

УДК 338.49

JEL Classification: D21, G32, M21

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341971>**Білоус С. П.**доктор економічних наук, доцент
(відповідальний автор)

ORCID ID: 0000-0002-0303-7453

Чакалов Р. К.

здобувач освіти ступеня «доктор філософії»

ORCID ID: 0009-0003-5235-517X

Мошенець Д. О.

магістрант

ORCID ID: 0009-0007-0144-928X

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Класичні підходи до управління підприємствами як на тактичному, так і на стратегічному рівні, є нездатними та низько функціональними для виконання завдання збереження досягнутих бізнесом фінансово-економічних показників та планування досяжних орієнтирів його майбутнього розвитку в умовах пармакризи. Метою дослідження є конкретизація ролі та значення механізму управління економічною безпекою підприємства як елементу системи його стратегічного антикризового менеджменту. У дослідженні були використані методи контент-аналізу, узагальнення, проведено літературний огляд. Запропоновано дефініцію механізму управління економічною безпекою як елементу стратегічного антикризового менеджменту та обґрунтовано доцільність його використання на прикладному рівні з метою упорядкування заходів довгострокового управління промисловими підприємствами та організаціями критичної інфраструктури.

Ключові слова: економічна безпека, механізм управління економічною безпекою, антикризовий менеджмент, стратегічне управління, підприємство, промисловість, фінансова безпека, ризики, розвиток, цифровізація.

Bilous Svitlana, Chakalov Romis, Moshenets Dmytro

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

THE MECHANISM OF ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF STRATEGIC ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

The current stage of functioning and development of the Ukrainian economy is outlined as one characterized by a combination of military operations on the territory of the state, the consequences of the COVID-19 pandemic, globalization, digitalization, an aggressive competitive environment, loss of human capital, moral lag in the development of industrial technologies from world trends. Classical approaches to enterprise management, both at the tactical and strategic levels, are incapable and low-functional for performing the task of preserving the financial and economic indicators achieved by the business and planning the guidelines for its future development in conditions of a paracrisis. The purpose of the study is to specify the role and meaning of the mechanism for managing the economic security of an enterprise as an element of the system of its strategic anti-crisis management. The study used methods of content analysis, generalization, and a literature review. The definition of the economic security management mechanism as an element of strategic anti-crisis management is proposed, in which it appears as a set of tools, means and measures aimed at adjusting the work of elements of managerial counteraction to the spread of the impact of crisis phenomena on the quality, quantity and effectiveness of the use of corporate resources of the enterprise, on their long-term protection from various threats and risks provoked by manifestations of the crisis of entrepreneurial activity. The feasibility of using the economic security management mechanism at the applied level in order to streamline long-term management measures of industrial enterprises and organizations of critical infrastructure is substantiated. Its integration into the anti-crisis management system is proposed to strengthen the resistance of the functional areas of the enterprise to crisis phenomena, which will contribute to the achievement of strategic guidelines even in periods of economic instability and social tension, while minimizing the impact of risks, and will form a sustainable ability for the operational response of management personnel to threats, which is the fundamental basis for effective strategic management.

Keywords: economic security, economic security management mechanism, crisis management, strategic management, enterprise, industry, financial security, risks, development, digitalization.

Постановка проблеми. Ситуація, в якій знаходиться економіка України, що характеризується поєднанням воєнних дій на території держави, наслідками

пандемії COVID-19, глобалізації, цифровізації, агресивного конкурентного середовища, втратою людського капіталу, моральним відставанням у розвитку промис-

лових технологій від світових тенденцій, тощо, є безпрецедентною для будь-якої держави світу. Вітчизняні підприємства зустрічаються нині з такими загрозами, що не дають їм стабільно функціонувати та формують середовище, яке без вагань можна назвати пермакризою з елементами економіки воєнного часу. З огляду на це, класичні підходи до управління суб'єктами господарювання як на тактичному, так і на стратегічному рівні, є неефективними та низько функціональними для виконання завдання збереження досягнутих бізнесом фінансово-економічних показників та планування досяжних орієнтирів його майбутнього розвитку. Відтак, доцільною є інтеграція механізму управління економічною безпекою до загальної моделі стратегічного менеджменту підприємницької діяльності з тим, аби мінімізувати загрози та ризики і їх негативні наслідки для процесів довгострокового функціонування бізнесу у мінливому та невизначеному вітчизняному економічному просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Механізм управління економічною безпекою може стати ефективним засобом реалізації стратегії безпеки орієнтованого менеджменту підприємства. У свою чергу, питання побудови ефективних стратегій управління підприємствами у період початку або інтенсифікації кризових явищ у соціально-економічних системах досліджуються багатьма вітчизняними вченими, та набули особливої актуальності та гостроти дискусій у останніх кілька років, що зумовлено впливом воєнних дій на функціонування бізнес-структур. Так, Мартинова Л. В., Чернодубова Е. В. окреслюють особливості стратегічного управління ризиками господарської діяльності підприємств в умовах системної кризи в Україні [1], Кулик А. В. пропонує етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій [2], Пікуліна О. В., Пікуліна Н. Ю. простежують вплив кризових ситуацій на стратегії управління ризиками сучасних підприємств [3], Федик М. В. пропонує адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні у межах стратегічного управління суб'єктами господарювання в умовах кризи [4], Сидорчук А. О. узагальнює теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємствами залізничного транспорту в кризових умовах [5], Киричок А. П., керуючись помилками антикризового менеджменту в існуючих компаніях, пропонує шляхи удосконалення стратегічно-управлінських заходів реагування на кризу [6], Россоха М. Ю., Коротич А. О., Тицька А. О. описують стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів і воєнного стану [7], Будзінський В. вивчає стратегії виживання в умовах кризи у процесі антикризового управління в готельному бізнесі [8]. Окремим і потужним напрямком наукових пошуків стало поєднання аспектів стратегічного антикризового управління підприємствами зі шляхами забезпечення їх економічної безпеки та побудовою механізму безпеки орієнтованого менеджменту. Зокрема, Яремко І. І. пропонує сучасні інструменти стратегічного управління як засіб підвищення економічної безпеки підприємства [9], Адлер О. О., Кавецький В. В. характеризує стратегічне управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання на основі рівня його економічної безпеки [10]; системний підхід

до стратегічного управління фінансово-економічною безпекою досліджують Черевко О.В., Назаренко С.А., Зачосова Н.В. та Носань Н.С. [11].

Виділення невирішених частин загальної проблеми, які досліджуються у статті. Не зважаючи на багатий досвід українських підприємств у питанні управління своєю діяльністю у період криз та під впливом численних загроз і ризиків, який сформувався у них за останні 20 років, після переходу до ринкової економіки, подолання наслідків світової фінансової кризи, глобальної пандемії, а останнім часом ще і внаслідок активних бойових дій на території України, перманентні випадки банкрутства та ліквідації підприємницьких структур, сповільнення темпів розвитку бізнесу та втрата ним конкурентних переваг свідчать про необхідність дослідження можливостей визначення стратегічних орієнтирів антикризового управління організації на засадах безпеки орієнтованого менеджменту.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є конкретизація ролі та значення механізму управління економічною безпекою підприємства як елементу системи його стратегічного антикризового менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Здатність підприємства швидко виходити з кризи часто пояснюється надійними внутрішніми механізмами антикризового управління. Такі механізми є не тільки захисними бар'єрами; вони також відображають стійкість підприємства та його адаптивність до непередбачених викликів [2, с. 292]. Стратегічне антикризове управління підприємством має на меті запобігати настанню кризи або ж виводити його з кризового стану з мінімальними фінансовими, матеріальними, людськими, репутаційними втратами. Подібні завдання покладаються на систему ризик-менеджменту, або на механізм управління економічною безпекою. Водночас, якщо у фокусі ризик-менеджменту перебувають ризики, процеси їх ідентифікації та оцінювання, тощо, то управління економічною безпекою передбачає значно ширший формат і перелік засобів реагування, а головне – пророкування та запобігання загрозливим явищам, які стають на заваді цілям підприємства на різних часових горизонтах. Управління економічною безпекою пов'язане зі стратегічним менеджментом, оскільки управлінські рішення, спрямовані на захист корпоративних ресурсів бізнесу забезпечують ймовірність досягнення довгострокових орієнтирів, які ставить перед собою топ-менеджмент компаній. Не викликає сумніву той факт, що більшість підприємств в Україні перебувають у стані економічної небезпеки, зважаючи на постійні ризики руйнувань, окупації, блекаутів, втрати партнерських зв'язків і джерел фінансування поточних і стратегічних витрат. Пікуліна О. В., Пікуліна Н. Ю. стверджують, що факторами виникнення та інтенсифікації кризових явищ у сучасному середовищі виступають фінансові кризи, геополітичні конфлікти, природні катастрофи та технологічні кризи [3]. Останні з названих, посилені стрімкою цифровізацією, тенденціями Індустрії 4.0, повсюдним поширенням штучного інтелекту, тощо, радикально видозмінюють промисловий ландшафт функціонування багатьох компаній, особливо міжнародних, і адаптація нових технологічних устроїв є одним із найважливіших завдань розвитку української промисловості та умовою для повоєнного

відновлення промислового комплексу та досягнення конкурентних переваг. Водночас, Алдер О.О. та Кавецький В.В. заявляють, що у таких умовах менеджмент підприємства має зосередити свої зусилля на забезпеченні різного роду передумов свого стратегічного економічного виживання, а саме на захисті інформаційних ресурсів та забезпеченні каналів комунікації, на формуванні та збереженні кадрового потенціалу організації, на забезпеченні сталості фінансового потенціалу та створенні резервів, на підтриманні матеріально-технічної бази підприємства. У стані постійного ризику, який виступає передумовою початку кризи, управлінський персонал підприємства має обрати для нього стратегію фокусування. У такому випадку першочерговими управлінськими діями є визначення конкретних напрямків подальшого розвитку бізнесу, що забезпечать вихід зі стану ризику та дадуть можливість перейти у стан загрози, а в подальшому – і у стан економічної безпеки [10, с. 75].

Будзінський В. відзначає, що саме діагностування та оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства дають змогу менеджерам ідентифікувати наявність кризи, визначити її масштаб і міру впливу на підрозділи суб'єкта господарювання. Лише після точного виявлення тенденцій настання кризи можна розробляти рішення щодо антикризового управління, конкретизувати його цілі, суб'єктів, об'єкти, а також методику, інструменти та заходи для подолання кризових явищ [8, с.35]. Увага до фінансового стану зближує на теоретичному та практичному рівнях антикризовий менеджмент з управлінням фінансово-економічною безпекою, яке також оперує фінансовими категоріями та параметрами, та покликане забезпечити фінансову незалежність, стійкість і ліквідність компанії як у поточний момент часу, так і у перспективі.

Механізм управління економічною безпекою як елемент стратегічного антикризового менеджменту підприємства має функціонувати у відповідності до стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання. Цікавим є управлінський підхід, який пропонує Яремко І.І. Науковиця вважає, що у сучасній практиці багатопрофільних компаній, які практикують різні напрями економічної діяльності, а відтак піддаються численним загрозам і ризиками, підхід до розробки стратегій управління фінансово-економічною безпекою може ініціюватися як безпосередньо їх керівництвом («топ-даун»), так і підрозділами, відповідальними за стан фінансово-економічної безпеки («боттом-ап»), які на місцях краще володіють ситуацією та мають оперативні дані про виклики для стану захисту корпоративних ресурсів бізнесу. Незалежно від організаційного фактору при розробці стратегії чітко окреслюються загальні та короткострокові цілі потенційного розвитку підприємства, робиться форсайт його потенціалу, прогнозуються та оцінюються зовнішні ризики, підшукуються та обираються інструменти в системі стратегічного управління суб'єктом господарювання [9, с. 52].

Федик М.В. зазначає, що вирішення основних проблем стратегічного управління українськими підприємствами в умовах кризи традиційно полягають у: припиненні бізнес-діяльності, скороченні бізнес-активності, переміщенні бізнесу, адаптації продукції,

дистанційній роботі (онлайн), припиненні діяльності на міжнародних ринках, повній зміні напрямку бізнесу [4, с. 68]. Зауважимо, що більшість цих рішень спрямовані на скорочення підприємницької активності або на її суттєву зміну, що для стратегічно важливих підприємств, наприклад, для промисловості, критичної інфраструктури, тощо, використати неможливо. На противагу такому підходу, механізм управління економічною безпекою націлюється на «рятування» бізнесу у тому його форматі, який обрано власниками та основними стейкхолдерами. Киричок А.П. зазначає, що інтеграція правильного алгоритму протидії кризі дасть змогу у стислі терміни ліквідувати її наслідки [6, с. 125]. Тому цей аспект теж варто вивести у окремий напрям безпеки орієнтованого менеджменту. Досвід світових компаній демонструє, що організації, які швидко адаптуються до змін та активно впроваджують сучасні технології, мають більше шансів на успішний розвиток навіть у критичних умовах [7, с. 265]. Тому менеджменту підприємств під час налаштування роботи механізму управління економічною безпекою на протидію кризовим явищам і їх наслідкам необхідно зважати на посилений вплив ризиків цифровізації, що надає пріоритетності проблематиці забезпечення інформаційної, аналітичної та інтерфейсної безпеки бізнесу і «ставить ребром» питання розроблення цифрової стратегії не лише для розвитку суб'єкта господарювання та здобуття ним конкурентних переваг, а і для реплікації механізму управління економічною безпекою для забезпечення захисту діяльності підприємства у цифровому просторі.

Мартінова Л. В., Чернодубова Е. В. вважають, що стратегічне управління ризиками повинно ґрунтуватися на принципах: комплексності, адаптивності, аналітичності, економічності та наукового обґрунтування [1, с. 70]. Такі ж принципи варто використати і для побудови механізму управління економічною безпекою підприємства, доповнивши їх принципом системності, згідно якого усі елементи мають функціонувати злагоджено, а інструменти захисту – охоплювати підсистеми фінансової, кадрової, інформаційної, правової, матеріальної, фізичної безпеки. У 2019 році вітчизняними дослідниками було запропоновано 16-ти компонентну модель управління фінансово-економічною безпекою (PROM-model, з англійської – Р – персонал, R – ресурси, О – організація та М – механізм). У ній передбачено врахування у стратегічному безпеці орієнтованому управлінні підприємствами таких аспектів, як знання, досвід, компетенції, мотивація працівників; фінансове забезпечення, матеріальна база, інформація, час; контроль, оцінювання, стратегія і політика, а також причинно-наслідкові зв'язки, інструменти, прогнози та реакції на ризики, загрози, прояви криз [11]. Механізм управління економічною безпекою як елемент стратегічного антикризового менеджменту підприємства – передбачає набір інструментів, засобів і заходів, спрямованих на налагодження роботи елементів управлінської протидії поширенню впливу кризових явищ на якість, кількість і результативність використання корпоративних ресурсів підприємства, на їх довгостроковий захист від різних загроз і ризиків, що спровоковані проявами кризи підприємницької діяльності. Наступні перераховані складові механізму управління економічною безпекою роблять його

важливим елементом стратегічного антикризового менеджменту підприємства. Діагностування та моніторинг загроз і ризиків – це елемент управлінського механізму, побудований на засадах постійного аналізу стану внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємства, який дає змогу прогнозувати, а також передбачити й оцінити майбутні ризики та загрози для його сталості, наприклад, такі як неплатоспроможність в перспективі, неповернення фінансової заборгованості зниження рівня попиту на продукцію або послуги, появу на ринку недобросовісних конкурентів або втрату людського капіталу. Моніторинг ймовірності підприємницької кризи, організований на постійній основі у якості обов'язкового компонента механізму управління економічною безпекою, дозволяє не ситуативно чи раптово реагувати на прояви кризи у момент її настання та поширення, а передбачити її завчасно та сформувати стратегію зважених управлінських реакцій. Другий елемент – це планування та прогнозування, інформацією для якого слугують дані моніторингу, отримані на попередньому етапі безпеки орієнтованого менеджменту. Управлінський персонал суб'єкта господарювання формує стратегічні та тактичні плани управлінських дій, тестує різні сценарії розвитку подій та поширення, або навпаки – мінімізації кризових явищ з оцінкою того, як це впливатиме на корпоративні ресурси підприємства на прикладному рівні. Цей елемент має поєднувати завдання створення антикризових програм, розроблення альтернативних сценаріїв розвитку підприємницької діяльності та започаткування і наповнення резервних фондів для компенсації імовірних збитків. Ефективне планування як елемент механізму управління економічною безпекою на стратегічному рівні дозволяє ґрунтовно підготуватися до настання кризи та мінімізувати її негативні прояви та наслідки.

Наступний елемент механізму управління економічною безпекою – це захист та протидія загрозам і ризикам. Ця складова поєднує заходи управлінського впливу, спрямовані на нейтралізацію наслідків небезпек і на ефективне функціонування системи ризик-менеджменту підприємства. У якості стратегічних орієнтирів можуть слугувати: посилення стану інформаційної безпеки підприємства, диверсифікація каналів і ринків збуту продукції, запровадження контрольних заходів і моніторингу фінансових потоків і дедлайнів реалізації проєктів, а також захист інтелектуальної власності та інших нематеріальних ресурсів підприємства. Такий набір управлінських дій допомагає зберегти сталість основних активів підприємства та гарантувати стабільність його діяльності навіть у період розгортання кризи. Ще одним важливим елементом функціонування механізму управління економічною безпекою вважаємо координацію та контрольні заходи, націлені на забезпечення ефективної взаємодії усіх підрозділів підприємства щодо реалізації його безпеки орієнтованого стратегічного розвитку. Цей елемент поєднує інструментарій розподілення сфер відповідальності між суб'єктами механізму управління економічною безпекою, запровадження системи внутрішнього аудиту та контролю якості і регулярного оцінювання рівня ефективності вжитих заходів, зокрема, їх співставлення з витраченими на їх реалізацію ресурсами. Координаційні елементи дають змогу

оперативно прореагувати менеджерам підприємства на настання змін, пов'язаних з переходом кризи ту чи іншу фазу, та зменшити рівень витрат, зберігши при цьому цілісність корпоративних ресурсів.

Отже, впровадження та ефективне використання сучасних інструментів стратегічного управління є провідним завданням менеджменту для протидії настанню кризи та для підвищення рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання в умовах сучасного бізнес-середовища [9, с.55], що потерпає від різного роду ризиків і загроз, що сформували простір для прояву системної економічної кризи на теренах України. Механізм управління економічною безпекою підприємства не лише надає захист для його функціональних сфер діяльності, а й сприяє досягненню стратегічних орієнтирів, мінімізуючи при цьому вплив ризиків; формує стійку здатність до оперативної реакції на загрози, що є підґрунтям для ефективного стратегічного антикризового менеджменту.

Висновки. Дослідження доцільності використання механізму управління економічною безпекою як елементу стратегічного антикризового менеджменту підприємства дало змогу зробити такі висновки.

Механізм управління економічною безпекою є засобом реалізації превентивного підходу для досягнення цілей антикризового менеджменту, а також є проактивним інструментом, що відрізняється від традиційного управління ризиками, сфокусованого на їх ідентифікації, оцінюванні, попередженні та мінімізації їх наслідків. Мета існування такого механізму – не лише зреагувати на кризу шляхом прийняття управлінських рішень, а передбачити її та вжити запобіжних заходів, що відповідає завданню ефективного антикризового управління на стратегічному часовому горизонті.

Ефективність функціонування механізму управління економічною безпекою гарантується такими його складовими, як діагностика та моніторинг, планування, проактивний захист ресурсів, а також координація та контроль управлінських дій. Взаємодія і синергія цих елементів дозволяє забезпечити комплексний захист усіх функціональних сфер діяльності підприємства (фінансову, кадрову, інформаційну, матеріальну, репутаційну, правову безпеку, тощо).

Нині більшість українських підприємств перебувають у стані економічної небезпеки та функціонують в умовах паракризи національного масштабу. У таких обставинах, вибір стратегії, яка базується на захисті ресурсів і забезпеченні економічного виживання бізнесу, стає критично важливим управлінським рішенням для безпеки орієнтованого розвитку компанії, особливо у промисловій сфері або у критичній інфраструктурі. У свою чергу, механізм управління економічною безпекою має визнаватися передумовою для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень полягають у побудові стратегій подолання кризових явищ, а також їх передбачення, протидії їм та оперативного реагування на прояви криз, реалізація яких відбуватиметься у межах функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств із урахуванням специфіки їх побудови у структурах менеджменту суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Мартинова Л. В., Чернодубова Е. В. Особливості стратегічного управління ризиками господарської діяльності підприємств в умовах системної кризи в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 69–72.
2. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 289–296.
3. Пікуліна О. В., Пікуліна Н. Ю. Вплив кризових ситуацій на стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_35 (дата звернення: 01.09.2025).
4. Федик М. В. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія та управління*. 2024. № 3–4. С. 62–69.
5. Сидорчук А. О. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємствами залізничного транспорту в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_71 (дата звернення: 01.09.2025).
6. Киричок А. П. Удосконалення стратегічно-управлінських заходів реагування на кризу: робота над помилками як підготовка до наступних криз. *Технологія і техніка друкарства*. 2024. Вип. 3. С. 125–151.
7. Россиха М. Ю., Коротич А. О., Тицька А. О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262–267.
8. Будзінський В. Антикризисное управління в готельному бізнесі: стратегії виживання в умовах кризи. *Наука. Освіта. Молодь*. 2025. № 18. С. 34–37.
9. Яремко І. І. Сучасні інструменти стратегічного управління як засіб підвищення економічної безпеки підприємства. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 10. С. 51–56.
10. Адлер О. О., Кавецький В. В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 1. С. 73–82.
11. Cherevko O., Nazarenko S., Zachosova N., Nosan N. Financial and economic security system strategic management as an independent direction of management. *Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2019): the 8th International Conference. M3E22019*. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196503001> (дата звернення: 01.09.2025).

References:

1. Martynova L. V., Chernodubova E. V. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia ryzykamy hospodarskoi diialnosti pidpryemstv v umovakh systemnoi kryzy v Ukraini [Features of strategic risk management of enterprises in the conditions of a systemic crisis in Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finance. Law*, no. 5, pp. 69–72.
2. Kulyk A. V. (2024). Etapy ta instrumenty upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpryemstvakh pid chas kryzovykh sytuatsii [Stages and tools for managing strategic changes at enterprises during crisis situations]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 2, pp. 289–296.
3. Pikulina O. V., Pikulina N. Yu. (2024). Vplyv kryzovykh situatsii na stratehii upravlinnia ryzykamy suchasnykh pidpryemstv [The influence of crisis situations on the risk management strategies of modern enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 3. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_35 (accessed 01.09.2025).
4. Fedyk M. V. (2024). Stratehichne upravlinnia v umovakh kryzy: adaptivni stratehii dlia zabezpechennia stiikosti biznesu v poienii Ukraini [Strategic management in a crisis: adaptive strategies for ensuring business stability in post-war Ukraine]. *Filosofia ta upravlinnia – Philosophy and Management*, no. 3–4, P. 62–69.
5. Sydoruchuk A. O. (2024). Teoretyko-metodolohichni zasady stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvamy zaliznychnoho transportu v kryzovykh umovakh [Theoretical and methodological principles of strategic management of railway transport enterprises in crisis conditions]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 9. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_71 (accessed 01.09.2025).
6. Kyrychok A. P. (2024). Udoshkonalennia stratehichno-upravlinskykh zakhodiv rehuvannia na kryzu: robota nad pomylkamy yak pidhotovka do nastupnykh kryz [Improving strategic management measures for crisis response: working on mistakes as preparation for the next crises]. *Tekhnolohiia i tekhnika drukarstva – Technology and Equipment of Printing*, is. 3, pp. 125–151.
7. Rossokha M. Yu., Korotych A. O., Tytska A. O. (2025). Stratehii upravlinnia efektyvnistiu ta produktyvnistiu personalu v umovakh kryzovykh vyklykiv ta voiennoho stanu [Strategies for managing personnel efficiency and productivity in conditions of crisis challenges and martial law]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 199, pp. 262–267.
8. Budzinskiy V. (2025). Antykryzove upravlinnia v hotelnomu biznesi: stratehii vyzyhivannia v umovakh kryzy [Anti-crisis management in the hotel business: survival strategies in a crisis]. *Nauka. Osbita. Molod – Science. Education. Youth*, no. 18, pp. 34–37.
9. Yaremko I. I. (2023). Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia yak zasib pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva [Modern tools of strategic management as a means of increasing the economic security of an enterprise]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka – Public Administration and National Security*, no. 10, pp. 51–56.
10. Adler O. O., Kavetskyi V. V. (2024). Stratehichne upravlinnia biznes-protsesamy pidpryemstva na osnovi rivnia yoho ekonomichnoi bezpeky [Strategic management of enterprise business processes based on the level of its economic security]. *Innovation and Sustainability – Innovation and Sustainability*, is. 1, pp. 73–82.
11. Cherevko O., Nazarenko S., Zachosova N., Nosan N. (2019). Financial and economic security system strategic management as an independent direction of management. *Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2019): the 8th International Conference. M3E22019*. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196503001> (accessed 01.09.2025).

Стаття надійшла: 02.09.2025

Стаття прийнята: 17.09.2025

Стаття опублікована: 09.10.2025