

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.35>

УДК 658:338.246

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>

С. М. Файфер,

*аспірант, Український державний університет науки і технологій,
м. Дніпро, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2788-5200>

РОЗРОБКА ІНТЕГРОВАНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

L. Martseniuk,

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

S. Faifer,

*Postgraduate student,
Ukrainian State University of Science and Technologies*

DEVELOPMENT OF AN INTEGRATED MODEL OF ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

У статті розглянуто проблематику формування інтегрованої моделі економічної безпеки України в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що

економічна безпека є ключовою складовою національної безпеки, а її забезпечення вимагає скоординованих дій державних органів, бізнесу та громадськості. Визначено основні виклики для суб'єктів господарювання в сучасних умовах, зокрема: бюрократичні бар'єри, слабку міжвідомчу комунікацію, відсутність стабільного фінансування, корупційні ризики та недостатній рівень цифровізації. Для кожного з викликів запропоновано конкретні напрями протидії, серед яких: оптимізація управлінських процедур, запровадження обов'язкової системи обміну інформацією між відомствами, активізація міжнародної співпраці, розвиток електронного урядування та впровадження блокчейн-технологій. Особливу увагу приділено розробці триступеневої ієрархічної моделі економічної безпеки, що передбачає поєднання стратегічного управління, цифрової трансформації та інституту державно-приватного партнерства. Встановлено, що така модель сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, зменшенню ризиків корупції та забезпеченню стійкого розвитку економіки в післявоєнний період. У роботі наведено приклади конкретних заходів оптимізації системи державного управління, включно зі створенням спеціалізованих антикризових структур, єдиної цифрової платформи «Економічна безпека», а також підготовкою висококваліфікованих кадрів у сфері антикризового менеджменту.

The article comprehensively examines the development of an integrated model of Ukraine's economic security under the challenging conditions of martial law. It emphasizes that economic security is a fundamental component of national security and that its protection requires coordinated, systematic, and adaptive actions from state authorities, private enterprises, and civil society institutions. The research identifies and analyzes the most critical challenges that businesses and industries currently face, including bureaucratic barriers that slow down decision-making processes, insufficient interagency communication, lack of previously planned and stable financing, increased corruption risks in a

weakened control environment, and low levels of digitalization, which limit the efficiency of both public administration and private sector operations.

A special focus is given to the creation of a three-level hierarchical model of economic security that combines strategic management, digital transformation, and public-private partnership mechanisms. This model is designed to improve the resilience of economic entities, increase transparency in governance processes, reduce corruption risks, and support the long-term recovery and sustainable growth of the Ukrainian economy in the post-war period.

The article also outlines specific directions for optimizing the public administration system, such as establishing specialized anti-crisis centers capable of identifying existing and potential threats, developing a unified digital platform “Economic Security” powered by artificial intelligence for risk forecasting, and strengthening cybersecurity measures to protect national economic infrastructure.

The proposed integrated model and institutional framework aim to create a flexible, responsive, and transparent economic security system capable of promptly adapting to rapid changes in internal and external environments. By addressing hybrid threats, including military aggression, economic instability, and cyber risks, the model ensures the stability and competitiveness of Ukraine’s economy during wartime and lays the foundation for sustainable development in the post-war era.

Ключові слова: *економічна безпека, цифровізація, стратегічне управління, воєнний стан, державно-приватне партнерство, антикризове управління, антикризові комунікації., державне управління.*

Keywords: *economic security, digitalization, strategic management, martial law, public-private partnership, anti-crisis management, anti-crisis communications, public administration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Економічна безпека країни є складовою національної безпеки. В умовах воєнного стану питання безпеки, в тому числі й економічної, виходять на перший план, адже уряду потрібно забезпечити не тільки обороноздатність держави, а й підтримку нормально функціонуючого ділового середовища, в якому суб'єкти господарювання відчують захист у правовому полі, а громадяни матеріально забезпечені хоча б базовими потребами. Актуальність тематики обраного предмета дослідження є високою, адже Україна з 2014 року потерпає від агресії росії та вимушена шукати нові напрями підсилення безпеки країни, в тому числі й економічної.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі знаходимо достатню кількість публікацій, які стосуються дослідженню сутності економічної безпеки та напрямів її забезпечення в різних умовах функціонування підприємств. Наприклад, науковці І. Токмакова та С. Девезенко наполягають, що в умовах війни потрібно вміти розкрити потенціал, який здатен сформувати і головне – реалізувати антикризові заходи протидії ризикам, які можуть неочікувано виникнути під час воєнних дій [1]. У наступному дослідженні [2] знаходимо розширений аналіз потенційних втрат та загроз для України внаслідок війни, автори підкреслюють високу залежність України від зовнішнього фінансування та акцентують увагу на необхідності розвитку власного сучасного виробництва. Науковиця І. Краївська [3] пропонує слушні пропозиції щодо оцінювання стану соціальної інфраструктури та надає рекомендації розвитку соціальної інфраструктури як важливої складової економічної безпеки країни та сталого розвитку в цілому. Про необхідність дотримання принципів сталого розвитку, зокрема, у транспортній сфері, йдеться у дослідженнях [4-11]. Автори зауважують на тому, що вже настав час переходити на сучасні технології в транспортній сфері, запроваджувати цифрові послуги, забезпечувати кібербезпеку, переходити на альтернативні джерела енергії.

Інші вчені [12-18] акцентують увагу на необхідності вміння ідентифікувати ризики, спрогнозувати їх та мати план антикризових заходів на випадок необхідності швидкого реагування на виникнення криз. Про необхідність збереження інтелектуального капіталу в умовах цифровізації, про важливість підвищення кваліфікації працівників, в тому числі й дистанційно, задля недопущення відтоку кадрів, йде мова у дослідженнях [19-22]. Про особливості діджиталізації та умов збереження персоналу пишуть науковці [23-28]. Слушні пропозиції по розбудові «України без бар'єрів» знаходимо у дослідженні науковців [29], які вважають, що дотримання усталених аспектів економічної безпеки повинно бути з урахуванням сучасних вимог до побудови такого суспільства, де кожному, не залежно від стану здоров'я повинно бути комфортно та доступні усі послуги на рівних правах та можливостях. Разом з тим, більшість цих публікацій була видана ще до повномасштабного вторгнення росії в Україну, тож вважаємо, що є потреба в переосмисленні механізмів досягнення економічної безпеки країни в умовах воєнного стану та є необхідність формування авторського бачення інтегрованого підходу співпраці публічних та приватних партнерів на благо суспільства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в розробці інтегрованої моделі економічної безпеки України, яка б сприяла зміцненню державно-приватного партнерства, розвитку цифровізації а посилення комунікації уряду з громадськістю.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного стану підприємства вимушені швидко адаптуватися до умов, які склалися та які можуть змінюватися щоденно. В цих умовах менеджери повинні застосовувати найкращі світові практики антикризового управління, додаючи свої знання, вміння та досвід для мобілізації усіх можливих видів ресурсів задля недопущення припинення функціонування підприємства, на якому вони працюють [30].

Серед основних викликів, з якими стикаються суб'єкти господарювання різних галузей, на нашу думку, можна виокремити наступні:

- бюрократичні перешкоди в реалізації заходів, які бажають запровадити менеджери, в першу чергу, через слабкість законодавства;

- слабка комунікація між державними інституціями внаслідок неусталених до воєнного стану зв'язків та небажання брати на своє відомство зайву відповідальність;

- відсутність запланованого раніше фінансування внаслідок відмови потенційних інвесторів вкладати в підприємства, які працюють в умовах війни та є високо ризикованими з точки зору бізнесу, а також небажання власників підприємства брати на себе додаткові фінансові зобов'язання, наприклад, у вигляді кредитів, внаслідок нестабільного середовища та не впевненості у можливості віддачі цих коштів в майбутньому;

- ризики корупційного характеру, адже в умовах обмеженого контролю корупційні ризики можуть підвищитися;

- слабкий рівень цифровізації, недостатньо інструментів цифровізації, відсутність коштів на їх запровадження в усіх потенційно можливих сферах.

Узагальнимо окреслені вище виклики в таблицю 1 та спробуємо запропонувати напрями вирішення поставлених проблем.

Безумовно, це не всі проблеми, з якими можуть стикнутися підприємства в контексті економічної безпеки в умовах воєнного стану, але на наш погляд, ми виділили найбільш реально існуючі та запропонували напрями потенційного вирішення проблем.

Таблиця 1. Заходи протидії проблемам економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану в Україні

Проблеми	Заходи протидії
Бюрократичні перешкоди в реалізації заходів, які бажають запровадити менеджери	Ретельний аналіз умов функціонування підприємств та реалізації поставлених ними цілей з метою виявлення слабких місць при реалізації запланованих завдань в контексті бюрократичних процедур, які затягують прийняття рішень та гальмують ефективну роботу підприємства.
Слабка комунікація між державними інституціями	Налагодження примусової системи комунікації, яка передбачає обмін необхідними відомостями, які доступні інституціям однієї галузі задля більш ефективного функціонування іншої галузі, окрім того, налагодження ефективної взаємодії всередині відомств з метою уникнення дублювання функцій та неефективних комунікацій, прискорення засобів комунікацій.
Відсутність запланованого раніше фінансування	Справедливе бюджетне фінансування, з урахуванням потреб армії. Пошук альтернативних джерел фінансування, взаємодія з іноземними партнерами, розробка подальших (у повоєнній економіці) міцних ділових стосунків на вигідних для сьогоденного інвестора умовах.
Корупція	Функціонування відповідних структур, які несуть відповідальність за виявлення корупції та покарання винних. Запровадження прозорих механізмів управління, розподілу коштів тощо задля зниження потенційних корупційних ризиків.
Слабкий рівень цифровізації	Посилення рівня цифровізації, пошук доступних джерел як розробки цифрових інструментів (наприклад, талановиті випускники закладів вищої освіти самостійно або в групових наукових дослідженнях, які презентовані в випускних кваліфікаційних роботах, можуть розробляти цифрові інструменти для різних галузей), так і їх запровадження (організація міжнародного співфінансування на вигідних для іноземного інвестора умовах).

Джерело: розроблено Файфером С.М.

Таким чином, можемо констатувати, що в Україні формується своєрідний *трикутник стратегічного впливу: стратегічне управління, цифрова трансформація та економічна безпека*. Ці елементи тісно взаємопов'язані між собою, адже стратегічний розвиток нашої країни передбачає тотальну цифровізацію, яка допоможе уникати різного роду ризиків, в тому числі й корупційних (а країна, в якій максимально повно реалізовуватимуться цифрові технології, має повну право та впевненість

вважати, що економічну безпеку функціонування суб'єктів господарювання в різних галузях досягнуто).

Враховуючи, що ситуація в країні в умовах воєнного стану може різко змінюватися та впливати на функціонування підприємств (наприклад, порушення логістичних зв'язків, руйнування інфраструктури та інші небажані для бізнесу явища), потрібно сформувати такий інституційний механізм економічної безпеки, який дозволить уряду швидко реагувати на зміни, що відбуваються (негативні зміни можуть бути наступні: руйнування об'єктів, висока плинність кадрів, кіберзагрози, скорочення міжнародного фінансування).

Пропонуємо наступні заходи удосконалення існуючого на сьогодні в Україні інституційного механізму:

1. Оптимізація системи державного управління (наприклад, створення спеціальних центрів моніторингу та розробки дієвих антикризових заходів в сфері економічної безпеки).

2. Активна міжнародна співпраця (концесія та інші форми залучення інвестицій, які підходять конкретній галузі).

3. Цифровізація (блокчейн-технології, електронне урядування, посилення кібербезпеки).

4. Максимально можлива підтримка малого та середнього бізнесу, в тому числі ветеранів війни, які вирішили відкрити свою справу.

5. Виявлення та запровадження антикризових механізмів за допомогою штучного інтелекту, який здатен швидко обробляти великі масиви даних.

Основні напрями підвищення ефективності системи державного управління наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Напрями оптимізації системи державного управління

Напрями оптимізації	Функції
Введення в дію спеціальної антикризової структури, фахівці якої могли б швидко ідентифікувати наявні та потенційні кризи та пропонували дієві заходи протидії кризам.	Ідентифікація різного роду криз при оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка дієвих та потенційно можливих до впровадження антикризових заходів, активне залучення коштів та дієвий контроль фінансування на реалізацію антикризових заходів.
Створення єдиної цифрової платформи «Економічна безпека».	Використання штучного інтелекту задля прогнозування економічних ризиків у різних галузях.
Посилення цифровізації.	Автоматизація процесів, блокчейн-технології для проведення фінансових державних операцій.
Сильна прозора комунікація.	Організація роботи єдиної інформаційної системи управління економічною безпекою з встановленням регламентованої взаємодії між відомствами та доступом громадськості до державних рішень.
Формування потужного кадрового потенціалу.	Підготовка антикризових менеджерів в закладах вищої освіти. Підвищення кваліфікації вже працюючих працівників з отриманням сучасних знань в сфері цифровізації та економічної безпеки.

Джерело: розроблено Файфером С.М.

З урахуванням потенційних проблем в сфері економічної безпеки та розроблених заходів протидії кризовим явищам, які можуть загрожувати економічній безпеці України, ми сформували багаторівневу структуру взаємодії ключових стейкхолдерів для забезпечення прозорого механізму економічної безпеки у воєнний та післявоєнний період (рисунок 1).

Представлена модель складається з трьох логічно поєднаних ієрархічних рівнів: головний, проміжний та оперативний, кожен з яких передбачає реалізацію певних функцій, спрямованих на посилення економічної безпеки кожного суб'єкта господарювання, кожної галузі і в підсумку цілої країни. В державному секторі акцент зроблено на регулюванні, аудиті та дотриманні гарантій, що є дуже важливим для забезпечення справедливого функціонування підприємств та установ різних форм власності. В приватному секторі увагу авторів зосереджено на інвестиціях, адже саме інвестування є потужним засобом втілення інновацій в будь-якій сфері, а особливо, коли мова йде про необхідність цифровізації,

яка потребує значних коштів. Громадянське суспільство, на нашу думку, прагне прозорих комунікацій, поваги з боку стейкхолдерів та врахування пропозицій населення. Міжнародні партнери, які надають допомогу, хочуть бути впевнені в тому, що вона використана за цільовим призначенням та принесла користь тому, кому були направлені кошти. В межах побудови сучасної трирівневої моделі економічної безпеки передбачено обов'язкове масштабне запровадження цифрових інструментів.



Рис. 1. Трирівнева ієрархічна модель економічної безпеки України в контексті публічно-приватного партнерства.

Джерело: розроблено Файфером С.М.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У ході проведеного дослідження обґрунтовано, що економічна безпека України в умовах воєнного стану є ключовою складовою національної безпеки, а її забезпечення потребує комплексного, інтегрованого підходу. Розроблена інтегрована модель економічної безпеки, яка поєднує стратегічне управління, цифрову трансформацію та механізми державно-приватного партнерства,

дозволяє підвищити стійкість суб'єктів господарювання до внутрішніх та зовнішніх викликів, знизити корупційні ризики та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Визначені у статті ключові проблеми – бюрократичні перешкоди, слабка міжвідомча комунікація, обмеженість фінансування, корупційні загрози та недостатній рівень цифровізації – були систематизовані та доповнені комплексом конкретних заходів їх подолання. Запропоновані шляхи вдосконалення інституційного механізму економічної безпеки, зокрема створення спеціалізованих антикризових структур, єдиної цифрової платформи «Економічна безпека», а також впровадження сучасних інструментів кіберзахисту та технологій блокчейн, здатні забезпечити ефективну протидію як військовим, так і економічним загрозам.

Таким чином, реалізація запропонованої моделі економічної безпеки сприятиме не лише збереженню стабільності національної економіки у кризовий період, а й створить передумови для її відновлення та сталого розвитку у післявоєнний час.

Подальші наукові дослідження автори вважають, що доцільно зосередити на деталізації галузевих моделей економічної безпеки з урахуванням специфіки окремих секторів економіки (транспорт, енергетика, аграрний сектор, ІТ); розробці індикаторів оперативного моніторингу економічної безпеки у режимі реального часу, з використанням штучного інтелекту та великих даних; визначенні соціального виміру економічної безпеки, зокрема впливу кадрового потенціалу, рівня зайнятості та підтримки ветеранів війни на стабільність економіки; оцінці ефективності впровадження цифрових інструментів економічної безпеки, у тому числі технологій блокчейн, кіберзахисту та електронного урядування, у реальних умовах функціонування підприємств.

Література

1. Токмакова І., Девезенко С. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах війни. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 88-93. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-13>
2. Мазаракі А., Мельник Т. Економічна безпека України в умовах російської агресії. *Scientia ructuosa*. 2022. № 145(5). С. 4-28. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)01](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)01)
3. Краївська, І. А. Моніторинг економічної безпеки підприємств та установ соціальної інфраструктури. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. № 3(13). С. 86-94. URL: DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2020.13.086>
4. Марценюк Л. В., Тараненко А. С. Моделювання сталого розвитку приватних індустріальних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 47-55. URL: DOI: [10.32702/2306-6792.2025.6.47](https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5911/5970)
<https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5911/5970>
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. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88> URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>
6. Марценюк Л. В. Напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах глобалізації економіки. *Агросвіт*. 2025. № 14. С. 54-60. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.54> URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6895/7000>
7. Марценюк Л. Важливість збереження економічної безпеки українських залізниць в умовах реформування та відновлення. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 3 (124). С. 26-33. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/12219>

8. Л. В. Марценюк, О. В. Кокітко, Д. О. Скубченко. Економічна безпека на залізничному транспорті як ефективна складова стабільного розвитку залізничних перевезень. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 1. С. 307-315. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2021_1_52
9. Міщенко М. І., Марценюк Л. В., Чернова Н. С., Грінєнко М. О. Теоретичні підходи до управління економічною безпекою транспортних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 35-40. URL: DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.35
10. Л. В. Марценюк, К. А. Батмангліч. Економічна безпека українських залізниць: шляхи виходу з кризи. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 3. С. 304-311. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2021_3_50
11. Марценюк Л. В. Формування потенційних можливостей Укрзалізниці в межах дотримання економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник ДДУВС*. 2022. № 3. С. 271-277. URL : DOI 10.31733/2078-3566-2022-3-271-277
12. Герасименко, О. М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=7850>
13. Вараксіна, О., Побіденна, В., Гребеник, Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>
14. В. В. Бобиль, Л. В. Марценюк, І. Г. Аберніхіна, О. А. Топоркова. Сучасна політика управління фінансовими ризиками банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.6>
15. Ivanov, M.; Martseniuk, L.; Angelova, M.; Faifer, S. Strategic Risk Management of Digital Transformation in the Economic Security of Industrial

Enterprises. *Economics Ecology Socium*. 2025. № 9. 124-141. URL: DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.2-9>

16. Топоркова, О. В., Акімова, Н. С., Наумова, Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. №8. С. 237-243. URL: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-237-243>

17. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. Запоріжжя, 2021. № 2. С. 11-18. URL: DOI 10.26661/2616-9444-2021-2-02

18. Корольов Д. С., Марценюк Л. В. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380> URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>

19. Бобиль, В., Марценюк, Л., Матусевич, О., & Лебедева, В. Забезпечення збереження та розвитку інтелектуального капіталу соціально-економічних систем в процесі цифровізації. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. №3 (31). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/10170>

20. Марценюк, Л., Матусевич, О., & Лебедева, 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. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>

21. Tishchenkova, S., Martseniuk, L., Cherniak, N., & Hruzdiev, O. Higher education in the post-pandemic world: prospects for revival and risks for oblivion. *Economic Annals-XXI*. 2021. № 191(7-8(1)). С. 16-29. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V191-02>

22. Марценюк Л. В. Дуальна освіта як засіб ефективного поєднання теорії та практик. *Review of Transport Economics and Management*. 2020. № 4(20). С. 154-164.

23. Марценюк Л. В., Файфер С. М. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 56-63. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56
24. Martseniuk, L., Cherniak, N., Tishchenkova, S., & Botvinov, R. Economy, public administration and legal relations under the permanent armed conflicts: paradoxes and regularities of development. *Economic Annals-XXI*. 2020. №181(1-2), 4-17. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V181-01>
25. 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>
26. 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>
27. Марценюк Л. В. Бізнес-процеси підприємств в умовах глобалізації: проблеми та перспективи (на прикладі залізничного транспорту). *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 13-20. URL : DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.13> <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6918/7024>
28. Michenko M., Kalinicnenko L., Kovalenko-Marchenkova Y., Bashmakov M. Logistics management in increasing the efficiency of the development of transport construction enterprises. Ed.: V. V. Kovalenko (ed.-in-ch.) and others [Lohistychnyi menedzhment v pidvyshchenni efektyvnosti rozvytku pidpriemstv transportnoho budivnytstva; za red.: V. V. Kovalenko (gol. red.)], *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University* (ISSN 2313-

4569), Odessa National Economics University, Odessa. 2024. No. 3-4 (304-305), pp. 13-18.

29. 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>

30. 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.

References

1. Tokmakova, I.V. and Devezenko, S.V. (2023), “Economic security of economic entities in war conditions”, *Via Economica*, vol. 3, pp. 88-93. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-13>

2. Mazaraki, A. and Melnyk, T. (2022), “Economic security of Ukraine under the conditions of russian aggression”, *Sientia Ructuosa*, vol. 145 (5), pp. 4-28. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)01](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)01)

3. Kraivs'ka, I.A. (2020), “Monitoring of economic security of enterprises and institutions of social infrastructure”, *Suchasnyj stan naukovykh doslidzhen' ta tekhnolohij v promyslovosti*, vol. 3(13), pp. 86-94. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2020.13.086>

4. 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 July 2025). DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.47

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/investplan/article/view/4362/4397> (Accessed 25 July 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>

6. Martseniuk, L.V. (2025), "Directions for improving business process management of railway transport enterprises in the context of economic globalization", *Ahrosvit*, vol.14, pp. 54-60, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6895/7000> (Accessed 25 July 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.54>

7. Martseniuk, L. (2023), "The importance of maintaining the economic security of Ukrainian railways in conditions of reform and restoration", *Naukovyj visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 3 (124), pp. 26-33, available at: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/12219> (Accessed 25 July 2025).

8. Martseniuk, L. Kokitko, O. and Skubchenko, D. (2024), "Economic security in railway transport as an effective component of stable development of railway transport", *Naukovyj visnyk Dniprovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 1, pp. 307-315, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2021_1_52 (Accessed 25 July 2025).

9. Mishchenko, M. Martseniuk, L. Chernova, N. and Grinenko, M. (2020), "Theoretical approaches to economic security management of transport enterprises in modern conditions", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 35-40. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.11.35](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.11.35)

10. 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, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2021_3_50 10 (Accessed 25 July 2025).

11. Martseniuk, L.V. (2022), "Formation of the potential opportunities of the Ukrzaliznytsi within the limits of observing the economic security of the enterprise", *Nauk. visn. Dnipropetr. derzh. un-tu vnutr. sprav*, vol. 3, pp. 271-277. DOI [10.31733/2078-3566-2022-3-271-277](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-3-271-277)

12. Herasymenko, O. (2019), "Integration of risk-oriented approach to governance in the process of providing economic security of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850> (Accessed 25 July 2025).

13. Varaksina, O. Pobidenna, V. and Hrebenyk, R. (2023), "Risk management in the context of economic security of the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>

14. Bobyl', V.V. Martseniuk, L.V. Abernikhina, I. H. and Toporkova, O. A. (2022), "Modern financial risk management policy of the bank", *Efektivna ekonomika*, vol. 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.6>

15. Ivanov, M. Martseniuk, L. Angelova, M. and Faifer, S. (2025), "Strategic Risk Management of Digital Transformation in the Economic Security of Industrial Enterprises", *Economics Ecology Socium*, vol. 9, pp. 124-141. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.2-9>

16. Toporkova, O.V. Akimova, N.S. and Naumova, T.A. (2019), "Strategic aspects of risk management to ensure the economic security of the enterprise", *Business Inform*, vol. 8, pp. 237-243. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-237-243>

17. Nalyvajko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2021), "Minimization of legal risks of business entities as an important aspect of national security of Ukraine", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Yurydychni nauky*, vol. 2, pp. 11-18. DOI [10.26661/2616-9444-2021-2-02](https://doi.org/10.26661/2616-9444-2021-2-02)

18. Korolyov, D.S. and Martseniuk, L.V. (2024), "Risk and opportunity management in the process of organizational change in enterprises", *Effective Economy*, vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380> (Accessed 25 July 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>

19. Bobyl', V. Martseniuk, L. Matusevych, O. and Lebedieva, V. (2024), "Ensuring the preservation and development of intellectual capital of socio-economic systems in the process of digitalization", *Nauka i tekhnika s'ohodni*, vol.

3 (31), available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/10170> (Accessed 25 July 2025).

20. Martseniuk, L. Matuselych, 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>

21. Tishchenkova, S. Martseniuk, L. Cherniak, N. and Hruzdiev, O. (2021), “Higher education in the post-pandemic world: prospects for revival and risks for oblivion”, *Economic Annals-XXI*, vol. 191(7-8(1)), pp. 16-29. <https://doi.org/10.21003/ea.V191-02>

22. Martseniuk, L.V. (2020), “Dual education as a means of effectively combining theory and practice”, *Review of Transport Economics and Management*, vol. 4(20), pp. 154-164.

23. Martseniuk, L.V. and Fajfer, S.M. (2025), “A comprehensive approach to creating a business ecosystem of economic security of enterprises of Ukraine in the conditions of the war economy and post-war recovery”, *Ahrosvit*, vol.4, pp. 56-63, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> (Accessed 25 July 2025). DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56

24. Martseniuk, L. Cherniak, N. Tishchenkova, S. and Botvinov, R. (2020), “Economy, Public Administration and Legal Relations under the Permanent Armed Conflicts: Paradoxes and Regularities of Development”, *Economic Annals-XXI*, vol. 181, no. 1-2, pp. 4-17. <https://doi.org/10.21003/ea.V181-01>

25. 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 July 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23>

26. Charkina, T.Yu. Martseniuk, L.V. and Zadoia, V. (2025), “Digital management as a tool for anti-crisis management of enterprise development”, Review of transport economics and management, vol. 12(28), pp. 214-223. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>
27. Martseniuk, L.V. (2025), “Business processes of enterprises in the context of globalization: problems and prospects (using the example of railway transport)”, Investytsii: praktyka ta dosvid, vol.14, pp.13-20, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6918/7024> (Accessed 25 July 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.13>
28. Michenko, M. Kalinicenko, L. Kovalenko-Marchenkova, Y. and Bashmakov, M. (2024), “Logistics management in increasing the efficiency of the development of transport construction enterprises”, Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University, vol. 3-4 (304-305), pp. 13-18.
29. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2023), “Barrier-free Ukraine”: problems and prospects”, Nove ukrainske parvo, vol. 4, pp. 82-93, available at: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/516/467> (Accessed 25 July 2025). <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>
30. Charkina, T.Yu. Martseniuk, L.V. Zadoia, V.O. Tokmakova, I.V. and Zhernova, Ye.V. (2022), Menedzhment: innovatsijnyj aspekt [Management: innovative aspect], Zhurfond, Dnipro, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 р.