмінник освіти України, Почесний залізничник.

**Заступники Голови:**

*Худолей В.Ю.* – ректор Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», доктор економічних наук, професор;

*Горбань А.В.* – перший проректор ДУІТ, кандидат історичних наук, доцент;

*Дудник Ю.П.* – проректор з науково-педагогічної роботи ДУІТ, кандидат педагогічних наук, доцент;

*Боняр С.М.* – декан факультету управління і технологій ДУІТ, доктор економічних наук, професор;

*Полозова Т.В.* – завідувач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки (ХНУРЕ), член НМР, доктор економічних наук, професор.

**Члени оргкомітету:**

*Карпенко О.О.* – професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДУІТ, доктор економічних наук, професор,

*Гришко С.В.* – доцент кафедри економічної безпеки та управління економічною безпекою ХНУРЕ, кандидат економічних наук, доцент, координатор проекту «Академічна протидія гібридним загрозам, WARN»,

*Тарновська І.В.* – доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДУІТ, відповідальний секретар, кандидат економічних наук, доцент.

**Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці:** Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2023 року). Київ: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2023. 821 с.

**This project has been funded with support from the European Commission.**

**This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.**

© Колектив авторів,  
2023

<b>Artemenko Lina, Zahorulko Tetiana</b> The dynamic connection between business competitiveness and sustainable development.....	132
<b>Bashynska Iryna, Matsenko Ihor</b> Managing the risks of qualified personnel in conflict conditions.....	136
<b>Obydiennova Tetiana</b> Project management in modern conditions: the classical approach.....	139
<b>Бондар-Підгурська Оксана, Пархоменко Роза, Сердюк Валерія</b> Стратегія та інноваційна діяльність як інструменти протистояння викликам і загрозам розвитку підприємства.....	142
<b>Варава Влада, Білявська Юлія</b> Сучасні виклики та тренди менеджменту організацій.....	145
<b>Власова Валентина, Недонас Руслан, Попова Наталія</b> Лідерство через діалог: роль комунікативних компетентностей у післявоєнній відбудові.....	148
<b>Власова Валентина, Оліхненко Максим</b> Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств транспортної інфраструктури в умовах турбулентності.....	150
<b>Власова Валентина, Чумак Андрій</b> Особливості формування інвестиційної привабливості транспортних підприємств в сучасних умовах.....	153
<b>Войтко Антоніна, Білявська Юлія</b> Роль лідерства в управлінні персоналом на сучасних підприємствах.....	156
<b>Гіржева Ольга, Ромашенко Ірина</b> Застосування інформаційних систем і технологій в управлінській діяльності підприємства.....	158
<b>Глушко Олег, Бай Сергій</b> Управління диверсифікацією діяльності торговельного підприємства.....	161
<b>Гречан Павло</b> Управління інноваційною активністю підприємств автомобільного транспорту в умовах протидії гібридній загрози національній безпеці України.....	165
<b>Гуржій Наталія, Рогожина Анна</b> Нові виклики в організації управлінської праці на підприємстві.....	167

## СТРАТЕГІЯ ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИСТОЯННЯ ВИКЛИКАМ І ЗАГРОЗАМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### **Бондар-Підгурська Оксана**

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту

Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтава, Україна

ORCID: 0000-0001-7792-4023

### **Пархоменко Роза**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтава, Україна

### **Сердюк Валерія**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтава, Україна

В період війни та повоєнної розбудови економіки України усі суб'єкти господарської діяльності перебувають у станах невизначеності та турбулентності, стикаються з різними деструктивними чинниками та процесами. Перед підприємствами виникають нові, непередбачувані виклики та загрози, котрі мають бути проаналізовані ними, а результати такого аналізу повинні стати частиною удосконаленої системи економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Під *викликом* розуміємо об'єктивний стан певного рівня деякої напруженості, що виникає всередині підприємства як системи і потребує готовності суб'єктів господарювання протистояти йому. Дане протиріччя між наявним станом системи і потребою у внутрішніх змінах, а основною відмінністю виклику від ризиків, загроз і небезпек є те, що він сам по собі є не деструктивним чинником, а є лише відображенням наявної ситуації.

Водночас *загроза* – це вже реальна подія, коли небезпека переходить зі стану можливості у реальну площину [1]. Так, І за джерелами виникнення всі загрози можна поділити на: 1) внутрішні (загрози, які пов'язані з недоліками та прорахунками у діяльності самого підприємства, які можуть призвести до негативних наслідків): 1.1) загроза нераціональної організаційної структури підприємства, що може містити в собі загрозу її неефективної побудови – зайві підрозділи та несправедливе навантаження на працівників; 1.2) загроза неефективного функціонування системи управління, що передбачає неефективне керівництво підприємством, низький рівень результативності прийнятих ними управлінських рішень; 1.3) інформаційна загроза. Загроза інформаційній безпеці полягає несанкціонованому доступі до інформаційної бази підприємства, недостатньому захисті комерційної таємниці та іншої конфіденційної інформації, відтік внутрішньої документації, недостовірність і несвоєчасність інформації; 1.4) техніко-технологічна загроза, полягає в тому, що застаріле обладнання або вихід його з ладу можуть негативно вплинути на

роботу підприємства, зробити його неконкурентоспроможним; 1.5) фінансова загроза виникає через неефективну фінансову політику підприємства, що проявляється у значних витратах і збитках, зниженні заробітної плати, неможливості оновлення обладнання, залежності від інших фінансових установ тощо; 1.6) персонал-загроза проявляється у: порушенні порядку використання технічних, інформаційних і телекомунікаційних засобів і систем, інші порушення порядку та правил; протиправних або злочинних діях співробітників; недотриманні встановленого режиму збереження комерційної таємниці. 2) **зовнішні** (загрози, джерела яких перебувають поза межами підприємства, їх важко передбачити, а тому важко своєчасно вжити відповідних контрзаходів). *Основними зовнішніми загрозами діяльності підприємств в Україні є:* а) адміністративні, б) політичні, в) економічні, д) правові, ж) конкурентні, 3) кримінальні, к) науково-технічні, л) міжнародні тощо. При цьому, в контексті складових стратегії національної стійкості України до основних загроз зараховують такі види: 2.1) комунікаційно-мережево-інформаційна загроза; 2.2) екологічна та кліматична загрози; 2.3) економічна загроза; 2.4) енергетична загроза; 2.5) соціально-політична й правова загроза; 2.6) гуманітарна загроза; 2.7) духовно-культурна загроза; 2.8) освітня й наукова загрози; 2.9) військово-політична загроза. II) *За ступенем тяжкості, спричинених ними наслідків загрози* поділяють на такі: а) з низьким ступенем тяжкості; б) з середнім ступенем тяжкості; в) з високим ступенем тяжкості наслідків. III) *За ступенем імовірності* загрози можуть бути: малоімовірними та реальними. IV) *За суб'єктами загроз:* а) з боку несумлінних конкурентів; б) з боку кримінальних структур; в) з боку контрагентів; д) з боку співробітників тощо. V) *За об'єктами зазіхань:* а) загрози трудовим ресурсам; б) загрози матеріальним ресурсам; в) загрози фінансовим ресурсам; д) загрози інформаційним ресурсам. VI) *За впливом на стадії діяльності:* а) на організаційному етапі; б) на етапі ведення діяльності; в) на етапі закінчення діяльності.

Наведена вище узагальнена класифікація загроз діяльності підприємствам підтверджує їх різноманітність, неоднозначність, складність, а також дозволяє припустити, що загрози його економічній безпеці можуть належати одночасно до різних груп класифікації. В Україні існує велика кількість загроз розвитку підприємств залежно від сфери їхньої діяльності, тому ці загрози майже завжди носять індивідуальний і ситуативний характер [2].

Для протидії кожному виду загроз доцільно використовувати відповідні технології, методи та засоби гарантування економічної безпеки. Такий підхід дозволяє класифікувати загрози та визначити найбільш ефективні заходи щодо протидії їм. Так, варто розглянути дієві інструменти протистояння наявним і потенційним викликам і загрозам. На основі вищевикладеного зробимо спробу узагальнення викликів і загроз у XXI столітті у форматі підтримки стійкості систем. З цією метою застосуємо інтегрований і ситуаційний підходи (рис. 1). Серед них чинне місце належить стратегії та інноваційній діяльності, вміле,

вчасне та професійне застосування яких стане основою успішної діяльності більшості суб'єктів господарювання [3-4] (рис. 1).



Рис. 1. Стратегія та інноваційна діяльність як інструменти протистояння викликам і загрозам розвитку підприємства

Джерело: узагальнено та побудовано авторами

Таким чином, досліджено, вивчено та узагальнено виклики і загрози розвитку підприємств у XXI столітті, котрі в умовах глобалізованого світу є одночасно і внутрішніми, і зовнішніми. Наголошено на важливості усвідомлення ймовірності переходу викликів у ризики та загрози, а також те, наскільки вірогідним є реальний прояв потенційних небезпек. Рекомендовано інноваційну діяльність і стратегію розвитку підприємства позиціонувати як інструменти управління, котрі дозволять протистояти викликам і загрозам. Зауважено, що ефективне формування та реалізація стратегії розвитку підприємства має органічно поєднуватися з менеджментом і активізацією його інноваційної діяльності. Це поєднання полягає у тому, що інноваційна діяльність має передбачатися стратегією розвитку підприємства. Таке динамічне сполучення «стратегії розвитку» та «інноваційної діяльності» несе в собі синергетичний ефект, який забезпечить життєздатність («резистентність») і стійкість підприємства та стане надійним інструментом управління в умовах протистояння викликам і загрозам його розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Bondar-Pidhurska Oksana. Formation and implementation of the development strategy of Ukraine's health care institutions in the challenges and threats conditions of the XXI century: directions of increase in efficiency. *The EU Cohesion policy and healthy national development: Management and promotion in Ukraine*: monograph / Edited by N. Letunovska, L. Saher, Rosokhata. Publishing

House: Centre of Sociological Research, Szczecin (Poland), 2023. 645 p. Part 4.4. P. 487-512.

2. Бондар О. В. Становлення та еволюція концепцій ситуаційного менеджменту в період опанування інноваційної моделі розвитку економіки України та євроінтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. Серія: Економічні науки. 2008. № 4 (31). С. 114–119.

3. Бондар О. В. Формування інноваційної стратегії підприємства. *Вісник КДТЕУ*. №2. С. 62-67.

4. Бондар О.В. Глебова А.О. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ.: «Освіта України», 2013. 480 с.

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТRENДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

### **Варава Влада**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти)

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5406-5123>

### **Науковий керівник: Білявська Юлія**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8183-4036>

Менеджмент – це процес керування розвитком, підтримкою та розподілом ресурсів для досягнення цілей організації. У зв'язку з глобалізаційними процесами він є динамічним та постійно розвивається, щоб задовольнити потреби споживача, а також мати змогу стійко і миттєво приймати наступні виклики внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

#### 1. Економічні коливання.

Економічна невизначеність, ймовірно, є одним із найбільших викликів для компаній у 2023 році. Геополітична напруженість, інфляція, коливання валют і збоїв в ланцюжках поставок можуть вплинути на фінансові результати компанії. Компанії повинні підтримувати гнучку бізнес-модель, яка може швидко адаптуватися до мінливих умов ринку. Це може включати розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій, диверсифікацію ланцюгів постачання та ретельний моніторинг економічних показників.

#### 2. Технологічний збій.

Швидкий технологічний прогрес руйнує традиційні бізнес-моделі, особливо в таких сферах, як штучний інтелект, автоматизація та кібербезпека. Компанії потребують впровадження цих нових технологій, щоб залишатись