

УДК 656.1/.7:005.2:005.33:005.7

Н. В. Трушкіна,

к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектору промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

О. М. Гармаш,

к. е. н., доцент, доцент кафедри логістики, Національний авіаційний університет, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4324-4411>

Д. В. Чернух,

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1534-9913>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.23.153

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

N. Trushkina,

PhD in Economics, Senior Research Fellow,
Research Center for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine, Kharkiv

O. Harmash,

PhD in Economics, Associate Professor, National Aviation University, Kyiv

D. Chernukh,

Postgraduate Student, Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine, Kyiv

FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES' ACTIVITIES IN WAR CONDITIONS

Воєнна агресія росії проти України негативно вплинула на розвиток національної логістичної системи унаслідок руйнування і пошкодження об'єктів логістичної інфраструктури. Це, у свою чергу, призвело до появи серйозних викликів і загроз для забезпечення безперебійної роботи ланцюгів постачання. До ключових викликів транспортно-логістичних підприємств України в умовах війни можна віднести: зниження обсягів перевезень за різними видами транспорту; зміну профілю бізнесу (тобто орієнтація на військову логістику); адаптацію до вимог війни; проблеми з формуванням ланцюгів постачань; інфраструктурні й транспортні обмеження (неготовність європейської та української інфраструктури до великих черг на кордонах; блокування морських портів; руйнування або пошкодження складської інфраструктури); скорочення кількості замовлень; зростання цін на паливо; дефіцит кадрів; невідповідність працівників сучасним кваліфікаційним вимогам ринку транспортних і логістичних послуг тощо.

Тому дане наукове дослідження присвячено узагальненню й систематизації існуючих підходів до визначення змісту поняття "антикризове управління"; уточненню суті й змісту терміна "антикризове управління діяльністю транспортно-логістичної компанії"; розробленню пропозицій щодо вдосконалення системи антикризового управління діяльністю транспортно-логістичних компаній в умовах війни.

У результаті дослідження встановлено, що поняття "антикризове управління" ототожнюється з такими дефініціями, як: антикризовий менеджмент, передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризової ситуації, управління ризиками, процес попередження кризових явищ і непередбачуваних ситуацій.

З використанням системного підходу та методу класифікації умовно систематизовано трактування терміна "антикризове управління", які запропоновано різними науковими школами, за такими групами, як система, підсистема, функція, процес, сукупність превентивних заходів.

У статті надано авторський підхід до визначення категорії "антикризове управління" як спеціалізованої системи управлінських дій, спрямовану на попередження, подолання або мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій, а також на забезпечення стабільності та відновлення нормального функціонування транспортно-логістичних компаній з урахуванням їх специфіки. Побудовано структурно-логічну схему формування системи антикризового управління діяльністю транспортно-логістичних компаній, яка включає 2 блоки: механізм антикризового управління як сукупність цілей, принципів, функцій, методів та інструментарію; етапи антикризового управління як послідовність дій з визначення стратегічних завдань антикризового управління, розроблення та запровадження моніторингу загроз і кризових ситуацій, розроблення та реалізація антикризової програми або стратегії.

Russia's military aggression against Ukraine negatively affected the development of the national logistics system as a result of the destruction and damage to logistics infrastructure facilities. This, in turn, has led to the emergence of serious challenges and threats to ensure the smooth operation of supply chains. Among the key challenges of transport and logistics enterprises of Ukraine in the conditions of war can be attributed: decrease in the volume of transportation of various types of transport; changing the business profile (i.e. focusing on military logistics); adaptation to the requirements of war; problems with the formation of supply chains; infrastructural and transport restrictions (unpreparedness of European and Ukrainian infrastructure for long queues at borders; blocking of seaports; destruction or damage to warehouse infrastructure); reducing the number of orders; rising fuel prices; personnel shortage; non-compliance of employees with modern qualification requirements of the market of transport and logistics services.

Therefore, this scientific study is devoted to the generalization and systematization of existing approaches to defining the content of the concept of "anti-crisis management"; clarification of the essence and content of the term "anti-crisis management of the transport and logistics company' activity"; the development of proposals for improving the system of anti-crisis management of the activities of transport and logistics companies in war conditions.

As a result of the study, it was established that the concept of "anti-crisis management" is identified with such definitions as: anti-crisis management, pre-crisis management, management in crisis conditions, management of processes of exit from a crisis situation, risk management, the process of preventing crisis phenomena and unforeseen situations.

With the use of a system approach and classification method, the interpretation of the term "anti-crisis management" proposed by various scientific schools is conventionally systematized, according to such groups as system, subsystem, function, process, set of preventive measures.

The article provides an author's approach to defining the category "anti-crisis management" as a specialized system of management actions aimed at preventing, overcoming or minimizing the negative consequences of crisis situations, as well as ensuring stability and restoring the normal functioning of transport and logistics companies, taking into account their specificities. A structural and logical diagram of the formation of the anti-crisis management system of the activities of transport and logistics companies was built, which includes two blocks: the mechanism of anti-crisis management as a set of goals, principles, functions, methods and tools; stages of anti-crisis management as a sequence of actions for defining strategic tasks of anti-crisis management, developing and implementing monitoring of threats and crisis situations, developing and implementing an anti-crisis program or strategy.

Ключові слова: транспортно-логістична компанія, антикризове управління, система, метод, принцип, інструментарій, механізм, стратегія, сталий розвиток, кризова ситуація, умови воєнного стану.

Key words: transport and logistics company, crisis management, system, method, principle, toolkit, mechanism, strategy, sustainable development, crisis situation, martial law conditions.

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

Повномасштабне вторгнення росії на територію України призвело до появи нових викликів і загроз діяльності транспортно-логістичних компаній, а також спричинило необхідність управління змінами з метою нівелювання ризиків з використанням інструментарію ризик-менеджменту. Згідно з даними дослідження, проведеного Crowe Mikhailenko [1], в Україні

унаслідок збройного конфлікту скоротилися обсяги виробництва до 60%. Обсяги імпорتنих поставок (продукція хімії та фармацевтики, полімерів, машинобудування, тваринництва, транспорту) знизилися на 20—40%. Обсяги експортних поставок (вивіз за кордон полімерів, продукції хімічної та фармацевтичної промисловості, металургії) зменшилися на 50—60%. Крім цього, у країні спостерігається тенденція скорочення обсягів перевезень за різними видами транспорту: річкові перевезення (на 90%); повітряні (на 63,8%); морські (на 59%); заліз-

ничні (на 43,7%); автомобільні (на 19,7%). За даними Асоціації міжнародних експедиторів України [2], черги на прикордонних переходах іноді складали у 2022 р. майже 40 тис. вагонів. Понад 20% вантажів, які очікували на перетин кордону, стояли в чергах більше, ніж 30 діб. У результаті дослідження, проведеного Національним інститутом стратегічних досліджень [3], виявлено, що унаслідок вторгнення РФ було заблоковано роботу 10 з 13 портів, які у 2021 р. забезпечували переробку 62,4 % усіх експортно-імпортних вантажів в Україні. Але у 2022 р. через блокаду морських портів обсяги перероблення вантажів скоротилися на 61,5 %, зокрема експортних — на 54,4 %, імпортних — на 70,3%. Лише порти Дунайського регіону в умовах російської агресії продовжують повноцінно працювати. У 2022 р. вони змогли наростити обсяги перероблення вантажів у 3 рази або з 5,5 до 16,5 млн т, переважно переправляючи їх річкою Дунай до румунського порту Констанца.

Серед основних логістичних проблем, з якими зіштовхнувся український бізнес на початку військового вторгнення, є зміна локації складських потужностей. До початку війни найбільший складський хаб, який складав 80-90% складської площі, був у Київській області. Від початку війни компанії перевезли товари на захід України, але понад 70% складських потужностей не розраховано на такі об'єкти зберігання та оброблення [2].

За підрахунками Урядового офісу із залучення та підтримки інвестицій UkraineInvest [4], внаслідок повномасштабної російської агресії в Україні знищено і пошкоджено 22% складських приміщень. До війни в Україні було понад 2,5 млн кв. м складської інфраструктури, переважна більшість у Київській області. Однак на даний час повністю або частково зруйновано приблизно 382 тис. кв. м складських приміщень.

У ході опитування, проведеного серед 372 вітчизняних компаній — учасників тендерів у системі Prozorro [5], встановлено, що національна логістична система потребує швидкого та суттєвого відновлення. Так, 85% респондентів зазначили про скорочення кількості замовлень. При цьому 6% опитаних підприємців уже змінили, а 19% планують змінити фокус свого бізнесу, щоб більше відповідати потребам воєнного часу. 43% респондентів зараз не працюють з державними замовниками. Здебільшого це бізнеси, яким співпраця з державою надавала лише до 20% доходу. 47% опитаних відмітили, що продовжують працювати з державою, але в менших обсягах. А 10% підприємців вказали, що продовжують працювати, як і раніше. 49%

відзначили, що повернення конкурентних спрощених закупівель у Prozorro допомогло б їм отримувати нові замовлення. Однак з цим твердженням не погодилось 24% респондентів.

У ході дослідження, проведеного European Business Association [6], показало, що з початком війни 74% логістичних підприємств зіткнулися із дефіцитом кадрів, які були викликані міграцією — 24%, мобілізацією — 44% та іншими причинами — 6%.

Опитування на тему "Ведення бізнесу після двох років повномасштабної війни росії в Україні", проведеного Американською торговельною палатою в Україні [7], показало, що ключовими викликами для компаній у наступні шість місяців є безпека та захист співробітників (85% респондентів); здоров'я та психічний стан співробітників (70%); ракетні атаки росії на об'єкти критичної інфраструктури та бізнес-активи (61%); залучення та збереження висококваліфікованих кадрів (56%); економічна та споживча рецесія (54%).

У ході 29-го щомісячного опитування підприємств "Український бізнес під час війни", проведеного у вересні 2024 р. Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій [8] за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду "Відродження" в рамках спільної ініціативи "Європейське відродження України", виявлено, що ключовою перешкодою для ведення бізнесу є брак робочої сили (61% респондентів) [9]. При цьому переважна більшість компаній (55,1%) стикаються з труднощами у пошуку кваліфікованих працівників. Крім цього, до основних бар'єрів для ведення бізнесу у воєнний час 56% опитаних віднесли небезпеку діяльності; 45% — перебої з електро- і водопостачанням; 45% — зростання цін на сировину (матеріали, товари); 33% — зменшення попиту на продукції або послуги; 17% — складнощі з перевезенням сировини або готової продукції територією України; 10% — розрив ланцюгів постачання тощо [9].

Тому на даний час актуалізуються питання трансформації системи антикризового управління як підґрунтя попередження кризових ситуацій у діяльності транспортно-логістичних компаній; пошуку нових методів та інструментарію для оцінювання ризиків; обґрунтування науково-методичних підходів до ризик-менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемним питанням застосування інструментарію ризик-менеджменту у діяльності підприємств присвячено значну кількість нау-

Таблиця 1. Наукові підходи до трактування поняття "антикризове управління"

Підхід	Джерело											
	[38]	[52]	[36]	[39]	[37]	[53]	[47]	[44]	[54]	[43]	[45]	[49]
комплексна система управління	+							+	+			
система заходів		+			+	+				+		
функціональна підсистема менеджменту			+									
управління в умовах кризи				+							+	
сукупність важелів та інструментів впливу							+					

Джерело: складено на основі опрацювання та узагальнення [36—39; 43—45; 47; 49; 52—54].

кових праць провідних зарубіжних (Т. Andersen et al. [10]; R. Chapman [11]; K. Cormican [12]; M. Crouhy et al. [13]; A. Damodaran [14]; A. De Marco et al. [15]; A. Griffin [16]; M. Gregory [17]; L. Haar et al. [18]; P. Hopkin [19]; P. Saluga et al. [20]) та українських (І. Гришова та ін. [21]; І. Кривов'язюк та ін. [22]; А. Нечипоренко та ін. [23]; К. Семенова та ін. [24]; А. Шаповалов та ін. [25]) вчених. Науковцями приділено особливу увагу узагальненню концептуальних підходів до визначення суті ризик-менеджменту з позицій державного управління, економічної й фінансової безпеки, страхового, інвестиційного, фінансового, стратегічного, маркетингового, логістичного менеджменту. Крім цього, ними обгрунтовано доцільність застосування ризик-орієнтованого підходу до управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах кризових ситуацій і невизначеності.

Особливості антикризового управління розвитком підприємств різної галузевої приналежності у системі стратегічного менеджменту, обгрунтування необхідності застосування системного і методологічного підходу та інноваційного інструментарію антикризового менеджменту, формування стратегії антикризового управління суб'єктами господарювання висвітлено у працях зарубіжних (M. Marinova-Stoyanova [26]; Suder M. [27]) і вітчизняних (M. Blikhar et al. [28]; Y. Dohadailo et al. [29]; O. Hutsaliuk et al. [30]; I. Krasnova et al. [31]; Y. Shulzhyk et al. [32]; I. Vakhovych et al. [33]; O. Yemelyanov et al. [34]; O. Ареф'єва та ін. [35]; O. Бавико та ін. [36]; А. Балаш та ін. [37]; М. Бердар [38]; Д. Болотнов [39]; Б. Ватченко та ін. [40]; К. Волощук та ін. [41]; Я. Гринчишин [42]; Я. Жовтанецька [43]; В. Костецький [44]; І. Кривов'язюк [45]; Є. Кузнецов [46]; І. Ладунка та ін. [47]; Т. Лівоско [48]; А. Масловська та ін. [49]; О. Мізіна та ін. [50]; Н. Подлужна [51];

О. Прокопишин [52]; А. Серікова [53]; А. Ткаченко [54]; Н. Тюріна та ін. [55]) дослідників.

Отже, велика кількість наукових публікацій свідчить про зацікавленість вчених до вивчення різноманітних аспектів ризик-менеджменту як важливої складової антикризового управління діяльністю підприємств. Разом з тим, незважаючи на таку пильну увагу до окресленої проблеми з боку вчених, актуальним залишається проведення наукових досліджень у напрямі трансформації системи антикризового управління розвитком підприємств з надання транспортних і логістичних послуг в умовах воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Означена проблема зумовила мету даної статті, яка полягає в узагальненні й систематизації існуючих підходів до визначення змісту поняття "антикризове управління"; авторському трактуванні терміна "антикризове управління діяльністю транспортно-логістичної компанії"; наданні пропозицій щодо вдосконалення системи антикризового управління діяльністю транспортно-логістичних компаній в умовах війни. Для досягнення поставленої мети використано такі загальнонаукові методи, як аналіз і синтез, індукція та дедукція, теоретичний аналіз, системний підхід, порівняння, класифікація, структурно-логічне узагальнення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність підходів учених до визначення поняття "антикризове управління". Значне розмаїття формулювань даної дефініції дало змогу їх умовно систематизувати за такими групами: система управління, система заходів, підсистема менеджменту, функція менеджменту, процес (табл. 1).

Як правило, під цим терміном розуміється: сукупність взаємопов'язаних важелів та інструментів впливу на фактори кризи; основний засіб усунення та попередження настання кризових явищ; управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи у діяльності підприємства; комплекс заходів стратегічного спрямування; комплекс інструментарію зовнішнього та внутрішнього впливу на підприємство; система прийомів і методів

управління фінансами; система управлінських заходів і рішень з діагностики; управлінська система комплексного характеру; процес управління ризиками; комплекс профілактичних процедур і заходів тощо.

Узагальнення теоретичних положень щодо даної проблематики дозволило запропонувати авторський підхід до визначення суті та змісту поняття "антикризове управління" як спеціалізовану систему управлінських дій, спрямовану на попередження, подолання або мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій (рис. 1), а також на забезпечення стабільності та відновлення нормального функціонування транспортно-логістичних компаній.

Основою антикризового управління є комплексний підхід до виявлення, аналізу, планування й оперативного реагування на загрози, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей. Це комплексний і динамічний процес, спрямований на прогнозування, запобігання, зменшення негативних наслідків та подолання кризових ситуацій, що виникають у транспортно-логістичній компанії, який передбачає систематичний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення потенційних загроз, розроблення й впровадження ефективних стратегій і заходів із забезпечення стабільного розвитку організації.

Антикризове управління визначається як процес, який передбачає систематичне застосування методів, принципів і підходів для виявлення загроз і ризиків, швидке реагування на кризу та забезпечення стійкості організації в умовах невизначеності.

На підставі узагальнення [52] встановлено, що головними методами роботи з попередження кризових явищ на підприємствах у сфері транспортних і логістичних послуг можуть бути управління (мінімізація) ризику з боку компанії; аудит менеджменту й маркетингу підприємства; забезпечення економічної безпеки; превентивна санація; фінансово-аналітичне дослідження (рис. 2).

Основними етапами процесу антикризового управління є [38]:



Рис. 1. Підсистеми антикризового управління діяльністю транспортно-логістичних компаній

Джерело: побудовано на основі [49].



Рис. 2. Методи роботи з попередження кризових явищ на підприємствах у сфері транспортно-логістичних послуг

Джерело: побудовано на основі [52].

1) діагностика поточної ситуації (виявлення причин, що призводять до ризиків, їх ідентифікація, ранжування, аналіз та оцінювання);

2) підготовка до настання кризової ситуації (розроблення антикризової програми, комплексне обґрунтування управлінських рішень і критеріїв кризової ситуації);

3) координація і контроль заходів (своєчасне реагування та адаптація);

4) контроль і оцінювання ефективності й результативності (формування висновків і рекомендацій).

Отже, антикризове управління являє собою цілеспрямовану діяльність, що охоплює розроблення й реалізацію заходів із запобігання, пом'якшення та подолання кризових ситуацій у транспортно-логістичних компаній, а також відновлення їх стабільного функціонування і забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів і загроз.

Для цього пропонується сформувати відповідну систему антикризового управління розвитком транспортно-логістичних компаній (рис. 3).

Першочерговими цілями антикризового управління розвитком транспортно-логістичних компаній мають бути: визначення ризиків, розроблення системи їх ідентифікації та моніторинг; формування потенціалу стабільності й стійкості до дестабілізуючих впливів; розроблення та реалізація політики запобігання ризикам і подолання невідповідностей; розроблення та реалізація програми розвитку потенціалу стабільності.

До принципів антикризового менеджменту можна віднести такі, як об'єктивність, законність, відповідність, комплексність, контроль, оптимальність, результативність, ефективність. Функціями антикризового менеджменту є передкризове управління; управління в умовах кризових ситуацій і явищ; управління процесами виходу з кризової ситуації; стабілізація нестійких ситуацій; мінімізація втрат і збитків; своєчасність прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виходячи з вищевикладеного можна дійти такого висновку. На підставі теоретичного узагальнення існуючих наукових розробок щодо понятійного апарату встановлено, що поняття "антикризове управління" ототожнюється з такими термінами, як антикризовий менеджмент, передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризової ситуації, управління ризиками, процес попередження кризових явищ і непередбачуваних ситуацій.

При цьому варто зазначити, що вчені під антикризовим управлінням, як правило, розуміють систему, підсистему, функцію, процес, сукупність превентивних заходів. Пере-



Рис. 3. Структурно-логічна схема формування системи антикризового управління діяльністю транспортно-логістичних компаній

Джерело: запропоновано авторами на основі [21; 35—36; 38; 41—42; 46; 49—50; 56—60].

важна більшість науковців антикризове управління трактує як: систему заходів стратегічного спрямування; комплексну систему управління; управління в умовах кризи; функціональну підсистему стратегічного менеджменту; сукупність важелів та інструментів впливу тощо.

У даній роботі надано авторський підхід до визначення терміна "антикризове управління" як спеціалізованої системи управлінських дій, спрямовану на попередження, подолання або мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій, а також на забезпечення стабільності та відновлення нормального функціонування транспортно-логістичних компаній з урахуванням їх специфіки.

На нашу думку, антикризове управління як наукову категорію можна трактувати з таких позицій: процес і діяльність. Тобто антикризове управління розглядається як:

1) процес, що передбачає систематичне застосування методів, принципів і підходів для виявлення загроз і ризиків, швидке реагування на кризу та забезпечення стійкості організації в умовах невизначеності;

2) цілеспрямована діяльність, що охоплює розроблення й реалізацію заходів із запобіган-

ня, пом'якшення та подолання кризових ситуацій у транспортно-логістичних компаній, а також відновлення їх стабільного функціонування і забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів і загроз.

З метою підвищення ефективності діяльності транспортно-логістичних компаній доцільно сформувати належну систему антикризового управління їх розвитком, яка має включати 2 блоки:

1) механізм антикризового управління як сукупність цілей, принципів, функцій, методів та інструментарію;

2) етапи антикризового управління як послідовність дій з визначення стратегічних завдань антикризового управління, розроблення та запровадження моніторингу загроз і кризових ситуацій, розроблення та реалізація антикризової програми або стратегії.

Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні концептуальних положень стратегії антикризового управління розвитком транспортно-логістичних компаній в умовах повоєнної відбудови національної економіки України.

Література:

1. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки? Mikhailenko Platform. 2023. URL: <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportni-postavky/> (дата звернення: 21.10.2024).
2. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни. Економічна правда. 2023. 24 липня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 27.10.2024).
3. Белашов Є. Напрями підвищення ефективності роботи портів Дунайського регіону. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/napryamy-pidvyshchennya-efektyvnosti-roboty-portiv-dunayskoho-rehionu> (дата звернення: 23.10.2024).
4. Обух В. Логістична складова повоєнного відновлення: підходи та пошук ресурсів. Укрінформ. 2023. 26 квітня. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3700927-logisticna-skladova-povoennogo-vidnovlenna-pidhodi-ta-posuk-resursiv.html> (дата звернення: 21.10.2024).
5. Становище бізнесу в період воєнного стану. ДП "Прозоро". 2022. 5 квітня. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voyennogo-stanu> (дата звернення: 23.10.2024).
6. Український ринок праці транспорту та логістики під час війни. European Business Association. 2022. 30 серпня. URL: <https://eba.com.ua/ukrayinskyj-rynok-pratsi-transportu-ta-logistyky-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 25.10.2024).
7. Опитування Американської торговельної палати в Україні "Ведення бізнесу після двох років повномасштабної війни росії в Україні". American Chamber of Commerce Ukraine. 2024. URL: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/02/UA_survey_presentation.pdf (дата звернення: 17.10.2024).
8. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Шаповалова Д. Нове щомісячне опитування підприємств "Український бізнес під час війни". Київ: ГО "Інститут економічних досліджень та політичних консультацій", 2024. Вип. № 9 (вересень). 50 с. URL: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/7374> (дата звернення: 27.10.2024).
9. Кузяків О., Ангел Є., Федець І., Гулік А. "Стійкі сподівання": Основні економічні тенденції та очікування у вересні 2024 за результатами "Нового щомісячного опитування підприємств" (15 жовтня 2024 р.). Київ: ГО "Інститут економічних досліджень та політичних консультацій", 2024. 46 с. URL: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/7353> (дата звернення: 27.10.2024).
10. Andersen T., Schroder P. Strategic risk management practice; How to deal effectively with major corporate exposures. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 268 p.
11. Chapman R. Tools and techniques of enterprise risk management. Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons, Inc., 2006. 466 p.
12. Cormican K. Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice. Modern Economy. 2014. No. 5. P. 401—413.
13. Crouhy M., Galai D., Mark R. The Essentials of Risk Management. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2014. 672 p.
14. Damodaran A. Strategic risk taking: A framework for risk management. Pennsylvania: Pearson Prentice Hall, 2008. 388 p.
15. De Marco A., Thaheem M. J. Risk analysis is construction projects — A practical selection methodology. American Journal of Applied Sciences. 2014. Vol. 1. P. 74—84.
16. Griffin A. New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility. London: Kogan Page, 2007. 184 p.
17. Gregory M. Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objectives (Wiley and SAS Business Series). New York: Wiley, 2008. 180 p.

18. Haar L., Gregoriou A. Risk management and market conditions. *International Review of Financial Analysis*. 2021. Vol. 78. Article 101959. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101959>.
19. Hopkin P. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. London: Kogan Page, 2010. 384 p.
20. Saluga P. W., Zamasz K., Dacko-Pikiewicz Z., Szczepanska-Woszczyna K., Malec M. Risk-Adjusted Discount Rate and Its Components for Onshore Wind Farms at the Feasibility Stage. *Energies*. 2021. Vol. 14. Iss. 20. Article 6840. <https://doi.org/10.3390/en14206840>.
21. Гришова І. Ю., Гнат'єва Т. М. Управління ризиками в контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 3. С. 32—40.
22. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. *Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія*. Київ: Кондор, 2018. 200 с.
23. Нечипоренко А. В., Костікова К. О. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 1 (11). С. 46—58. <https://doi.org/10.32750/2023-0104>.
24. Семенова К. Д., Тарасова К. І. *Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія*. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 234 с.
25. Шаповалов А. П., Іванова А. П. Ризик-менеджмент як складник антикризового управління страховими компаніями. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 23. С. 313—318.
26. Marinova-Stoyanova M. A Model for Strategic Preventive Anti-Crisis Management in Transport Companies. *AIP Conference Proceedings*. 2023. Vol. 3104. Iss. 116. Article 0200132. <https://doi.org/10.1063/5.0199841>.
27. Suder M. Entrepreneurial (re)orientation in the face of crisis: Is it worth modifying entrepreneurial strategy? *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2024. Vol. 20. Iss. 2. P. 9—35. <https://doi.org/10.7341/20242021>.
28. Blikhar M., Oliinyk Y., Tesliuk Y., Shulhan I., Hula I. Economic and legal aspects of the anti-crisis management of the staff potential of the enterprise under the conditions of strengthening processes of forced labor migration. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 4. Iss. 57. P. 473—483. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4474>.
29. Dohadailo Y., Levchenko I., Shevchenko I., Nesterenko V., Britchenko I. Preventive anti-crisis management of road enterprises in conditions of sustainable development. *Innovative development of the road and transport complex: Problems and prospects*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2023. P. 50—68. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.CH4>.
30. Hutsaliuk O., Levchenko A., Storozhuk O., Zalevskyi A., Doroshenko T., Hryhorash S. Directions for increasing the level of environmental friendliness of innovative and investment attractiveness of transport and logistics companies. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. Vol. 1126 (1). Article 012028. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012028>.
31. Krasnova I., Hhromnytska I., Nikitin A., Khodakevich S., Shevaldina V. Monetary Anti-crisis Measures in the Conditions of Martial Law in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 4. Iss. 51. P. 274—287. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4100>.
32. Shulzhyk Y., Moroz-Rekotova L., Kiptenko V., Lisovska L., Baldzhy M. Crisis Management of Enterprises and Post-War Reconstruction in Ukraine. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2023. Vol. 68. Iss. 3. P. 1693—1699. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.34>.
33. Vakhovych I., Biloshapka V., Ivashyna O., Ivashyna S., Korneev V., Khodzhaian A. Modelling of the Anti-crisis Management System in the Banking Sector of the Ukrainian Economy to Ensure its Financial Stability. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 5. Iss. 52. P. 52—66. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4185>.
34. Yemelyanov O., Dziurakh Y., Danylovych T., Bondarchuk N., Demianchuk O., Kharchuk Y. Investing in Resource-saving Measures as a Tool of Anti-crisis Financial Management at Enterprises. *International Journal for Quality Research*. 2024. Vol. 18. Iss. 1. P. 315-334. <https://doi.org/10.24874/IJQR18.01-20>.
35. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Економічний механізм запобігання ризикам діяльності підприємства під час реалізації антикризового управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 34. С. 17—23. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-3>.
36. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка [Електронний ресурс]*. 2020. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.11>.

37. Балаш А. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. № 3 (14). С. 136—140.

38. Бердар М. М., Кот А. Л. Антикризове управління ризиками на підприємстві. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 4 (70). С. 26—30. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-4>.

39. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 171—176. <https://doi.org/10.31649/ins.202>.

40. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38—43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.

41. Волощук К. Б., Іванишин О. В., Савчук О. В. Традиційний та інноваційний інструментарій антикризового менеджменту агропромислових підприємств. Інноваційна економіка. 2021. № 5—6. С. 92—98. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.13>.

42. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер.: Економіка і управління. 2021. Т. 32 (71). № 1. С. 38—41. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-6>.

43. Жовтанецька Я. В. Сучасні методологічні підходи до формування системи антикризового управління фінансовою діяльністю банків. Регіональна економіка. 2016. № 4. С. 100—107.

44. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 208—211.

45. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ: Кондор, 2020. 396 с.

46. Кузнєцов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. Ефективна економіка [Електронний ресурс]. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення: 27.09.2024).

47. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 278—281.

48. Лівовшко Т. В. Підвищення ефективності антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер.: Державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 6. С. 55—59. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/10>.

49. Масловська А. Ц., Головач К. С. Формування системи антикризового управління

сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2017. № 9. С. 12—17.

50. Мізіна О. В., Криворучко К. О. Антикризове управління в сучасному менеджменті підприємств. Ефективна економіка [Електронний ресурс]. 2018. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.69>.

51. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. Збірник наукових праць ЧДТУ. Сер.: Економічні науки. 2020. № 57. С. 104—109. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.57.-2020.206457>.

52. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 40—45. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.40>.

53. Серікова А. А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 25. С. 177—179.

54. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. С. 220—225. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>.

55. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Антикризове управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду. Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2023. № 1. С. 7—14. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-1>.

56. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. P. 121—137.

57. Bezpartochna O., Trushkina N. A comprehensive approach to risk management of logistics activities of agrarian enterprises in the conditions of crisis phenomena. Food security: modern challenges and mechanisms to ensure: scientific monograph. Kosice: Vysoka skola bezpecnostneho manazerstva v Kosiciach, 2023. P. 127-143. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7859200>.

58. Harmash O., Hubarieva I., Harmash T., Trushkina N. Relationship between the concepts of "digital transformation" and "industry 5.0": bibliometric analysis. Intellectualization of logistics

and Supply Chain Management. 2024. Vol. 24. P. 89—106. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-24-10>.

59. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*. 2022. Vol. 5 (2). P. 43—70. [https://doi.org/10.34021/ve.2022.-05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.-05.02(3)).

60. Kwilinski A., Trushkina N., Birca I., Shkrygun Yu. Organizational and Economic Mechanism of the Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 456. Article 05002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345605002>.

References:

1. Mikhailenko Platform (2023), "Logistics in conditions of war. How to save and maintain export shipments?", available at: <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportni-postavky/> (Accessed 21 October 2024).

2. Berestenko, V. (2023), "How logistics adapted to war", *Ekonomichna pravda*, July 24, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (Accessed 27 October 2024).

3. Bielashov, Ye. (2023), "Directions for increasing the efficiency of the ports of the Danube region", Official website of the National Institute of Strategic Studies, available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/napryamy-pidvyshchennya-efektyvnosti-roboty-portiv-dunayskoho-rehionu> (Accessed 23 October 2024).

4. Obukh, V. (2023), "Logistic component of post-war reconstruction: approaches and search for resources", *Ukrinform*, April 26, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3700927-logisticna-skladova-povoennogo-vidnovlenna-pidhodi-ta-posuk-resursiv.html> (Accessed 21 October 2024).

5. Prozoro (2022), "The position of business during martial law", April 5, available at: <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voyennogo-stanu> (Accessed 23 October 2024).

6. European Business Association (2022), "Ukrainian transport and logistics labor market during the war", August 30, available at: <https://eba.com.ua/ukrayinskyj-rynok-pratsi-transportu-ta-logistyky-pid-chas-vijny/> (Accessed 25 October 2024).

7. American Chamber of Commerce Ukraine (2024), "Survey of the American Chamber of

Commerce in Ukraine "Doing business after two years of full-scale Russian war in Ukraine", available at: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/02/UA_survey_presentation.pdf (Accessed 17 October 2024).

8. Kuziakiv, O. et al. (2024), "New monthly survey of enterprises "Ukrainian business during the war", NGO "Institute of Economic Research and Political Consultations", Kyiv, Ukraine, vol. 9 (September), available at: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/7374> (Accessed 27 October 2024).

9. Kuziakiv, O. et al. (Oct. 15, 2024), "Resistant expectations": Main economic trends and expectations in September 2024 according to the results of the "New monthly survey of enterprises", NGO "Institute of Economic Research and Political Consultations", Kyiv, Ukraine, available at: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/7353> (Accessed 27 October 2024).

10. Andersen, T., and Schroder, P. (2010), *Strategic risk management practice; How to deal effectively with major corporate exposures*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

11. Chapman, R. (2006), *Tools and techniques of enterprise risk management*, Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA.

12. Cormican, K. (2014), "Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice", *Modern Economy*, vol. 5, pp. 401—413.

13. Crouhy, M., Galai, D., and Mark, R. (2014), *The Essentials of Risk Management*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, USA.

14. Damodaran, A. (2008), "Strategic risk taking: A framework for risk management", Pearson Prentice Hall, Pennsylvania, USA.

15. De Marco, A., and Thaheem, M. J. (2014), "Risk analysis is construction projects — A practical selection methodology", *American Journal of Applied Sciences*, vol. 1, pp. 74—84.

16. Griffin, A. (2007), *New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility*, Kogan Page, London, UK.

17. Gregory, M. (2008), *Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objectives* (Wiley and SAS Business Series), Wiley, New York, USA.

18. Haar, L., and Gregoriou, A. (2021), "Risk management and market conditions", *International Review of Financial Analysis*, vol. 78, 101959. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101959>.

19. Hopkin, P. (2010), *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, Kogan Page, London, UK.

20. Saluga, P. W. et al. (2021), "Risk-Adjusted Discount Rate and Its Components for Onshore Wind Farms at the Feasibility Stage", *Energies*, vol. 14, iss. 20, 6840. <https://doi.org/10.3390/en14206840>.

21. Hryshova, I. Yu., and Hnat'ieva, T. M. (2016), "Risk management in the context of crisis management strategy", *Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 1, no. 3, pp. 32—40.

22. Kryvov'iaziuk, I. V., Smerichevs'kyj, S. F., and Kulyk, Yu. M. (2018), Risk management of the logistics system of machine-building enterprises. Condor, Kyiv, Ukraine.

23. Nechyporenko, A. V., and Kostikova, K. O. (2023), "Adaptation of foreign practices of financial risk management to the activities of Ukrainian enterprises", *European scientific journal of economic and financial innovation*, vol. 1(11), pp. 46—58. <https://doi.org/10.32750/2023-0104>.

24. Semenova, K. D., and Tarasova, K. I. (2017), Risks of industrial enterprises: integral assessment, FOP Gulyaeva V. M., Odesa, Ukraine.

25. Shapovalov, L. P., and Ivanova, A. P. (2018), "Risk management as a component of anti-crisis management of insurance companies", *Market infrastructure*, vol. 23, pp. 313—318.

26. Marinova-Stoyanova, M. (2023), "A Model for Strategic Preventive Anti-Crisis Management in Transport Companies", *AIP Conference Proceedings*, vol. 3104, iss. 116, 0200132. <https://doi.org/10.1063/5.0199841>.

27. Suder, M. (2024), "Entrepreneurial (re)orientation in the face of crisis: Is it worth modifying entrepreneurial strategy?", *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 20, iss. 2, pp. 9—35. <https://doi.org/10.7341/20242021>.

28. Blikhar, M. et al. (2024), "Economic and legal aspects of the anti-crisis management of the staff potential of the enterprise under the conditions of strengthening processes of forced labor migration", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 4, iss. 57, pp. 473—483. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4474>.

29. Dohadailo, Y. et al. (2023), "Preventive anti-crisis management of road enterprises in conditions of sustainable development", *Innovative development of the road and transport complex: Problems and prospects*, PC TECHNOLOGY CENTER, Kharkiv, Ukraine, pp. 50—68. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.CH4>.

30. Hutsaliuk, O. et al. (2023), "Directions for increasing the level of environmental friendliness of innovative and investment attractiveness of transport and logistics companies", *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*,

vol. 1126 (1), 012028. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012028>.

31. Krasnova, I. et al. (2023), "Monetary Anti-crisis Measures in the Conditions of Martial Law in Ukraine", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 4, iss. 51, pp. 274—287. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.-4.51.2023.4100>.

32. Shulzhyk, Y. et al. (2023), "Crisis Management of Enterprises and Post-War Reconstruction in Ukraine", *Economic Affairs (New Delhi)*, vol. 68, iss. 3, pp. 1693—1699. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.34>.

33. Vakhovych, I. et al. (2023), "Modelling of the Anti-crisis Management System in the Banking Sector of the Ukrainian Economy to Ensure its Financial Stability", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 5, iss. 52, pp. 52—66. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.-52.2023.4185>.

34. Yemelyanov, O. et al. (2024), "Investing in Resource-saving Measures as a Tool of Anti-crisis Financial Management at Enterprises", *International Journal for Quality Research*, vol. 18, iss. 1, pp. 315—334. <https://doi.org/10.24874/IJQR18.01-20>.

35. Arefieva, O. V., and Poberezhna, Z. M. (2020), "An economic mechanism for preventing the risks of enterprise activity during the implementation of anti-crisis management", *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 34, pp. 17—23. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-3>.

36. Bavyko, O. Ye., Bavyko, O. O., and Kozakov, I. O. (2020), "Organizational optimization of anti-crisis management of enterprise business processes in the conditions of the COVID-19 pandemic", *Efektivna ekonomika [Electronic resource]*, vol. 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.11>.

37. Balash, L. Ya., Binert, O. V., and Lysiuk, O. V. (2019), "Peculiarities of anti-crisis management of enterprises", *Pryazovsky Economic Bulletin*, vol. 3 (14), pp. 136—140.

38. Berdar, M. M., and Kot, L. L. (2020), "Anti-crisis risk management at the enterprise", *Scientific view: economics and management*, vol. 4 (70), pp. 26—30. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-4>.

39. Bolotnov, D. H. (2022), "Peculiarities of anti-crisis management of domestic enterprises", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 171—176. <https://doi.org/https://doi.org/10.31649/ins.202>.

40. Vatchenko, B. S., and Sharanov, R. S. (2022), "Anti-crisis management of the enterprise in war conditions", *Economic space*, vol. 182, pp. 38—43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.

41. Voloschuk, K. B., Ivanyshyn, O. V., and Savchuk, O. V. (2021), "Traditional and innovative toolkit of anti-crisis management of agro-industrial enterprises", *Innovative economy*, vol. 5—6, pp. 92—98. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.13>.
42. Hrynchyshyn, Ya. M. (2021), "Strategic approach to anti-crisis management of enterprises", *Academic notes of TNU named after V. Vernadskyi. Ser.: Economics and management*, vol. 32 (71), no. 1, pp. 38—41. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-6>.
43. Zhovtanets'ka, Ya. V. (2016), "Modern methodological approaches to the formation of a system of anti-crisis management of financial activities of banks", *Regional economy*, vol. 4, pp. 100—107.
44. Kostets'kyj, V. (2011), "Formation of the strategy of anti-crisis management of the enterprise", *Economic analysis*, vol. 8 (2), pp. 208—211.
45. Kryvov'iazuk, I. V. (2020), *Anti-crisis management of the enterprise*, 3rd ed., Condor, Kyiv, Ukraine.
46. Kuznietsov, Ye. S. (2012), "The essence of anti-crisis management and the principles of its implementation", *Efektivna ekonomika [Electronic resource]*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (Accessed 27 September 2024).
47. Ladunka, I. S., and Andriushyna, O. I. (2017), "Anti-crisis management of the enterprise", *Economy and Society*, vol. 8, pp. 278—281.
48. Livoshko, T. V. (2019), "Increasing the efficiency of anti-crisis management of enterprises in modern conditions", *Academic notes of TNU named after V. Vernadskyi. Ser.: State administration*, vol. 30(69), no. 6, pp. 55—59. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/10>.
49. Maslovs'ka, L. Ts., and Holovach, K. S. (2017), "Formation of the anti-crisis management system of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 9, pp. 12—17.
50. Mizina, O. V., and Kryvoruchko, K. O. (2018), "Anti-crisis management in modern enterprise management", *Efektivna ekonomika [Electronic resource]*, vol. 11, <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.69>.
51. Podluzhna, N. O., Petchenko, M. V., and Yakushev, O. V. (2020), "Challenges of transformation of anti-crisis management of enterprises in modern conditions", *Collection of scientific works of ChSTU. Ser.: Economic Sciences*, vol. 57, pp. 104—109. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.57.2020.206457>.
52. Prokopyshyn, O. (2021), "The anti-crisis management system as a basis for the prevention of crisis phenomena at enterprises", *Investytsiyni: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 40—45. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.40>.
53. Sierikova, A. A. (2018), "The essence of anti-crisis management of financial risks of the enterprise", *Black Sea Economic Studies*, vol. 25, pp. 177—179.
54. Tkachenko, A. (2023), "Anti-crisis management as a comprehensive system of preventing crisis situations", *Modeling the Development of the Economic Systems*, pp. 220—225. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>.
55. Tiurina, N., Nazarchuk, T., and Hurnyt's'kyj, O. (2023), "Anti-crisis management of socio-economic systems in conditions of uncertainty of the post-war period", *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Ser.: Economic Sciences*, vol. 1, pp. 7—14. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-1>.
56. Bezpartochna, O., Trushkina, N., and Chernukh, D. (2021), "Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies", *Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations*, Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, Riga, Latvia, pp. 121—137.
57. Bezpartochna, O., and Trushkina, N. (2023), "A comprehensive approach to risk management of logistics activities of agrarian enterprises in the conditions of crisis phenomena", *Food security: modern challenges and mechanisms to ensure*, *Vysoka skola bezpechnostneho manazerstva v Kosiciach*, Kosice, Slovakia, pp. 127—143. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7859200>.
58. Harmash, O., Hubarieva, I., Harmash, T., and Trushkina, N. (2024), "Relationship between the concepts of "digital transformation" and "industry 5.0": bibliometric analysis", *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, vol. 24, pp. 89—106. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-24-10>.
59. Kwilinski, A., Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O., and Trushkina, N. (2022), "Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy", *Virtual Economics*, vol. 5 (2), pp. 43—70. [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3)).
60. Kwilinski, A., Trushkina, N., Birca, I., and Shkrygun, Yu. (2023), "Organizational and Economic Mechanism of the Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations", *E3S Web of Conferences*, vol. 456, 05002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345605002>.

Стаття надійшла до редакції 22.11.2024 р.