



Менеджмент

УДК 658.15:005.334

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938196>

**Управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації: безпековий
аспект**

Шевченко Наталія Володимирівна

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки

Львівський державний університет внутрішніх справ

79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1815-7554>

Прийнято: 11.08.2025 | Опубліковано: 25.08.2025

Анотація. У статті розглянуто управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації крізь призму безпекового аспекту. **Метою дослідження** є обґрунтування концептуальних підходів до формування інтегрованої системи кризового менеджменту, яка забезпечує мінімізацію втрат та підтримання стійкості бізнесу в умовах невизначеності. **Методологічною основою** дослідження стали загальнонаукові методи аналізу, синтезу та індукції, що застосовувалися для узагальнення сучасних підходів до управління ризиками вітчизняних організацій. Для глибшого опрацювання матеріалу використано порівняльний метод, що дозволив визначити найбільші ризики та кризові ситуації, що впливають на діяльність та розвиток вітчизняних організацій, а також системний підхід, який дав можливість інтегрувати безпекову складову у процеси ризик-менеджменту та кризового реагування.

Результати дослідження свідчать, що саме для українських організацій найбільш критичними є політичні фактори, війна та обстріли, економічні,



операційні, інформаційні та кадрові ризики, які у поєднанні з кризовими подіями призводять до значних фінансових та репутаційних втрат. У статті доведено, що ефективність антикризового управління безпосередньо залежить від впровадження превентивних стратегій, адаптивних моделей управління ризиками та застосування цифрових технологій у системах моніторингу та прогнозування, а також інноваційних підходів до оцінки майбутніх ризиків. Запропоновано ключові напрями управління ризиками та кризовими ситуаціями на підприємствах і організаціях в Україні, різні сценарії реагування на ризики, навчання персоналу, визначення ключових аспектів посткризового аналізу.

У **висновках** обґрунтовано, що інтеграція ризик-менеджменту та кризового управління з урахуванням безпекового аспекту формує основу для стійкого розвитку організацій у турбулентному середовищі. Визначені напрями можуть бути використані для створення корпоративних антикризових планів, підвищення рівня підготовки персоналу та зниження ймовірності руйнівних наслідків кризових ситуацій, а також формує підґрунтя для майбутніх міждисциплінарних досліджень у сфері кризових наслідків для організацій та ризик менеджменту.

Ключові слова: кризове управління, ризик-менеджмент, управління організацією, безпековий аспект, економічна безпека.

Crisis and risk management in organizations: security aspects

Natalia Shevchenko

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management and Economic Security,
Educational and Scientific Institute of Management, Psychology, and Security
Lviv State University of Internal Affairs
79007, Lviv, 26 Horodotska St., Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1815-755>



Abstract: The article considers crisis and risk management in organizations through the prism of security. The **aim** of the study is to substantiate conceptual approaches to the formation of an integrated crisis management system that minimizes losses and maintains business stability in conditions of uncertainty. The **methodological** basis of the study was general scientific methods of analysis, synthesis, and induction, which were used to generalize modern approaches to risk management in domestic organizations. For a deeper study of the material, a comparative method was used, which made it possible to identify the greatest risks and crisis situations affecting the activities and development of domestic organizations, as well as a systematic approach, which made it possible to integrate the security component into the processes of risk management and crisis response.

The **results** of the study show that political factors, war and shelling, economic, operational, information, and personnel risks are the most critical for Ukrainian organizations, which, combined with crisis events, lead to significant financial and reputational losses. The article proves that the effectiveness of crisis management directly depends on the implementation of preventive strategies, adaptive risk management models, and the use of digital technologies in monitoring and forecasting systems, as well as innovative approaches to assessing future risks. Key areas of risk and crisis management in enterprises and organizations in Ukraine, various risk response scenarios, staff training, and the identification of key aspects of post-crisis analysis are proposed.

The **conclusions** substantiate that the integration of risk management and crisis management, taking into account the security aspect, forms the basis for the sustainable development of organizations in a turbulent environment. The identified areas can be used to create corporate anti-crisis plans, improve staff training, and reduce the likelihood of destructive consequences of crisis situations, as well as form the basis for future interdisciplinary research in the field of crisis consequences for organizations and risk management.



Keywords: crisis management, risk management, organizational management, security aspect, economic security.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючої турбулентності соціально-економічного середовища організації дедалі частіше стикаються з кризовими ситуаціями, що виникають унаслідок глобальних і національних фінансових коливань, воєнних конфліктів, техногенних катастроф, політичної нестабільності, кібератак та інших загроз. Традиційні підходи до управління ризиками часто виявляються недостатніми, оскільки вони не враховують комплексний безпековий вимір діяльності організації. Це створює потребу у визначенні нових напрямів або моделей кризового управління, які поєднують економічні, інформаційні, кадрові та інфраструктурні аспекти безпеки. Проблема набуває особливої актуальності для України, де поєднання воєнних дій, енергетичних викликів і глобальних економічних ризиків формує безпрецедентно високий рівень вразливості підприємств та державних інституцій.

Зв'язок досліджуваної проблем з важливими науковими та практичними завданнями полягає у необхідності створення інтегрованих систем кризового менеджменту та ризик-менеджменту, здатних забезпечити стійкість та безперервність функціонування організацій у кризових умовах. Наукова значущість такого дослідження полягає саме у вдосконаленні концептуальних засад управління ризиками через інтеграцію безпекового підходу. При ефективній розробці методів управління ризиками та кризовими ситуаціями у вітчизняних організаціях виникає можливість їх подальшого впровадження, що сприятиме зниженню ймовірності масштабних втрат, підвищенню рівня економічної безпеки та посиленню здатності організацій до адаптації у динамічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління кризовими ситуаціями та ризиками досліджується як у вітчизняній, так і у



зарубіжній літературі. Українські науковці наголошують на важливості інтеграції ризик-менеджменту з антикризовим управлінням у межах системи економічної безпеки підприємства. Так, І. Лункіна та Продіус, О., Адирова, Т. розглядають моделювання антикризових стратегій у вітчизняних підприємствах, роблячи значний акцент та фінансових аспектах, ресурсному забезпеченні та впровадженні ефективних механізмів розробки операційної стратегії [1; 2].

О. Шатілова, В. Шарпов та М. Щадилко акцентують увагу на особливостях антикризового управління та діяльності українських підприємств (організацій) саме в умовах воєнного стану та бойових дій, визначають чіткі потреби впровадження ризик-орієнтованого підходу до корпоративного управління, що дозволяє підвищити стійкість бізнесу до непередбачуваних зовнішніх факторів впливу [3-5]. Дослідження А. Ткаченка та В. Балдинюка акцентують увагу на впровадженні ризик-орієнтованого дослідження, що дозволяє підвищити стійкість до негативних факторів, розробити напрями їх мінімізації [6; 7].

Автори Г. Миськів, В. Білик досліджували основні етапи проведення антикризового управління на підприємстві на основі ідентифікації виду кризи та фази [8; 9]. У дослідженні В. Шарапова основна увага приділена саме формуванню концепції антикризового управління, яка буде включати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, а також структурування їх за рівне впливу на діяльність підприємства [10]. Т. Рябоволик та І. Андрощук розглядають антикризову управління як важливу складову стратегії операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах Індустрії 5.0 [11]. Автори А. Кулик та Д. Везомський, В. Гриценко акцентували увагу на дослідженні системи кризового управління, яка включає оцінку фінансового стану організації, рівня управління, стану колективного управління та взаємодії, а також рівня орієнтації на зміни економічної ситуації в країні [12; 13].

Зарубіжні вчені розглядають кризовий менеджмент і ризик-менеджмент як взаємопов'язані процеси, що забезпечують стійкість організації. Так, Smith J. і



Thompson L. аналізують стандарти ISO 22301 (Business Continuity Management Systems) та ISO 31000 (Risk Management), доводячи доцільність їхньої інтеграції в управлінські практики для забезпечення безперервності діяльності [14; 15]. Дослідження Deloitte та PwC підтверджують, що цифрова трансформація управлінських процесів і впровадження штучного інтелекту у прогнозування ризиків стають визначальними чинниками зменшення кризових наслідків [16].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових праць у сфері кризового менеджменту та управління ризиками, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою. По-перше, більшість досліджень розглядають кризове управління окремо від ризик-менеджменту, що призводить до фрагментарності підходів і ускладнює формування цілісної системи захисту організації. По-друге, недостатньо вивченим є питання інтеграції безпекового підходу у процеси кризового реагування, зокрема взаємозв'язку між економічною, інформаційною та кадровою безпекою. По-третє, залишаються малодослідженими інструменти цифрової трансформації (застосування штучного інтелекту, big data та IoT) у прогнозуванні кризових подій і моніторингу ризиків.

Причинами такої наукової прогалини є орієнтація більшості досліджень на окремі аспекти управління (фінансові, організаційні чи комунікаційні), що не дозволяє створити інтегровану модель, здатну врахувати всі ключові безпекові чинники. Це знижує практичну цінність існуючих підходів для організацій, які функціонують у високоризикових середовищах. Саме тому актуальним є комплексне дослідження управління кризовими ситуаціями з урахуванням ризиків та безпекового аспекту, що дозволить сформулювати єдиний підхід до забезпечення стійкості бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації з урахуванням безпекового аспекту для підвищення стійкості та безперервної діяльності.



Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- дослідити наукові підходи до визначення сутності та концептуальних засад кризового управління та ризик менеджменту;
- проаналізувати класифікацію кризових ситуацій і ризиків, що впливають на діяльність сучасних організацій;
- запропонувати напрями інтеграції ризик-менеджменту в систему економічної безпеки організації та напрями реалізації превентивних заходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризове управління та ризик-менеджмент розглядаються сучасними науковцями як взаємопов'язані підсистеми стратегічного управління, спрямовані на збереження економічної стійкості організації. Кризове управління визначається як сукупність управлінських рішень і заходів спрямованих на запобігання, нейтралізацію та мінімізацію наслідків кризових подій. Включення безпекового аспекту в ці процеси є необхідною мовою, оскільки економічна, фінансова, інформаційна та кадрова безпека формують основу для стабільного функціонування організації навіть за умов високої турбулентності середовища.

На відміну від кризового управління, яке активізується у період загострення проблем і має переважно реактивний характер, управління ризиками спрямоване на превентивне виявлення потенційних загроз та розробку механізмів мінімізації. Ризик-менеджмент передбачає безперервний процес моніторингу, кількісної та якісної оцінки ризиків, що дозволяє формувати сценарії поведінки організації до настання критичних подій. У такий спосіб він створює підґрунтя для зменшення ймовірності виникнення кризових ситуацій і виступає основою для формування ефективного кризового управління.

У міжнародній практиці управління кризовим станом та ризиками регламентується стандартами ISO 22301:2019 (Business Continuity Management Systems) та ISO 31000:2018 (Risk Management) [15; 16]. Вони передбачають створення комплексних планів безперервного бізнесу (Business Continuity Plans),



які поєднують превентивні та реактивні заходи. Водночас вітчизняні підприємства лише починають інтегрувати ці підходи у практику, що створює важливу цінність для економічного розвитку організацій.

В умовах воєнних дій та системної економічної нестабільності управління ризиками й кризовими ситуаціями для українських організацій набуває стратегічного значення. При цьому основними цілями такого управління є:

- забезпечення безперервності діяльності, тобто підтримання функціонування ключових бізнес-процесів навіть за умов руйнування інфраструктури, перебоїв у постачанні чи загрози для персоналу;
- мінімізація фінансових та репутаційних втрат – формування резервних фондів, диверсифікація джерел фінансування та підтримка довіри фінансових партнерів (стейкхолдерів);
- захист персоналу та ресурсів через створення умов безпеки для працівників, збереження матеріальних і нематеріальних активів організації;
- адаптація до зовнішніх викликів, а також розробки гнучких стратегій реагування на воєнні ризики, санкційні обмеження, коливання ринку і валют, зміни регуляторного середовища;
- підвищення організаційної стійкості та розвитку здатності швидко відновлюватися після кризових подій, використовуючи міжнародні стандарти управління ризиками;
- інституалізація безпекової політики та інтеграція кризового управління й ризик-менеджменту у стратегічне планування, що формує основу довгострокового сталого розвитку і безпеку.

Таким чином, у сучасних умовах управління ризиками та кризовими ситуаціями спрямовано не лише на подолання наслідків криз, а й на формування ефективних механізмів, що дозволяють українським організаціям виживати й залишатися конкурентоспроможними у надзвичайно важкому середовищі. Для ефективної розробки напрямів управління кризовими ситуаціями та ризиками,



доцільно визначити фактори (ризики, кризові ситуації, наслідки), що впливають на діяльність та фінансово-економічний стан вітчизняних організацій:

- економічні, що пов'язані з макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами, банкрутством партнерів, змінами курсів валют, обмеженням логістичних потоків, блокування кордонів;
- операційні, які включають можливі перебої у виробництві товарів, наданні послуг та здійсненні робі, перебої у постачанні, логістичні розриви, зміни цін на сировину чи запчастини;
- техногенні та екологічні кризи – аварії, вибухи, екологічні катастрофи;
- соціальні, що включають: кадрові конфлікти, страйки, зростання рівня плинності персоналу;
- інформаційні та кібербезпеки – кібератаки, витоки даних, перебої в програмному забезпеченні організацій;
- політико-правові – воєнні конфлікти, санкційні обмеження, зміни регуляторного середовища, постійні зміни та обмеження законодавства щодо діяльності організацій;
- репутаційні ризики зумовлюються негативним сприйняттям організації суспільством, партнерами чи клієнтами через невдале управління кризовими ситуаціями, інформаційні витоки чи недотримання соціальної відповідальності.

Ключовим елементом ефективного кризового управління є інтеграція економічної, інформаційної, кадрової та інфраструктурної безпеки в управлінські процеси. Дослідження українських компаній протягом 2024 року [2; 16] показало, що: 72 % організацій не мають чітко розробленого і відпрацьованого плану безперервності діяльності; 58 % організацій визнають, що обстріли та кіберзагрози є ключовими ризиками у сучасній діяльності; 41 % опитаних не здійснюють регулярне навчання персоналу щодо дій у кризових ситуаціях.



Проте, більше 25 % українських підприємств, компаній, організацій, які мають комплексні плани безперервності діяльності, протоколи захисту фінансових ресурсів та персоналу, інтегровані системи ризик-менеджменту, у середньому знижують обсяг фінансових втрат під час кризових подій на 35-40 %. Поєднання кризового управління з цифровими технологіями скорочує час відновлення бізнес-процесів, операційної діяльності на 25-30 %, що доводить важливість безпекового аспекту у формуванні антикризових стратегій.

Для ефективного управління кризовими ситуаціями та ризиками організацій в сучасних економічних і політичних умовах доцільно визначити основні напрями управління (таблиця 1), які повинні включати ідентифікацію, аналіз, реагування, моніторинг і контроль.

Таблиця 1

Напрями управління кризовими ситуаціями та ризиками організації

Напрями управління	Характеристика напрямів
Ідентифікація та аналіз ризиків	Ідентифікація ризиків – передбачає виявлення всіх можливих ризиків, що можуть вплинути на діяльність організації, від фінансових до репутаційних. Це може бути зроблено за допомогою мозкових штурмів, SWOT-аналізу, опитувань та інших методів. Аналіз ризиків – включає оцінку ймовірності виникнення кожного ризику та його потенційного впливу. Ризики класифікуються за рівнем пріоритетності — від найкритичніших до незначних.
Планування та реагування	Розробка стратегій реагування передбачає підготовку планів дій на випадок кризи. Основні стратегії включають: уникнення ризику; зниження ризику; передача ризику; прийняття ризику. Створення кризового плану шляхом розробки чіткого плану дій, який визначає відповідальних осіб, канали комунікації та порядок дій у разі настання кризи.
Моніторинг та контроль	Моніторинг передбачає регулярний перегляд та оцінка існуючих ризиків, а також виявлення нових. Це безперервний процес, що дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Контроль передбачає провадження механізмів для забезпечення виконання планів реагування на ризики та контроль за їхньою ефективністю.



Комунікація та навчання	<p>Внутрішня комунікація через інформування всіх співробітників про потенційні ризики та їхню роль у кризовому плані. Це допомагає створити культуру відповідальності та готовності.</p> <p>Зовнішня комунікація шляхом підготовки стратегії спілкування з клієнтами, партнерами, ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами у разі кризи.</p> <p>Навчання передбачає проведення регулярних тренінгів та симуляцій кризових ситуацій, щоб переконатися, що персонал знає, як діяти в реальних умовах.</p>
Інтеграція цифрових технологій	<p>Використання інноваційних інструментів, таких як системи аналізу великих даних, штучний інтелект, блокчейн та IoT-сенсори, для підвищення точності прогнозування ризиків та швидкості реагування.</p>
Оцінка ефективності та удосконалення	<p>Передбачає регулярний аудит та аналіз ефективності реалізованих заходів кризового управління. За його результатами здійснюється коригування планів, оновлення стратегій та впровадження нових інструментів. Такий підхід забезпечує безперервне вдосконалення системи управління ризиками та підвищує стійкість організації до майбутніх викликів.</p>

Джерело: власна розробка автора

Для ефективного реагування на кризові ситуації організації застосовують низку моделей та інструментів управління. Зокрема, ERM-модель (Enterprise Risk Management, COSO) дозволяє інтегрувати управління ризиками на всіх рівнях корпоративного управління, а модель BCM (Business Continuity Management) спрямована на підтримання безперервності основних бізнес-процесів у кризових умовах. Важливим інструментом виступає сценарне моделювання, яке дає змогу прогнозувати розвиток кризових подій і визначати можливі наслідки, а також система кризових комунікацій, що забезпечує альтернативні канали зв'язку та узгодженість дій у надзвичайних ситуаціях. Суттєво посилюють ці підходи сучасні цифрові технології — аналіз великих даних, штучний інтелект та IoT-сенсори, які дозволяють підвищити точність прогнозування ризиків, пришвидшити реагування та мінімізувати людський фактор [3].

При цьому управління ризиками та кризами можливо здійснювати у наступні етапи:



1. Ідентифікація ризиків і загроз – виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників.
2. Оцінка ймовірності впливу кризових явищ, загроз та ризиків на організацію – кількісна та якісна оцінка.
3. Формування превентивних заходів – страхування, резервування ресурсів, диверсифікація постачань та приміщень.
4. Розробка кризових сценаріїв, тобто планування заходів реагування на різні рівні загроз.
5. Навчання персоналу, керівників та тестування планів, проведення регулярних тренінгів, стимуляція криз.
6. Посткризовий аналіз і корекція системи, вдосконалення заходів і планів організації.

При розробки ефективної стратегії управління внутрішніми та зовнішніми ризиками, загрозами вітчизняні організації можуть не лише визначати складові ризик-менеджменту власної діяльності і безпеки, а й залучати незалежних експертів для підвищення рівня надійності і незалежності від загроз.

Висновки. Проведене дослідження дозволило становити, що управління кризовими ситуаціями та ризиками в сучасних організаціях є комплексним процесом, який потребує поєднання різних видів заходів, які враховують різні рівні загроз. Визначено, що кризове управління охоплює сукупність рішень та дій, спрямованих на подолання вже наявних викликів, тоді як управління ризиками забезпечує безперервну ідентифікацію та оцінку потенційних загроз, створюючи умови для їх мінімізації ще до трансформації у кризу.

Аналіз наукових підходів свідчить, що ключовими викликами для організацій у сучасному середовищі є економічні, операційні, соціальні, інформаційні та політико-правові кризи, кожна з яких супроводжується відповідними групами ризиків. Для їх подолання доцільним є застосування сучасних моделей управління, сценарного моделювання та систем кризових комунікацій, які можуть бути посилені використанням цифрових технологій.



Досягнуті результати узгоджуються з поставленою метою та завданнями дослідження. Водночас подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на детальний аналіз видів ризиків та криз, що впливають на безпекову складову діяльності організацій, а також можливості застосування інноваційних методів управління, цифрових інструментів.

Список використаних джерел

1. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *БізнесІнформ*. 2024. № 1. С. 22–28. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf (дата звернення: 02.08.2025).
2. Продіус, О., Адирова, Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*, 2023. №58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>
3. Шатілова О.В. Кризові явища як об'єкт управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 1. С. 155-159.
4. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica", 2023. № 14 (91). С. 196–207.
5. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1 (7). С. 106–112.
6. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 220–225



7. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>.
8. Миськів Г.В., Білик В.М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (11), 2024. С. 19-27.
9. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
10. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Випуск 14 (91). <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
11. Рябоволик Т. Ф. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах ІНДУСТРІЇ 5.0 / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 390-395
12. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *БізнесІнформ*. 2024. №2. С. 289–296.
13. Везомський Д. Р., Гриценко В. С. Система кризового управління підприємством в умовах воєнних ризиків. *Науковий вісник*. 2024. С. 68-79.
14. Smith J., Thompson L. Crisis Management and Business Continuity: International Standards. *Journal of Risk Management*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/391918062_Business_Continuity_Management_in_Public_Sector_Organizations_Development_Challenges_and_Ways_Forward (дата звернення 14.08.2025)
15. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>



16. PwC Ukraine. *Business Risks Survey 2024*. Київ, 2024.
<https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/global-economic-crime-survey.html>