



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-456-466

УДК 005.936.3-026.564:005.931.1

Максим ОЛІЙНИК

аспірант кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна
ORCID ID: [0009-0002-4499-3860](https://orcid.org/0009-0002-4499-3860)
e-mail: m.oliinyk@kpi.ua

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. У статті досліджено управлінський інструментарій забезпечення безперервності бізнесу як ключовий елемент адаптації підприємств до мінливих умов. Метою роботи є систематизація загроз, аналіз управлінських рішень та розробка рекомендацій для ефективного підтримання безперервності діяльності підприємств в умовах нестабільності. Методологія дослідження базується на аналізі наукових джерел, систематизації типових проблем для розробки інструментів подолання кризових явищ. Проаналізовано різницю між поняттями «стійкість бізнесу» і «безперервність бізнесу», висвітлено актуальність впровадження ефективних заходів забезпечення безперервності бізнесу. Систематизовано проблеми, які виникають у процесі забезпечення стійкості операційної діяльності, та аналізу відповідних управлінських рішень. Розглянуто стратегічні та поточні завдання управління безперервністю бізнесу. Визначено ключові виклики забезпечення безперервності бізнесу, зокрема обмеженість ресурсів, опір змінам, відсутність індивідуальних механізмів мотивації персоналу, відсутність прозорості звітності, недостатній контроль за ризиками. Для подолання цих проблем запропоновано відповідні управлінські інструменти, що сприяють підвищенню стійкості бізнесу серед яких виділено: впровадження програм підвищення кваліфікації, оцінку ризиків, сценарне планування, розробку бізнес-кейсів із залученням керівництва компанії. Результати роботи включають класифікацію ключових загроз, а також визначення стратегічних і поточних управлінських завдань. Сфера застосування результатів охоплює підприємства, що функціонують у динамічному середовищі, зокрема в умовах воєнної агресії та економічної нестабільності. У висновках наголошується на необхідності інтеграції комплексних управлінських заходів для підвищення стійкості бізнесу, швидкого реагування на зовнішні виклики та забезпечення сталого функціонування в умовах криз.

Ключові слова: безперервність бізнесу, стійкість підприємства, кризове управління, бізнес-процеси.

JEL Classification: A10, B41, L29, M10

Absztrakt. A tanulmány a vállalati működés folytonosságának biztosítására szolgáló menedzsmenteszközöket vizsgálja, mint a vállalatok változó körülményekhez való alkalmazkodásának kulcselemét. A kutatás célja a fenyegetések rendszerezése, a vezetői döntések elemzése és ajánlások kidolgozása a vállalati működés folytonosságának hatékony fenntartására instabil környezetben. A kutatás módszertana a tudományos források elemzésén, a tipikus problémák rendszerezésén és a



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



válságjelenségek kezelésére szolgáló eszközök kidolgozásán alapul. Elemeztük a „vállalati reziliencia” és a „vállalati folytonosság” fogalmának különbsége, valamint bemutatásra került a működés folytonosságát biztosító hatékony intézkedések bevezetésének aktualitása. Rendszereztek az operatív működés folytonosságának biztosítása során felmerülő problémák, valamint a megfelelő vezetői döntések elemzése. Megvizsgáltuk az üzletmenet-folytonosság menedzsmentjének stratégiai és operatív feladatait. Meghatározásra kerültek a működés folytonosságát biztosító fő kihívások, többek között: erőforráshiány, a változásokkal szembeni ellenállás, az egyéni motivációs mechanizmusok hiánya, az átlátható beszámolás hiánya, az elégtelen kockázatkontroll. A problémák megoldására javaslatot nyertek olyan menedzsmenteszközök, amelyek hozzájárulnak a vállalati reziliencia növeléséhez, többek között: képzési programok bevezetése, kockázatértékelés, forgatókönyv-alapú tervezés, üzleti esetek kidolgozása a vállalatvezetés bevonásával. A kutatás eredményei közé tartozik a fő fenyegetések osztályozása, valamint a stratégiai és operatív vezetői feladatok meghatározása. Az eredmények alkalmazási területei közé tartoznak a dinamikus környezetben, különösen a háborús agresszió és a gazdasági instabilitás körülményei között működő vállalatok. A következtetésekben hangsúlyoztuk a komplex vezetési intézkedések integrációjának szükségességét a vállalatok rezilienciájának növelése, a külső kihívásokra való gyors reagálás és a válsághelyzetekben történő fenntartható működés biztosítása érdekében.

Kulcsszavak: üzletmenet-folytonosság, vállalati reziliencia, válságmenedzsment, üzleti folyamatok

Abstract. The article explores the management tools for ensuring business continuity as a key element in adapting enterprises to changing conditions. The purpose of the study is to systematize threats, analyze management decisions, and develop recommendations for the effective maintenance of business continuity under conditions of instability. The research methodology is based on the analysis of scientific sources and the systematization of typical problems to develop tools for overcoming crisis situations. The difference between the concepts of “business resilience” and “business continuity” is analyzed, and the relevance of implementing effective business continuity measures is highlighted. Problems arising in the process of maintaining operational stability and the analysis of corresponding management decisions are systematized.

The study considers both strategic and operational tasks in managing business continuity. Key challenges to business continuity are identified, including limited resources, resistance to change, lack of individualized staff motivation mechanisms, absence of transparent reporting, and insufficient risk control. To address these challenges, appropriate management tools are proposed to enhance business resilience, including implementation of training programs, risk assessment, scenario planning, and development of business cases involving company leadership. The results include the classification of key threats as well as the identification of strategic and operational management tasks. The scope of application covers enterprises operating in dynamic environments, particularly under conditions of military aggression and economic instability. The conclusions emphasize the necessity of integrating comprehensive management measures to strengthen business resilience, enable rapid response to external challenges, and ensure sustainable operation in crisis conditions.

Keywords: business continuity, enterprise resilience, crisis management, business processes.

Постановка проблеми. У сучасних умовах турбулентності, зумовленої воєнними діями в Україні, економічною нестабільністю та високим рівнем невизначеності, питання забезпечення безперервності бізнесу набуває важливого значення для збереження життєздатності підприємств. Незважаючи на наявність численних наукових досліджень, присвячених окремим аспектам стійкості та антикризового управління, досі залишається недостатньо розробленим управлінський інструментарій, який би дозволяв своєчасно і швидко

адаптуватися до зовнішніх загроз, підтримувати стабільне функціонування бізнесу та приймати ефективні управлінські рішення в умовах кризи. Особливо актуальними є питання адаптації сценарних підходів до оцінювання безперервності діяльності сучасних підприємств, уточнення складу релевантних управлінських інструментів, а також узгодження стратегій забезпечення економічної безпеки із завданнями оперативного реагування. Ці виклики вимагають системного переосмислення та обґрунтування управлінських механізмів забезпечення безперебійної роботи бізнесу, що в свою чергу зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним підґрунтям дослідження у сфері забезпечення безперервності бізнесу стали наукові праці вітчизняних дослідників, які розглядали концептуальні підходи щодо безперервності як ключового елементу сучасного управління підприємствами в умовах нестабільності. Зокрема, у роботі Мушинського Б. М. [1] безперервність функціонування розглядається як стратегічна управлінська концепція для фінансових установ, що дозволяє забезпечити їхню стійкість у кризових ситуаціях. Пашкевич М. С. у співавторстві з Лі Г. [2] досліджували участь підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку, акцентуючи увагу на необхідності формування довгострокових стратегій, орієнтованих на забезпечення стабільності та адаптивності. Ситайло У. В. [3] уточнює сутність поняття «стійкість бізнесу» у порівнянні з безперервністю, виокремлює основні категорії загроз відповідно до міжнародних рейтингів, а також пропонує інструменти мінімізації ризиків для забезпечення безперебійної роботи бізнесу в умовах воєнної агресії. Домбровська В., Гурин М. [4] у своєму дослідженні зосереджуються на зміщенні управлінських пріоритетів у періоди глибокої кризи, особливо в умовах війни, акцентуючи на важливості збереження життєздатності підприємств через впровадження антикризових інструментів, що забезпечують економічну безпеку бізнесу та його адаптивність до викликів нестабільного середовища. Сукупність цих підходів формує наукову основу для подальшого розроблення управлінських рішень щодо підтримки безперервності бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових досліджень у сфері забезпечення безперервності бізнесу, низка важливих аспектів залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, потребують подальшого теоретичного та практичного обґрунтування управлінські механізми реагування на зовнішні загрози в умовах кризи та війни України з рф. Недостатньо дослідженими залишаються сценарні підходи до оцінювання безперервності діяльності, які потребують адаптації до сучасних українських реалій. Також потребує уточнення переліку управлінських інструментів, які дозволяють ефективно мінімізувати ризики та підтримувати стабільну діяльність бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у систематизації та оцінці управлінського інструментарію забезпечення



безперервності бізнесу на підприємствах в умовах сучасних викликів. Це дасть змогу визначити ефективні підходи до підтримки стабільності бізнес-процесів, посилити здатність підприємств до оперативного реагування на кризові ситуації та забезпечити їх стійке функціонування.

Завдання дослідження:

- здійснити порівняльну характеристику понять «стійкість бізнесу» і «безперервність бізнесу»;
- охарактеризувати можливі сценарії, що дозволяють оцінити обґрунтованість припущення про безперервність бізнесу;
- проаналізувати основні проблеми безперервності бізнесу в сучасному економічному середовищі та інструменти їх вирішення;
- дослідити і систематизувати стратегічні та поточні завдання, що застосовуються для підтримки безперервної діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах нестабільності та зростання зовнішніх загроз забезпечення безперервності бізнесу набуває стратегічного значення для підприємств.

Інколи безперервність бізнесу пов'язують зі стійкістю компанії, однак це різні поняття. Стійкість бізнесу передбачає підготовку до майбутніх порушень, планування щодо адаптації підприємства до великої кількості загроз, вміння протистояти, відновлювати діяльність та гнучко адаптуватися до змін. Безперервність бізнесу по-іншому реагує на кризові ситуації, зокрема максимально швидко намагається усунути всі проблеми, збої в операційній діяльності, які можуть нести загрозу місії компанії і в режимі реального часу усуває всі збої, щоб забезпечити безперебійність постачання продукції споживачу [3].

Для кращого розуміння змістовного наповнення та логіки взаємозв'язку між поняттями «стійкість бізнесу» та «безперервність бізнесу», доцільно порівняти їхні ключові характеристики у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика понять «стійкість бізнесу» та «безперервність бізнесу» в управлінському контексті*

Критерій	Стійкість бізнесу	Безперервність бізнесу
Підхід до реагування	Проактивний: передбачає підготовку до ймовірних загроз у майбутньому	Реактивний: передбачає реагування на існуючі збої, проблеми в компанії у режимі реального часу
Ключова орієнтація	Широке коло загроз, яке передбачає адаптацію загроз в довгостроковій перспективі	Безперебійне функціонування критично важливих процесів для підприємства у короткостроковому періоді
Мета	Підвищення здатності підприємства адаптуватися, відновлюватися та протистояти новим викликам і загрозам	Забезпечення продовження роботи навіть в умовах кризи чи надзвичайної ситуації



Компоненти	Довготривала адаптивність, планування, стійкий розвиток	Короткостроковий план дій у разі збоїв, наявність резервних ресурсів, швидке відновлення операцій
Тип загроз	Розгляд широкого спектру загроз: технологічних (кібератаки, збої програмного забезпечення, технологічна застарілість систем), природних, антропогенних (людські помилки, недостатність ресурсів, дефіцит ключових фахівців), біологічних (хвороби, пандемії, карантин)	Фокус на загрозах, що зумовлюють порушення ключових функцій бізнесу
Інструменти реалізації	Сценарне планування, адаптаційні механізми	Плани безперервності діяльності, процедури миттєвого реагування
Тип планування	Довгостроковий	Коротко- і середньостроковий

* Сформовано автором за джерелом [3]

Таким чином, стійкість бізнесу передбачає стратегічну орієнтацію на довгострокову адаптацію до змін і підвищення здатності організації протистояти різноманітним проблемам. Водночас безперервність бізнесу реалізується як стратегія оперативного реагування, що забезпечує підтримання критичних функцій підприємства в умовах кризових ситуацій.

Для усвідомлення важливості безперервності бізнесу доцільно розглянути її вплив на формування фінансової звітності компаній. Саме цей взаємозв'язок між стратегією управління і фінансовою оцінкою є підґрунтям для прийняття зважених управлінських рішень в умовах невизначеності.

Формування фінансової звітності ґрунтується на концепції безперервності діяльності, яка передбачає, що підприємство продовжить свою роботу в майбутньому та не планує ліквідацію чи припинення діяльності. Однак, в умовах воєнного стану часто вітчизняні підприємства стикаються з потенційно вагомими ризиками, тому керівництво має оцінити обґрунтованість припущення про безперервність, обираючи один із трьох можливих сценаріїв:

1. Помірні ризики, заходи, щодо їхнього усунення є ефективними. Загрози для безперервності бізнесу існують, однак їхній рівень не є критичним, а застосовані управлінські рішення дозволяють зберігати стійкість функціонування організації в умовах зовнішніх викликів.

2. Суттєві загрози, для подолання яких заходи не забезпечують зниження рівня ризиків до прийняттого рівня. У ситуації, коли ризики є вагомими, а дії керівництва не гарантують збереження діяльності на належному рівні, компанія зобов'язана повідомити про наявність невизначеності щодо подальшого її існування. Керівництву підприємства необхідно ідентифікувати потенційні



ризиків, сформувати план дій, обґрунтувати, які кризові явища зумовили проблеми в діяльності, здійснити оцінку ситуації та виокремити реальні загрози для його безперервного функціонування.

3. Загрози є реальними, а подальше функціонування підприємства – неможливим. В цьому разі необхідно визнати втрату платоспроможності та нездатність забезпечити безперервність. Далі фінансова звітність складається на основі принципу припинення діяльності, а для власників бізнесу у цьому контексті важливо надати обґрунтування необхідності ліквідації або тимчасового призупинення функціонування, сформувати детальний план ліквідації, механізм розподілу активів, а також визначити орієнтовні строки завершення відповідних процедур.

Таким чином, безперервність бізнесу в умовах війни є не лише фінансовим питанням, а й ключовим управлінським викликом, що вимагає чіткої оцінки ризиків, та повного розкриття інформації у фінансовій звітності [5].

Для успішного подолання цих викликів необхідно не лише вчасно врахувати ймовірні ризики у фінансовій звітності, а також впровадити нові управлінські підходи, які враховують сучасні умови функціонування бізнесу.

Сучасне динамічне зовнішнє середовище, ускладнене глобальними викликами, війною в Україні зумовлює необхідність перегляду управлінських підходів до забезпечення безперервності бізнесу. Такі обставини ускладнюють управління ресурсами, бізнес-процесами та персоналом, що створює загрози для стабільності діяльності підприємств. Це, своєю чергою, вимагає застосування ефективного управлінського інструментарію, здатного забезпечити стійкість і адаптивність організацій до змін (таблиця 2).

Таблиця 2.

Проблеми забезпечення безперервності бізнесу та інструменти їх вирішення*

Проблема/опис	Інструменти вирішення
Обмеженість ресурсів: недостатність фінансових, людських чи матеріальних ресурсів у кризових ситуаціях	Формування пріоритетів та делегування: оптимізація розподілу ресурсів, розробка чіткої ієрархії критично важливих процесів, делегування завдань та зосередження на критичних бізнес-процесах
Швидкі технологічні зміни: складність адаптації до нових технологій	Безперервне навчання: впровадження програм підвищення кваліфікації, моніторинг ІТ-трендів
Опір змінам: персонал не сприймає нові підходи або технології	Стратегії управління змінами: комунікаційна підтримка змін, залучення персоналу до процесу трансформацій, коучинг
Відсутність ризик-менеджменту на підприємстві: підприємство не готове до непередбачуваних подій і не проводить ідентифікацію та оцінку ризиків	Система управління ризиками: ідентифікація, аналіз, оцінка ризиків, розробка планів реагування та сценарного планування



Проблема/опис	Інструменти вирішення
Регуляторні питання та відповідність законодавству: зміни в нормах законів або нові вимоги до організації бізнесу створюють додаткові перешкоди	Моніторинг нормативного середовища: створення відділу compliance, регулярне оновлення політик та процедур, юридичний супровід діяльності.
Відсутність стратегій забезпечення безперервності бізнесу: підприємство діє ситуативно, без довгострокового планування	Розробка стратегій та процедур реагування на кризові ситуації: аудит слабких місць, створення політик реагування на надзвичайні ситуації, перевірка ефективності планів забезпечення безперервності бізнесу
Низька цифрова зрілість: слабка автоматизація та відсутність цифрових рішень	Цифрова трансформація: впровадження ERP-систем, хмарних технологій, системи автоматизованого резервного копіювання
Проблеми комунікації в кризових ситуаціях: неефективний обмін інформацією між підрозділами	Кризова комунікація: створення централізованих каналів зв'язку, підготовка шаблонів повідомлень, відповідальних осіб
Недостатнє управління програмами навчання персоналу: працівники не мають потрібних навичок для адаптації	Системне навчання та сертифікація: планування навчальних програм з орієнтацією на гнучкість, лідерство, кризовий менеджмент
Недостатня підтримка з боку топ-менеджменту: обмежена підтримка вищого керівництва через недостатнє розуміння значення безперервності бізнесу.	Бізнес-кейси та прогноз: розробка обґрунтованих бізнес-кейсів та прогнозу потенційних ризиків із залученням керівництва до прийняття рішень і участі в опрацюванні ключових напрямів забезпечення безперервності діяльності.

* Сформовано автором

У таблиці 2 автором систематизовано основні проблеми, з якими стикаються підприємства в процесі забезпечення безперервності бізнесу, а також запропоновано відповідні інструменти для їх подолання. Представлені проблеми охоплюють організаційні, технічні, управлінські та кадрові аспекти функціонування підприємств у кризових умовах. Розглянемо детально деякі із них, зокрема:

1) визначено, що технології швидко застарівають, знижується ефективність бізнес-процесів. В цьому випадку підприємству доцільно виділяти кошти на безперервне навчання, яке передбачає регулярне підвищення кваліфікації працівників та впровадження інновацій;

2) проблема, що виникає в топ-менеджменті – це відсутність розуміння важливості і безперервності бізнесу, яку можна вирішити шляхом формування бізнес-кейсів, прогнозів негативних наслідків найбільш вагомих ризиків та залучення керівництва компанії до вирішення всіх проблемних аспектів;



3) проблема опору змінам передбачає небажання працівників або керівництва підприємства використовувати інноваційні підходи та проривні стратегії бізнесу. Застосування стратегій управління змінами дозволяють налагодити комунікацію та мотивувати персонал до поступового впровадження змін;

4) для усунення проблеми відсутності ризик-менеджменту на підприємстві доцільно розробити та впровадити ризико-орієнтований підхід, зокрема, систематично здійснювати ідентифікацію і аналіз ризиків, кризових аспектів та застосовувати методи мінімізації їхнього негативного впливу на діяльність компанії.

Після виявлення основних проблем, що перешкоджають забезпеченню безперервності бізнесу, та визначення відповідних інструментів їх вирішення, доцільно деталізувати завдання, які стоять перед підприємством у межах впровадження системи безперервності. У цьому контексті важливо розмежувати стратегічні та поточні завдання, що формують основу інструментарію забезпечення безперервності бізнесу та дозволяють системно підходити до управління ризиками і кризовими ситуаціями. Такий підхід представлено у наступній таблиці 3.

Таблиця 3.

Стратегічні та поточні завдання для підтримки безперервності бізнесу*

Тип завдань	Зміст завдань у контексті безперервності бізнесу
Стратегічні завдання	
Забезпечення стійкості та розвитку підприємства відповідно до стратегічних цілей	Формування планів реагування на ризики, альтернативних стратегій та адаптаційних змін в короткостроковій перспективі
Підвищення контролю за ризиками	Впровадження системи ризик-менеджменту та оцінювання слабких місць бізнес-процесів
Оптимізація бізнес-процесів для підвищення їх стійкості	Адаптація та перебудова бізнес-процесів із урахуванням принципів гнучкості та додаткових ресурсів
Недостатня прозорість дій в умовах невизначеності та післякризового відновлення	Розробка механізму інформування керівництва компанії про проблемні аспекти, ведення необхідної документації та звітності щодо антикризових заходів та відновлювальних процесів
Поточні завдання	
Забезпечення ефективної реалізації заходів щодо підтримки безперервності бізнесу	Реалізація планів виходу з кризової ситуації, формування сценаріїв реагування підприємства в мінливих умовах
Систематизація внутрішніх бізнес-процесів та формування чіткого плану дій щодо відновлення функціонування підприємства	Розробка стандартних процедур, інноваційних підходів, координація роботи між підрозділами.
Посилення контролю за використанням ресурсів у кризових умовах	Планування резервів, бюджетне прогнозування, формування адаптивних



	фінансових моделей для непередбачуваних ситуацій
Формування прозорої звітності	Автоматизовані звіти щодо виконання заходів безпеки, ефективності рішень, встановлення строків відновлення чи забезпечення стійкості
Надання керівникам доступу до актуальної антикризової інформації	Забезпечення централізованої інформаційної платформи, що містить дані про поточні ризики та заходи щодо мінімізації чи оптимізації ризиків
Рациональне планування та використання наявних ресурсів	Визначення пріоритетності ресурсів та інструментів для їхнього ефективного перерозподілу
Командна робота в кризових ситуаціях	Визначення ролей у команді, чітке управління відповідальністю кожного учасника команди
Чітке формулювання завдань персоналу в умовах невизначеності	Складання чек-листів дій та оцінка результатів за фактом подолання кризи
Застосування індивідуальних механізмів мотивації у складних умовах	Використання нематеріальних стимулів та гнучких підходів до підтримки залученості працівників

* Сформовано автором за джерелом [6]

Представлені у таблиці 3 завдання охоплюють ключові напрями впровадження інструментарію, що дозволяє адаптуватися до змін, ефективно реагувати на кризові ситуації та відновлювати діяльність компанії з мінімальними втратами. Стратегічні завдання спрямовані на забезпечення безперервної діяльності, сталого розвитку, прозорості управлінських рішень, розвитку ризик-орієнтованих підходів, формування бази знань та використання ефективних інструментів управління. Поточні завдання зосереджені на операційному рівні: удосконаленні процедур планування, контролю витрат, організації ефективної комунікації, управлінні ресурсами та моніторингу проектної діяльності. Особлива увага приділяється підвищенню обізнаності персоналу, оптимізації звітності та впровадженню індивідуальних мотиваційних підходів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті визначено основні категорії загроз, які впливають на безперервність бізнесу, що допомагає підвищити готовність організацій до кризових ситуацій і зміцнити їхню стійкість в умовах нестабільності. Поєднання стратегічних і поточних завдань сприяє не лише збереженню стабільності, а й розвитку підприємства в умовах змінного середовища. Стратегічні заходи підвищують гнучкість і конкурентоспроможність, а поточні — оптимізують внутрішні процеси та підвищують рівень обізнаності персоналу. Запропонований автором інструментарій, представлений у вигляді таблиць, є практичним засобом для прийняття управлінських рішень і може бути впроваджений у внутрішню



політику підприємств для мінімізації ризиків та забезпечення стабільного функціонування.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методологій адаптації запропонованого інструментарію до специфіки різних галузей та масштабів підприємств, а також у поглибленому вивченні моделей управління безперервністю, побудованих на варіативних підходах, з урахуванням нових викликів і технологічних змін.

Список використаних джерел

1. Мушинський Б.М. Безперервність ведення бізнесу як концепція управління фінансовою установою. *Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку*: Наук.-практ. інтернет-конференція. Одеса, 28–29 листопада, 2018 р. С. 112–114.
2. Пашкевич М.С., Лі Г. Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-184-190>
3. Ситайло У. В. Безперервність бізнесу в Україні: виклики та можливості в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3887> (дата звернення 30.07.2025)
4. Домбровська Н., Гурін В. Аналіз та напрями підвищення ефективності управлінських рішень у сфері стійкості бізнесу в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 4. С. 404 – 410. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/543/556> (дата звернення 30.07.2025)
5. Оцінка безперервності: 3 ключових сценарії та відповідні розкриття. Агенство з МСФЗ. Лютий 2023. URL: <https://amsfo.com.ua/otsinka-bezperervnosti/> (дата звернення 30.07.2025)
6. Калужинська А. І., Зборовська Т. В. Безперервність ведення бізнесу як один із своїх елементів успішного та прибуткового підприємства. *Управління якістю в фармації: XVI наук.-практ. інтернет-конференція з міжнар. участю*. Харків, НФаУ, 2022. С. 50-51. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/28314/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E%20%D0%B2%20%D1%84%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%C2%BB%20%2020.05.2022.pdf> (дата звернення 30.07.2025)

References

1. Mushynskiy, B.M. (2018). Business continuity as a concept of financial institution management. *Ekonomichna kibernetika: teoriia, praktyka ta napriamky rozvytku: Naukovo-praktychna internet-konferentsiia* [Economic cybernetics: theory, practice and directions of development: Scientific and practical online conference]. Odessa, November 28–29, 112–114 [in Ukrainian].
2. Pashkevych, M.S., Li, H. (2021). Theoretical substantiation of models of enterprises' participation in achieving global sustainable development goals. *Biznes Inform*, (12), 184–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-184-190> [in Ukrainian].
2. Sytalo, U.V. (2024). Business continuity in Ukraine: challenges and opportunities in wartime. *Economy and Society*, (60). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3887> [in Ukrainian].
3. Dombrovska, N., Hurin, V. (2024). Analysis and directions for improving the efficiency of management decisions in the field of business sustainability in crisis conditions. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (4), 404–410. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/543/556> [in Ukrainian].



4. Assessment of going concern: 3 key scenarios and related disclosures. (2023, February). IFRS Agency. URL: <https://amsfo.com.ua/otsinka-bezperervnosti/> [in Ukrainian].
8. Kaluzhynska, A.I., Zborovska, T.V. (2022). Business continuity as one of the elements of a successful and profitable enterprise. *Upravlinnia yakistiu v farmatsii: XVI naukovo-praktychna internet-konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu* [Quality management in pharmacy: XVI scientific and practical online conference with international participation]. Kharkiv: NFaU, 50–51. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/28314/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E%20%D0%B2%20%D1%84%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%C2%BB%20%2020.05.2022.pdf> [in Ukrainian].

Отримано:	04.08.2025	Beérkezett:	2025.08.04	Received:	04.08.2025
Прийнято до друку:	28.08.2025	Elfogadva:	2025.08.28	Accepted:	28.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025