

УДК 005.334:005.21:338.24
JEL classification: M21, L20, D81
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(21))

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

ГАЛГАШ Марк

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
<https://orcid.org/0009-0005-6686-1385>

У статті розглянуто проблематику формування безпекоорієнтованого управління організаціями в умовах воєнної та повоєнної трансформації економіки. Обґрунтовано, що сучасне середовище функціонування характеризується високим рівнем невизначеності, зростанням воєнних, економічних та інституційних ризиків, що потребує перегляду традиційних підходів до стратегічного управління. Показано, що в умовах воєнної економіки безпека трансформується з допоміжної функції управління у системоутворюючий чинник забезпечення стійкості та життєздатності організації.

На основі узагальнення сучасних наукових підходів до стратегічного менеджменту, ризик-орієнтованого управління та концепцій організаційної стійкості розроблено комплексний підхід до формування безпекоорієнтованого управління організацією. Запропонована модель передбачає інтеграцію стратегічного, ризик-адаптивного, ресурсно-захисного, інституційно-комунікаційного та арбітражно-делегативного компонентів у єдину систему управління, спрямовану на забезпечення стійкості організацій в умовах нестабільного середовища.

Обґрунтовано багаторівневу структуру реалізації комплексного підходу, що включає стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. Визначено їх функціональну роль у формуванні безпекоорієнтованої системи управління та забезпеченні узгодженості стратегічних орієнтирів, організаційних механізмів і практичних управлінських рішень.

Запропоновано алгоритм впровадження безпекоорієнтованого управління, який забезпечує послідовність управлінських дій та інтеграцію структурних компонентів комплексного підходу в діяльність організації. Алгоритм має адаптивний і циклічний характер та передбачає можливість коригування управлінських рішень залежно від змін зовнішнього середовища.

Окрему увагу приділено дослідженню ролі делегативних та арбітражних механізмів у системі управління організацією. Показано, що їх використання може сприяти узгодженню управлінських рішень, зниженню конфліктності управлінських взаємодій та підвищенню адаптивності організації у нестабільному середовищі.

Отримані результати дозволяють розглядати запропонований комплексний підхід як концептуальну основу формування безпекоорієнтованого управління організаціями в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: безпекоорієнтоване управління; економічна безпека; стратегічне управління; ризик-орієнтоване управління; організаційна стійкість; управління в умовах війни; арбітражне управління; адаптивне управління; воєнна економіка.

DEVELOPING A COMPREHENSIVE FRAMEWORK FOR SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

HALHASH Mark

East Ukrainian Volodimir Dahl National University

The article examines the problem of forming security-oriented management in organizations under conditions of war and post-war economic transformation. It is substantiated that the modern environment of organizational functioning is characterized by a high level of uncertainty, the growth of military, economic and institutional risks, which requires a revision of traditional approaches to strategic management. Under the conditions of the war economy, security is transforming from an auxiliary management function into a system-forming factor that determines the stability and viability of organizations.

Based on the generalization of modern scientific approaches to strategic management, risk-based management and organizational resilience concepts, a comprehensive approach to the formation of security-oriented management in organizations is proposed. The suggested model integrates strategic, risk-adaptive, resource-protective, institutional-communication and arbitration-delegative components into a unified management system aimed at ensuring organizational resilience in unstable environments. The paper substantiates the multi-level structure of the implementation of the comprehensive approach, which includes strategic, tactical and operational levels of management. Their functional role in ensuring the coherence of long-term strategic priorities, organizational mechanisms and operational managerial decisions is determined.

An algorithm for implementing security-oriented management in organizations is proposed. The algorithm has an adaptive and cyclical nature and ensures the consistent integration of structural components of the comprehensive approach into organizational activities. Particular attention is paid to the role of arbitration and delegative mechanisms that contribute to the coordination of managerial decisions, reduction of conflicts between structural units and improvement of organizational adaptability under conditions of high uncertainty.

The obtained results allow considering the proposed comprehensive approach as a conceptual framework for the development of security-oriented management systems in organizations operating in conditions of war economy and post-war recovery.

Keywords: security-oriented management; economic security; strategic management; risk-based management; organizational resilience; war economy; crisis management; arbitration management; adaptive management; organizational sustainability.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.02.2026
Прийнята до друку / Accepted 18.03.2026
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Галгаш Марк

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Функціонування та розвиток організацій в умовах переосмислення глобалізаційних процесів, геополітичної нестабільності, воєнних загроз та системної економічної турбулентності потребує трансформації управлінських підходів. Сучасне середовище характеризується багатомірністю ризиків, асиметрією інформації, підвищеною конфліктністю інтересів та обмеженістю ресурсів, що істотно ускладнює реалізацію стратегічних цілей організацій.

Традиційні моделі стратегічного управління орієнтовані переважно на забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Проте в умовах воєнної економіки домінуючого значення набувають питання збереження ресурсного потенціалу, забезпечення стійкості та мінімізації втрат. У цьому контексті безпека перестає бути допоміжною функцією й трансформується у системоутворюючий чинник управління.

Практична проблема полягає в тому, що більшість організацій впроваджують окремі інструменти ризик-менеджменту або антикризового управління, однак відсутня практична цілісна інтегрована модель, яка б поєднувала стратегічні, організаційні, інституційні та делегативні механізми в єдину систему безпекоорієнтованого управління.

В умовах повномасштабної війни зазначена проблема набуває загальнонаціонального значення. Так, за оцінками Світового банку, загальний обсяг прямих втрат та пошкоджень інфраструктури й бізнесу України перевищує 400 млрд дол. США, що еквівалентно кільком річним обсягам довоєнного ВВП країни [1]. За даними Київської школи економіки, тисячі підприємств зазнали руйнувань або були змушені релокувати виробничі потужності, а значна частина малого та середнього бізнесу тимчасово припинила діяльність [2]. За оцінками «Трекера економіки України під час війни» [3], у 2022 році реальний ВВП України знизився приблизно на 28,8 % у порівнянні з довоєнним рівнем, після чого у 2023 р. відбулося відновлення на рівні близько 5,5 %, а у 2024-2025 рр. зростання економіки становило близько 2,9 % та 1,8-2,0 % відповідно. Таким чином, у період 2022–2025 рр. реальний ВВП України залишався значно нижчим за довоєнний рівень із загальним скороченням приблизно на 20-25 % від 2021 р [3].

У таких умовах стійкість організацій, організацій та інституцій стає критично важливою передумовою підтримання макроекономічної стабільності, функціонування критичної інфраструктури та забезпечення обороноздатності держави. Формування інтегрованої моделі безпекоорієнтованого управління виступає не лише управлінським завданням окремих організацій, а стратегічною умовою збереження виробничого потенціалу, стабілізації податкових надходжень і створення підґрунтя для подовження оборони нашої країни та її післявоєнного відновлення.

Наукова проблема полягає у необхідності розроблення комплексного підходу до формування безпекоорієнтованого управління, який забезпечував би системну інтеграцію безпекових механізмів у всі рівні управлінської структури організації та дозволяв мінімізувати стратегічні ризики в умовах воєнної економіки.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика економічної безпеки підприємств та організацій достатньо широко представлена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. В існуючих наукових дослідженнях обґрунтовуються структурні складові безпеки підприємства, механізми ідентифікації загроз, методики оцінювання рівня захищеності та формування систем протидії ризикам [4, 5, 6]. У вітчизняній науковій школі економічна безпека розглядається як багатокомпонентна система, що включає фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну та інституційну складові.

У зарубіжній літературі питання безпеки підприємств та організацій часто інтегрується в ширший контекст ризик-менеджменту [7, 8] та вже узагальнено в певні стандарти. Зокрема міжнародний стандарт ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines» (ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови») визначає системні підходи до управління ризиками, що орієнтовані на інтеграцію ризик-аналізу в управлінські процеси організації [9]. Разом із тим, зазначені підходи здебільшого зосереджені на процедурних аспектах ризик-менеджменту і не завжди охоплюють стратегічний вимір безпеки.

У межах стратегічного менеджменту акцент традиційно робиться на конкурентних стратегіях, позиціонуванні та ресурсній теорії фірми [10, 11]. Ресурсна концепція підкреслює значення унікальних ресурсів і компетенцій як джерела стійких конкурентних переваг [12]. Проте в умовах воєнної турбулентності на перший план виходить не лише конкурентоспроможність, а й здатність до виживання та відновлення.

Концепції ризик-орієнтованого управління (risk-based management) та управління стійкістю (resilience management) розширюють розуміння адаптивності організацій. Зокрема, дослідження корпоративної стійкості (organizational resilience) акцентують увагу на здатності підприємства та організації поглинати шоки, швидко

відновлюватися та трансформувати бізнес-модель [13, 14]. У звітах міжнародних консалтингових компаній (McKinsey, OECD) обґрунтовується важливість диверсифікації ланцюгів постачання, створення стратегічних резервів та підвищення гнучкості управління [15, 16, 17]. Однак зазначені підходи не формують цілісної архітектури безпекоорієнтованої системи управління, в якій безпека виступає стратегічною домінантою.

Окремого розвитку набувають підходи до кризового управління та антикризової реструктуризації. У наукових працях з кризового менеджменту обґрунтовується необхідність швидкого прийняття рішень, централізації управління та тимчасового перерозподілу повноважень у період гострої фази кризи [18]. Теорія агентських відносин [19] та інституціональний підхід [20] створюють теоретичне підґрунтя для дослідження механізмів делегування повноважень і зниження конфліктності управлінських рішень.

Сучасні дослідження періоду повномасштабної війни в Україні суттєво доповнюють теоретичну базу економічної безпеки у контексті воєнної економіки. Зокрема, аналітичні звіти Світового банку та Київської школи економіки містять оцінки втрат бізнесу, масштаби релокації підприємств та трансформацію операційних моделей у воєнний період [2, 21]. Ці дослідження підтверджують, що організації, які впровадили системні механізми ризик-менеджменту та диверсифікації ресурсів, демонструють вищу швидкість відновлення.

У дослідженні Організації економічного співробітництва та розвитку (2022-2023) акцентується увага на формуванні «структури стійкості бізнесу» (business resilience frameworks), що включають диверсифікацію ланцюгів постачання, створення стратегічних резервів, цифровізацію управлінських процесів та підвищення автономності підрозділів [22]. Аналогічні підходи відображені у звітах McKinsey & Company щодо глобальної корпоративної стійкості, де підкреслюється необхідність переходу від моделі «орієнтованого на ефективність менеджменту» (efficiency-oriented management) до «стійкості-орієнтованого менеджменту» (resilience-oriented management) [23].

Особливого значення в сучасних умовах також набувають дослідження з «менеджменту безперервного бізнесу» (business continuity management), які активізувалися після пандемії COVID-19 та були переосмислені в умовах геополітичних конфліктів. Стандарт ISO 22301:2021 «Business Continuity Management Systems» (BCMS) (ДСТУ ISO 22301:2021 «Безпека та стабільність. Системи управління неперервністю бізнесу») та його оновлені інтерпретації в 2022-2023 рр. визначають безперервність бізнесу як системну характеристику організації, що базується на ідентифікації критичних функцій та сценарному плануванні [24].

У 2023-2024 рр. з'явилися публікації щодо функціонування організацій у «середовищі військової економіки» (war economy environment), у яких обґрунтовується необхідність інтеграції безпеки, мобілізаційної готовності та стратегічної гнучкості в управлінські моделі [25, 26]. Дослідники наголошують, що воєнні ризики змінюють саму логіку стратегічного управління, зміщуючи акцент із зростання до збереження та відновлення.

Водночас попри активізацію досліджень у сфері стійкості та безперервності бізнесу, наразі відсутня концептуальна інтеграція зазначених підходів із механізмами делегування повноважень та арбітражного управління як інституціоналізованої форми розподілу відповідальності. Саме ця наукова прогалина обґрунтовує доцільність розроблення комплексного підходу до формування безпекоорієнтованого управління.

Водночас питання арбітражного управління як форми інституціоналізованого делегування повноважень та нейтралізації управлінських конфліктів залишаються недостатньо розробленими в межах концепції економічної безпеки. Світова практика тимчасового управління та управління реорганізацією демонструє ефективність тимчасового залучення незалежних керуючих для стабілізації діяльності організацій [27], однак теоретична інтеграція цих механізмів у систему стратегічного управління потребує подальшого наукового осмислення.

Таким чином, попри значну кількість досліджень у сфері економічної безпеки, стратегічного управління, ризик-менеджменту та кризового адміністрування, комплексний підхід, який поєднував би стратегічну домінанту безпеки, інституційний вимір, механізми делегування повноважень та арбітражного управління в єдину інтегровану модель, залишається недостатньо розробленим.

Отже, існує об'єктивна потреба в розробленні інтегрованої концепції формування безпекоорієнтованого управління як цілісної управлінської системи, здатної забезпечити стійкість, адаптивність та зниження стратегічних ризиків організацій в умовах воєнної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка комплексного підходу до формування безпекоорієнтованого управління в організаціях на основі інтеграції стратегічного, ризик-адаптивного, інституційного та арбітражного компонентів.

Для досягнення поставленої мети передбачено необхідно визначити структурні елементи комплексного підходу, обґрунтувати рівні формування безпекоорієнтованої системи, розробити алгоритм її впровадження, інтегрувати механізм арбітражного управління у загальну модель безпекоорієнтованого управління організацією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Комплексний підхід до формування безпекоорієнтованого управління організацією передбачає системну інтеграцію стратегічних, організаційних, ресурсних, інституційних та делегативних механізмів у межах єдиної управлінської архітектури. Йдеться не про механічне поєднання окремих інструментів ризик-менеджменту чи антикризового реагування, а про формування узгодженої моделі управління, у якій безпека виступає стратегічною домінантою та визначає параметри прийняття управлінських рішень.

У межах нашого дослідження комплексність розглядається в таких аспектах: багаторівневості формування, взаємоузгодженості підсистем, інтеграції функціональних контурів, орієнтації на стійкість та адаптивність, інституціоналізації механізмів делегування повноважень.

Необхідність застосування саме комплексного підходу зумовлена специфікою воєнних та поствоєнних трансформацій. Воєнні ризики мають системний характер і водночас впливають на виробничу, фінансову, кадрову, логістичну та інформаційну підсистеми організації. У таких умовах ізольоване застосування окремих інструментів управління ризиками не забезпечує належного рівня координації та може призводити до виникнення внутрішніх дисбалансів. Формування безпекоорієнтованого управління потребує інтеграції безпекових механізмів у стратегічну структуру організації та узгодження їх із ресурсними й інституційними можливостями організації.

В умовах повоєнного відновлення значення комплексності додатково зростає. Організації функціонуватимуть у середовищі структурної перебудови економіки, зміни регуляторних рамок та активного залучення інвестиційних ресурсів. За таких умов важливо зберегти ринкові механізми координації та автономію суб'єктів господарювання, що забезпечують гнучкість і швидкість реакції, водночас формуючи механізми стратегічного узгодження рішень і мінімізації системних ризиків.

Комплексний підхід передбачає досягнення балансу між централізацією управлінських функцій і збереженням управлінської свободи дій на рівні структурних підрозділів. Надмірна централізація обмежує адаптивність та підвищує навантаження на управлінський центр, тоді як надмірна автономія може призводити до фрагментації управлінських рішень і втрати стратегічної цілісності. Тому ключовим елементом комплексності виступає координаційний механізм, що забезпечує погодження інтересів, розподіл відповідальності та врегулювання потенційних конфліктів.

Практична доцільність застосування такого підходу підтверджується українською корпоративною практикою. Наприклад, енергетична компанія ДТЕК у період масованих атак на енергосистему поєднувала заходи оперативного відновлення інфраструктури зі спробами стратегічного планування інвестицій у децентралізовану генерацію та формуванням резервних технічних рішень [25]. Аналогічно, аграрно-переробна група МНР здійснювала релокацію виробничих потужностей і диверсифікацію логістики, зберігаючи при цьому стратегічну керованість бізнес-процесів [22].

Таким чином, запропонований комплексний підхід ґрунтується на поєднанні стратегічної узгодженості та операційної автономії. Тому, у межах нашого дослідження доцільно розглядати можливість концептуалізації такої моделі як арбітражно-координаційної форми управління, у якій важливу роль відіграє не лише розподіл ресурсів, а й інституціоналізоване врегулювання управлінських повноважень і відповідальності. Такий підхід потребує додаткового теоретичного осмислення, проте вже на цьому етапі можна констатувати його потенціал для забезпечення стійкості організацій у воєнний та післявоєнний періоди.

Запропонований комплексний підхід до формування безпекоорієнтованого управління організацією включає п'ять взаємопов'язаних компонентів (рис. 1).



Рис. 1. Комплексний підхід до формування безпекоорієнтованого управління організацією (розроблено автором)

Стратегічний компонент виступає базовим елементом формування безпекоорієнтованого управління, оскільки саме на рівні стратегії визначається пріоритет безпеки як довгострокової умови функціонування організації. Його зміст полягає у трансформації традиційної логіки стратегічного розвитку – від орієнтації виключно на зростання та конкурентоспроможність до забезпечення стійкості, адаптивності та здатності до відновлення в умовах нестабільності.

Формування безпекоорієнтованої стратегії передбачає впровадження сценарного підходу до планування, у межах якого організація розглядає альтернативні траєкторії розвитку залежно від змін зовнішнього середовища. Це дозволяє враховувати не лише економічні, але й безпекові ризики, пов'язані з воєнними загрозами, порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю енергопостачання або кадровими втратами.

Ключовими інструментами реалізації стратегічного компоненту є:

- ✓ сценарне планування розвитку організації;
- ✓ інтеграція ризик-аналізу у стратегічні рішення;
- ✓ формування стратегічних резервів ресурсів;
- ✓ диверсифікація ринків і ланцюгів постачання;
- ✓ переорієнтація інвестиційної політики на стійкість.

У світовій практиці стратегічна переорієнтація на стійкість активно впроваджується транснаціональними корпораціями шляхом диверсифікації ланцюгів постачання, перенесення частини виробництва ближче до кінцевих ринків та створення стратегічних запасів критичних ресурсів [15]. Так, дослідження McKinsey засвідчують, що організації, які інвестували у підвищення стійкості ланцюгів постачання, змогли значно швидше відновити операційну діяльність після глобальних шоків, включаючи пандемію COVID-19 та геополітичні конфлікти.

Українська практика також демонструє приклади реалізації стратегічного компоненту. Зокрема, низка аграрних і промислових підприємств у період повномасштабної війни здійснили перегляд стратегічних пріоритетів, зменшивши залежність від окремих логістичних напрямів та переорієнтувавши експортні потоки на альтернативні маршрути. Це супроводжувалося створенням резервних виробничих і фінансових можливостей, що дозволило зберегти операційну стійкість навіть за умов значних інфраструктурних втрат. Зокрема, в енергетичному секторі стратегічний компонент проявився у зміні підходів до розвитку генерації – зокрема, у поширених зараз у дискусіях щодо спроб переходу до децентралізованих моделей енергопостачання та створенні резервних технічних рішень, що зменшують уразливість систем до зовнішніх атак.

Отже, стратегічний компонент забезпечує інтеграцію безпеки у довгострокову логіку розвитку організацій та створює передумови для переходу від реактивної до проактивної моделі управління, орієнтованої не лише на ефективність, але й на стійкість функціонування в умовах воєнної та поствоєнної трансформації економіки.

Ризик-адаптивний компонент забезпечує здатність організації своєчасно виявляти, оцінювати та нейтралізувати загрози, що виникають у динамічному середовищі воєнної економіки. На відміну від традиційного ризик-менеджменту, який часто має формалізований або звітний характер, у межах безпекоорієнтованого управління цей компонент набуває функції оперативної адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Його зміст полягає у формуванні системи постійного моніторингу загроз, ідентифікації ризиків та впровадженні превентивних механізмів реагування. Це дозволяє організації переходити від реактивної поведінки до проактивної моделі, коли управлінські рішення приймаються на основі прогнозування потенційних загроз, а не лише їх фактичної реалізації.

Основними інструментами ризик-адаптивного компоненту виступають:

- ✓ ідентифікація ключових ризиків (операційних, логістичних, кадрових, фінансових);
- ✓ регулярне оновлення матриці ризиків;
- ✓ створення системи раннього попередження;
- ✓ впровадження альтернативних сценаріїв функціонування;
- ✓ адаптація організаційної структури до змін середовища.

Практичним прикладом ефективного реалізації такого підходу є український IT-сектор та сектор освіти, які на початку повномасштабної війни оперативно перейшли до дистанційних форматів роботи, здійснили релокацію персоналу та розподілили критичні функції між різними географічними локаціями [22]. Завдяки своєчасній ідентифікації ризиків і впровадженню превентивних заходів більшість організацій змогли зберегти контракти, підтримати безперервність діяльності та уникнути значних втрат людського капіталу.

Аналогічні підходи застосовуються і в інших секторах. Наприклад, сектор харчової промисловості та сфера обслуговування адаптували виробничі графіки до умов енергетичних обмежень, запроваджували альтернативні логістичні маршрути та розробляли резервні операційні процедури. Це дозволило мінімізувати ризики простой та зберегти стабільність постачання продукції.

Отже, ризик-адаптивний компонент формує основу гнучкості організації, забезпечуючи її здатність функціонувати навіть у середовищі високої невизначеності. Він сприяє не лише зниженню втрат у кризових ситуаціях, але й підвищує загальну життєздатність організацій у воєнний та поствоєнний періоди.

Ресурсно-захисний компонент спрямований на забезпечення стійкості організації через збереження та захист її ключових ресурсів – фінансових, матеріальних, інформаційних і кадрових. У межах безпекоорієнтованого управління ресурси розглядаються не лише як фактор ефективності, але і як об'єкт безпеки, від стабільності якого залежить здатність організації підтримувати операційну діяльність у кризових умовах.

У воєнному середовищі вразливість ресурсної бази суттєво зростає: порушуються ланцюги постачання, зростає навантаження на фінансові потоки, посилюються кіберзагрози, виникає дефіцит кваліфікованих кадрів. У зв'язку з цим ключовим завданням управління стає не лише ефективний розподіл ресурсів, а й їх захист, резервування та диверсифікація.

Основними напрямками реалізації ресурсно-захисного компоненту є:

- ✓ забезпечення фінансової стійкості через створення резервів та оптимізацію витрат;
- ✓ диверсифікація постачання критичних матеріалів і обладнання;
- ✓ захист інформаційних систем і даних;
- ✓ формування кадрової стабільності;
- ✓ створення резервних технічних і технологічних рішень.

Практичним прикладом реалізації такого підходу є діяльність енергетичних компаній, зокрема ДТЕК, яка у процесі відновлення пошкодженої інфраструктури паралельно формувала резервні технічні рішення та забезпечувала альтернативні канали постачання [2]. Це дозволило не лише відновлювати енергетичні потужності, але й знижувати залежність від окремих постачальників та мінімізувати ризики повторних збоїв.

В інших секторах ресурсно-захисний компонент проявлявся через створення запасів сировини, укладання контрактів із декількома постачальниками або використання цифрових технологій для захисту інформаційних активів. Організації також запроваджували гнучкі моделі зайнятості та внутрішню ротацію персоналу з метою збереження кадрового потенціалу.

Отже, ресурсно-захисний компонент забезпечує основу операційної життєздатності організації. Його реалізація дозволяє зменшити залежність від нестабільного зовнішнього середовища, підтримувати функціонування критичних процесів та створювати передумови для швидкого відновлення діяльності у воєнний і поствоєнний періоди.

Інституційно-комунікаційний компонент забезпечує інтеграцію організації у ширше економічне та управлінське середовище шляхом налагодження взаємодії зі стейкхолдерами, державними органами, партнерами та міжнародними інституціями. У межах безпекоорієнтованого управління він виконує функцію зовнішньої координації, що дозволяє узгоджувати внутрішні управлінські рішення з можливостями та обмеженнями зовнішнього середовища.

В умовах війни, організації дедалі більше залежать не лише від власних ресурсів, але й від доступу до інституційної підтримки, регуляторних механізмів і партнерських мереж. Саме тому ефективна комунікація та участь у відповідних програмах стають важливим елементом забезпечення стійкості.

До ключових напрямів реалізації інституційно-комунікаційного компоненту належать:

- ✓ взаємодія з державними органами щодо адаптації діяльності до нових умов;
- ✓ участь у програмах релокації;
- ✓ залучення міжнародної технічної та фінансової підтримки;
- ✓ формування партнерських мереж;
- ✓ координація дій із місцевими громадами та галузевими асоціаціями.

Практика взаємодії бізнесу з державними структурами у процесі релокації підтверджує значення цього компоненту [13, 22]. Деякі українські організації змогли відновити діяльність завдяки організованому переміщенню потужностей у більш безпечні регіони, отримавши доступ до інфраструктури, фінансових стимулів та адміністративної підтримки. Крім того, організації активно залучали міжнародні програми підтримки, що сприяло модернізації виробництва, впровадженню нових технологій і диверсифікації ринків збуту. Взаємодія з донорами та фінансовими інституціями дозволяла компенсувати частину втрат і підтримувати операційну діяльність у складних умовах.

Таким чином, інституційно-комунікаційний компонент виступає важливим механізмом зовнішньої стабілізації організації. Він сприяє підвищенню адаптивності організації, забезпечує доступ до додаткових ресурсів та інтегрує його у систему відновлення економіки в умовах воєнної та поствоєнної трансформації.

Арбітражно-делегативний компонент спрямований на формування механізмів гнучкого розподілу повноважень і відповідальності в організації, що дозволяє забезпечити баланс між централізацією стратегічних рішень та автономією операційної діяльності підрозділів. У межах безпекоорієнтованого управління цей компонент виконує функцію внутрішньої координації та врегулювання управлінських конфліктів, які неминуче виникають у середовищі підвищеної невизначеності.

Його зміст полягає у створенні процедур передачі повноважень, запровадженні внутрішніх арбітражних механізмів і, за потреби, залученні зовнішніх експертів для прийняття неупереджених рішень у

критичних ситуаціях. Це дозволяє уникнути надмірної концентрації ризиків у центрі управління та підвищує адаптивність організації.

Основними інструментами реалізації арбітражно-делегативного компоненту є:

- ✓ формалізація процедур делегування повноважень;
- ✓ створення внутрішніх координаційних або арбітражних структур;
- ✓ залучення зовнішніх консультантів або кризових менеджерів;
- ✓ тимчасовий перерозподіл функцій у період кризи;
- ✓ впровадження механізмів врегулювання конфліктів між підрозділами.

Світова практика тимчасового управління підтверджує ефективність такого підходу. Тимчасове залучення незалежних керуючих або кризових менеджерів дозволяє швидко стабілізувати діяльність організації, здійснити реструктуризацію та мінімізувати втрати [27]. Подібні механізми застосовуються у періоди глибоких трансформацій або при необхідності оперативного прийняття складних рішень.

В умовах воєнної турбулентності значення цього компоненту суттєво зростає. Організації змушені швидко реагувати на зміну середовища, що потребує гнучкого перерозподілу функцій і повноважень. Запровадження арбітражних механізмів дозволяє уникнути управлінських блокувань, забезпечує узгодженість дій та знижує ризик стратегічних помилок.

Таким чином, арбітражно-делегативний компонент створює інституційну основу для поєднання стратегічної централізації з операційною автономією, що сприяє підвищенню стійкості організації у воєнний та поствоєнний періоди.

Загалом розглянуті структурні компоненти формують взаємопов'язану систему безпекоорієнтованого управління, у межах якої кожен із них виконує специфічну функцію, проте їх ефективність проявляється передусім у комплексній взаємодії. Для узагальнення функціонального призначення зазначених компонентів та визначення їх ролі у забезпеченні стійкості організації доцільно систематизувати їх основні характеристики.

В табл. 1 наведено функціональне призначення структурних компонентів комплексного підходу до формування безпекоорієнтованого управління організацією в умовах воєнної та повоєнної трансформації.

Таблиця 1

Структурні компоненти комплексного підходу до формування безпекоорієнтованого управління організацією в умовах воєнної та повоєнної трансформації (розроблено автором)

Компонент	Функціональне призначення в системі безпекоорієнтованого управління	Значення в умовах війни та повоєнного відновлення
Стратегічний	Інтеграція безпеки у стратегічні рішення через сценарне планування, формування резервів і довгострокову адаптацію бізнес-моделі	Забезпечує орієнтацію організації на виживання та відновлення; сприяє диверсифікації ринків і зменшенню залежності від нестабільних середовищ
Ризик-адаптивний	Формування системи ідентифікації, оцінки та реагування на загрози	Дозволяє швидко реагувати на воєнні шоки (руйнування, релокація, зміна логістики) та забезпечує безперервність операційної діяльності
Ресурсно-захисний	Підтримання стійкості ресурсної бази та захист критичних активів	Сприяє збереженню виробничого потенціалу, кадрової стабільності та фінансової життєздатності організації
Інституційно-комунікаційний	Координація взаємодії з державними структурами, партнерами та донорами	Забезпечує доступ до програм підтримки, міжнародної допомоги та механізмів відновлення
Арбітражно-делегативний	Узгодження управлінських рішень через делегування повноважень та координацію інтересів	Дозволяє досягти балансу між централізацією управління та автономією підрозділів; знижує ризик конфліктів і перевантаження управлінського центру

Представлені у табл. 1 структурні компоненти комплексного підходу відображають функціональну архітектуру безпекоорієнтованого управління організацією та визначають ключові напрями формування системи забезпечення стійкості організації. Водночас ефективність їх практичної реалізації значною мірою залежить від того, яким чином ці компоненти інтегруються у загальну систему управління та розподіляються між різними рівнями управлінської ієрархії.

З огляду на це важливо розглянути не лише зміст окремих компонентів, але й механізм їх реалізації в управлінській структурі організації. У межах комплексного підходу безпекоорієнтоване управління формується через багаторівневу систему управлінських рішень, що забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів, організаційних механізмів та операційних дій організації.

У цьому контексті доцільно виокремити рівні реалізації комплексного підходу до формування безпекоорієнтованого управління організацією. Комплексний підхід реалізується на трьох взаємопов'язаних рівнях (рис. 2).

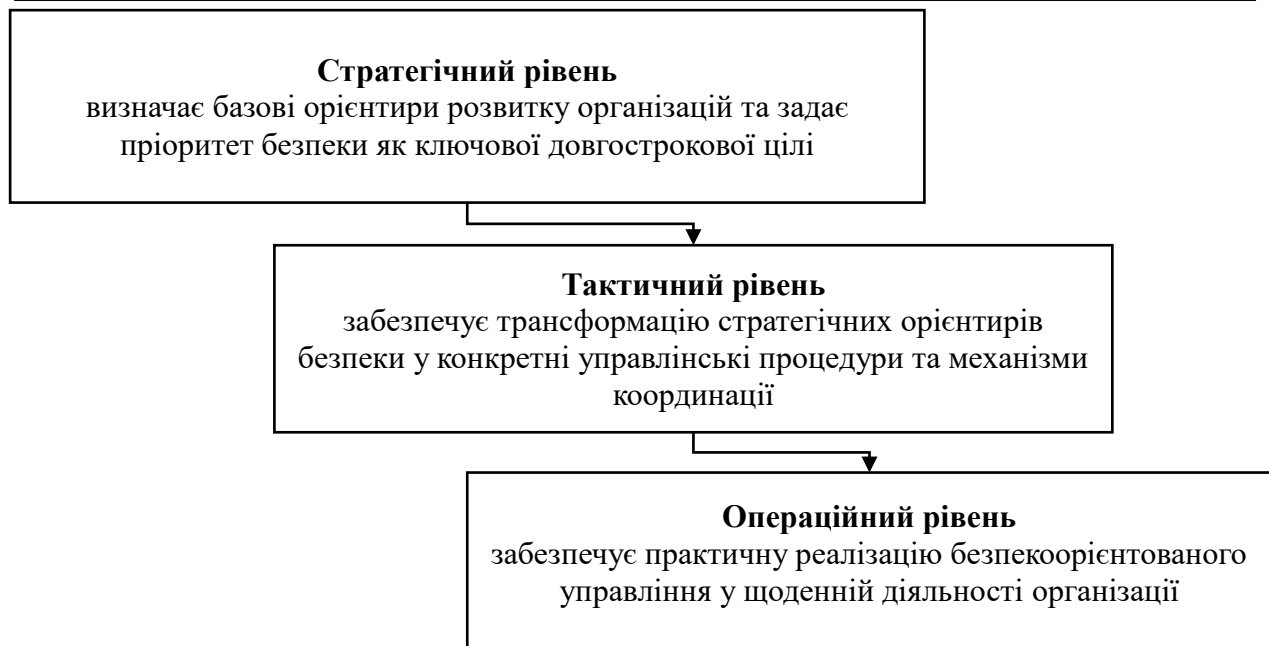


Рис. 2. Рівні реалізації комплексного підходу до формування безпекоорієнтованого управління організацією в умовах воєнної та повосної трансформації (розроблено автором)

Розглянемо більш детально зазначені рівні формування безпекоорієнтованого управління.

Стратегічний рівень формування безпекоорієнтованого управління визначає базові орієнтири розвитку організації та задає пріоритет безпеки як ключової довгострокової цілі. У воєнних умовах стратегія перестає бути виключно інструментом зростання і трансформується у механізм збереження життєздатності організації та забезпечення її здатності до відновлення.

На цьому рівні здійснюється:

- ✓ визначення безпеки як ключової стратегічної цілі;
- ✓ формування політики безпеки організації;
- ✓ інтеграція ризик-аналізу у стратегічні рішення;
- ✓ перегляд інвестиційних пріоритетів;
- ✓ адаптація бізнес-моделі до нових умов функціонування.

Практика діяльності українських організацій свідчить, що в умовах війни стратегічні рішення почали орієнтуватися не лише на ефективність чи прибутковість, а насамперед на зниження вразливості до зовнішніх шоків. Зокрема, значна частина компаній переглянула інвестиційну політику, спрямовуючи ресурси на забезпечення енергетичної автономії, цифровізацію процесів та створення резервних виробничих потужностей [13, 22].

На стратегічному рівні відбувається також переосмислення географії діяльності. Багато організацій здійснили релокацію або диверсифікували виробничі та торгові майданчики, щоб зменшити ризик повної зупинки діяльності. Водночас ухвалювалися рішення щодо зміни логістичних маршрутів, пошуку нових ринків збуту та скорочення залежності від окремих постачальників.

В енергетичному та виробничому секторах стратегічні рішення включали інвестування у резервні системи енергопостачання та підвищення автономності виробничих процесів. У сфері торгівлі – розвиток онлайн-каналів продажу та гнучких моделей постачання.

Отже, стратегічний рівень безпекоорієнтованого управління забезпечує переорієнтацію довгострокових цілей організації з максимізації ефективності на забезпечення стійкості та безперервності діяльності. Він формує основу для подальших управлінських рішень і визначає напрям адаптації організації до умов воєнної економіки та майбутнього повоєнного відновлення.

Тактичний рівень забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів безпеки у конкретні управлінські процедури та механізми координації. Якщо на стратегічному рівні визначається пріоритет стійкості, то на тактичному – створюються інструменти її практичної реалізації.

Основними напрямками формування безпекоорієнтованого управління на цьому рівні є:

- ✓ розробка внутрішніх регламентів діяльності;
- ✓ формування системи контролю виконання рішень;
- ✓ створення спеціалізованих координаційних або арбітражних структур.

У воєнних умовах організації були змушені оперативнo адаптувати внутрішні правила функціонування. Це включало:

- ✓ запровадження нових процедур управління ризиками;

- ✓ регламентацію дій у кризових ситуаціях (енергетичні відключення, порушення логістики, загрози безпеці персоналу);
- ✓ встановлення альтернативних каналів прийняття рішень.

Суттєву роль на тактичному рівні відіграє формування системи внутрішнього контролю, яка дозволяє відстежувати виконання стратегічних рішень і оперативно коригувати діяльність у разі змін середовища. На практиці це проявлялося у створенні кризових штабів, команд швидкого реагування або функціональних груп, відповідальних за стабільність операцій.

Важливим елементом безпекоорієнтованого управління могло б стати створення арбітражних або координаційних комітетів, що забезпечують узгодження рішень між підрозділами. Світова практика корпоративного управління підтверджує ефективність внутрішніх комітетів з управління ризиками та кризових груп, які координують дії організації у складних умовах [27].

В українських організаціях такі структури могли б виконувати функції:

- ✓ розподілу ресурсів між підрозділами;
- ✓ узгодження пріоритетів діяльності;
- ✓ врегулювання конфліктів інтересів;
- ✓ координації процесів релокації або зміни логістики.

Отже, тактичний рівень забезпечує інституційне закріплення безпекоорієнтованого підходу у внутрішніх процесах управління та створює механізми координації, необхідні для функціонування організацій в умовах воєнної нестабільності.

Операційний рівень забезпечує практичну реалізацію безпекоорієнтованого управління у щоденній діяльності організацій. Саме на цьому рівні стратегічні орієнтири та тактичні механізми трансформуються у конкретні дії, спрямовані на підтримання безперервності функціонування організації в умовах воєнної нестабільності.

Основними завданнями операційного рівня є:

- ✓ реалізація заходів із мінімізації ризиків;
- ✓ постійний моніторинг показників стійкості;
- ✓ оперативна корекція управлінських рішень;
- ✓ адаптація виробничих і логістичних процесів;
- ✓ забезпечення безперервності критичних функцій.

У практиці українських організацій операційний рівень проявився через впровадження конкретних дій, спрямованих на збереження функціонування в умовах воєнних загроз. Зокрема, реалізовувалися рішення щодо релокації організацій та їх виробничих потужностей, оптимізації графіків роботи, впровадження резервних технологічних процесів або зміни логістичних маршрутів постачання продукції [2, 16]. Зокрема, в енергетичному секторі операційні рішення включали швидке відновлення пошкоджених потужностей, запровадження резервних джерел енергопостачання та адаптацію режимів роботи до нестабільних умов. У виробничих компаніях – перебудову технологічних процесів для роботи в умовах обмежених ресурсів або зміненої інфраструктури.

Моніторинг показників стійкості здійснювався через оцінку доступності ресурсів, стабільності постачання, рівня завантаження виробничих потужностей і кадрової забезпеченості. Це дозволяло своєчасно виявляти критичні відхилення та коригувати управлінські рішення.

Отже, операційний рівень забезпечує динамічну адаптацію організації до змін середовища та дозволяє підтримувати стабільність діяльності навіть за умов високої невизначеності. Саме через оперативні рішення безпекоорієнтований підхід набуває практичного змісту та забезпечує реальну стійкість організації у воєнний та поствоєнний періоди.

Стратегічний, тактичний та операційний рівні формування безпекоорієнтованого управління відображають ієрархічну структуру реалізації комплексного підходу в організації та визначають функціональну логіку розподілу управлінських завдань. Кожен із зазначених рівнів виконує специфічну роль у забезпеченні стійкості організації: стратегічний рівень формує довгострокові орієнтири розвитку, тактичний забезпечує інституційне закріплення відповідних механізмів управління, а операційний рівень реалізує конкретні управлінські рішення у повсякденній діяльності організації.

Разом із тим, сама наявність багаторівневої структури управління не гарантує ефективного функціонування безпекоорієнтованої системи, якщо відсутній чіткий механізм її поетапного формування та практичного впровадження. У реальній управлінській практиці організації часто стикаються з проблемою фрагментарності управлінських рішень, коли окремі заходи з управління ризиками, забезпечення ресурсної стійкості або організаційної координації реалізуються без належної системної інтеграції.

Саме тому виникає необхідність у формуванні процедурної моделі, яка дозволяє поєднати концептуальні засади комплексного підходу з практичними механізмами його реалізації. Такою моделлю виступає алгоритм впровадження безпекоорієнтованого управління, який забезпечує послідовність управлінських дій, координацію структурних компонентів системи та адаптацію управлінських рішень до динамічних умов воєнної економіки. У цьому контексті алгоритм слід розглядати як інструмент переходу від теоретичної моделі комплексного підходу до її практичного застосування у діяльності організацій. Він

дозволяє узгодити стратегічні орієнтири, організаційні механізми та делегативні інституційні елементи управління в єдину послідовну систему управлінських дій.

З огляду на це доцільно запропонувати чіткий алгоритм впровадження комплексного підходу до формування безпекоорієнтованого управління організацією. Запропонований алгоритм впровадження безпекоорієнтованого управління виконує функцію переходу від концептуального рівня до практичної реалізації управлінських рішень. Його призначення полягає у структуризації процесу формування системи безпеки організації таким чином, щоб забезпечити узгодженість стратегічних, організаційних і делегативних механізмів у динамічному середовищі воєнної економіки.

Необхідність розроблення такого алгоритму зумовлена тим, що більшість організацій впроваджують окремі елементи ризик-менеджменту або антикризового управління без належної системної інтеграції. У результаті управлінські дії залишаються фрагментарними і не формують цілісної безпекоорієнтованої моделі. Алгоритм дозволяє послідовно поєднати стратегічні орієнтири з інституційними механізмами їх реалізації.

Методологічно алгоритм базується на поєднанні системного підходу, ризик-орієнтованого управління, принципів адаптивного менеджменту, інституційної теорії, підходів кризового та тимчасового управління. Це забезпечує його придатність для використання в умовах нестабільного середовища, де традиційні лінійні моделі управління виявляються недостатньо ефективними.

Структурно алгоритм включає такі етапи (рис. 3).



Рис. 3. Алгоритм впровадження безпекоорієнтованого управління в організації (розроблено автором)

Запропонований алгоритм має циклічний характер і передбачає можливість повернення до попередніх етапів у разі зміни умов функціонування організації.

Наукова новизна алгоритму полягає у включенні арбітражно-делегативного елемента як невід'ємної частини управлінської структури. На відміну від класичних моделей впровадження систем управління ризиками, запропонований алгоритм передбачає не лише розподіл ресурсів, але й розподіл повноважень і відповідальності як інструмент забезпечення стійкості. Практична значущість алгоритму полягає у його придатності для застосування в умовах воєнної нестабільності. Він не є жорстко універсальним у традиційному розумінні, а має ситуаційний характер. Його структура дозволяє адаптувати послідовність і зміст етапів залежно від специфіки галузі, масштабу організації та рівня загроз.

У сучасних умовах підвищеної нестабільності управлінського середовища зростає значення механізмів, що забезпечують узгодженість управлінських рішень та ефективний розподіл відповідальності в організації. В умовах воєнних ризиків організації змушені поєднувати оперативність реагування із необхідністю координації дій, що актуалізує проблему внутрішньої узгодженості управління.

Це зумовлює звернення до можливостей застосування додаткових координаційних інструментів, спрямованих на врегулювання управлінських взаємодій. У межах комплексного підходу арбітражні механізми можуть розглядатися як один із потенційних способів забезпечення узгодженості управлінських рішень та зниження ризиків їх фрагментації.

Застосування подібних механізмів пов'язується з такими функціональними можливостями, як:

- ✓ узгодження інтересів між структурними підрозділами;
- ✓ підвищення прозорості прийняття рішень;
- ✓ зниження агентських ризиків;
- ✓ підтримання адаптивності організації.

Світова практика управління демонструє, що тимчасове делегування управлінських функцій незалежним фахівцям може сприяти стабілізації діяльності організацій у кризових умовах [27]. Це дозволяє припустити, що використання делегативних механізмів може виконувати координаційну роль у складних управлінських ситуаціях.

Таким чином, питання інтеграції арбітражних елементів у систему безпекоорієнтованого управління потребує подальшого наукового опрацювання. Йдеться не про формування нової завершеної моделі управління, а про дослідження можливостей застосування додаткових інституційних механізмів координації, що можуть сприяти підвищенню стійкості організацій у нестабільному середовищі.

Таким чином, запропонований алгоритм слід розглядати як адаптивну рамкову модель, здатну реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища. У воєнних умовах це особливо важливо, оскільки управлінські рішення мають прийматися в умовах обмеженої інформації та високої невизначеності.

Подальший розвиток алгоритму може передбачати його уточнення через:

- ✓ галузеву специфікацію;
- ✓ інтеграцію цифрових інструментів моніторингу;
- ✓ розширення арбітражних механізмів;
- ✓ формування сценарних моделей застосування.

Застосування подібного алгоритму вже відображено у практиці діяльності окремих організацій, що здійснювали реструктуризацію в умовах кризи, включаючи використання тимчасового управління або зовнішніх експертів для нейтралізації управлінських конфліктів [27]. Це підтверджує його потенціал як інструменту переходу від концепції безпекоорієнтованого управління до її практичного впровадження.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, у публікації обґрунтовано необхідність формування безпекоорієнтованого управління організаціями як відповіді на зростання воєнних, економічних та інституційних ризиків сучасного середовища. Показано, що в умовах воєнної економіки безпека трансформується з допоміжної функції управління у стратегічний чинник забезпечення стійкості та життєздатності організацій.

На основі узагальнення сучасних підходів стратегічного менеджменту, ризик-орієнтованого управління та концепцій організаційної стійкості розроблено комплексний підхід до формування безпекоорієнтованого управління організацією. Запропонована модель передбачає інтеграцію стратегічного, ризик-адаптивного, ресурсно-захисного, інституційно-комунікаційного та арбітражно-делегативного компонентів, що формують взаємопов'язану систему забезпечення стійкості організації.

Обґрунтовано багаторівневу структуру реалізації комплексного підходу, яка включає стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. Такий підхід забезпечує узгодження довгострокових стратегічних орієнтирів із організаційними механізмами їх реалізації та практичними управлінськими рішеннями у діяльності організацій.

Важливим результатом дослідження є розроблення алгоритму впровадження безпекоорієнтованого управління, який забезпечує перехід від концептуальної моделі до практичної реалізації управлінських рішень. Запропонований алгоритм має адаптивний і циклічний характер, що дозволяє використовувати його в умовах нестабільного середовища воєнної економіки. Його наукова новизна полягає у поєднанні системного та ризик-орієнтованого підходів із включенням арбітражно-делегативного елементу як інструменту координації управлінських рішень.

Отримані результати свідчать, що комплексний підхід до формування безпекоорієнтованого управління може розглядатися як ефективна управлінська рамка забезпечення стійкості організацій у воєнний та поствоєнний періоди. Його застосування сприяє підвищенню адаптивності організацій, зниженню стратегічних ризиків та формуванню передумов для стабільного функціонування економічних систем.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності безпекоорієнтованого управління, формування системи індикаторів організаційної стійкості, а також поглибленням досліджень щодо ролі арбітражно-делегативних механізмів у забезпеченні координації управлінських рішень. Важливим напрямом подальших наукових розробок є також емпірична апробація запропонованої моделі в організаціях різних галузей економіки в умовах воєнної та післявоєнної трансформації.

Література

1. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington, 2023. URL: <https://www.worldbank.org>
2. Kyiv School of Economics. Ukrainian Business During the War: Adaptation and Resilience Report. 2023. URL: <https://kse.ua>
3. Center for Economic Strategy (CES). Tracker: Economy During the War // Center for Economic Strategy. — 2025 (update). — URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war>
4. Ляшенко О. Л. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О. Л. Ляшенко. — 2-ге переробл. і доповн. вид. — Київ, 2015. — 334 с.
5. Домбровська С. М., Шведун В. О., Рубан А. В. Державне управління національною безпекою: соціально-економічне забезпечення : монографія. — Харків : Національний університет цивільного захисту України, 2022. — 221 с.
6. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 2004. 519 с.
7. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. 5th ed. London : Kogan Page, 2018. 456 p.
8. Fraser J., Simkins B. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices. Hoboken : Wiley, 2016. 720 p.
9. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.
10. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 880 p.
11. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120.
12. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.
13. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13. P. 215–246.
14. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: a valuable construct for management research? International Journal of Management Reviews. 2021. Vol. 23(1). P. 7–44.
15. McKinsey & Company. The Resilience Imperative: Succeeding in a Geopolitical Era. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
16. OECD. Building Business Resilience in Global Value Chains. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org>
17. Pearson C., Clair J. Reframing Crisis Management. Academy of Management Review. 1998. Vol. 23(1). P. 59–76.
18. Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3(4). P. 305–360.
19. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
20. Interim Management Association. Management Survey 2023. URL: <https://www.interimmanagementassociation.org>
21. OECD. Policy Responses for Business Resilience in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2023.
22. McKinsey & Company. Supply Chain Resilience Report. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
23. ISO 22301:2019. Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. Geneva : ISO, 2019.
24. IMF. Ukraine: Economic Developments and War-Time Policy Responses. Washington, 2023. URL: <https://www.imf.org>
25. DTEK. Action Report 2022–2023. URL: <https://dtek.com>
26. MHP. Sustainability Report. URL: <https://mhp.com.cy>
27. IXPA. Interim Management Case Studies. URL: <https://www.ixpa-interim.com>

References

1. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington, 2023. URL: <https://www.worldbank.org>
2. Kyiv School of Economics. Ukrainian Business During the War: Adaptation and Resilience Report. 2023. URL: <https://kse.ua>
3. Center for Economic Strategy (CES). Tracker: Economy During the War // Center for Economic Strategy. — 2025 (update). — URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war>
4. Liashenko O.M. Conceptualization of the management of economic security of an enterprise: monograph / O. M. Liashenko. — 2nd revised and expanded edition. — Kyiv, 2015. — 334 p.
5. Dombrovska S. M., Shvedun V. O., Ruban A. V. Public Administration of National Security: Socio-Economic Support: Monograph. — Kharkiv: National University of Civil Protection of Ukraine, 2022. — 221 p.
6. Ansoff I. Strategic Management. — Kyiv: Osnovy, 2004. — 519 p.
7. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. 5th ed. London : Kogan Page, 2018. 456 p.
8. Fraser J., Simkins B. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices. Hoboken : Wiley, 2016. 720 p.
9. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.
10. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 880 p.

-
11. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120.
 12. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.
 13. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246.
 14. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23(1). P. 7–44.
 15. McKinsey & Company. *The Resilience Imperative: Succeeding in a Geopolitical Era*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
 16. OECD. *Building Business Resilience in Global Value Chains*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org>
 17. Pearson C., Clair J. Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23(1). P. 59–76.
 18. Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3(4). P. 305–360.
 19. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
 20. Interim Management Association. *Interim Management Survey 2023*. URL: <https://www.interimmanagementassociation.org>
 21. OECD. *Policy Responses for Business Resilience in Ukraine*. Paris : OECD Publishing, 2023.
 22. McKinsey & Company. *Supply Chain Resilience Report*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
 23. ISO 22301:2019. *Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements*. Geneva : ISO, 2019.
 24. IMF. *Ukraine: Economic Developments and War-Time Policy Responses*. Washington, 2023. URL: <https://www.imf.org>
 25. DTEK. *Action Report 2022–2023*. URL: <https://dtek.com>
 26. MHP. *Sustainability Report*. URL: <https://mhp.com.cy>
 27. IXPA. *Interim Management Case Studies*. URL: <https://www.ixpa-interim.com>