

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-76>

УДК 33.101

**Лебедєв Олег Юрійович**

аспірант

Український державний університет науки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5525-2609>**Oleg Lebedev**

Ukrainian State University of Science and Technology

## АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ КОМПОНЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ

## ANTI-CRISIS STRATEGIES AS A KEY COMPONENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF HIGH-TECHNOLOGY COMPANIES IN THE CONDITIONS OF HYBRID CHALLENGES

**Анотація.** У статті проаналізовано роль антикризових стратегій в системі управління високотехнологічними компаніями в умовах сучасних гібридних викликів. Визначено особливості криз, зумовлених поєднанням економічних, інформаційних, політичних і техногенних загроз, та розглянуто підходи до формування адаптивних моделей управління. Запропоновано концептуальні засади впровадження антикризових стратегій, що забезпечують стійкість та гнучкість організацій, підвищують їх конкурентоздатність на глобальному ринку. Запропоновано систематизацію антикризових стратегій управління високотехнологічними підприємствами. У процесі наукового дослідження констатовано, що критично важливим стає переосмислення традиційних управлінських парадигм, які часто базуються на припущенні лінійної стабільності. Гібридні виклики, на відміну від ізольованих криз, характеризуються синергетичним ефектом, де взаємодія різних типів загроз посилює їх деструктивний потенціал. Наприклад, економічна стагнація може бути загострена кібератаками, які порушують ланцюги поставок та фінансові транзакції, а політичні конфлікти створюють додаткові бар'єри для доступу до нових технологій та ринків.

**Ключові слова:** антикризові стратегії, управління, високотехнологічні компанії, гібридні виклики, стійкість, адаптивність, конкурентоспроможність, антикризові моделі.

**Summary.** The article analyzes the role of anti-crisis strategies in the management system of high-tech companies in the conditions of modern hybrid challenges. The features of crises caused by a combination of economic, information, political and technogenic threats are determined, and approaches to the formation of adaptive management models are considered. Conceptual principles for the implementation of anti-crisis strategies are proposed, which ensure the stability and flexibility of organizations, increase their competitiveness in the global market. In the process of scientific research, it was stated that it is critically important to rethink traditional management paradigms, which are often based on the assumption of linear stability. Hybrid challenges, unlike isolated crises, are characterized by a synergistic effect, where the interaction of different types of threats enhances their destructive potential. For example, economic stagnation can be exacerbated by cyberattacks that disrupt supply chains and financial transactions, and political conflicts create additional barriers to access to new technologies and markets. In today's conditions of increasing globalization, geopolitical instability and rapid technological changes, high-tech companies find themselves under the influence of so-called hybrid challenges – a complex combination of diverse crisis factors (economic, information, political, cyber threats). These challenges necessitate the development and implementation of management systems that are capable not only of withstanding crises, but also of ensuring long-term stability and development. Anti-crisis strategies are a key component of such a system, as they allow for a prompt response to threats and adapt business models. The essence of anti-crisis strategies is a systematic approach to the analysis of potential and existing threats, the development of measures to neutralize them and adapt the company's internal processes. In management theory, a crisis is understood as a state of an organization characterized by a significant gap between the expected and real situation, which threatens its viability.

**Keywords:** anti-crisis strategies, management, high-tech companies, hybrid challenges, resilience, adaptability, competitiveness, anti-crisis models.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах посилення глобалізації, геополітичної нестабільності та швидких технологічних змін високотехнологічні компанії опиняються під впливом так званих гібридних викликів – комплексного поєднання різномірних кризових факторів (економічних, інформаційних, політичних, кіберзагроз). Ці виклики обумовлюють необхідність розробки та впровадження систем управління, здатних не лише протистояти кризам, але й забезпечувати довгострокову стабільність і розвиток. Антикризові стратегії виступають ключовим компонентом такої системи, оскільки дозволяють оперативно реагувати на загрози та адаптувати бізнес-моделі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблематики вивчення сучасних особливостей відтворення антикризових стратегій в системі управління високотехнологічними компаніями опікувалось багато як вітчизняних, так і закордонних вчених, зокрема: Лункіна І.Ю. [1], Одношевна О.О. [2], Міньковська А.В. [2], Саванчук Т.М. [2], Ткаченко А.А. [3], Conges A. [4], Breard L. [4], Patruno W. [4], Ouro-Sao A. [4], Salatge N. [4], Jaaffar H. [5], Alzoubi R. [5], Hamdan O. [5], Alkharabsheh M. [5], Rajadurai J. [5], Sanders K. [6], Nguyen P. [6], Bouckenooghe D. [6], Rafferty A. [6], Schwarz G. [6], Gmerski M. [7], Waszkiewicz M. [7], Бавико О.Є. [8], Ватченко Б.С. [9], Шаранов Р.С. [9], Гарафонова О.І. [10], Бабіч О.О. [10], Возний Д.С. [10] та багато інших.

Наприклад, Лункіна І.Ю. [1] довела необхідність запровадження різних підходів до забезпечення відтворення антикризових стратегій на підприємствах; Бавико О.Є. [8], Ватченко Б.С. [9], Шаранов Р.С. [9], Гарафонова О.І. [10], Бабіч О.О. [10], Возний Д.С. [10], Задоя В.О. [11], Марценюк Л.В. [11], Чаркіна Т.Ю. [12, 13] дослідили особливості антикризового управління на території України.

Одношевна О.О. [2], Міньковська А.В. [2], Саванчук Т.М. [2] акцентують увагу на необхідності реалізації структурних зрушень, що зумовить реформатування підходів до ведення антикризового менеджменту на підприємствах в цілому.

Однак, навіть враховуючи велику кількість досліджень в означеному напрямі, питання формування сучасних особливостей відтворення антикризових стратегій, як основних складових системи управління високотехнологічних компаній, залишається актуальним.

**Метою статті** є дослідження та обґрунтування сучасних антикризових стратегій як основних складових системи управління високотехнологічних компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Суть антикризових стратегій полягає у системному підході до аналізу потенційних та діючих загроз, розробці заходів для їх нейтралізації та адаптації

внутрішніх процесів компанії. В теорії управління під кризою розуміють стан організації, що характеризується суттєвим розривом між очікуваною та реальною ситуацією, що загрожує її життєздатності. Важливою рисою антикризових стратегій є їх динамічність та прогностичний характер. Вони повинні інкорпорувати інструменти моніторингу зовнішнього середовища, аналітики ризиків, а також механізми внутрішньої перебудови бізнес-процесів. Особливу увагу приділяють гнучкості – здатності організації швидко змінювати напрями діяльності, структуру управління та бізнес-моделі.

Гібридні виклики сьогодення відображають синергію різномірних загроз: геополітичної напруженості, кібернетичних атак, інформаційних маніпуляцій, економічних санкцій, технологічних змін тощо. Означена комплексна взаємодія факторів створює середовище підвищеної невизначеності та динамічності, що вимагає глибокого аналізу та адаптивних стратегій протидії. Геополітична напруженість, як свідчать численні дослідження вчених [4–8], часто проявляється у формі «сірих зон» конфліктів, де пряма військова агресія поєднується з прихованим впливом. Відтак, наприклад, кібернетичні атаки, за даними [9], стають все більш витонченими та мають потенціал підривати критичну інфраструктуру, порушувати операційну діяльність та викрадати конфіденційну інформацію. Вони охоплюють широкий спектр загроз, від DDoS-атак до складних цільових компрометацій, що можуть бути використані як інструмент тиску або дестабілізації. Інформаційні маніпуляції, що включають дезінформацію, пропаганду та «фейкові» новини, активно поширюються через соціальні мережі та інші цифрові платформи. Економічні санкції, застосовані провідними державами, можуть мати серйозні наслідки для стабільності держав, впливаючи на фінансові ринки, ланцюги поставок та загальний рівень життя громадян. Їх ефективність та стратегічне призначення вимагають ретельного оцінювання з урахуванням можливих контрзаходів та непередбачених наслідків. Взаємозв'язок цих елементів створює ефект мультиплікатора, де один вид загрози посилює інший. Наприклад, кіберзагрози можуть бути використані для прискорення поширення дезінформації, а економічний тиск – для створення сприятливого ґрунту для геополітичної ескалації. Таким чином, гібридні виклики вимагають комплексного, багатовекторного підходу до безпеки, що інтегрує різні інструменти. Для високотехнологічних компаній характерна підвищена чутливість до означених викликів через:

- високу залежність від передових технологій та інновацій;
- складні ланцюги постачання і глобальні ринки збуту;
- посилену роль інтелектуальної власності;
- підвищену увагу суспільства та держави до безпеки інформації.

Це зумовлює потребу в спеціалізованих підходах до антикризового управління, які враховують мультидисциплінарний характер загроз. Відтак, систематизація антикризових стратегій управління високотехнологічними підприємствами представлена у табл. 1.

Ефективність антикризових стратегій залежить від інтеграції їх у загальну систему корпоративного управління. Найпоширенішими є три моделі:

- Реактивна модель – діагностика та реагування на кризу після її виникнення;
- Превентивна модель – системний моніторинг ризиків та профілактика криз;
- Адаптивна модель – проактивне прогнозування та гнучка перебудова структур і процесів компанії.

Сучасні компанії все більше переходять від реактивних підходів до превентивних і адаптивних моделей антикризового управління, адже це дозволяє ефективніше управляти ризиками, знизити втрати і забезпечувати стабільний розвиток в умовах динамічного бізнес-середовища. Для високотехнологічних компаній найбільш актуальною є адаптивна модель, що передбачає широке використання цифрових технологій (штучного інтелекту, великих даних, автоматизації) для прийняття швидких управлінських рішень. Дана парадигма, відома як «цифрова трансформація», вимагає інтеграції передових інструментів до всіх аспектів бізнес-операцій, від дослідження та розробки до маркетингу та логістики. Штучний інтелект відіграє ключову роль у аналізі складних наборів даних, виявленні неочевидних зако-

номірностей та прогнозуванні майбутніх трендів, що дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Великі дані надають основу для прийняття рішень, що базуються на фактах. Збір, обробка та аналіз великих обсягів інформації з різних джерел – від взаємодії з клієнтами до показників продуктивності – дозволяє ідентифікувати ключові фактори успіху та вразливості. Автоматизація, зумовлена розвитком роботизованих процесів та інтелектуальної автоматизації, мінімізує людський фактор у рутинних завданнях, підвищуючи ефективність та зменшуючи ймовірність помилок. Це стосується не тільки промислових процесів, а й адміністративних функцій, таких як обробка замовлень, управління персоналом та фінансовий аналіз.

У військовий час високотехнологічні підприємства мають обирати гнучкі, адаптивні антикризові стратегії, що поєднують проактивний моніторинг ризиків, швидке реагування на надзвичайні ситуації, розвиток цифрових технологій і партнерські відносини. Такий комплексний підхід забезпечує витривалість підприємства, мінімізує втрати і підтримує стратегічну стійкість у складних умовах війни.

Практичними рекомендаціями щодо розробки антикризових стратегій є наступні:

- моніторинг та аналіз зовнішніх загроз із залученням аналітичних платформ та інструментів кібербезпеки;
- формування культури стійкості на корпоративному рівні, що включає підготовку персоналу, розвиток трансверсальних компетенцій;

**Таблиця 1 – Систематизація антикризових стратегій управління високотехнологічними підприємствами**

Тип антикризової стратегії	Характеристика	Цілі	Приклади застосування
Превентивна	Система моніторингу та попередження криз	Виявлення ризиків на ранніх стадіях; уникнення кризи	Впровадження систем раннього попередження, регулярний аналіз ринків
Реактивна	Реагування на вже наявну кризу	Швидке усунення негативних наслідків	Оперативне коригування виробничих процесів під час перебоїв постачання
Адаптивна	Гнучка перебудова організаційних структур	Підвищення стійкості; швидка адаптація до змін	Діджиталізація процесів управління
Антикризова інноваційна	Використання інновацій та технологічних рішень	Пошук нових можливостей в кризових умовах	Розробка нових продуктів або сервісів, які відповідають потребам ринку
Комунікаційна	Управління інформаційними потоками	Підтримка довіри стейкхолдерів, формування позитивного іміджу	Проведення інформаційних кампаній, кризових прес-релізів
Фінансова	Оптимізація фінансових ресурсів	Забезпечення ліквідності, зменшення витрат	Перегляд бюджету, реструктуризація боргів, залучення зовнішнього фінансування
Соціальна	Управління персоналом і мотивацією	Збереження кадрів, підтримка морального клімату	Програми підтримки співробітників, адаптивні графіки роботи

Джерело: розробка автора

– інвестиції у гнучку інфраструктуру та резервні системи для забезпечення безперервності бізнес-процесів;

– впровадження сценарного планування, що дозволяє розробляти варіанти реагування на потенційні кризи;

– активна взаємодія з державними структурами, професійними об'єднаннями та партнерами для формування антикризового альянсу.

**Висновки.** Антикризові стратегії є невід'ємною частиною сучасної системи управління високотехнологічними компаніями, що функціонують в умовах складних гібридних викликів. Їх впровадження дозволяє підвищити адаптивність, мінімізувати втрати та забезпечити конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інтегрованих цифрових платформ підтримки прийняття рішень і вдосконалення методик оцінки крос-секторальних ризиків.

Антикризові стратегії в контексті гібридних викликів потребують багаторівневого підходу, що включає як технічні, так і управлінські інструменти, інтеграцію ризик-орієнтованого менеджменту, інноваційних підходів до планування і прийняття рішень, а також гнучких моделей організаційної структури, здатних адаптуватися в реальному часі до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Зокрема, високотехнологічні компанії має сенс розвивати механізми раннього попередження криз, що базуються на аналітиці великих даних, алгоритмах штучного інтелекту і когнітивних технологіях, що надає змогу здій-

снювати прогнозування сценаріїв розвитку подій і мінімізувати негативні наслідки.

Таким чином, антикризові стратегії в управлінні високотехнологічними компаніями виходять за межі суто реактивних заходів і трансформуються у стратегічну доміную, що забезпечує конкурентну перевагу та довгострокову життєздатність підприємств. Врахування мультидисциплінарної природи гібридних викликів і застосування інтегрованих підходів дозволяють створити системи управління, які є не лише ефективними у кризових ситуаціях, а й здатними підтримувати інноваційний розвиток і гнучкість організації. Практичне впровадження комплексних антикризових стратегій сприяє зниженню рівня втрат при настанні критичних подій, підвищенню рівня довіри з боку інвесторів, партнерів і клієнтів, а також забезпеченню стійкості бізнес-моделі у довгостроковій перспективі. Водночас подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методологій оцінки ефективності антикризових заходів, адаптованих до специфіки високотехнологічної галузі, а також на пошук нових інструментів інтеграції технічних і соціоорганізаційних аспектів управління в умовах постійних, комплексних викликів.

Отже, у контексті динамічних та складних гібридних загроз антикризові стратегії виступають не просто як інструмент виживання, а як фундаментальний елемент сучасної системи управління високотехнологічними компаніями, забезпечуючи синергію інновацій, адаптивності та стратегічного бачення для досягнення стабільного й сталого розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Лункіна І.Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-1\\_0-pages-22\\_28.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf) (дата звернення: 02.04.2026).
2. Одношевна О.О., Міньковська А.В., Саванчук Т.М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (дата звернення: 01.04.2026).
3. Ткаченко А.А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Is. 1. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30> (дата звернення: 21.03.2026).
4. Conges A., Breard L., Patruno W., Ouro-Sao A, Salatge N. et al. Situational awareness and decision-making in a crisis situation: A crisis management cell in virtual reality. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2023. Vol. 97. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221242092300482X> (дата звернення: 22.11.2026).
5. Jaaffar H., Alzoubi R., Hamdan O., Alkharabsheh M., Rajadurai J. Leadership and crisis management and their link to improvement of hotel performance: A study of the Jordanian hotel sector. *Helion*. 2023. Vol. 9, Is. 7. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023050478> (дата звернення: 22.11.2026).
6. Sanders K., Nguyen P. T., Bouckenooghe D., Rafferty A. E., Schwarz G. Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 171. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169023X23000976> (дата звернення: 22.11.2026).
7. Gmerski M., Waszkiewicz M. Project management professionals suitability for organizational crisis management. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 225. P. 989–998. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050923012449> (дата звернення: 22.11.2026).
8. Бавико О.Є. Цифрові технології як інструмент оптимізаційних змін в антикризовому управлінні підприємницькими структурами. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_72) (дата звернення: 02.04.2026).
9. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143>

10. Гарафонова О.І., Бабіч О.О., Возний Д.С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic synergy*. 2023. Iss. 4. С. 37–52. URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/142/112>
11. Чаркіна Т.Ю., Задоя, В.О., Марценюк Л.В. Діджитал – менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства. *Review of transport economics and management*. 2024. Вип. 12 (28). С. 214–223. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/328092/319637>
12. Чаркіна Т.Ю. Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Науково-практичний журнал «Економіка та держава»*. 2020. Вип. 12. С. 45–49. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2020/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2020/10.pdf)
13. Чаркіна Т.Ю. Механізми та напрямки антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4, Т. 2. С. 67–71. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/13.pdf>

### References:

1. Lunkina I.Yu. (2024) Teoretychni aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentsnosti zovnishnoho seredovyscha [Theoretical aspects of anti-crisis management of an enterprise in conditions of turbulence in the external environment]. *Biznes Inform*. Vol. 1, pp. 22–28. Available at: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-20241\\_0-pages-22\\_28.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-20241_0-pages-22_28.pdf) (in Ukrainian)
2. Odnosheva O.O., Minkovska A.V., Savanchuk T.M. (2023) Antykrizove upravlinnia yak element udoskonalennia systemy ekonomichnoi bezpeky v suchasnykh umovakh [Anti-crisis management as an element of improving the economic security system in modern conditions]. *Ekonomina ta suspilstvo*, vol. 49. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (in Ukrainian)
3. Tkachenko A.A. (2023) Antykrizove upravlinnia yak kompleksna systema zapobihannia kryzovym sytuatsiiam [Crisis management as a comprehensive system for preventing crisis situations]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 1. Available at: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30> (in Ukrainian)
4. Conges A., Breard L., Patruno W., Ouro-Sao A, Salatge N. ets. (2023) Situational awareness and decision-making in a crisis situation: A crisis management cell in virtual reality. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Vol. 97. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221242092300482X>
5. Jaaffar H., Alzoubi R., Hamdan O., Alkharabsheh M., Rajadurai J. (2023) Leadership and crisis management and their link to improvement of hotel performance: A study of the Jordanian hotel secto. *Helion*, vol. 9, is, 7. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023050478>
6. Sanders K., Nguyen P. T., Bouckennooghe D., Rafferty A. E., Schwarz G. (2024) Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*, vol. 171. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169023X23000976>
7. Gmerski M., Waszkiewicz M. (2023) Project management professionals suitability for organizational crisis management. *Procedia Computer Science*, vol. 225, pp. 989–998. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050923012449>
8. Bavyko O.Ye. (2023) Tsyfrovi tekhnolohii yak instrument optymizatsiinykh zmin v antykrizovomu upravlinni pidpriemnytskymy strukturamy. [Digital technologies as a tool for optimizing changes in anti-crisis management of business structures]. *Efektivna ekonomika*. № 5. Available to: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_7)
9. Vatchenko B.S., Sharanov R.S. (2022) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. [Anti-crisis management of an enterprise in war conditions]. *Ekonomichniy prostir*. № 182. S. 38–43. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143>
10. Harafonova O.I., Babich O.O., Voznyi D.S. (2023) Funktsionalnyi zmist ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia biznes-orhanizatsiiami v ukrainskykh realiakh. [Functional content and features of anti-crisis management of business organizations in Ukrainian realities]. *Economic synergy*. Is. 4, pp. 37–52. Available at: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/142/112>
11. Charkina T.Iu., Zadoia, V.O., Martseniuk L.V. (2024) Didzhytal – menedzhment yak instrumentarii antykrizovoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Digital management as a tool for anti-crisis management of enterprise development]. *Review of transport economics and management – Ohliad ekonomiky ta upravlinnia transportom*. Is. 12 (28), pp. 214–223. Available at: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/328092/319637>
12. Charkina T.Iu (2020) Kontseptualni zasady zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia pasazhyrskoho kompleksu zaliznychnoho transportu – Conceptual principles for ensuring anti-crisis management of the passenger railway transport complex. *Naukovo-praktychnyi zhurnal “Ekonomika ta derzhava” – Scientific and practical journal “Economy and State”*. Iss. 12, pp. 45–49. Available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2020/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2020/10.pdf)
13. Charkina T.Iu (2020) Mekhanizmy ta napriamky antykrizovoho upravlinnia pasazhyrskym kompleksom zaliznychnoho transportu – Mechanisms and directions of anti-crisis management of the passenger railway transport complex. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*. Iss. 4, pp. 67–71. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/13.pdf>

Дата надходження статті: 09.04.2026

Дата прийняття статті: 30.04.2026

Дата публікації статті: 15.05.2026