

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-4>

**Мойса Володимир Володимирович**

аспірант,

Львівський державний університет внутрішніх справ

вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5617-7903>

## ЗАСАДИ РЕАГУВАННЯ НА КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІН ДИНАМІЧНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** Структура статті передбачатиме поглиблений огляд літератури, виокремлення ключових методів, висвітлення мети й завдань дослідження, представлення ключових результатів й узагальнення у вигляді висновків. В результаті ретельного огляду науково-практичної літератури, встановлено, що низка теорій і концепцій в контексті врахування специфіки здійснення реагування на кризові ситуації в умовах сьогодення, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Метою статті є охарактеризувати особливості реагування на кризові ситуації системою управління підприємства в умовах нових викликів сьогодення. Об'єктом дослідження є кризові ситуації, що можуть утворюватися під час усього життєвого циклу діяльності підприємства. Ключовим завданням є визначити напрямки підвищення ефективності системи реагування на кризові ситуації в сучасних умовах. В контексті досягнення поставленої мети, нами було використано ряд методів, зокрема: індукції та дедукції, порівняння і систематизації – для визначення сутності кризової ситуації на підприємстві; синтезу і аналізу – для доведення суттєвості впливу кризової ситуації на зміни в системі управління підприємством; морфологічного аналізу – для групування ключових засад реагування на кризові ситуації; графічний та табличний – для якісного подання результатів дослідження; абстрактно-логічний – для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження. Доведено, що сутність кризових ситуацій на підприємстві, у найширшому значенні, полягає в тому, що вони створюють загрозу нормальній діяльності та ставлять під сумнів здатність суб'єкта господарювання досягати своїх цілей. Визначено ключові сутнісні засади розуміння кризових ситуацій на підприємстві. Встановлено, що саме динамічність зовнішнього середовища сьогодні виявляється в багатьох аспектах: це і загострення глобальної конкуренції за ресурси, і стрімка зміна технологій, і коливання валютних ринків, і появи нових правил регулювання. Визначено траєкторію уможливлення ефективності реагування на кризові ситуації. Встановлено, що засади реагування на кризові ситуації в умовах змін динамічності зовнішнього середовища залишаються актуальними і сьогодою, адже економічна безпека є ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Подальші дослідження повинні стосуватися аналізу міжнародних практик реагування на кризові ситуації із можливостями інтегрування в практику українських підприємств.

**Ключові слова:** безпека, криза, безпековий потенціал, кризові ситуації, безпековий розвиток, система управління, діяльність підприємств, економічна безпека, зовнішнє середовище.

**Moysa Volodymyr**

Lviv State University of Internal Affairs

## PRINCIPLES OF CRISIS RESPONSE IN THE CONTEXT OF DYNAMIC CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT: CHALLENGES FOR THE MANAGEMENT SYSTEM

**Abstract.** The structure of the article will include an in-depth literature review, identification of key methods, clarification of the research goals and objectives, presentation of the main results, and a summary in the form of conclusions. A thorough review of scientific and practical literature has established that a number of theories and concepts, in the context of considering the specifics of crisis response under current conditions, remain not fully disclosed, which determined the choice of this topic and its contemporary relevance. The purpose of the article is to characterize the features of crisis response by the management system of an enterprise under new current

*challenges. The object of the study are crisis situations that can arise during the entire life cycle of enterprise activity. The key task is to identify ways to increase the effectiveness of the crisis response system under modern conditions. It has been proven that the essence of crisis situations at an enterprise, in the broadest sense, is that they create a threat to normal operations and put into question the ability of the economic entity to achieve its goals. The key essential principles for understanding crisis situations at an enterprise are determined. It has been established that the dynamism of the external environment today is revealed in many aspects: this includes the intensification of global competition for resources, rapid technological changes, fluctuations in currency markets, and the emergence of new regulatory rules. The trajectory for enabling the effectiveness of the crisis response has been identified. It has been established that the principles of responding to crisis situations in the context of changes in the dynamism of the external environment remain relevant today, as economic security is a key factor in ensuring the stability and competitiveness of any enterprise. Further research should involve the analysis of international practices in responding to crisis situations with possibilities for integration into the practice of Ukrainian enterprises.*

**Keywords:** security, crisis, security potential, crisis situations, security development, management system, enterprise activity, economic security, external environment.

**Вступ.** Сучасне зовнішнє середовище постійно зазнає швидких змін, породжуючи масштабні загрози для різних сфер діяльності. Особливо важливого значення набуває здатність підприємства зберігати свій безпековий потенціал і підтримувати безпековий розвиток, коли динаміка політичних, економічних і соціальних процесів різко зростає. Кожен новий виклик може переходити в кризову ситуацію, якщо не вжити належних заходів реагування. Через це постає питання побудови ефективних засад реагування на кризові ситуації, що виникають унаслідок впливу мінливого середовища. Вважаємо, при цьому, що актуальність тематики полягає в тому, що без належних системних рішень у сфері економічної безпеки, підкріплених відповідною фаховою підготовкою та стратегічним плануванням, будь-які зусилля щодо стабілізації діяльності підприємства можуть бути зведені нанівець. Відтак, вивчення та впровадження найдієвіших засад реагування на критичні події має першорядне значення, адже дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози і зменшувати ймовірність завдання серйозної шкоди матеріальним і нематеріальним ресурсам.

Структура статті передбачатиме поглиблений огляд літератури, виокремлення ключових методів, висвітлення мети й завдань дослідження, представлення ключових результатів й узагальнення у вигляді висновків.

**Матеріали та методи.** Найбільш вагомим положенням висвітлення проблем антикризового управління були аналізовані в наукових

працях таких дослідників, як О. Ареф'єва, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, В. Засанський, О. Захаров, О. Іляш, С. Кавун, М. Камлик, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Куриліна, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Г. Пастернак-Таранушенко, О. Силкін, Н. Пойда-Носик, В. Пономаренко, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, М. Флейчук, М. Швець, Л. Шемаєва, А. Штангрет та інші. Ці джерела в сукупності представляють широкий спектр теоретичних і прикладних знань, які можуть бути використані для формування ефективних стратегій управління кризовою ситуацією на підприємстві. Виокремимо декілька ключових тезисів із науково-практичної літератури за темою нашої статті (табл. 1).

Проте, віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті врахування специфіки здійснення реагування на кризові ситуації в умовах сьогодення, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Таким чином, ми ставимо за мету охарактеризувати особливості реагування на кризові ситуації системою управління підприємства в умовах нових викликів сьогодення. Об'єктом дослідження є кризові ситуації, що можуть утворюватися під час усього життєвого циклу діяльності підприємства. Ключовим завданням є визначити напрямки підвищення ефективності системи реагування на кризові ситуації в сучасних умовах.

Таблиця 1

Результати огляду літератури за темою статті

| Автори                               | Внесок науковців                                                                                                               |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Довгань Л. Є.,<br>Дудукало Г. О. [1] | Розробка механізму, що забезпечує ефективне управління підприємством через організаційно-економічний підхід                    |
| Єфімова Г. В.,<br>Марущак С. М. [2]  | Визначення та систематизація основних загроз для економічної безпеки підприємства, ідентифікація передумов управління безпекою |
| Кліпкова О. І. [3]                   | Підкреслення значення креативності та інноваційності в сучасному управлінні, аргументація необхідності нових підходів          |
| Ілляшенко О. В. [4]                  | Розробка механізму системи економічної безпеки підприємства, що включає структурні та функціональні аспекти                    |
| Копитко М. І.,<br>Літвін Н. М. [5]   | Аналіз деструктивних чинників, що впливають на стабільність функціонування соціально-економічних систем                        |
| Сіліна І. В. [6]                     | Розробка концепції антикризового фінансового управління, акцент на здатності адаптації підприємств                             |
| Рудніченко Є. М. [7]                 | Аналіз понять загрози, ризику та небезпеки в контексті економічної безпеки, вказівка на їх взаємозв'язки                       |
| Силкін О. С.,<br>Муж П. О. [8]       | Дослідження сутності та важливості антикризового управління для фінансової стійкості підприємств                               |

Джерело: систематизовано автором

В контексті досягнення поставленої мети, нами було використано ряд методів, зокрема: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – для визначення сутності кризової ситуації на підприємстві; *синтезу і аналізу* – для доведення суттєвості впливу кризової ситуації на зміни в системі управління підприємством; *морфологічного аналізу* – для групування ключових засад реагування на кризові ситуації; *графічний та табличний* – для якісного подання результатів дослідження; *абстрактно-логічний* – для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

**Результати.** Сутність кризових ситуацій на підприємстві, у найширшому значенні, полягає в тому, що вони створюють загрозу нормальній діяльності та ставлять під сумнів здатність суб'єкта господарювання досягати своїх цілей [9–10]. При цьому, не рідко, кризи вирізняються раптовістю, але нерідко вони визрівають протягом тривалого періоду через накопичення внутрішніх проблем. Ключовим чинником виступає нездатність ідентифікувати негативні прояви вчасно та спрямувати ресурси на їх нейтралізацію. Важливо зазначити, що кризовою може бути і ситуація, коли збитки невеликі, але створені передумови для майбутніх, більш масштабних потрясінь [11–12]. Саме з цієї причини обґрунтований механізм реагування — це не лише план

«пожежогасіння» у разі екстреного збою, а й комплексний підхід, що включає як заходи попередження, так і інструменти швидкої протидії загрозам. Кризу слід сприймати як ланцюжок подій, де перша ланка може бути майже непомітною, але швидко спричинити суттєву дестабілізацію, якщо її не виявити на ранніх етапах [13–14]. На нашу думку, запобігання загрозам, їх постійний моніторинг та гнучкі управлінські важелі – усе це формує надійну платформу безпеки, яка допомагає зберегти стійкість (табл. 2).

Безпека в контексті антикризового менеджменту розглядається не лише як фізична захищеність від зовнішніх чи внутрішніх негативних явищ, а й як широкий комплекс складових, що включає безпековий розвиток, запобігання деструктивним впливам, формування стійкості та здатності до адаптації. Тому безпековий потенціал підприємства можна тлумачити як сукупність ресурсів, навичок, управлінських рішень і технічних можливостей, які у взаємодії здатні протистояти навіть найскладнішим кризам. Саме він визначає те, як швидко та дієво вдасться виявити джерело загрози, провести антикризові заходи й відновити стабільність. У багатьох випадках недооцінка такого потенціалу призводить до того, що підприємство не готове до раптових зовнішніх збурень та втрачає час

Таблиця 2

## Сутнісні засади розуміння кризових ситуацій на підприємстві

| Засади                                         | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Комплексність кризових ситуацій                | Кризові ситуації на підприємстві завжди характеризуються високим ступенем комплексності, що означає взаємозалежність різних чинників і аспектів діяльності. Безпека підприємства не обмежується лише фізичним захистом майна чи персоналу, але включає також інформаційну безпеку, фінансову стабільність, репутацію та інші елементи.                                      |
| Динамічність та непередбачуваність криз        | Однією з ключових засад розуміння кризових ситуацій є усвідомлення їх динамічної природи та високого ступеня непередбачуваності. Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється під впливом економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів                                                                                                             |
| Взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх факторів | Розуміння цього взаємозв'язку дозволяє підприємствам більш точно ідентифікувати джерела загроз, а також розробляти інтегровані стратегії безпеки, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності, забезпечуючи тим самим стабільний безпековий розвиток                                                                                                       |
| Необхідність постійного моніторингу та аналізу | Постійний моніторинг дозволяє не лише виявляти поточні загрози, але й прогнозувати майбутні ризики, що сприяє підвищенню безпекового потенціалу підприємства. Крім того, регулярний аналіз ефективності прийнятих заходів реагування дозволяє виявляти слабкі місця в системі безпеки та вдосконалювати її, забезпечуючи тим самим стійкість до майбутніх кризових ситуацій |

Джерело: сформовано автором

на спроби імпровізованих дій. Це робить процес подолання кризи більш затратним з точки зору ресурсів і часу, а також створює додаткові передумови для повторного виникнення негативних подій у майбутньому. Натомість належне розуміння принципів безпеки й регулярне вдосконалення безпекового розвитку сприяє створенню міцної системи реагування, яка працюватиме навіть у найскладніших обставинах.

Динамічність зовнішнього середовища сьогодні виявляється в багатьох аспектах: це і загострення глобальної конкуренції за ресурси, і стрімка зміна технологій, і коливання валютних ринків, і появи нових правил регулювання. Проте найважливіше те, що будь-яка зміна, яка відбувається зовні, здатна перетворитися на загрозу для діяльності підприємства. Коли зовнішні чинники є передбачуваними, менеджмент може завчасно підготувати адекватні заходи реагування та забезпечити належний рівень безпеки. Проте за умов неочікуваних змін або різких геополітичних потрясінь впроваджувати рішення «з чистого аркуша» часто буває надто пізно. Тому системна підготовка до можливих кризових ситуацій, побудована на засадах стратегічного планування та контролю, дає змогу вчасно виявити точки вразливості й задіяти

належний безпековий потенціал. Динамічність водночас формує ще одну суттєву складність: розвиток загроз може проходити надзвичайно стрімко, іноді буквально за лічені години чи дні. Це вимагає не лише швидкого ухвалення рішень, але й наявності алгоритмів реагування, які можна застосувати без довгої підготовки.

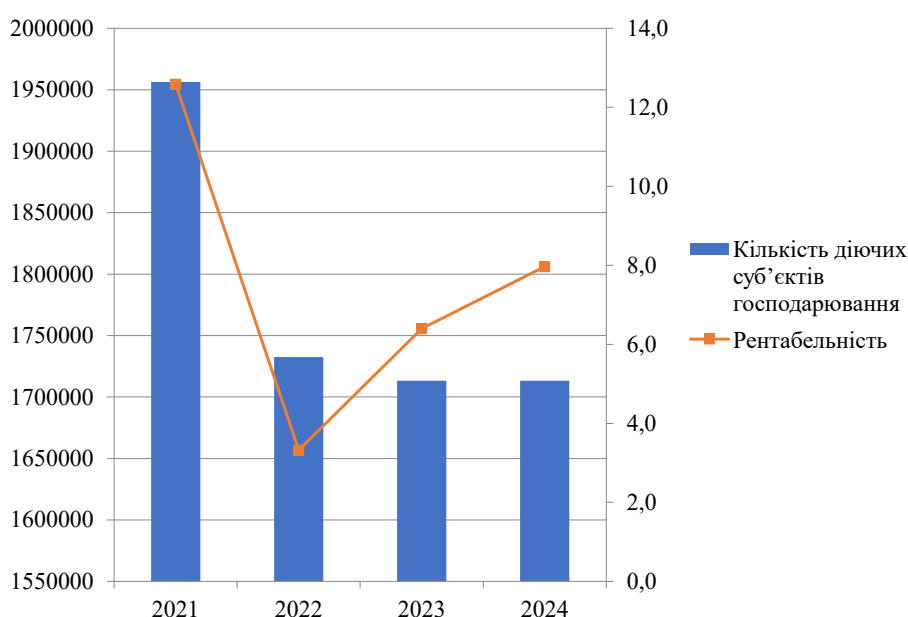
Окрему увагу слід приділити тому, як повномасштабна війна, що триває в Україні, суттєво вплинула на засади реагування на кризові ситуації. Багато підприємств зазнали фізичних втрат та дестабілізації логістичних ланцюгів, а також відчули необхідність оперативно переорієнтовувати виробничі та управлінські процеси. Сьогодні для забезпечення безпеки необхідно не лише дбати про захищеність об'єктів і персоналу, а й про спроможність швидко відновити свою діяльність у разі перебоїв. Війна продемонструвала, що загрози можуть набути форми, не характерної для стабільних періодів, а ресурси, які раніше здавалися достатніми, раптово виявляються обмеженими або недоступними. Це стосується як фінансових і матеріальних запасів, так і людських ресурсів – кваліфіковані спеціалісти можуть бути переміщеними, призваними на службу або опинитися у зоні небезпеки. У такій ситуації поняття безпекового

розвитку набуває нового значення: необхідно не лише мати план «на випадок чогось», а й регулярно тестувати його на життєздатність, а також забезпечувати достатній запас гнучкості й ресурсів для швидкого коригування дій (рис. 1).

Вплив воєнного стану на всю систему безпеки змусив багатьох керівників переглянути принципи побудови механізмів реагування. Раніше перевага віддавалася переважно ризик-орієнтованому підходу (хоча для нашого тексту вживаємо поняття «загрози» замість «ризиків»), що базувався на кількісній оцінці ймовірностей настання несприятливих подій. Проте, коли зовнішні обставини настільки нестабільні й існує постійна вірогідність суттєвого втручання ззовні (зокрема, наслідки війни можливі кібератаки тощо), суха статистична оцінка втрачає свою привабливість. Відтак зростає роль гнучкості й адаптаційного управління, що передбачає здатність у найкоротші строки виявити нові загрози та перепрофілювати наявні ресурси. Безпековий розвиток більше не зводиться до створення «плану А» та «плану Б»; натомість це масштабна діяльність, спрямована на безперервне удосконалення резервних каналів

постачання, налагодження нових ринків збуту та формування кадрового резерву, що уможливує роботу в умовах крайньої невизначеності. Такі підходи вимагають стратегічного бачення майбутнього, у якому підприємство вміє прораховувати не лише основні сценарії, а й декілька екстремальних – коли дії конкурентів чи зовнішні обставини розгортаються за несподіваним планом (рис. 2).

Якщо говорити про засади реагування на кризові ситуації, то в першу чергу слід згадати про важливість системності. Отже, так звана управлінська реакція має бути не спонтанною, а ґрунтуватися на чітко визначеній стратегії, яка б враховувала різноманітні сценарії розвитку подій. У тому числі – сценарії за умов дестабілізації зовнішнього середовища через конфлікт чи інші виклики. На практиці це означає створення ефективного механізму комунікації всередині колективу, запровадження безперервного навчання персоналу, налагодження методів оперативного збору та аналізу інформації про загрози. Водночас потрібне вироблення гнучкої системи ухвалення рішень, аби можна було швидко модифікувати плани й залучати додаткові ресурси. Сприяє цьому також регулярне



**Рис. 1. Динаміка зміни кількості діючих суб'єктів господарювання та значення рентабельності до і після початку повномасштабного вторгнення**

Джерело: сформовано автором за даними джерела [15]



**Рис. 2. Траєкторія уможливлення ефективності реагування на кризові ситуації**

*Джерело: сформовано автором*

тестування планів безпеки, наприклад, проведення внутрішніх тренувань, навчальних симуляцій, командних вправ. Такий підхід допомагає поліпшувати обізнаність працівників і виявляти слабкі місця в запроваджених протоколах захисту.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що засади реагування на кризові ситуації в умовах змін динамічності зовнішнього середовища залишаються актуальними і сьогодні, адже економічна безпека є ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Не можна запліщувати очі на те, що кризові події можуть виникати як несподівано, так і систематично, через поетапне наростання чинників загрози. Відтак, пріоритетним

завданням стає формування системи безпеки, що має вагомий безпековий потенціал, здатний ефективно функціонувати навіть в умовах суттєвих потрясінь. Залежно від інтенсивності та форм протікання кризи, реагування може набирати різних масштабів – від точкових операцій до комплексних стратегічних заходів. Проте найважливіше усвідомити, що в сучасних реаліях, особливо зважаючи на наслідки війни в Україні, кожне підприємство мусить розвивати безпековий розвиток: удосконалювати свої стандарти, механізми, процедури та підходи до управління загрозами. Це постійний процес, що вимагає зусиль з боку керівництва, колективу та залучених фахівців у галузі кризового менеджменту. Якщо нехтувати цими принципами, наслідки

можуть бути значно серйознішими, ніж економічні втрати, оскільки під загрозою опиняється репутація, довіра клієнтів та партнерів, а також внутрішня згуртованість трудового колективу. Отже, розуміння важливості та

комплексності реагування на кризові ситуації формує основу успішної й безпечної діяльності, здатної витримати найнепередбачуваніші виклики динамічного зовнішнього середовища.

#### Список використаних джерел:

1. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 5. С. 25–29.
2. Єфімова Г. В., Марущак С. М. Систематизація та ідентифікація загроз діяльності підприємства як передумова управління його економічною безпекою. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 77–84.
3. Кліпкова О. І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Вип. 2 (4). С. 76–79.
4. Ілляшенко О. В. Механізм функціонування системи економічної безпеки підприємства: підхід до побудови. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 160–168.
5. Копитко М. І., Літвін Н. М. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально-економічних систем. *Вчені записки університету «Крок»*. 2017. № 46. С. 4–15.
6. Сіліна І. В. Концептуальні основи антикризового фінансового управління підприємством. *Агро-світ*. 2015. № 22. С. 48.
7. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25. С. 188–195.
8. Силкін О. С., Муж П. О. Аналіз сутності антикризового фінансового управління підприємством. *Наукові записки*. Львів : Укр. акад. друкарства. 2016. № 2. С. 228–236.
9. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Інноваційність системи управління як умова забезпечення безпеки розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2 (66). С. 82–90.
10. Ткаченко А. М., Єлєць О. П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія. Запоріжжя : Запорізька державна інженерна академія, 2010. 277 с.
11. Караєва Н., Межевич А. Теоретико-методологічні основи дослідження інвестиційної безпеки в системі антикризового управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2009. № 9. С. 15–24.
12. Мокряк В. М. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2016. № 4 (31). 145 с.
13. Ліготенко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 376 с.
14. Копитко М. І., Маланчук А. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки і освіти*. 2024. № 1 (19). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1\(19\)-1576-1586](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586) (дата звернення: 03.01.2025).
15. Activities of the enterprises. 2024. State Statistics Service of Ukraine : web-site. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 02.01.2025).

#### References:

1. Dovhan L. Ye., Dudukalo H. O. (2012) Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnogo upravlinnia pidpriemstvom [Formation of the organizational and economic mechanism of effective enterprise management]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "KPI"*. No. 5. Pp. 25–29. [in Ukrainian]
2. Yefimova H. V., Marushchak S. M. (2013) Systematyzatsiia ta identyfikatsiia zahroz diialnosti pidpriemstva yak peredumova upravlinnia yoho ekonomichnoiu bezpekoiu [Systematization and identification of threats to enterprise activity as a prerequisite for managing its economic security]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. Issue 1. Pp. 77–84. [in Ukrainian]
3. Klipkova O. I. (2015) Kreatyvnist ta innovatsiynist yak osnovni skladovi novoho vektora v upravlinni pidpriemstvom [Creativity and innovativeness as the main components of the new vector in enterprise management]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*. Issue 2 (4). Pp. 76–79. [in Ukrainian]

4. Illiashenko O. V. (2014) Mekhanizm funktsionuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: pidkhid do pobudovy [The mechanism of functioning of the enterprise economic security system: an approach to construction]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*. No. 26 (1). Pp. 160–168. [in Ukrainian]
5. Kopytko M. I., Litvin N. M. (2017) Destruktyvni chynnyky seredovyshcha funktsionuvannia sotsialno-ekonomichnykh system [Destructive factors of the environment of functioning of socio-economic systems]. *Vcheni zapysky universytetu "Krok"*. No. 46. Pp. 4–15. [in Ukrainian]
6. Silina I. V. (2015) Kontseptualni osnovy antykrizovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom [Conceptual foundations of crisis financial management of the enterprise]. *Ahrosvit*. No. 22. P. 48. [in Ukrainian]
7. Rudnichenko Ye. M. (2013) Zahroza, ryzyk, nebezpeka: sutnist ta vzaiemozviazok iz systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Threat, risk, danger: the essence and interrelation with the system of economic security of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*. No. 25. Pp. 188–195. [in Ukrainian]
8. Sylkin O. S., Muzh P. O. (2016) Analiz sutnosti antykrizovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of the essence of crisis financial management of the enterprise]. *Naukovi zapysky*. Lviv: Ukr. akad. drukarstva. No. 2. Pp. 228–236. [in Ukrainian]
9. Prokhorova V. V., Mushnykova S. A. (2019) Innovatsiini systemy upravlinnia yak umova zabezpechennia bezpeky rozvytku pidpriemstv [Innovativeness of the management system as a condition for ensuring the security of enterprise development]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. No. 2 (66). Pp. 82–90. [in Ukrainian]
10. Tkachenko A. M., Yelets O. P. (2010) Suchasnyi pidkhid do antykrizovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom [Modern approach to crisis management of a machine-building enterprise]. Monograph. Zaporizhzhia: Vydavnytstvo Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. 277 p. [in Ukrainian]
11. Karaieva N., Mezhevych A. (2009) Teoretyko-metodolohichni osnovy doslidzhennia investytsiinoi bezpeky v systemi antykrizovoho upravlinnia [Theoretical and methodological foundations of the research of investment security in the system of crisis management]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. No. 9. Pp. 15–24. [in Ukrainian]
12. Mokriak V. M. (2016) Innovatsiina diialnist v kontseptsii systemy antykrizovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom [Innovative activity in the concept of the system of crisis financial management of the enterprise]. *Molodyi vchenyi*. No. 4(31). P. 145. [in Ukrainian]
13. Lihotenko L. O., Tarasiuk M. V., Khilenko O. O. (2005) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib. [Crisis management of the enterprise: educational manual]. Kyiv: KNTUE. 376 p. [in Ukrainian]
14. Kopytko M. I., Malanchuk A. (2024) Sotsialno-psykholohichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh staloho rozvytku ta nehatyvnoho vplyvu suchasnykh zahrroz [Socio-psychological management of the enterprise in conditions of sustainable development and the negative influence of modern threats]. *Visnyk nauky i osvity*. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1\(19\)-1576-1586](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586) (accessed: 03.01.2025). [in Ukrainian]
15. Activities of the enterprises (2024). State Statistics Service of Ukraine : web-site. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 02.01.2025).

Стаття надійшла до редакції 06.02.2025