

УДК 330.131.7

Д. С. Королев,
к. е. н., докторант,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4883-1739>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.69

НАПРЯМИ ЗНИЖЕННЯ ВПЛИВУ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

D. Korolov,
Doctoral student, Ukrainian State University of Science and Technologies

DIRECTIONS OF REDUCTION OF THE IMPACT OF NEGATIVE CONSEQUENCES
OF RISKS OF ENTERPRISE ACTIVITIES DURING MARITAL STATE

Окреслено основні ризики, з якими можуть стикнутися суб'єкти господарювання під час своєї діяльності. Особливий акцент зроблено на функціонуванні підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Надано рекомендації задля зниження негативного впливу настанні небажаних подій внаслідок тих чи інших ризиків, які зумовлені змінами в зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства. Наголошено, що протидіяти кризам на підприємстві повинен не одноосібно менеджер, а повинна працювати ціла команда фахівців різних напрямів (яких саме конкретно вказано в даному дослідженні). Особливу увагу приділено необхідності збереженню колективу підприємства, а також обов'язковому втіленню інновацій та врахування європейського курсу України. Наголошено на необхідності дотримуватися принципів сталого розвитку. Надано рекомендації щодо напрямів залучення інвестицій на розвиток підприємства.

The main risks that economic entities may face during their activities are outlined. Special emphasis is placed on the functioning of enterprises in the conditions of martial law in Ukraine. Recommendations are given to reduce the negative impact of the occurrence of undesirable events due to certain risks caused by changes in the external or internal environment of the enterprise. It is emphasized that in the course of their existence, enterprises undergo organizational changes, because this is required by the external and internal environment, which are constantly in a state of flux, and not in a stable static state, so the managers of the economic entity must quickly and effectively respond to innovations, to global or industry trends, to the conditions dictated by the specific country in which this entity operates.

It is emphasized that the manager should not work against crises in the enterprise alone, but a whole team of specialists from different fields (which are specifically indicated in this study) should work. Special attention was paid to the need to preserve the company's team, as well as the mandatory implementation of innovations and consideration of Ukraine's European course. The need to adhere to the principles of sustainable development was emphasized. Recommendations are given on the

direction of attracting investments for the development of the enterprise. Taking into account that in the course of their existence, enterprises undergo organizational changes, because this is required by the external and internal environment, which are constantly in a state of flux, and not in a stable static state, then the managers of the economic entity must quickly and effectively respond to innovations, to global or industry trends, to the conditions dictated by the specific country in which this entity operates. It is noted that it is impossible to predict all risks, but it is recommended that managers outline at least most of the likely risks for a specific enterprise and write a plan of anti-crisis measures with clearly indicated deadlines for the implementation of this plan and responsible persons, as well as the necessary resources for its implementation.

*Ключові слова: ризик, ризики управління, антикризове управління, воєнний стан.
Key words: risk, management risks, anti-crisis management, martial law.*

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

Суб'єкт господарювання в процесі свого існування періодично стикається з різного роду ризиками. Тільки ті підприємства, менеджмент яких зміг вчасно та ефективно протидіяти ризикам, можуть розраховувати на отримання позитивних результатів діяльності. Враховуючи, що в процесі свого існування підприємства зазнають організаційних змін, адже цього вимагають зовнішнє та внутрішнє середовище, які постійно знаходяться в рухливому стані, а не в стабільному статичному стані, то менеджери суб'єкта господарювання повинні швидко та ефективно реагувати на інновації, на світові чи галузеві тенденції, на умови, які диктує конкретна країна, в якій цей суб'єкт веде свою діяльність [1]. На кожному етапі — будь то створення, чи стабілізація чи занепад — підприємство стикається з різного роду ризиками. Вміти їх завчасно передбачити та застосувати дієві заходи захисту господарської діяльності від банкрутства — першочергове завдання, тож розробка рекомендацій щодо зниження впливу негативних наслідків ризиків діяльності підприємства під час воєнного стану є актуальною темою для розкриття. Ми вважаємо, ще один топ-менеджер не здатен охопити усі напрями діяльності підприємства, вчасно пропонувати власнику підприємства напрями розвитку за всіма видами діяльності, тож в структурі підприємства бажано мати фахівців служби контролінгу та ризик-менеджерів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науці ризикології в сучасній науці приділено безліч наукових праць, адже науковці шукають підходи як до формування визначень різного роду ризиків, так і пошуку інструментів їх протидії. Наприклад, науковці Л. Наливайко та Л. Марценюк слушно зосереджують увагу на ризиках як на загрозу національній безпеці країни [2]. Колектив авторів у дослідженні [3] акцентує увагу на фінансових ризиках, а науковці у статті [4] вказують на необхідність уникнення порушень гендерного балансу в колективах підприємств, а в монографії [5]

колектив авторів під керівництвом професора Т. Чаркіної акцентують увагу на компетентностях менеджерів як на ключових особах, здатних передбачити ризики та протидіяти ним.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка рекомендацій щодо зниження впливу негативних наслідків ризиків діяльності підприємства під час воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Україні, в сучасних умовах воєнного стану, підприємства зазнають величезних ризиків, при чому наслідки настання тих чи інших ризиків мають різну ймовірність та різну руйнівну силу для підприємства, разом з тим, на наш погляд, важливо передбачити якщо не всі, то хоча б більшість з них [6]. Проаналізуємо основні з них.

По-перше, для будь-якого підприємства, в будь-якому куточку України є ризик руйнування майна, тобто є ризик повного руйнування або часткового пошкодження. Власникам та керівникам підприємств треба чітко усвідомлювати, що в Україні під час воєнного стану немає жодного супер безпечного населеного пункту, де можна бути абсолютно спокійним за свій бізнес, адже прильоти ворожих ракет чи дронів тощо або уламки від них можуть бути будь-де. На жаль, релокувати всі на сто відсотків підприємства у безпечні якісь регіони/райони чи за кордон чи під землю, неможливо в силу об'єктивних та суб'єктивних причин, тож з цим ризиком треба змиритися та мати його на увазі і або продовжувати діяльність в поточних небезпечних умовах або відмовитися від існування підприємства, стати банкрутом, при цьому працівники втратять робочі місця (тоді існує ризик зростання безробіття і в деяких випадках в геометричній прогресії зростання випадків злочинів), а бюджети різних рівнів втратять суттєві надходження.

Наступним ризиком для суб'єкта господарювання може стати нестача фінансових ресурсів як для поточних справ, так і для подальшого розвитку та втілення профільних інновацій. Враховуючи зростаючу інфляцію, порушення логістичних зв'язків багатьох підприємств, підвищення собівартості продукції, що виробляє конк-

ретне підприємство; падіння купівельної спроможності, небажання інвесторів вкладати кошти в ризиковані підприємства внаслідок непривабливого інвестиційного клімату в Україні — ці та інші фактори значно впливають на ліквідність суб'єкта господарювання, а отже і на його платоспроможність та доцільність існування.

Втрата важливого ресурсу підприємства, а саме: людського капіталу, цінних кваліфікованих співробітників — наступний ризик, з яким може стикнутися і вже стикнувшись реально багато підприємств. Внаслідок російської агресії кваліфіковані жінки могли виїхати з дітьми за кордон як біженці в пошуках безпечного тимчасового місця проживання, а кваліфіковані чоловіки могли бути мобілізованими та піти захищати Батьківщину на фронт. Крім того, нестача кадрів також може настати внаслідок незаповнення кадрами непопулярних професій, наприклад, в теперішній час молоді люди — випускники університетів не дуже бажають працювати на залізничному транспорті, в освітніх закладах, в державних установах, а обирають вільний найм, іноді без офіційного оформлення, обирають низько кваліфіковану працю, але за більші гроші, у порівнянні із роботою з офіційним працевлаштуванням на державних підприємствах (на це впливає і низька мотивація заробити собі офіційний стаж та пенсію, адже розмір пенсії не є достатнім та привабливим для сучасних молодих людей, тож вони не прагнуть працювати зараз на робочих місцях з низькою оплатою праці офіційно, щоб в старості отримувати мінімальну пенсію) [7].

Також ризиком для суб'єкта господарювання в разі організаційних змін може стати зміна інвесторів, що потягне за собою зміну власників підприємства і відповідно потім зміну керівництва підприємства. Погляди на розвиток та існування підприємства та цілі нових власників можуть не співпадати з попередніми власниками, тож колективу доведеться підлаштовуватися під нову політику нового топ-менеджменту, а це іноді може призвести до плинності ключових кадрів середньої ланки управління та професійних кадрів інших напрямів, і в підсумку, відобразитися негативно на поточних результатах роботи підприємства, якщо попередній штат почне масово звільнятися. В цьому разі з боку нових менеджерів для зниження ризику плинності кадрів потрібна потужна інформаційна компанія, яка впродовж якої буде прояснено працівникам, що зміна власників ще не означає істотну зміну умов праці та відпочинку в гіршу сторону для працівників, які вже працюють на даному підприємстві, щоб вони не робили поспішних висновків та не шукали нову роботу [8]. Новому керівництву треба налагодити контакт із колективом, показати основні напрями розвитку підприємства та очікувані позитивні результати, які сприятимуть зростанню конкурентоспроможності підприємства. Потрібно зацікавити працівників продовжувати працювати на даному підприємстві, за можливості, долучити їх до розробки амбітних цілей підприємства і обов'язково забезпечити колектив необхідними ресурсами для досягнення мети. Також потрібно враховувати гендерний аспект, надаючи рівні права та можливості працівникам, незалежно від їх статі [4].

Наступним ризиком для суб'єкта господарювання може бути втрата конкурентоспроможності. В сучасних

мінливих умовах, виходить так, що, хто зміг (знайшов відповідні ресурси) швидко адаптуватися до зовнішніх змін, той і залишився конкурентоздатним. Це стосується і налагодження нових логістичних зв'язків, і збереження колективу, і утримання якості та кількості продукції чи послуг, що виробляються на рівні, не гіршому за той, що був у довоєнний період; і можливість бути беззбитковим — ці та інші фактори впливають на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Важко залишатися конкурентоспроможним без достатнього фінансування, тож треба прикладати чимало зусиль аби залучити кошти на розвиток вітчизняних та іноземних інвесторів. В умовах воєнного стану інвестори вважають (і це цілком зрозуміло) недостатньо привабливим інвестиційне середовище в Україні (тому що існують ризики втрати майна в першу чергу та відсутності попиту на продукцію внаслідок низької платоспроможності населення), але якщо керівники профільних підприємств конкретної галузі зможуть добитися від уряду підтримки у наданні певних пільг інвесторам, то можливість залучення коштів стане більш реальною вже в нинішніх умовах.

З урахуванням того, що Україна тримає курс на вступ до Європейського Союзу (з червня 2022 року Україна є кандидатом на членство до ЄС), а відповідно, поступово імплементує європейські норми в українське законодавство, керівникам підприємств потрібно постійно моніторити зміни, що стосуються безпосередньо діяльності підприємства, аби не потрапити під санкції та не втратити частину фінансових ресурсів. Наявність юридичного відділу або отримання юридичних послуг на умовах аутсорсингу не буде зайвим для підприємства. Особливої уваги заслуговують нові норми стосовно подання звітності українських підприємств, наприклад, вимоги щодо врахування принципів сталого розвитку в діяльності підприємства та звітування стосовно того, яким чином діяльність підприємства впливає на навколишнє середовище.

Також під час організаційних змін підприємство може зазнавати репутаційних ризиків. Конкуренти можуть в поганому світлі висвітлювати зміни, що відбуваються на підприємстві, з метою перехоплення клієнтів. Враховуючи стрімке зростання цифрової інформації в сучасному інформаційному просторі, пересічному споживачу не завжди вдається розпізнати чи то правда, чи то фейк у повідомленні про якийсь суб'єкт господарювання. І навіть, якщо підприємство оклеветали, то не всі потенційні покупці зможуть побачити спростування неправдивої інформації і підприємство втратить цей сегмент. Тож заповнення інформаційного простору максимально доступною та позитивною інформацією — одне із завдань служби маркетингу чи зв'язків зі ЗМІ на підприємстві.

Ще раз підкреслюємо, що в процесі своєї діяльності підприємство постійно стикається з наслідками тих чи інших ризиків. Спрогнозувати їх заздалегідь та спробувати прописати чіткий план антикризових заходів у випадку проявлення тих чи інших негативних явищ не буде зайвим для суб'єкта господарювання, якщо він бажає зберегти та втримати свої позиції на ринку. Зрозуміло, що передбачити все неможливо, але якщо вміти досконало аналізувати тенденції, то з високим ступенем вірогідності спрогнозувати ризики настання небажаних подій. На наш погляд, доволі повно надані рекомендації

для ключової галузі — залізничного транспорту — по виводу підприємства з кризи та врахування можливих ризиків із застосуванням сучасного аналітичного інструментарію у дослідженні професора Л. Марценюк [9].

На наш погляд, аби не втратити бізнес повністю, якщо топ-менеджмент об'єктивно прогнозує неплатоспроможність та банкрутство, є сенс провести реорганізацію, реформування або навіть об'єднатися з іншими підприємствами заради власного виживання. Також не зайвим буде вивчити позитивний досвід інших підприємств України, які успішно працюють, а також закордонних підприємств, які теж колись працювали та фінансово вижили в умовах війни та в післявоєнний період. Важливим аспектом підтримки іміджу надійного партнера — конкретного підприємства з довірою споживачів до власної продукції чи послуг це підприємство може досягти, якщо в своїй діяльності сприятиме формуванню безбар'єрного середовища в країні в цілому і на кожному робочому місці, адже зараз це не просто тренд, а необхідність створювати належні умови праці та надавати послуги і орієнтувати свою продукцію як для здорових людей, так і для осіб з обмеженими можливостями, адже внаслідок воєнних дій кількість осіб з обмеженими можливостями стрімко зростає і їх потреби необхідно теж брати до уваги та задовольняти, аби вони відчували себе повноправними членами суспільства, які мають рівні права та можливості у порівнянні з іншими [10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ініціативність (підприємство повинно не просто крокувати за іншими лідерами в галузі та копіювати їх, а пропонувати своє, доказуючи суспільству, що саме той продукт чи послуга, що в даний час пропонує підприємство, є необхідним та бажаним для споживача — тут, безумовно, повинна підключитися потужна команда маркетингових, які використовуватимуть сучасні інструменти маркетингу, включаючи й діджитал маркетинг), інноваційність (інновації — нові продукти або удосконалені підприємство повинно періодично розробляти, залучаючи до процесу втілення інновацій науковців, експертів, практиків та власні кадри, які можуть та бажають проявляти ініціативу в пошуку інноваційних можливостей на конкретному підприємстві та надавати слушні поради щодо їх втілення), залучення молодих кадрів із збереженням досвідчених фахівців (проведення потужної профорієнтаційної роботи співпраця із закладами середньої та вищої освіти, підтримка дуальної освіти, відбір мотивованих студентів для надання їм першого робочого місця. При цьому на підприємстві повинна бути чутко на-

Таблиця 1. Деякі ризики, з якими може стикнутися підприємство в процесі господарювання в умовах воєнного стану

Назва ризику	Методи протидії ризику
Ризик часткового або повного руйнування майна.	Релокація підприємства в безпечні регіони або за кордон; перенесення частини виробництва в укриття.
Ризик нестачі фінансових ресурсів як для ведення поточних справ, так і для запровадження інвестицій.	Створення презентації бізнес-плану за різними напрямками розвитку підприємства, представлення її на максимально широких платформах (і в цифровому, і в очному форматі) задля залучення потенційних інвесторів.
Ризик втрати людського капіталу, швидка плинність кадрів.	Утримання соціального пакету для працюючих, не зменшувати години роботи та відповідно не зменшувати заробітну плату, проводити перенавчання існуючого персоналу задля можливості заміщення кадрів один одним, організація підвищення кваліфікації колективу, залучення молодих кадрів на підприємство із наданням молодим кадрам повного пакету соціальних гарантій та організація ефективної системи менторства.
Ризик втрати конкурентоспроможності та відповідно втрату попиту на власну продукцію чи послуги.	Підтримка існуючої якості продукції, недопущення її погіршення, налагодження нових логістичних зв'язків постачання ресурсів за умови руйнування попередніх зв'язків.
Ризик репутаційних війн з конкурентами, втрата довіри з боку потенційних споживачів.	Протидія недобросовісної конкуренції з боку конкурентів в інформаційному середовищі, протидія дезінформації, швидке реагування на неправдиву інформацію, наповнення інформаційного простору позитивними новинами про власне підприємство.
Ризик невиконання нових норм українського законодавства в контексті проєвропейських реформ (орієнтація на сталий розвиток, на гендерну рівність, на побудову безбар'єрного середовища тощо).	Моніторинг сучасного законодавства, дотримання нових норм. Орієнтація на дотримання принципів сталого розвитку — розумного споживання усіх видів ресурсів, недопущення шкоди навколишньому середовищу, орієнтація на людину як на головний об'єкт діяльності суб'єктів господарювання та держави в цілому. Дотримання принципів гендерного паритету, надання однакового доступу чоловікам та жінкам до реалізації їхніх прав та можливостей. Створення робочих місць та продукції не тільки для активного, молодого, здорового населення, а й для осіб з обмеженими можливостями, сприяння побудові безбар'єрного середовища для кожного громадянина України.

Джерело: сформовано автором.

лагоджена система менторства, яка передбачає доброзичливу та максимально швидко адаптацію нових кадрів), налагодження нових логістичних зв'язків за умови руйнування усталених зв'язків (працівники відділу, який займається питаннями постачання на підприємстві, повинні мати достатню базу реальних та потенційних постачальників тих чи інших видів ресурсів, причому задля уникнення ризиків старіння інформації та настання факту її неактуальності, потрібно періодично оновлювати цю базу), подання заяв на отримання грантів та міжнародної допомоги на розвиток (майже всі країни світу позитивно відносяться до України, вони розуміють, що не вона перша почала війну, тож намагаються виказати свою підтримку в першу чергу, матеріально. Зазвичай це відбувається через надання всіляких грантів на розвиток того чи іншого напрямку. Менеджмент підприємства повинен підготувати декілька презентацій по залученню коштів на різні напрямки діяльності з потужним обґрунтуванням та доказуванням необхідності надати конкретні кошти конкретному підприємству на конкретні цілі. В такому випадку грантодавці матимуть довіру до вашого підприємства, а за умови надання звітів у чітко окреслені терміни, буде можливість отримати й додаткові гранти від тих самих грантодавців) — ці та інші дії повинен застосовувати сучасний менеджмент підприємства, якщо є бажання зберегти підприємство успішним та знизити вплив негатив-

них наслідків ризиків діяльності підприємства під час воєнного стану.

Перспективою подальших розвідок у даному напрямі є формування авторського механізму маркетингового антикризового управління корпорацією.

Література:

1. Марценюк Л. В., Черняк Н. П., Тищенко С. О., Ботвінов Р. Г. (Україна). Економіка, державне управління та правові відносини в умовах перманентних збройних конфліктів: парадокси й закономірності розвитку. Економічний часопис, № 181 (1—2), 2020. С. 4—17. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V181-01> <http://soskin.info/userfiles/file/Economic-Annals-pdf/DOI/ea-V181-01.pdf>
2. Марценюк Л. В., Наливайко Л.Р. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. Herald of Zaporizhzhia National University. Jurisprudence No. 2. 2021. С. 11—18. DOI <https://doi.org/10.26661/2616-9444-2021-2-02> <http://www.law.journalsofznu.zp.ua/archive/visnik-2-2021/2.pdf>
3. Бобиль В.В., Марценюк Л.В., Аберніхіна І. Г., Топоркова О. А. Сучасна політика управління фінансовими ризиками банку. Журнал Ефективна економіка, № 6, 2022. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.6>
4. Марценюк Л.В., Наливайко Л.Р. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. Приватне та публічне право, № 1, 2022. С. 61—66. DOI <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>
5. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Токмакова І. В., Жернова Є. В. Менеджмент: інноваційний аспект: монографія / за заг. ред. Л. В. Марценюк. Дніпро: Журфонд, 2022. 136 с. ISBN 978-966-934-352-9.
6. Корольов Д.С. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. І Міжнародна науково-практична конференція Scientific achievements of contemporary society. Лондон, Великобританія. 15—17.08. 2024. С. 413—417. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-OF-CONTEMPORARY-SOCIETY-15-17.08.24.pdf>
7. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту. 2020. № 2. С. 102—107. DOI: [10.15276/EJ.02.2020.14.10.5281/zenodo.4266841](https://doi.org/10.15276/EJ.02.2020.14.10.5281/zenodo.4266841).
8. Марценюк, Л., Матусевич, О., & Лебедєва, В. К. (2024). Інтелектуальний капітал: теоретико-прикладний аспект застосування в умовах діджиталізації економічних процесів. REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT, (10(26), 39—45. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>
9. Марценюк Л.В. Важливість збереження економічної безпеки українських залізниць в умовах реформування та відновлення. Науковий вісник ДДУВС, № 3, 2023. С. 26—33. DOI: [10.31733/2078-3566-2023-3-26-33](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-3-26-33) https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/3/nv_3-2023-26-33.pdf
10. Марценюк Л.В., Наливайко Л.Р. "Безбар'єрна Україна": проблеми та перспективи. № 4 (2023): Нове українське право. С. 82—93. <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/516/467> DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>

References:

1. Martseniuk, L. V., Cherniak, N. P., Tischenkova, S. O. and Botvinov, R. H. (2020), "Economy, public administration and legal relations under the permanent armed conflicts: paradoxes and regularities of development", Ekonomichnyy chasopys, vol. 181 (1—2), pp. 4—17. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V181-01>
 2. Martseniuk, L. V. and Nalyvajko, L.R. (2021), "Minimization of legal risks of business entities as an important aspect of national security of Ukraine", Herald of Zaporizhzhia National University. Jurisprudence, vol. 2, pp. 11—18, available at: <http://www.law.journalsofznu.zp.ua/archive/visnik-2-2021/2.pdf> (Accessed 05 Nov 2024). DOI <https://doi.org/10.26661/2616-9444-2021-2-02>
 3. Bobyl', V.V. Martseniuk, L.V. Abernikhina, I. H. and Toporkova, O. A. (2022), "Modern financial risk management policy of the bank", Efektyvna ekonomika, vol. 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.6>
 4. Martseniuk, L.V. and Nalyvajko, L.R. (2022), "Women's rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", Pryvatne ta publichne pravo, vol. 1, pp. 61—66. DOI <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>
 5. Charkina, T. Yu., Martseniuk, L. V., Zadoia, V. O. Tokmakova, I. V., and Zhernova, Ye. V. (2022), Menedzhment: innovatsijnyj aspekt [Management: the innovative aspect], Zhurfond, Dnipro, Ukraine.
 6. Korol'ov, D.S. (2024), "Risk and opportunity management in the process of organizational changes at enterprises", I International Scientific and Practical Conference. Scientific achievements of contemporary society, London, UK, pp. 413—417, available at: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-OF-CONTEMPORARY-SOCIETY-15-17.08.24.pdf> (Accessed 05 Nov 2024).
 7. Martseniuk, L. V. (2020), "Development of labor potential as a main element of increasing the resource potential of the enterprise", Ekonom. zhurn. Odes. politekh. un-tu, vol. 2, pp. 102—107. DOI: [10.15276/EJ.02.2020.14.10.5281/zenodo.4266841](https://doi.org/10.15276/EJ.02.2020.14.10.5281/zenodo.4266841).
 8. Martseniuk, L., Matusevych, O., & Lebedieva, V. K. (2024), "Intellectual capital: theoretical and applied aspect of use in the era of digitalization of economic processes", Review of transport economics and management, vol. 10 (26), pp. 39—45. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>
 9. Martseniuk, L.V. (2023), "The importance of maintaining the economic security of Ukrainian Railways in the conditions of reform and reconstruction.", Naukovyj visnyk DDUVS, vol. 3, pp. 26—33, available at: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/3/nv_3-2023-26-33.pdf (Accessed 05 Nov 2024). DOI: [10.31733/2078-3566-2023-3-26-33](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-3-26-33)
 10. Martseniuk, L.V. and Nalyvajko, L.R. (2023), "Barrier-free Ukraine": problems and prospects", Nove ukrains'ke pravo, vol. 4 S. 82—93, available at: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/516/467> (Accessed 05 Nov 2024). DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>
- Стаття надійшла до редакції 14.11.2024 р.*