

УДК 338.45

Л. В. Марценюк,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

Т. Ю. Чаркіна,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6202-0910>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.8.23

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ З УРАХУВАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ДІДЖИТАЛ МЕНЕДЖМЕНТУ

L. Martseniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Ukrainian State University of Science and Technologies

T. Charkina,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Ukrainian State University of Science and Technologies

A COMPREHENSIVE APPROACH TO CRISIS MANAGEMENT, TAKING INTO ACCOUNT DIGITAL MANAGEMENT TOOLS

У статті розглянуто комплексний підхід до антикризового управління із врахуванням сучасних інструментів діджитал менеджменту. Авторами проаналізовано природу кризових ситуацій, їх вплив на діяльність підприємств, а також роль управління в запобіганні та подоланні криз. Особлива увага приділена важливості стратегічного планування, своєчасної діагностики та впровадження дієвих заходів для мінімізації негативних наслідків криз.

Обґрунтовано необхідність використання комплексного підходу, який поєднує фінансовий, маркетинговий та організаційний напрями управління з сучасними цифровими технологіями. Автори пропонують інструменти аналізу та планування, серед яких SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ, метод Аргенті та інші. Також розглянуто роль цифровізації у підвищенні ефективності антикризових заходів.

Наголошено на важливості постійного моніторингу, адаптації антикризової програми до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також значущості підготовки персоналу, вдосконалення організаційної структури та формування нової корпоративної культури. Запропонований підхід спрямований на підвищення стійкості підприємства та його здатності адаптуватися до динамічних умов сучасного середовища.

The article explores a comprehensive approach to crisis management, taking into account modern digital management tools. The authors analyze the nature of crises, their impact on enterprise operations, and the role of managers in anticipating and overcoming them. Special attention is paid to strategic planning, timely diagnostics, and the implementation of effective measures to minimize the negative consequences of crises.

The need for an integrated approach that combines financial, marketing, and organizational management aspects with advanced digital technologies is substantiated. The authors present analysis and planning tools such as SWOT analysis, PEST analysis, the BCG matrix, the Argenti method, and others. The role of digitalization in increasing the efficiency of crisis response strategies is also highlighted.

Emphasis is placed on the importance of continuous monitoring, adapting crisis programs to changes in internal and external environments, as well as the significance of staff training, organizational restructuring, and the formation of a new corporate culture. The proposed approach aims to enhance enterprise resilience and adaptability in a rapidly changing environment.

In conclusion, the study underlines the necessity of rethinking traditional crisis management strategies in favor of agile, data-driven, and innovation-oriented models. By leveraging digital platforms, automation, and real-time analytics, companies can not only respond to crises more effectively but also build long-term sustainability and competitive advantage.

Furthermore, the article outlines practical recommendations for business leaders aiming to implement digital tools in their anti-crisis management systems. These include the adoption of cloud-based decision-making platforms, the integration of artificial intelligence for predictive modeling, and the use of business intelligence systems for real-time monitoring of key performance indicators. Such technologies enable proactive risk management, foster transparency in decision-making processes, and improve coordination among departments. The implementation of digital transformation strategies is no longer an option but a necessity for enterprises striving to maintain stability and ensure growth under uncertainty.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, діджитал менеджмент, криза, антикризове регулювання, управління змінами.

Key words: anti-crisis management, digital management, crisis, anti-crisis regulation, change management.

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

В процесі свого існування будь-яке підприємство рано чи пізно, постійно чи періодично стикається з різного роду кризами. Ці кризи можуть бути викликані як змінами у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому середовищі. Кризи можуть бути передбачувані та непередбачувані, і в цьому контексті, на наш погляд, талановитий менеджер може створити таку команду, члени якої зможуть спрогнозувати, тобто попередити передбачувані кризи та вжити дієвих заходів для зниження їх негативного впливу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Визначення сутності поняття антикризового управління має багато граней, різні науковці в різні часи намагалися показати своє бачення антикризового управління, адаптуючи вже відомі визначення антикризового управління до сучасних умов того чи іншого науковця. В загальному вигляді можна сказати, що антикризове управління — це комплексна система цілеспрямованих заходів, спрямованих на виявлення, попередження, подолання та мінімізацію наслідків кризових ситуацій на підприємстві або в галузі з використанням оптималь-

ної кількості різного роду ресурсів (адже в будь-яких діях менеджерів повинен бути сенс та економічна вигода, тобто не можуть бути ресурси коштувати більше, аніж вигода від того чи іншого заходу, на який були витрачені ці ресурси).

Цілком логічно, що науковці описують види криз та пропонують заходи щодо їх нівелювання не взагалі, а конкретно для галузі чи напряму діяльності, адже в залежності від напряму діяльності чи впливу менеджерів і комплекс заходів може якщо не кардинально відрізнитися, але нюанси можуть бути. Ми маємо на увазі, що для різних підприємств різних галузей можна використовувати як однакові методи, так і додатково застосовувати додатковий інструментарій прогнозування кризи та заходів її подолання.

Тому в науковій літературі знаходимо достатньо праць, що стосуються як загальних рекомендацій менеджменту [1], так і конкретних для кожної галузі, наприклад, багато досліджень є по антикризовому управлінню туристичною галуззю, яка суттєво постраждала внаслідок непередбачуваної кризи, а саме пандемії коронавірусу в період 2019—2022 років [2, 3]. Стосовно вчасному реагуванню на кризи в транспортній сфері, яка є дуже важливою для повноцінного функціонування держави, знаходимо антикризові заходи в дослідженнях науковців [4, 5]. Як впоратися з глобальними кри-

зовими викликами під час війни теж є чимало ґрунтовних досліджень [6].

Під час антикризового управління сучасний менеджер повинен враховувати принципи сталого розвитку [7, 8], адже сучасні підприємства повинні працювати таким чином, щоб не виснажити всі доступні ресурси та не залишити майбутнім поколінням нічого, а навпаки, розвивати енергозберігаючі технології, технології безвідходного виробництва, максимально переходити на цифрові технології, пришвидшуючи та полегшуючи виробничі процеси.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування необхідного антикризового управління на підприємствах та окреслення основних етапів комплексного підходу до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вважаємо, що сучасні антикризові стратегії повинні охоплювати найкращі доробки науковців попередніх років, тобто сучасні менеджери повинні застосовувати комплексний підхід для оцінки роботи свого підприємства та прогнозування його подальшої діяльності з урахуванням можливих кризових явищ. Комплексний підхід передбачає цілісне бачення проблеми, врахування всіх внутрішніх і зовнішніх факторів (хоча об'єктивно ми розуміємо, що все охопити неможливо, але можна охопити хоча б більшість з них), впровадження різнопланових заходів, що охоплюють як стратегічний, так і тактичний рівень.

При використанні комплексного підходу управлінці повинні вміти оцінити багато факторів, що впливають чи потенційно можуть вплинути на діяльність підприємства, також вони повинні пам'ятати, що в господарській діяльності не буває дрібниць, а отже потрібно приділяти увагу кожному напрямку діяльності підприємства — від навчання персоналу до впровадження інноваційних діджитал технологій. На допомогу менеджеру можуть бути задіяні фахівці служби контролінгу, основна діяльність яких є сервісною функцією — обслуговування менеджерів достовірною інформацією та рекомендації по ефективному використанню усіх доступних конкретному підприємству ресурсів [9].

Менеджер повинен пам'ятати, що існує не тільки період кризи, а й передкризовий та по-

сткризовий періоди. І цим періодам теж потрібно приділяти значну увагу, застосовуючи усі можливі інструменти аналізу діяльності підприємства. За допомогою поглиблених технік діагностики або за допомогою експрес-діагностики менеджер намагається виявити місце (це може бути фінансова, організаційна, ринкова, технологічна або інша криза) та глибину кризи. На наш погляд, на даному етапі доречно використовувати як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, так і застосовувати матрицю БКГ, а також метод Аргенті (який дозволяє не тільки оцінити фінансові показники діяльності підприємства, а й дає неупереджену оцінку саме менеджменту підприємства, саме стилю та технологіям, які застосовує менеджер. Саме цей метод може чітко вказати на помилки, які допускає менеджер в процесі управління підприємством, і в подальшому допоможе їх виправити. Тобто, якщо ми побачимо слабке місце, ми намагатимемося його виправити якомога скоріше, аби підприємство не втратило свою конкурентоспроможність).

Після того, як менеджер разом із своєю антикризовою командою визначили кризи, що є дотичними до їх підприємства, постає питання розробки реальних (і це дуже важливо) заходів щодо подолання тієї чи іншої кризи. На наш погляд, немає сенсу прописувати красиві, але недосяжні цілі, адже в результаті буде розчарування і самих менеджерів, і підлеглих від роботи менеджерів.

Цілі можуть бути короткостроковими (ліквідація дефіциту оборотних коштів) або довгостроковими (відновлення конкурентоспроможності, трансформація бізнес-моделі). Сучасне підприємство повинно орієнтуватися на сучасного споживача продукції чи послуг, а сучасний споживач все більше зорієнтований на отримання цифрових послуг, адже це економить час (наприклад, при купівлі квитків на потяг) або допомагає уникнути зайвих інфекцій (наприклад, цифрове меню в ресторані) та має інші переваги, які ретельно описані в дослідженнях інших науковців.

Менеджеру буде набагато легше реагувати на кризу, якщо в його арсеналі буде заздалегідь розроблена програма антикризових заходів з визначенням відповідальних виконавців та термінів виконання тих чи інших заходів. Цю антикризову програму потрібно час від часу редагувати, орієнтуючись на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Стандартна антикризова програма може включати: реструктуризацію активів; оптимізацію витрат; зміну організаційної структури; впроваджен-

ня інновацій (цифровізація, автоматизація); залучення антикризових менеджерів та інші напрями.

При настанні кризи та розгортанні програми антикризових заходів дуже важливим моментом є контроль виконання запланованих заходів в антикризовій програмі, при цьому контроль повинен бути не тільки за підсумками довгострокового періоду (а раптом підсумки будуть невтішними?), а й повинен бути постійний моніторинг ситуації, адже тільки при поточному моніторингу менеджер зможе зрозуміти чи тим напрямом рухається антикризова команда, чи потрібно застосувати якісь додаткові заходи задля виводу підприємства з кризи, чи потрібно ще якісь додаткові міри адаптації розробленої заздалегідь антикризової програми до реальних умов на конкретний період.

Напрями реалізації комплексного підходу антикризового управління в епоху цифровізації різноманітні. Ми згадаємо деякі з них.

1) Фінансовий напрям. Фінансові питання зазвичай є основною причиною кризи на підприємстві. Сюди відноситься нестача грошей для поточної діяльності, зниження здатності розраховуватись із партнерами, збитки, а також проблеми з поверненням кредитів. Тому перше, на що звертають увагу під час антикризових заходів — це фінансова стабільність. Для цього застосовують різні методи. Наприклад, це може бути реструктуризація боргу (продовження термінів виплати кредитів; зменшення процентної ставки або зміна розкладу виплат; списання частини боргу, якщо підприємство не в змозі сплачувати його повністю; перетворення боргу на частку в компанії, тобто кредитор стає її співвласником); пошук інвесторів або продаж непрофільних активів. Такі активи часто не приносять прибутку, але вимагають витрат на утримання); аудит фінансових потоків (це ретельна перевірка того, як і куди на підприємстві рухаються гроші. Такий аудит допомагає: з'ясувати, які підрозділи дають прибуток, а які — збитки; оцінити, чи ефективно витрачаються ресурси; знайти зловживання або нераціональні витрати; підготувати пропозиції щодо зменшення витрат і покращення фінансового контролю).

2) Маркетинговий напрям в антикризовому управлінні в епоху цифрових технологій. У період кризи підприємства стикаються з падінням продажів, втратою клієнтів та загальною недовірою до бренду. У таких умовах маркетинг стає

не просто інструментом просування, а ключовим механізмом відновлення стабільності та росту. Особливо важливу роль відіграє грамотне використання цифрових технологій, які дають змогу швидко адаптуватись до змін, вивчати поведінку споживачів та точно взаємодіяти з цільовою аудиторією. Основні кроки маркетингового антикризового підходу включають: переорієнтація на нові ринки (коли звичні сегменти ринку більше не приносять прибутку або істотно зменшується попит, компанії змушені шукати нові напрями збуту своєї продукції чи послуг. Це може бути: географічна диверсифікація; зміна цільової аудиторії; цифровий ринок, а саме: розширення діяльності в інтернеті через онлайн-платформи, маркетплейси, соціальні мережі тощо); модифікація товарного асортименту (в кризових умовах змінюється не лише рівень попиту, а й характер споживчих очікувань. Компаніям важливо швидко реагувати на нові потреби ринку: актуалізація асортименту; розширення або звуження лінійки продукції; створення цифрових продуктів); агресивні рекламні кампанії для відновлення довіри споживачів (щоб знову завоювати їхню довіру, компанії запускають активні рекламні стратегії, спрямовані на: підкреслення цінності продукту; роботу з репутацією бренду; застосування digital-інструментів, наприклад, таргетована реклама, SEO, email-маркетинг, колаборації з блогерами, використання аналітики для точного націлення; створення спеціальних пропозицій).

3) Організаційний напрям. Організаційний напрям — це все, що стосується внутрішньої перебудови підприємства: структури, управління, персоналу, процесів. Коли бізнес опиняється в кризі, потрібно не тільки "латати фінанси", а й наводити порядок у самій "будові" компанії. Саме цей напрям дозволяє змінити спосіб функціонування підприємства, зробити його більш гнучким, ефективним та здатним адаптуватися до нових умов.

Основні заходи цього напрямку: оптимізація організаційної структури (Підприємство переглядає, як побудована його система управління. Це може означати скорочення надлишкових ланок, зменшення кількості керівників, спрощення ієрархії. Завдання — зробити керування оперативним і менш затратним); зміна системи управління персоналом (в кризових умовах важливо зробити ставку на ефективність працівників. Може бути впроваджена система КРІ, скорочення неефективного персоналу, перенавчання співробітників або роз-

поділ нових ролей у команді); реорганізація підрозділів (деякі підрозділи можуть об'єднати, інші — ліквідувати, наприклад, якщо є два відділи, які дублюють функції, їх зливають, це дозволяє зменшити витрати і підвищити керуваність); перехід до проектного або процесного підходу (компанії часто переходять від жорсткої вертикальної структури до гнучкішої — проектної або процесної. Це дозволяє швидше реагувати на зміни й бути ближче до клієнтів та ринку); цифровізація процесів (в умовах сучасних криз важливо автоматизувати операції, перейти на електронний документообіг, CRM-системи, ERP-рішення — усе, що допомагає зменшити вплив людського фактору та пришвидшує роботу); побудова нової корпоративної культури

(потрібно об'єднувати команду навколо спільних цілей. Це може вимагати змін у підходах до мотивації, комунікації, лідерства. Люди мають вірити в стабільність компанії навіть у кризовий період).

Мета організаційного напрямку — зробити підприємство більш мобільним, скоротити зайві витрати на управління, покращити взаємодію між підрозділами і забезпечити стабільність у турбулентних умовах.

4) Інноваційно-технологічний напрям. Коли підприємство стикається з кризою, воно або адаптується до нових умов, або зникає з ринку. Інноваційно-технологічний напрям — це шлях до оновлення та виживання через впровадження нових технологій, модернізацію виробництва, автоматизацію процесів та впровадження інноваційних рішень.

Основні заходи цього напрямку:

1. Модернізація обладнання та технологій. Часто одна з причин кризи — застарілі технології, які тягнуть за собою великі витрати, низьку якість і повільне виробництво. Оновлення обладнання дозволяє зменшити витрати, покращити продуктивність та якість товарів/послуг.

2. Автоматизація та цифровізація процесів. Автоматизація — це не просто "роботи замість людей", це оптимізація: швидша обробка замовлень, менше помилок, контроль над усіма етапами роботи. До цього належить впровадження ERP-систем, CRM, електронного документообігу, чат-ботів, онлайн-сервісів.

3. Впровадження інновацій. Якщо ринок змінився — намагайтеся як менеджер зайняти ресурси аби змінитися разом з ним. Це можуть бути нові види продукції, нові формати обслуговування, нові бізнес-моделі. Наприклад, ре-

сторани під час пандемії створювали сервіси доставки та готові набори для приготування їжі вдома, залізниця продає квитки онлайн та інше.

4. Оптимізація виробничих процесів. Застосування принципів бережливого виробництва, Six Sigma, TQM (Total Quality Management) допомагає усунути втрати часу, ресурсів, зменшити брак і підвищити ефективність.

5. Інвестування в R&D (дослідження і розробки). Компанії, що не бояться вкладати у розвиток і створення нових рішень, здатні вийти з кризи з абсолютно новим конкурентним продуктом.

6. Використання новітніх технологій. Наприклад: штучний інтелект для аналізу даних; big data для прогнозування попиту; 3D-друк у виробництві; хмарні сервіси для об'єднання віддалених команд; блокчейн для прозорості операцій.

Важливим моментом у всьому періоді існування підприємства, а тим паче в період кризи, є увага персоналу в контексті підвищення компетентності персоналу. Ваш персонал повинен встигати за фахівцями, які працюють в спорідненій галузі на інших підприємствах в плані розвитку, знань, вмій тощо. Організувати навчання повинен роботодавець, якщо саме роботодавець зацікавлений в підвищенні конкурентоспроможності свого підприємства. У період кризи головним активом будь-якого підприємства залишаються його люди [10]. Компетентний, адаптивний і обізнаний персонал здатен швидко реагувати на зміни, впроваджувати нові інструменти, підтримувати бізнес-процеси та знижувати ризики. В умовах цифровізації з'являються нові технології, програми, CRM-системи, аналітика — і працівники мають уміти з ними працювати. Персонал, що пройшов навчання, краще орієнтується у своїх завданнях, діє впевнено та злагоджено — що критично в нестабільний період. Навчання знижує стрес і опір змінам, які часто супроводжують антикризові заходи. Форми навчання в цифрову епоху різноманітні: від вебінарів, онлайн-курсів, внутрішні LMS-платформи до мікронавчання (короткі сесії на конкретну тему) або симуляції та практичні кейси з реальних ситуацій.

Особливу увагу потрібно приділити збереженню даних, адже цифрова безпека є основою стабільності функціонування підприємства. Втрата баз клієнтів, фінансових звітів, комерційної інформації або особистих даних може спричинити не лише збитки, а й юридичні наслідки та втрату довіри.

Під час кризи збільшується ризик кібератак або технічних збоїв. Компанія має мати резервні копії (бекапи) у хмарі або на захищених серверах.

Важливо мати план відновлення після інцидентів (Disaster Recovery Plan), щоб у разі форс-мажору швидко відновити дані.

Ключові інструменти, які можуть використовувати менеджери для збереження даних, якими оперує підприємство, це: хмарні рішення для зберігання й доступу до даних (Google Workspace, Microsoft 365, Amazon AWS); захищені сервери та урп для віддаленої роботи; регулярні резервні копії та автоматизовані системи безпеки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Комплексний підхід до антикризового управління забезпечує багатофакторний аналіз і взаємопов'язану систему дій для подолання кризи. Його ефективність підтверджена світовою практикою. Ключовими умовами успішної реалізації є своєчасна діагностика, стратегічне планування, професійне управління та підтримка з боку зацікавлених сторін.

Переваги комплексного підходу до антикризового управління:

— Цілісне бачення ситуації (підприємство не концентрується лише на одній проблемі (наприклад, фінансах), а й також аналізує усі аспекти: організацію, маркетинг, технології, персонал. Це дозволяє вирішувати причини, що викликали кризу;

— Узгоджені дії всіх підрозділів. Кожен напрям (фінанси, маркетинг, HR, виробництво) працює скоординовано. Це зменшує хаос і суперечності у діях різних відділів;

— Гнучкість та адаптивність. Комплексний підхід дозволяє швидко змінювати стратегію в разі появи нових викликів — без втрати цілісності управління;

— Підвищення довіри з боку стейкхолдерів. Інвестори, кредитори, партнери бачать, що компанія діє не спонтанно, а системно — це додає авторитету та відкриває більше можливостей для співпраці;

— Оптимізація витрат та ресурсів. Завдяки одночасному аналізу кількох напрямів вдається знайти дублюючі, неефективні або зайві витрати — і скоротити їх без втрати якості;

— Формування нової корпоративної культури. В процесі комплексного оновлення часто змінюються підходи до управління персона-

лом, комунікацій, відповідальності це безумовно дає довгостроковий ефект. Антикризове управління сьогодні неможливе без інвестування в розвиток персоналу та цифрову безпеку. Люди, які знають, що робити, і технології, які зберігають важливу інформацію — це два стовпи, на яких тримається виживання бізнесу в сучасних умовах.

Література:

1. Чаркіна Т. Ю., Токмакова І. В., Марценюк Л. В. та ін. Менеджмент: інноваційний Публічно-правове та приватно-правове регулювання окремих сфер суспільних відносин ISSN 2078-3566 159 аспект: монографія / за заг. ред. Л. В. Марценюк. Дніпро: УДУНТ, 2022. 136 с.

2. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 19—23. DOI: 10.32702/23066806.2021.2.19.

3. Гребенюк, Г. М., Чаркіна, Т. Ю., Марценюк, Л. В., & Пікуліна, О. В. (2021). Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. Агросвіт, (5—6), 57—62.

4. Марценюк Л. В., Батмангліч К. Економічна безпека українських залізниць: шляхи виходу з кризи. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2021. № 3. С. 297—303.

5. Martseniuk L., Dyomin Ye., Galushko O. Formation of the anti-crisis concept of increasing the strategic stability of Ukrzaliznytsia. Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs. 2021. Special Issue № 1 (113). Pp. 254—262. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-5-254-262>.

6. Марценюк Л. В., Черняк Н. П., Тіщенко-ва С. О., Ботвінов Р. Г. Економіка, державне управління та правові відносини в умовах перманентних збройних конфліктів: парадокси й закономірності розвитку. Економічний часопис. 2020. № 181 (1—2). С. 4—17.

7. Марценюк Л. В., Сидорчук А. О. Напрями реалізації цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті та їх адаптація до умов воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід, № 16, 2024. С. 88—97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88> <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>

8. Марценюк Л. В., Шніпов В. Напрями сталого розвитку залізничного транспорту України. Вісник ДДУВС, № 2, 2024. С. 153—163. DOI: 10.31733/2078-3566-2024-2-153-163

9. Галушко О. І. Визначення поняття "криза" та параметрів, що описують кризу на підприємстві. *Магістеріум*. Київ: НаУКМА. 2004. Вип 14. С. 52—55.

10. Марценюк, Л., Матусевич, О., & Лебедєва, В. К. Інтелектуальний капітал: теоретико-прикладний аспект застосування в умовах діджиталізації економічних процесів. *Review of transport economics and management*. 2024. № 10(26). С. 39—45. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>

References:

1. Charkina, T.Yu. Tokmakova, I.V. and Martseniuk, L.V. (2022), *Menedzhment: innovatsijnyj Publichno-pravove ta pryvatno-pravove rehuliuвання окремих сфер suspil'nykh vidnosyn [Management: innovative Public-legal and private-legal regulation of certain spheres of social relations]*, UDUNT, Dnipro, Ukraine.

2. Charkina, T. Martseniuk, L. Zadoia, V. and Pikulina, O. (2021), "Strategic directions of hotel and restaurant business management in the conditions of crisis", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 19—23. DOI: 10.32702/23066806.2021.2.19.

3. Hrebenuk, H. Charkina, T. Martseniuk, L. and Pikulina, O. (2021), "An innovative approach to the development of tourism and hotel and restaurant business in Ukraine in a crisis", *Agrosvit*, vol. 5—6, pp. 57—62.

4. Martseniuk, L.V. and Batmanhlich, K. (2021), "Economic security of Ukrainian railways: ways out of the crisis", *Naukovyj visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 3, pp. 297—303.

5. Martseniuk, L. Dyomin, Ye. and Galushko, O. (2021), "Formation of the anti-crisis concept of increasing the strategic stability of Ukrzaliznytsia", *Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, Special Issue 1 (113)*, pp. 254—262. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-5-254-262>.

6. Martseniuk, L.V. Cherniak, N.P. Tishchenkova, S.O. and Botvinov, R.H. (2020), "Economy, public administration and legal relations in conditions of permanent armed conflicts: paradoxes and patterns of development", *konomiczny chasopys*, vol. 181 (1—2), pp. 4—17.

7. Martseniuk, L.V. and Sydorчук, A.O. (2024), "Directions for the implementation of the goals of sustainable development of Ukraine in railway transport and adaptation of these goals to the conditions of martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 88—97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88> <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>

www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397

8. Martseniuk, L.V. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of railway transport of Ukraine", *Visnyk DDUVS*, vol. 2, pp. 153—163. DOI: 10.31733/2078-3566-2024-2-153-163

9. Halushko, O.I. (2004), "Definition of the concept of "crisis" and parameters describing a crisis at an enterprise", *Magisterium*, vol. 14, pp. 52—55.

10. Martseniuk, L. Matusevych, O. and Lebedieva, V.K. (2024), "Intellectual capital: theoretical and applied aspect of application in conditions of digitalization of economic processes", *Review of transport economics and management*, vol. 10 (26), pp. 39—45. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>

Стаття надійшла до редакції 06.04.225 р.



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292