

О. В. Лазарева,

д. е. н., професор, професор кафедри управління земельними ресурсами,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1050-7118>

К. Ю. Борисевич,

директор ТОВ "Український експертний центр землеустрою та оцінки", м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6246-0668>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.22.140

ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЙНИХ ЗАСАД КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

O. Lazareva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management
the Landed Resources, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv, Ukraine

K. Borysevych,

Director, Limited Liability Company "Ukrainian Expert Center for Land Management and Assessment", Mykolayiv, Ukraine

SUBSTANTIATION OF THE CONCEPTUAL PRINCIPLES OF CRISIS MANAGEMENT IN THE LAND USE SYSTEM

Метою статті є розробка послідовних кроків ведення менеджменту, що сприяють подоланню криз, а також обґрунтування його концепційних засад у сфері землекористування.

В статті висвітлено досвід ведення антикризового менеджменту в зарубіжних країнах.

Вказано етапи кризового менеджменту у сфері землекористування, такі як діагностування потенційних загроз, всебічна оцінка ризиків, розробка антикризової програми, конструктивна взаємодія з усіма зацікавленими сторонами, ведення постійного моніторингу запланованих заходів та їх коригування в разі потреби.

Обґрунтовано засади ведення антикризового менеджменту у сфері землекористування. Ними є оперативне реагування на кризову ситуацію, ведення профілактичних заходів, що виключають кризу, проведення рекультивациі земель, агротехнічних заходів, участь у грантових програмах, планування діяльності, ведення Pest та Step-аналізу, передбачуваність технологічних криз, врахування параметрів кризових ситуацій, передбачення комплексу агротехнічних заходів.

Today, there is a need to analyze risk factors that cause problems in the relevant area, actively respond to problems, and plan the appropriate components of crisis management.

Taking this into account, it is necessary to substantiate the relevant components that will allow analyzing the conceptual principles of crisis management in the field of land use, as well as predicting the impact of negative factors.

Accordingly, the purpose of the article is to develop sequential management steps that contribute to overcoming crises, as well as to substantiate its conceptual foundations in the field of land use.

The article highlights the experience of conducting anti-crisis management in such foreign countries as Poland, Germany, Finland, the USA, North America, Asia, Norway, Denmark, New Zealand, Spain, Sweden, Switzerland, the United Kingdom and Canada. It is indicated that anti-crisis management in them is based on forecasting and prompt response to emerging crises.

The stages of crisis management in the field of land use are indicated, which provide for the sequence of the following steps, such as diagnosing potential threats when conducting activities in the field of land use, comprehensive risk assessment, development of an anti-crisis program for conducting activities, constructive interaction with all stakeholders, constant monitoring of planned activities, and, if necessary, their adjustment in order to prevent potential negative consequences.

The principles of anti-crisis management in the field of land use are substantiated. They include prompt response to a crisis situation, preventive measures that eliminate the crisis, conducting land reclamation, agrotechnical measures, participation in grant programs, planning activities, conducting Pest and Step analysis, predictability of technological crises, taking into account the parameters of crisis situations, predicting a complex of agrotechnical measures.

It is indicated that the consistent implementation of planned actions involving crisis management in the field of land use will ultimately ensure a positive effect from conducting activities on the land, taking into account their emergent interaction and synergistic effect.

Ключові слова: кризовий менеджмент, антикризовий менеджмент, землекористування, кризова ситуація, ґрунтозахисні заходи, планування діяльності, моніторинг, технологічна криза.

Key words: crisis management, anti-crisis management, land use, crisis situation, soil protection measures, activity planning, monitoring, technological crisis.

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

В нинішніх умовах ведення господарської та бізнесової діяльності вагоме значення займає вміння правильно сконструювати стратегії та рішення щодо ведення бізнесу за умов несприятливого впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Під час нестабільної економічної ситуації, що має місце в умовах повноцінних військових дій зі сторони агресора, потрібно ретельно аналізувати ризикові фактори, що викликають у відповідній сфері, активно реагувати на ті чи інші проблеми, а також планувати відповідні компоненти кризового менеджменту, що дають змогу усунути, запобігти та мінімізувати дію негативних чинників.

Відповідно виникло питання обґрунтування відповідних компонентів, що дозволятимуть проаналізувати концепційні засади кризового менеджменту у сфері землекористування, а також передбачити дію негативних чинників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питань антикризового управління та антикризових дій під час війни торкнулась Н.О. Коренева [1, с. 99—100], яка розробила перелік специфічних антикризових дій відповідно до видів та етапів кризи. Проблеми антикризового державного менеджменту у сфері житлового-комунального господарства вивчав Д.В. Бізониц [2], вивчивши системні характеристики кризових явищ та їх

основні ознаки. Теоретико-прикладні аспекти антикризового управління у сфері гостинності, специфіку впровадження антикризових концепцій у сферу гостинності дослідили Гончар Л.О., Коваленко В.О., Сокира А.О. [3]. Наголосили на необхідності інтеграції соціальних аспектів у стратегії антикризового управління для забезпечення довгострокової ефективності підприємств такі дослідники, як Дзидзигурі О. та Доценко Т. [4, с. 555—556]. Інтегровані стратегії проактивного кризового та антикризового менеджменту, їх принципові відмінності, детально дослідив Суржиков І.Ф. [5, с. 47]. Підходи щодо формування системи кризового менеджменту, що забезпечує мінімізацію втрат та підтримання стійкості бізнесу в умовах невизначеності обґрунтувала Шевченко Н.В. [6]. Торкнулась теоретичних аспектів антикризового управління підприємством, розглянула його методи у сфері підприємництва Лункіна І.О. [7, с. 24—26]. Функції та принципи антикризового менеджменту, а також механізм його дії у сфері публічного управління обґрунтували Кравцова Т. та Лашенко О. [8, с. 66—67]. Перспективи діяльності підприємств в розрізі запровадження антикризового механізму, як елементу підвищення ефективності функціонування рівня економічної безпеки, торкнулись Одношєвна О., Мінковська А. та Саванчук Т. [9]. Як бачимо з аналізу наукових праць дослідників, питання антикризового менеджменту та управління представляють ваговий інтерес. Проте що стосується сфери землекористування, ролі антикризового менеджменту у ній, то такі наукові праці відсутні, що і спонукало до опрацювання даної теми дослідження.

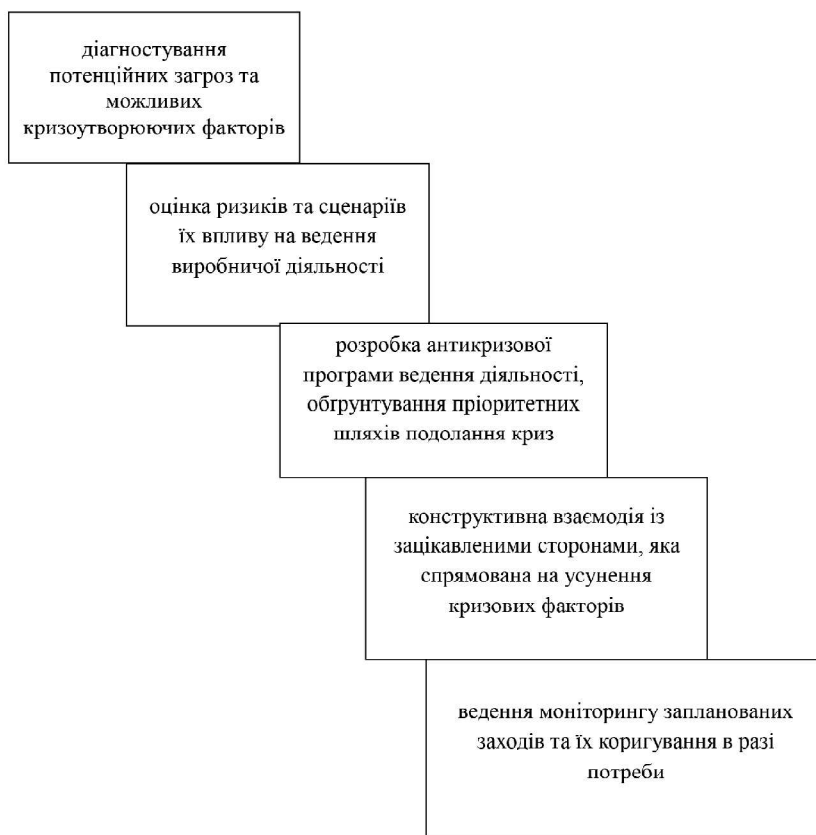


Рис. 1. Етапи кризового менеджменту у сфері землекористування

Джерело: сформовано авторами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Отже, метою статті є розробка послідовних кроків ведення менеджменту, що сприяють подоланню криз, а також обґрунтування його концепційних засад у сфері землекористування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відомо, що кризовий менеджмент виник в результаті розвитку менеджменту і необхідності приймати рішення для подолання кризових ситуацій.

Що стосується закордонної практики антикризового менеджменту, то він впроваджений і ефективно функціонує у багатьох країнах. Так, наприклад, у Польщі [10, С. 61—62] прийнято Закон "Про антикризовий менеджмент", в країні впроваджені такі його складові як територіальний рівень управління, що включає в себе планування, а також моніторинг загроз та підготовка сил та засобів для координації, роботи та підтримки всіх рівнів.

В Німеччині та Фінляндії [11] антикризовий менеджмент передбачає експрес-аналіз та діагностику кризового стану організації, що націлене на оперативне під час виявлення реагування на причини кризи, а також оперативне прийняття необхідних управлінських рішень.

В США [12] антикризовий менеджмент передбачає послідовне впровадження підготовлених заходів виходу з кризи, будується оптимальний план, а топ-менеджмент являє собою найвищий пріоритет у прийнятті рішень.

В таких країнах, як Північна Америка та Азія [5], підприємства прагнуть розширити свою діяльність на нові ринки (диверсифікувати виробництво), задля зменшення залежності від певної країни чи регіону. Це дозволяє їм зберігати стабільність під час виникнення інколи локальних кризових явищ.

У Норвегії та Данії [13, с. 64] антикризовий менеджмент ґрунтується на попередженні та подоланні крих на макро— та мікрорівнях, використовуючи напрямні методи регулювання за допомогою кредитної та фінансової політики.

У Новій Зеландії управління ризиками входить до пріоритетних завдань державної національної безпеки, що підпорядковано Стратегії національної безпеки, що діє в цій країні. В Іспанії [13] відповідна стратегія ґрунтується на такому підході, відповідно до якого управління всіма ризиками здійснюється на національному рівні.

У Швеції, Швейцарії, Великій Британії та Канаді запроваджена національна оцінка ризиків (НОР), діють державні служби щодо оцінки секторальних ризиків [14].

Як бачимо, в закордонних країнах активно впроваджений механізм антикризового менеджменту, який ґрунтується на ретельному прогнозуванні та оперативному реагуванні на кризи, що виникають.

Враховуючи актуальність піднятої проблематики, вагомим є характеристика етапів кризового менеджменту у сфері землекористування, що передбачають послідовність ведення таких кроків:

- діагностування потенційних загроз при веденні діяльності у сфері землекористування, а також можливих кризоутворюючих факторів при веденні діяльності на землі;

- всебічна оцінка ризиків, що мають місце, сценаріїв їх впливу на здійснення виробництва в землевпорядній галузі;

- розробка антикризової програми ведення діяльності за рахунок обґрунтування пріоритетних шляхів подолання криз та передбачення можливих заходів, що сприятимуть стабілізації певних негативних ситуацій;

- конструктивна взаємодія з усіма зацікавленими сторонами, які справляють вплив як на ведення виробничої діяльності, так і на діалог із потенційними клієнтами, стейкхолдерами тощо;

- ведення постійного моніторингу запланованих заходів, а в разі необхідності їх коригування з метою запобігання негативних потенційних наслідків у майбутньому.

Ці послідовні кроки ведення менеджменту, що передбачають подолання кризи детально представлено на рис. 1.



Рис. 2. Засади ведення кризового менеджменту у сфері землекористування

Джерело: сформовано авторами.

В рамках нашого дослідження спробуємо обґрунтувати засади кризового менеджменту в системі землекористування, чому і присвячене дане дослідження.

Враховуючи, що кризовий менеджмент передбачає як запобігання, так і реагування на кризові ситуації, то вважаємо, що у сфері землекористування його потенційні можливі сценарії можуть бути наступними:

- оперативність реагування на кризову ситуацію, яка може статися у сфері землекористування через дію зовнішніх або внутрішніх факторів. В даному випадку оперативність прийняття управлінських рішень досягається завдяки конструктивному та своєчасному процесу, що передбачає вирішення проблемних питань;

- ведення профілактичних заходів, що в майбутньому виключають настання кризових ситуацій в сфері землекористування або передбачають дотримання комплексу дій, що знижують ризики їх настання. Це дозволить зменшити негативний вплив викликів сьогодення, що пов'язане і з повноцінним військовим вторгненням, і забезпечить більш стійке відновлення території;

- враховуючи непередбачуваність явищ зі сторони агресора, що призводять до порушення ґрунтового покриву, деформації його структури, ерозії ґрунту, хімічних змін через забруднення ґрунту токсичними речовинами суттєво зростає необхідність проведення ре-

культиватії земель, комплексу агротехнічних заходів, що передбачають дренаж та правильну обробку ґрунтів, які в кінцевому підсумку знижують негативний вплив на ґрунти;

- подолання економічних криз, які пов'язані як і з фінансовими, так і виробничими проблемами завдяки участі у грантових програмах, що дозволить відродити виробництво, а можливо і перебудувати на більш прибутковій діяльності, враховуючи стратегічні цілі, спрямовані на перспективне та прибуткове ведення виробництва;

- обов'язкове планування діяльності, що передбачає завдяки заздалегідь розробленому плану дій та можливих сценаріїв ведення бізнесу на землі розробку адаптаційних стратегій, що передбачають пристосування до змінних обставин, що виникають внаслідок криз;

- розробка детального комплексного плану дій, що передбачають як і уникнення, так і подолання кризи, якщо вона сталася. В даному випадку корисним може бути ведення PEST-аналізу, що дозволяє аналізувати фактори, які мають вплив на бізнес, а також SWOT-аналізу, який допомагає оцінити поточний стан справ та розробити стратегію ведення дій у сфері землекористування на тривалу перспективу;

— передбачуваність технологічних криз, що пов'язані із можливими порушеннями технологічних процесів, порушенням взаємозв'язків між певними системами, подіями та явищами у сфері землекористування, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність та позитивно впливати на виробничі та еколого-економічні процеси;

— врахування всіх параметрів конкретної кризової ситуації, передбачення комплексу антикризових заходів, що передбачають взаємодію та координацію зусиль зовнішніх та внутрішніх сторін, а також передбачення можливості ведення бізнесової діяльності на землі, що на крок випереджатиме розвиток кризових ситуацій у майбутньому.

Ведення обґрунтованих вище засад кризового менеджменту у сфері землекористування (рис. 2) дозволить не тільки оперативнo діяти в умовах настання кризи, а і дозволить мінімізувати її негативні наслідки або навіть уникнути її появи.

Тож в цілому послідовне виконання запланованих дій, що передбачають ведення кризового менеджменту у сфері землекористування, забезпечуватиме в кінцевому підсумку позитивний ефект від ведення діяльності на землі, враховуючи їх емерджентну взаємодію та синергетичний ефект.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Закордонний досвід ведення антикризового менеджменту засвідчив, що важливим є перейняття його сценаріїв у практику українських реалій, а також застосування на практиці таких концепційних засад, як планування діяльності, ведення моніторингу загроз, експрес-аналіз та діагностика кризового стану, впровадження заходів виходу з кризи, диверсифікація виробництва, використання методів регулювання криз за допомогою кредитної та фінансової політики, здійснення управління ризиками на вищому рівні, що сприятиме в кінцевому підсумку національній безпеці, можливість функціонування служби щодо оцінки ризиків.

Проведене дослідження дозволило розробити послідовні кроки ведення кризового менеджменту в землевпорядній діяльності, а також обґрунтувати концепційні засади його ведення у сфері землекористування.

В процесі дослідження встановлено, що етапами ведення менеджменту, що передбачають подолання кризи, є такі послідовні дії, як діагностика потенційних загроз та можливих кризоутворюючих факторів, оцінка ризиків та сценаріїв їх впливу на ведення виробничої діяльності, розробка антикризової програми ведення діяльності на землі, обґрунтування пріоритетних шляхів подолання криз, взаємодія із зацікавленими сторонами на основі конструктивного діалогу, що сприяє усуненню кризових факторів, ведення моніторингу запланованих заходів та можливе їх коригування в разі потреби.

Обґрунтовано концепційні засади кризового менеджменту в землекористуванні, які передбачають ведення таких послідовних дій, як оперативне реагування на

кризову ситуацію, ведення профілактичних заходів, що виключатимуть її появу, проведення рекультивації земель, агротехнічних заходів, участь у грантових програмах, планування діяльності, ведення PEST та SWOT-аналізу, передбачуваність технологічних криз, врахування параметрів кризових ситуацій, ведення комплексу антикризових заходів.

Подальші дослідження мають передбачати обґрунтування послідовних кроків щодо відновлення економічного розвитку у поствоєнний період.

Література:

1. Коренева Н.О. Особливості антикризового управління під час воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. № 5. 2024. С. 96—101. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3181/3217> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Бізюнич Д.В. Дослідження поняття кризи у контексті антикризового державного менеджменту в системі житлово-комунального господарства України. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 9. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/57.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
3. Гончар Л.О., Коваленко В.О., Сокира А.О. Теоретико-прикладні аспекти антикризового управління у сфері гостинності: порівняльно-аналітичний підхід. Випуск 46. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2064/1992> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Дзидзигурі О.Г., Доценко Т.В. Соціальні фактори впливу на систему антикризового менеджменту в умовах післявоєнної відбудови України: бібліометричний аналіз. Сталий розвиток економіки. № 2 (53). 2025. С. 553—562. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1287/1241/> (дата звернення: 30.10.2025).
5. Суржиков І.Ф. Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2024. Вип. 28. С. 44—52. URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/ekonomics/article/download/334/329> (дата звернення: 30.10.2025).
6. Шевченко Н.В. Управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації: безпековий аспект. Актуальні питання економічних наук. № 8. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/737/732> (дата звернення: 30.10.2025).
7. Лункіна І.О. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес-інформ. № 1. 2024. С. 22—28. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
8. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Теоретичні аспекти впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. Аспекти публічного управління. Том 9. № 3. 2021. С. 64—72. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/878/905/> (дата звернення: 30.10.2025).
9. Одношєвна О., Мінковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення систе-

ми економічної безпеки в сучасних умовах. Економіка та суспільство. Випуск 49. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2283/2204/> (дата звернення: 30.10.2025).

10. Борисов А., Литвиновський Є. Антикризисний менеджмент у республіці Польща: огляд основного закону та практик його застосування на територіальному рівні державного управління. Науковий вісник: державне управління. № 2 (8). 2021. С. 56-91. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/170/165> (дата звернення: 31.10.2025).

11. Продіус Ю.І., Єгоров М.Ю. Світові тенденції антикризового управління та перспективи їх впровадження в Україні. Секція 6. Антикризисний менеджмент: моделі, механізми, інструменти. VII Міжнародна науково-практична конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту", С. 225—226. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2018/s6.pdf> (дата звернення: 31.10.2025).

12. Соболева Г.Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство. Випуск 41. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567/1508> (дата звернення: 31.10.2025).

13. Лікарчук В.В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. Право та державне управління. 2020. № 4. С. 256—261. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/38.pdf (дата звернення: 31.10.2025).

14. Антипенко І. Особливості державного управління політичними ризиками: загальні підходи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/35.pdf (дата звернення: 31.10.2025).

References:

1. Koreneva, N.O. (2024), "Features of anti-crisis management during martial law", Investments: practice and experience, vol. 5, pp. 96—101, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3181/3217> (Accessed 30 October 2025).

2. Bizonych, D.V. (2020), "Research into the concept of crisis in the context of anti-crisis state management in the housing and communal services system of Ukraine", Public administration: improvement and development, vol. 9, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/57.pdf (Accessed 30 October 2025).

3. Gonchar, L.O., Kovalenko, V.O. and Sokyra, A.O. (2022), "Theoretical and applied aspects of crisis management in the hospitality sector: a comparative and analytical approach", vol. 46, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2064/1992> (Accessed 30 October 2025).

4. Dzydyguri, O.G. and Dotsenko, T.V. (2025), "Social factors influencing the anti-crisis management system in the post-war reconstruction of Ukraine: bibliometric analysis", Sustainable economic development, vol. 2 (53), pp. 553—562, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1287/1241/> (Accessed 30 October 2025). (8),

5. Surzhykov, I. F. (2024), "Proactive crisis and anti-crisis management: integrated strategies to ensure susta-

inable development of enterprises", Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics, vol. 28, pp. 44—52, available at: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/economics/article/download/334/329> (Accessed 30 October 2025).

6. Shevchenko, N.V. (2025), "Crisis and risk management in an organization: the security aspect", Current issues in economic sciences, vol. 8, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/737/732> (Accessed 30 October 2025).

7. Lunkina, I.O. (2024), "Theoretical aspects of anti-crisis management of an enterprise in conditions of turbulence in the external environment", Business information, vol. 1, pp. 22—28, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf (Accessed 30 October 2025).

8. Kravtsova T., Lashenko O. and Kravtsov O. (2021), "Theoretical aspects of implementing anti-crisis management in the activities of public administration bodies", Aspects of public administration, vol. 9, no 3, pp. 64—72, available at: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/878/905/> (Accessed 30 October 2025).

9. Odnosheva, O., Minkovska, A. and Savanchuk, T. (2023), "Anti-crisis management as an element of improving the economic security system in modern conditions", Economy and society, vol. 49, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2283/2204/> (Accessed 30 October 2025).

10. Borysov, A. and Lytvynovskyi, Y. (2021), "Crisis management in the republic of Poland: overview of the basic law and practice of its application at the territorial level of the public administration", Scientific Bulletin: Public Administration, vol. 2 (8), pp. 56—91, available at: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/170/165> (Accessed 31 October 2025).

11. Prodius, U.Y. and Yegorov, M.O. (2025), "Global trends in crisis management and prospects for their implementation in Ukraine", Section 6. Anti-crisis management: models, mechanisms, tools. VII International Scientific and Practical Conference "Current Problems of Management Theory and Practice", pp. 225—226, available at: <https://economics.net.ua/files/science/men/2018/s6.pdf> (Accessed 31 October 2025).

12. Soboleva, G.G. (2022), "Formation of anti-crisis policy of enterprise management", Economy and society, vol. 41, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567/1508> (Accessed 31 October 2025).

13. Likarchuk, N. (2020), "Crises in the government system: causes and ways of settlement", Law and public administration, vol. 4, pp. 256—261, available at: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/38.pdf (Accessed 31 October 2025).

14. Antipenko, I. (2020), "Peculiarities of public political risk management: general approaches", Public administration: improvement and development, vol. 4, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/35.pdf (Accessed 31 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 31.10.2025 р.