

УДК 005.334

Д. С. Корольов,  
PhD з менеджменту, докторант кафедри економіки та менеджменту,  
Український державний університет науки і технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4883-1739>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.61

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ: КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

D. Korolov,  
PhD in Management, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics  
and Management, Doctoral Candidate of the Department of Economics and Management,  
Ukrainian State University of Science and Technologies

### CRISIS MANAGEMENT OF CORPORATIONS: COMPETENCIES OF A MODERN MANAGER

У статті розглянуто сучасний підхід до антикризового управління корпораціями в умовах високої турбулентності бізнес-середовища, цифрової трансформації та воєнних загроз, що істотно ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень. Проведено узагальнення провідних наукових напрацювань щодо компетентностей антикризового менеджера та визначено вимоги до його професійної, комунікативної та лідерської підготовки. Показано, що ефективне антикризове управління ґрунтується на здатності менеджера стратегічно мислити, швидко адаптуватися до нових умов, управляти інформаційними потоками та цифровими ризиками, налагоджувати плідну взаємодію зі стейкхолдерами й забезпечувати безпеку персоналу. Наголошено на важливості розвитку цифрових компетенцій, застосування інноваційних підходів, формування прозорих комунікацій і дотримання принципів інклюзивності та соціальної відповідальності. Визначено ключові функції антикризового менеджера.

The article examines modern approaches to crisis management in corporations operating under conditions of heightened turbulence, digital transformation, and wartime challenges that significantly complicate managerial decision-making. It summarizes key scientific findings on the competencies required of a contemporary crisis manager and outlines essential professional, communicative, and leadership qualities. The study emphasizes that effective crisis management relies on the manager's ability to think strategically, adapt rapidly to changing circumstances, manage information flows and digital risks, maintain transparent communication with stakeholders, and ensure the physical and informational security of personnel. Special attention is given to the development of digital skills, implementation of innovative tools, and adherence to the principles of inclusiveness, ethics, and social responsibility. The article identifies the main functions of a crisis manager, including the development of anti-crisis strategies, creation of secure information channels, risk management, employee motivation, and efficient organization of remote work systems. It is concluded that a comprehensive and multidimensional approach to management enhances corporate resilience to external and internal threats. The article also highlights prospects for further research, particularly in the integration of artificial intelligence into crisis management processes, improvement of stakeholder interaction models, and promotion of inclusive and barrier-free corporate environments.

Additionally, the study underscores the importance of building a corporate culture that supports trust, transparency, and employee engagement, as these factors significantly influence the effectiveness of crisis response measures. The research suggests that corporations with strong internal communication, well-developed support systems, and a proactive approach to organizational learning are better equipped to withstand crises and recover more rapidly. By fostering continuous professional development and encouraging open dialogue within teams, crisis managers can strengthen collective problem-solving capacity and enhance organizational adaptability.

*Ключові слова: антикризове управління, корпорація, менеджер, лідерство, ризики, цифровізація, стейкхолдери.*

*Key words: crisis management, corporation, manager, leadership, risks, digitalization, stakeholders.*

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

Під час свого життєвого циклу будь-яка корпорація стикається з різного роду змінами, на які повинні реагувати відповідальні особи. Потрібно зауважити, що в період сучасних трансформаційних змін ведення бізнесу в цілому, в епоху глобалізації та тотальної цифровізації, антикризовим менеджерам, з одного боку, легше знайти позитивні приклади успішного впровадження антикризових заходів на інших підприємствах та застосувати найкращі практики у себе, а з іншого боку, власні напрацювання антикризових менеджерів можуть стати об'єктом хижацьких практик, тож, на нашу думку, доволі актуальним завданням на сьогодні є досягнення балансу, при якому антикризові менеджери в розумному вимірі можуть скористуватися чужими напрацюваннями та поділитися чи погодитися на використання власних ідей іншими особами сторонніх організацій. Також важливим підґрунтям досягнення позитивного результату роботи корпорації є сучасний менталітет лідера або менеджера, володіння ним сучасними і необхідними знаннями для розробки та головне — втілення задуманих ідей в контексті антикризового управління.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Про важливість використання та захисту інформаційних потоків знаходимо слушні про-

позиції науковців Львівського торговельно-економічного університету, які наголошують, що інформаційні технології все більше і більше захоплюють робочі процеси на підприємствах, а при цьому менеджерам потрібно використовувати сучасні інструменти захисту інформації, окрім того, науковці пропонують дієвий організаційний механізм, який доцільно використовувати в кризових умовах на основі інформаційних технологій [1].

У дослідженні професора Віктора Алькеми знаходимо слушні пропозиції по укріпленню ділової репутації підприємства [2]. Ми згодні, що менеджери повинні застосовувати значні зусилля для побудови прозорих комунікацій із стейкхолдерами, адже від цього напряму залежить імідж, ділова репутація та врешті-решт конкурентоспроможність конкретного підприємства. Особливу увагу дослідник приділяє питанням цифровізації, пропонуючи конкретні дії менеджерів підприємства — від побудови бренду, який всім стає добре відомим, до корпоративної цифрової соціальної солідарності, що сприяє підвищенню довіри до даного підприємства.

Колектив науковців з Харківського політехнічного університету слушно зауважують, що одне з основних вмінь сучасного менеджера — це вміння вибрати найбільш ефективний для підприємства варіант захисту та протидіяти кризам та ризикам настання цих криз [3].

У дослідженнях [4—6] знаходимо аргументи науковців щодо необхідності запровадження принципів сталого розвитку у повсякденній активності суб'єктів господарювання. Безумов-

но, сучасний антикризовий менеджер повинен бути екологічно, економічно та соціально орієнтованим аби бізнес, який він очолює, був би інклюзивним [7], тобто таким, що є корисним не лише для власника бізнесу, а й для суспільства в цілому.

Про необхідність нових підходів в лідерстві знаходимо тези дослідниці Жанни Крисько, яка наполягає на прозорості, етичності та соціальній відповідальності сучасного лідера, який має високий емоційний інтелект та враховує не лише бізнес-інтереси, а й інтереси суспільства [8].

Тільки компетентний менеджер, який працює законно, може привести своє підприємство до успіху, вважає доцентка Наталія Коваль [9] і ми з цим згодні, адже основні кити, на яких повинна базуватися діяльність сучасного лідера — знання, законність, інклюзія.

Колектив науковців у дослідженні [10] наголошують на необхідності розвитку діджитал-компетенцій менеджерів. Ми згодні з цією думкою і знаходимо підтвердження невідворотності стрімкої діджиталізації в усіх галузях [11, 12].

Наведені вище на вибірковій основі дослідження науковців представляють рекомендації щодо необхідності наявності у сучасних антикризових менеджерів, в тому числі й тих, хто управляє корпораціями, тих чи інших компетентностей. На нашу думку, доцільно узагальнити вже існуючі доробки авторів та додати свої рекомендації стосовно розвитку тих чи інших компетенцій сучасного лідера.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Узагальнення необхідних і достатніх якостей сучасного антикризового менеджера, які необхідні йому для антикризового управління суб'єктами господарювання різного масштабу в умовах турбулентності та обмеженості ресурсів, а також узагальнення основних функцій антикризового менеджера (в тому числі й корпорацій) в умовах воєнного стану, тобто, в умовах необхідності прийняття швидких рішень та обмежених ресурсів.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сучасний менеджер, який щоденно прямо чи опосередковано займається антикризовим управлінням корпорації, повинен не тільки мати базові знання з менеджменту, фінансової грамотності, психології та інших галузей, а й вміти налагоджувати контакт із командою,

вміти чути креативні та перспективні ідеї, орієнтуватися не на власний, а на загальний результат.

Серед ключових характеристик сучасного антикризового лідера корпорації можна виокремити наступні:

- вміти мислити стратегічно, масштабно, оцінювати ситуацію не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища, володіти техніками аналізу великого обсягу даних [13]; бути толерантним до того факту, що одна людина не може обійняти неосяжне та завелике, тож сучасний управлінець згоден залучати інших фахівців, експертів, практиків для виконання тих завдань, які виконати одноосібно менеджер не компетентний;

- вміти швидко навчатися новим навичкам, знанням, практикам та застосовувати отримані знання на практиці [14];

- бути більше адаптивним, аніж твердолобим та постійно стояти лише на своїй позиції (яка не завжди може бути ідеальною для конкретних умов), погоджуватися адаптувати ті чи інші процеси, які відбуваються в корпорації, якщо це принесе користь компанії;

- бути лідером, і формальним, і неформальним, вміти вести за собою людей, вміти доказати цінність своїх ідей [15];

- вміти залучити та справедливо розподілити усі доступні види ресурсів;

- бути відкритим до інновацій, в тому числі й кардинальних;

- вміти ідентифікувати ризики та виокремити фактори, які можуть спричинити ті чи інші ризики, а також вміти підготувати план заходів щодо мінімізації впливу негативних факторів та уникнення ризиків (при цьому важливо мати резерви, які могли б пом'якшити негативний вплив наслідків настання того чи іншого ризику);

- вміти побудувати баланс між використанням людської праці та штучного інтелекту;

- вміти не допускати втрати керованості процесу управління;

- вміти організовувати роботу віддалено, з одного боку, довіряти виконавцям, з іншого боку, мати інструменти контролю працівників, що працюють дистанційно [16];

- бажання постійно підвищувати свою кваліфікацію, отримувати нові знання;

- вміти налагодити зворотній зв'язок із стейкхолдерами [17];

- приймати екстрені рішення та забезпечувати фізичну та інформаційну безпеку, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану [18];

Таблиця 1. Узагальнена таблиця якостей сучасного антикризового менеджера

Характеристика	Опис	Приклади прояву	Індикатори оцінювання	Рекомендації для розвитку або напрями уникнення слабких проявів
<b>Високий рівень</b>				
Стратегічне мислення	Уміння бачити довгострокові наслідки рішень, формувати антикризові стратегії.	Формування сценаріїв, передбачення ризиків.	Наявність стратегічних планів, регулярний моніторинг ринку.	Участь у стратегічних сесіях (в тому числі дистанційно), навчання SWOT/PEST/Scenario Planning.
Адаптивність і гнучкість	Швидка реакція на зміни, здатність коригувати дії в умовах невизначеності.	Оперативна зміна планів під нові умови.	Скорочений час ухвалення рішень, вміння швидко залучити необхідні ресурси.	Практика Agile, ситуаційні тренінги.
Лідерство та емоційна стійкість, емоційний інтелект	Уміння вести команду в умовах стресу, не втрачаючи здатності приймати рішення.	Команда працює злагоджено навіть у стресі.	Високий рівень довіри та підтримки з боку колективу, психологічні тренінги.	Тренінги лідерства, емоційна саморегуляція, коучинг.
Комунікаційна компетентність, відкритість до спілкування	Прозоре, своєчасне інформування персоналу та стейкхолдерів.	Регулярні брифінги, прозора інформація.	Високий рівень розуміння та відсутність конфліктів у комунікації.	Практика публічних виступів (в тому числі онлайн виступів, із демонстрацією презентації), розвиток навичок переговорів.
Навички управління ризиками	Системний аналіз загроз, розробка превентивних та коригувальних заходів.	Аналіз звітів, пошук закономірностей	Точність прогнозів.	Робота з ВІ-системами, курси критичного мислення, взяття на роботу штатного психолога.
Цифрові компетенції, використання штучного інтелекту	Використання цифрових інструментів безпеки, аналітики та автоматизації.	Мозкові штурми, альтернативні пропозиції.	Кількість впроваджених інновацій.	Практика дизайн-мислення, творчі вправи.
Етичність та соціальна відповідальність, інклюзія	Дотримання стандартів відповідального управління навіть у кризі.	Порушення роботи команди під тиском.	Частота критичних помилок.	Психоемоційна стабілізація, релаксаційні техніки, коучинг, облаштування спортивної зони та зони відпочинку в робочому середовищі.
<b>Середній рівень</b>				
Аналітичне мислення, можливість швидко аналізувати великі різномірні обсяги даних	Обробка даних, аналіз показників і тенденцій.	Невизначеність у колективі.	Частота непорозумінь.	Відкритий діалог, практика NVC, регулярний фідбек (важливо, щоб канали комунікації були захищені від сторонніх осіб).
Організаторські здібності	Ефективне розподілення ресурсів та координація команд.	Приклади прояву	Індикатори оцінювання	Рекомендації для розвитку / уникнення слабких проявів
Креативність, інноваційність	Створення нетипових рішень при обмежених ресурсах.	Формування сценаріїв, передбачення ризиків.	Наявність стратегічних планів, регулярний моніторинг ринку.	Участь у стратегічних сесіях, навчання SWOT/PEST/Scenario Planning.
Конфліктологічні навички, навички медіаторства	Вирішення суперечностей між працівниками та підрозділами.	Оперативна зміна планів під нові умови.	Скорочений час ухвалення рішень.	Практика Agile, ситуаційні тренінги.
Мотивація персоналу, якості неформального лідера	Підтримання залученості та продуктивності.	Команда працює злагоджено навіть у стресі.	Високий рівень довіри та підтримки з боку колективу.	Тренінги лідерства, емоційна саморегуляція, коучинг.
<b>Низький рівень (небажаний, цього треба уникати та позбавлятися)</b>				
Низька стресостійкість, прояви зміни настрою	Призводить до помилкових рішень у критичних ситуаціях.	Регулярні брифінги, прозора інформація.	Високий рівень розуміння та відсутність конфліктів у комунікації.	Практика публічних виступів, розвиток навичок переговорів.
Уповільнена реакція на зміни, страх перед новим	Знижує ефективність антикризових заходів.	Аналіз звітів, пошук закономірностей	Точність прогнозів.	Робота з ВІ-системами, курси критичного мислення.
Замкнутість у комунікації, небажання спілкуватися із стейкхолдерами	Посилює невизначеність і недовіру.	Мозкові штурми, альтернативні пропозиції.	Кількість впроваджених інновацій.	Практика дизайн-мислення, творчі вправи.
Уникнення відповідальності, максимальне делегування повноважень без урахування можливостей підлеглих	Демотивує персонал і ускладнює управління.	Порушення роботи команди під тиском.	Частота критичних помилок.	Психоемоційна стабілізація, релаксаційні техніки, коучинг.
Відсутність цифрових навичок	Ускладнює реагування на сучасні інформаційні ризики.	Невизначеність у колективі.	Частота непорозумінь.	Відкритий діалог, практика NVC, регулярний фідбек.

Джерело: розробка автора.

— бути харизматичним лідером, здатним переконати оточення у вірності своїх ідей, мати оригінальний менталітет;

— бути не тільки вожаком, який пропонує ідей, а й регулятором їх втілення, використовувати доступні методи контролю;

— бути стресостійким, показувати свою непохитність підлеглим та партнерам та спонукати їх слідувати вашому прикладу;

— бути переконливим у перемовинах будь-якого рівню, вміти комунікувати із стейкхолдерами;

— розуміти що таке безбар'єрне середовище та всіляко підтримувати створення умов для осіб з різними можливостями, намагаючись забезпечити їм рівний доступ до продукції чи послуг підприємства, а також надавати робочі місця особам з інвалідністю, максимально інтегрувати їх в колектив [19];

— дотримуватися гендерної політики у власній діяльності, сприяти рівності чоловіків та жінок, бути неупередженим до особи внаслідок її статі [20];

— реально оцінювати власні можливості та можливості команди та корпорації в цілому, ставити та цілі, які можуть бути досяжними та не формувати захмарних цілей, які не тільки не будуть досягнуті, а й негативно вплинуть на загальний "бойовий" дух співробітників та стейкхолдерів в цілому. Професор Ігор Кривов'язнюк запропонував, на нашу думку, дієву методичку діагностики стану та пошуку оптимальних сценаріїв роботи підприємства в умовах війни [21]. Науковець слушно пропонує звертати увагу менеджерів при формуванні антикризових рішень на ступінь невідкладності, на ресурсній спроможності підприємства та на зворотності впливу.

До основних (безумовно, антикризовий менеджер виконує безліч функцій та обов'язків одночасно, але ми перерахуємо лише деякі з них) обов'язків антикризового менеджера можна віднести наступні:

— розробка антикризових стратегій, обов'язково із залученням внутрішніх та можливих, зовнішніх фахівців;

— побудова стійких, безпечних інформаційних зв'язків та каналів (з використанням спеціальних програм захисту інформації, із навчанням працівників, із розумінням кожного працівника відповідальності за витік інформації тощо);

— мотивування працівників;

— забезпечення фізичної та психологічної безпеки підлеглих;

— контроль роботи, в тому числі й тієї, що виконується дистанційно;

— ризик-менеджмент.

Ключовий принцип роботи сучасного антикризового менеджера — це комплексність, тобто не можна приділяти увагу лише одним напрямкам діяльності, при цьому нехтуючи іншими напрямками розвитку, при цьому важливим є поєднання всіх доступних лідеру методів та інструментів проактивного та реактивного менеджменту для максимальної ефективності діяльності корпорації.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Як видно з проведеного дослідження, сучасний менеджер повинен мати достатньо компетентностей аби забезпечити стабільну роботу корпорації. У сучасних умовах глобальної нестабільності, цифровізації та воєнних викликів антикризове управління потребує системного, комплексного та високопрофесійного підходу. Ефективний антикризовий менеджер має володіти широким спектром компетентностей: від стратегічного мислення та цифрових навичок до етичного лідерства, комунікаційної майстерності та здатності забезпечувати психологічну, фізичну й інформаційну безпеку. Тільки комплексний, інтегрований підхід у поєднанні з готовністю адаптувати бізнес під зовнішні вимоги у діях менеджерів здатен забезпечити успіх.

Особливої актуальності набуває формування прозорих інформаційних потоків, впровадження механізмів захисту даних, розвиток цифрових компетенцій управлінців та застосування сталих підходів у веденні бізнесу. Умови воєнного стану ще більше підсилюють потребу в оперативності рішень, ефективному ризик-менеджменті, а також у здатності швидко перебудовувати бізнес-процеси та мобілізувати всі доступні ресурси.

Отже, антикризове управління корпораціями повинно ґрунтуватися на комплексності, гнучкості та багатовимірності підходів, що дозволяє не лише долати наявні виклики, а й забезпечувати стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі можуть охоплювати: дослідження впливу воєнних чинників на трансформацію функцій антикризового менеджера;

аналіз ефективності використання штучного інтелекту в управлінських рішеннях під час криз; вивчення практик формування інклюзивного та безбар'єрного корпоративного середовища як чинника підвищення стійкості бізнесу та інші питання можуть бути актуальними для дослідження в цьому контексті.

Таким чином, подальший розвиток теоретико-методологічного базису антикризового управління та вдосконалення компетентностей менеджерів є необхідними передумовами підвищення конкурентоспроможності та життєздатності сучасних корпорацій.

**Література:**

1. Фединець Н.І., Саврас І.З., Фоменко О.І. Організаційні аспекти антикризового управління підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2023. № 71. С. 69—76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-10> URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1334/1258>

2. Алькема В. Стратегії формування ділової репутації промислових підприємств в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-152>

3. А. В. Непран, О. М. Гіржева, В. М. Нагаєв, Н. М. Солопун. Антикризовий менеджмент: формування програми промислового підприємства в умовах сучасних комунікацій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-ту. Харків: ХНАДУ, 2024. № 2. С. 140—153. DOI <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820-2024.33.140>

4. Марценюк Л.В., Шніпов, В. Напрями сталого розвитку залізничного транспорту України. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. 2024. № 2. С. 153—163. URL: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>

5. 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. 2024. № 16. С. 88—97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>

6. Марценюк Л.В., Тараненко А.С. Моделювання сталого розвитку приватних індустріальних підприємств. Агросвіт. 2025. № 6. С. 47—

55. DOI: [10.32702/2306-6792.2025.6.47](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.47). URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5911/5970>

7. Марценюк Л.В. Сучасний погляд на необхідність формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу. Агросвіт. 2025. № 20. С. 4—13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2025.20.4> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7684/7814>

8. Крисько Ж. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>

9. Коваль Н. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43>

10. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков, К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>

11. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. Діджитал-менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства. Review of transport economics and management. 2025. № 12 (28). С. 214—223. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>

12. Марценюк Л.В., Чаркіна Т.Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. Агросвіт. 2025. № 8. С. 23—29. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117>

13. В. В. Бобиль, Л. В. Марценюк, О. А. Топоркова, К. О. Удачина. Інвестиційні стратегії фінансових установ в умовах кризи: види, ризики, фактори впливу. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 20. С. 38—43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.20.38>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7714/7843>

14. Марценюк Л.В., Груздєв О.В. Дуальна освіта як засіб ефективного поєднання теорії та практики. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 58—65. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.3.58](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.58)

15. Марценюк Л. В., Файфер С.М. Портрет сучасного управління: виклики сьогодення. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (1-2 червня 2023 р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2023. С. 245—247.

16. Марценюк Л.В., Гребенюк Г.М. Дистанційна робота як нова реалія трудових відносин. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. 2021. № 3. С. 135—141. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-3-136-141

17. Марценюк Л., Седікова І., Метіль Т., Шевченко-Перецьолкіна Р., Тегубенко М. Удосконалення якості послуг із транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції в контексті інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 9 (49). С. 816—828. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-816-828](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-816-828) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/28803/28764>

18. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. Антикризисне управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2025. № 11. С. 114—123.

19. Марценюк Л.В., Наливайко Л.Р. "Безбар'єрна Україна": проблеми та перспективи. Нове українське право. 2023. № 4. С. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11> URL: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/516/467>

20. Марценюк Л.В., Наливайко Л.Р. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. Приватне та публічне право. 2022. № 1. С. 61—66. DOI: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>

21. Кривов'язюк І. Антикризисне управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>

#### References:

1. Fedynets', N.I. Savras, I.Z. and Fomenko, O.I. (2023), "Organizational aspects of anti-crisis management in the enterprise using modern information technologies", *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, vol. 71, pp. 69—76, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1334/1258> (Accessed 05 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-10>

2. Al'kema, V. (2025), "Strategies for forming the business reputation of industrial enterprises in the conditions of digitization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-152>

3. Nepran, A. V. Hirzheva, O. M. Nahaiev, V. M. and Solopun, N. M. (2024), "Anti-crisis management: formation of the program of the industrial enterprise in the conditions of modern communications", *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 2, pp. 140-153. DOI <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.140>

4. Martseniuk, L.V. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of railway transport", *Visnyk DDUVS*, vol. 2, pp. 153—163. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>

5. Martseniuk, L.V. and Sydoruk, 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, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/invest-plan/article/view/4362/4397> (Accessed 25 Nov 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>

6. Martseniuk, L.V. and Taranenko, A.S. (2025), "Modeling the sustainable development of private industrial enterprises", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 47—55, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5911/5970> (Accessed 25 Nov 2025). DOI: [10.32702/2306-6792.2025.6.47](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.47)

7. Martseniuk, L.V. (2025), "A modern view on the need to form socially inclusive business value", *Agrosvit*, vol. 20, pp. 4—13, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7684/7814> (Accessed 05 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.20.4>

8. Krys'ko, Zh. (2024), "The problem of leadership in modern management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>

9. Koval', N. (2021), "Features of the anti-crisis management program in the process of economy globalization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43>

10. Kopchak, Yu., Sliusarenko, K., & Chumakov, K. (2023), "Modern challenges to enterprise and organization management in Ukraine: considering foreign experience in domestic practice", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>

11. Charkina, T.Yu., Martseniuk, L.V. and Zadoia, V. (2025), "Digital management as a tool of anti-crisis management", *Review of Transport Economics and Management*, vol. 12 (28), pp. 214—223. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>

12. Martseniuk, L.V. and Charkina, T.Yu. (2025), "A comprehensive approach to crisis

management, taking into account digital management tools", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 23—29, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117> (Accessed 25 Nov 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23>

13. Bobyl, V.V., Martseniuk, L.V., Toporkova, O.A. and Udachyna, K.O. (2025), "Investment strategies of financial institutions under crisis", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 38—43, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7714/7843> (Accessed 05 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.20.38>

14. Martseniuk, L.V. and Hruzdiev, O.V. (2021), "Dual education as a means of effectively combining theory and practice", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 58—65. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.3.58](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.58)

15. Martseniuk, L. V. and Fajfer, S.M. (2023), "Portrait of a modern manager: challenges of today", *Mizhnarodna transportna infrastruktura, industrial'ni tsentry ta korporatyvna lohistyka: materialy dev'iatnadtsiatoi nauk.-prakt. mizhnar. konf. [International transport infrastructure, industrial centers and corporate logistics: materials of the nineteenth scientific-practical international conference]*, *UkrDUZT*, Kharkiv, Ukraine, pp. 245—247.

16. Martseniuk, L.V. and Hrebenuk, H.M. (2021), "Remote work as a new reality of labor relations", *Scientific journal DDUVS*, vol. 3, pp. 135—141. DOI: [10.31733/2078-3566-2021-3-136-141](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-3-136-141)

17. Martseniuk, L. Sedikova, I. Metil', T. Shevchenko-Perep'olkina, R. and Tehubenko, M. (2025), "Improving the quality of transport services for agricultural product producers in the context of information and communication support of management activities", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (49), pp. 816—828, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/28803/28764> (Accessed 05 Dec 2025). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-816-828](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-816-828)

18. Skopenko, N. S. Mostens'ka, T. L. Mostens'ka, T. H. Holoborod'ko, V. P. and Zorenko. I. A. (2025), "Anti-crisis management of enterprises: strategic dimension in martial law conditions", *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 114—123.

19. Martseniuk, L.V. and Nalyvaiko, L.R. (2023), "Barrier-free Ukraine: problems and prospects", *Nove ukrainske pravo*, vol. 4, pp. 82—93, available at: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/516/467> (Accessed 05 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>

20. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2022), "Womens rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", *Pryvatne ta publichne parvo*, vol. 1, pp. 61—66. DOI: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.-2022.1.11>

21. Kryvov'iaziuk, I. (2025), "Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war: general characteristics and search for solutions regarding the expediency of its introduction", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>

*Стаття надійшла до редакції 12.12.2025 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