

*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. 2022. № 12.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.14>**

**УДК 338:656**

*О. В. Ареф'єва,*

*д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>*

*А.М. Ковальчук,*

*к. е. н., доцент кафедри економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-8303>*

*Т. М. Панчошина,*

*магістрант кафедри економіки повітряного транспорту, Національний  
авіаційний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8939-8489>*

## **ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

*O. Arefieva,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Air  
Transport Economics, National Aviation University*

*A. Kovalchuk,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Air Transport  
Economics, National Aviation University*

*T. Panchoshna,*

*Master's student of the Department of Air Transport Economics, National  
Aviation University*

## **PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF CRISIS MANAGEMENT STRATEGY AT THE ENTERPRISES OF THE TRANSPORT INDUSTRY OF UKRAINE**

*У статті здійснено дослідження передумов формування стратегії антикризового управління підприємств транспортної галузі України. В умовах динамічного економічного середовища країни підприємства транспортної галузі постійно перебувають під тиском загроз, кризи та високих ризиків, тому усім таким підприємствам необхідно сформуванати основні постулати антикризового управління; враховувати їх при розробці корпоративної стратегії. Прояв передумов формування стратегії антикризового управління можна дослідити завдяки макроекономічним та галузевим показникам: динаміка ВВП, частка галузі транспорту у ВВП, показники пасажиропотоку та вантажообігу, інфляція та загальні тенденції діяльності транспортних підприємств. На основі виділених передумов формування стратегії антикризового управління транспортним підприємствам запропоновані актуальні напрями вдосконалення стратегії антикризового управління транспортногo підприємства у період відновлення у внутрішньому (ситуаційний, цифровізаційний, кадровий, виробничо-господарський, контролінговий) та зовнішньому (інвестиційна політика, податкове регулювання, налагодження логістичних ланцюгів, політика співпраці зі партнерами) просторі.*

*The article studies the prerequisites of formation of anti-crisis management strategy of enterprises of transport industry of Ukraine. In conditions of dynamics of economy of the country the enterprises of transport branch are constantly under pressure of threats, crisis and high risks, therefore all such enterprises need to form the basic postulates of anti-crisis management; to consider them at development of corporate strategy.*

*The purpose of this article is to identify and summaries the key prerequisites for the formation of a crisis management strategy in the transport industry in a dynamic external environment. The authors used the following research methods: analysis and synthesis (to identify trends in macroeconomic and sectoral indicators); mathematical calculations of dynamics (to identify the industry share of GDP and industry trends); generalization (to generate results and conclusions from the study); graphic (to present results visually).*

*In today's turbulent environment, transport companies need to pay special attention to the formation of a crisis management strategy in order to fine-tune their operations. The manifestation of prerequisites for forming a strategy of crisis management can be studied through macroeconomic and industry indicators: GDP dynamics, share of transport industry in GDP, indicators of passenger traffic and*

*cargo turnover, inflation and general tendencies of transport enterprises activity. On the basis of the highlighted prerequisites of formation of anti-crisis management strategy for transport enterprises the actual directions of improvement of anti-crisis management strategy of transport enterprise during the period of recovery in internal (situational, digital, personnel, production and economic, controlling) and external (investment policy, tax regulation, logistic chains setting, policy of cooperation with partners) space are suggested.*

*The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use by enterprises of the transport industry for topical adjustment strategy of crisis management. Further research will be aimed at improving the crisis management strategy, taking into account the obtained results and their reflection in the economic activity of the specific enterprise of the transport industry in Ukraine.*

**Ключові слова:** *стратегія, антикризове управління, стратегія антикризового управління, транспортне підприємство, ВВП, інфляція*

**Keywords:** *strategy, anti-crisis management, crisis management strategy, transport company, GDP, inflation.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасному турбулентному середовищі для налагодження функціонування підприємствам транспортної галузі особливу увагу необхідно приділяти формуванню стратегії антикризового управління. Вважаємо, що робота щодо розробки та коригування стратегії антикризового управління підприємств має відштовхуватись від умов в яких перебуває підприємство на галузевому, регіональному та макро рівнях. Характерною особливістю таких умов є їх постійна змінність, що зумовлює необхідність адаптувати задані параметри уже розроблених та узгоджених стратегій на рівні підприємств та наукового пошуку на рівні досліджень. Підприємства транспортної галузі, як ніхто інший, у динамічному зовнішньому просторі потребують врахування тенденцій зміни макроекономічних та галузевих показників, оскільки це забезпечить відповідність стратегії антикризового управління зовнішнім викликам, кризовим проявам та загрозам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми антикризового управління підприємств, деяких аспектів формування стратегії антикризового

управління на підприємствах у свої працях досліджували Єпіфанова І. [1], Болотнов Д. [1], Пілецька С. [10], Тульчинська С. [9], Кузіор А. [7,8], Квілінський А. [8], Череп А. [12], Кириченко С. [9] та інші. Наукові дослідження Вовк.О. [2], Смерічевського С. [6,10], Сафонік Н.[2], Кравченко М. [11], Михальченка О. [6], Райчевої Л. [6] спрямовані на вирішення проблем функціонування транспортних підприємств, у тому числі й на деякі аспекти складових їх антикризового управління у стратегічному вимірі. Попри досить широкий спектр проведених досліджень залишається актуальним визначення ключових передумов щодо формування стратегії антикризового управління підприємств транспортної галузі.

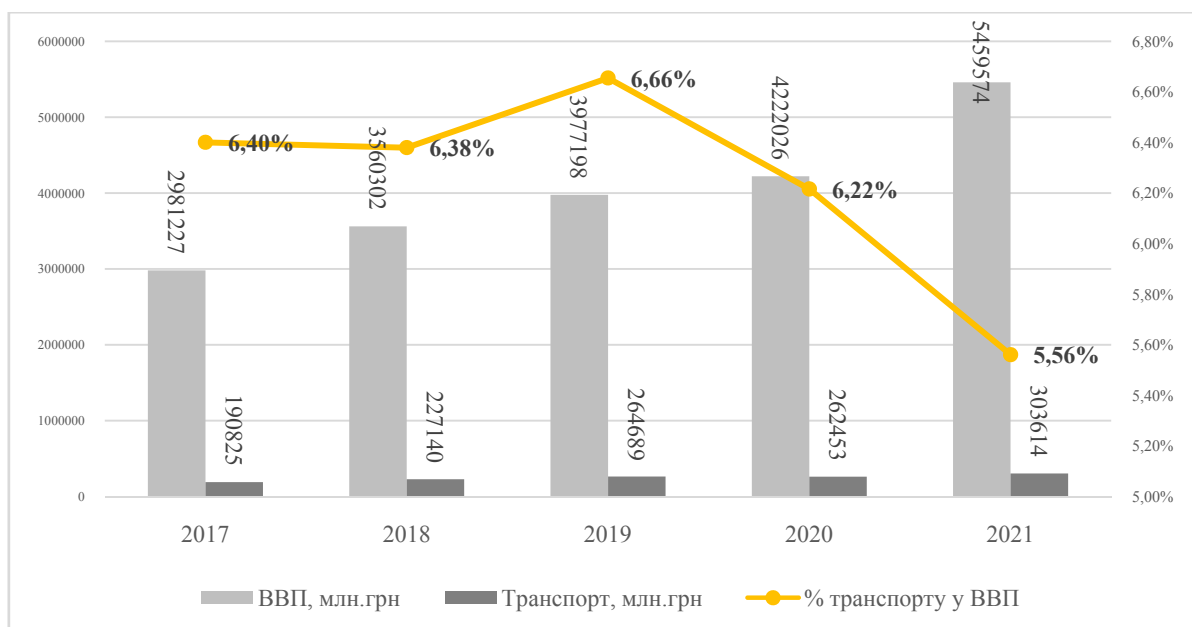
**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є визначення та узагальнення ключових передумов формування стратегії антикризового управління на підприємствах транспортної галузі України в умовах динамічного зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах динаміки економіки країни підприємства транспортної галузі постійно перебувають під тиском загроз, кризи та високих ризиків. Саме тому, вважаємо, що усім таким підприємствам необхідно сформулювати основні постулати антикризового управління, та враховувати їх при розробці корпоративної стратегії. Нині, стратегія антикризового управління визначається як взаємопов'язана послідовність дій, яка буде враховувати необхідність забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства в умовах обмеженості ресурсів та впливу кризових факторів [1]. Стратегія антикризового управління підприємством повинна складатись із двох аспектів щодо: недопущення кризових явищ та загроз (превентивне забезпечення) [2] та подолання уже існуючих кризових явищ [1]. Такі характеристики свідчать про всеосяжність стратегії антикризового управління, яка відповідно має охоплювати усі ризикові аспекти діяльності транспортного підприємства.

Діяльність вітчизняних підприємств постійно здійснюється в умовах невизначеності та високої ймовірності кризових явищ, які можуть виникати в середині підприємства під дією зовнішнього середовища. Саме тому у контексті діагностики формування стратегії антикризового управління

транспортного підприємства доцільно проаналізувати зовнішні передумови її необхідності. Формалізований прояв таких передумов можна дослідити завдяки макроекономічним та галузевим показникам: динаміка ВВП, частка галузі транспорту у ВВП, показники пасажиропотоку та вантажообігу ( у т.ч. у розрізі авіатранспорту як найкризовішої галузі транспорту), інфляція.

Одним із визначальних показників, що характеризує стан економіки країни є ВВП. У контексті антикризового управління ВВП можна розглядати як є індикатор кризового стану макроекономічного рівня. Водночас розглянемо частку галузі транспорту у формуванні ВВП, за допомогою якої можна визначити її значення для економіки країни (рис 1.). Відповідно, спостерігаємо, що у періоді 2017-2021 років ВВП України у гривневому еквіваленті у фактичних цінах продовжувало зростати, навіть попри кризу 2020 року, спричинену COVID-19.



**Рис. 1. Динаміка ВВП та галузі транспорту України, 2017-2021 р.р.**

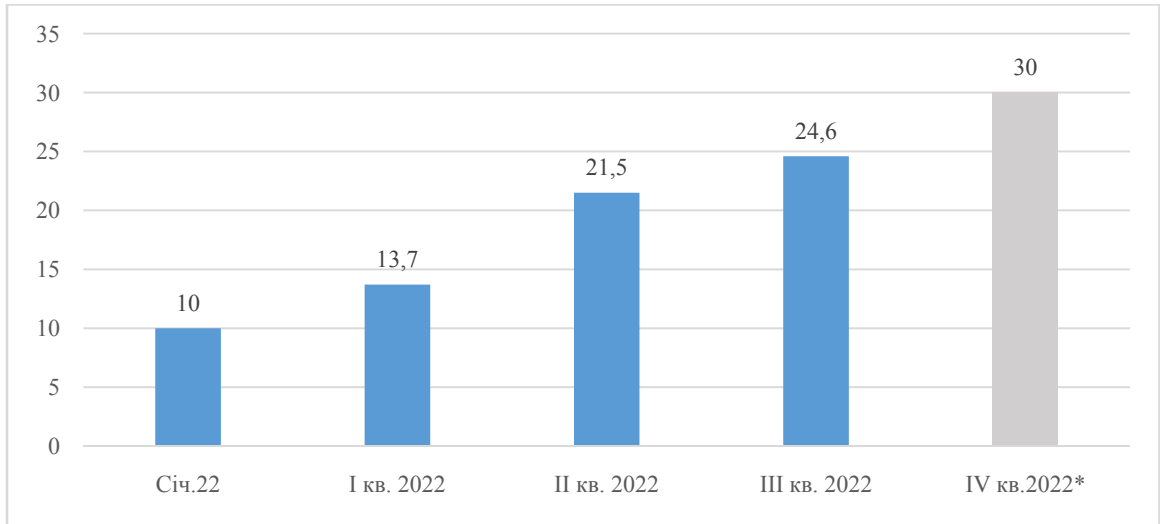
*Джерело: сформовано на основі [3]*

У 2020 році відбулось скорочення темпів зростання ВВП, а отже й економіки, проте у 2021 році відбулось зростання показника до 5 459 574 млн.грн [3]. Тобто, не зважаючи на кризові показники 2020 року у 2021 році держава здійснюючи ефективне антикризове управління на макрорівні змогла забезпечити ріст ВВП. Проте, війна внесла свої корективи, і

у липні 2022 року Національний банк України [4] опублікував перші прогнози, згідно з якими описується стан української економіки на перспективу найближчих двох років. Найголовніший висновок – Україну та українців чекає затяжна криза. У 2022 році ВВП України скоротилось на третину, інфляція досягла 30%, а курс гривні обвалився щонайменше на чверть. Щодо галузі транспорту, то спостерігаємо, що піковим періодом був 2019 рік, де частка транспорту у ВВП країни досягла 6,66%. У абсолютних показниках за період 2017-2021 років відбулось збільшення обсягів транспортної галузі, але враховуючи інфляцію таке зростання не відобразилось на частці у ВВП, яка у 2020 скоротилась до 6,22%, а у 2021 взагалі зменшилась до 5,56%. Враховуючи повільні темпи зростання галузі можна сказати, що це є індикатором кризової ситуації, яка посилилась у 2020 році під час карантинних обмежень, коли транспорт перебував у простой.

Сьогодні основним викликом для економіки України та галузі транспорту зокрема залишається війна. Так, за прогнозами НБУ українська економіка у 2022 році скоротиться на третину (темпи зростання зменшуються на 31,5%., проте НБУ також прогнозує стабілізацію ситуації вже у 2023 році, та зростання темпів ВВП на рівні 4-5% [4]. За прогнозами експертів, у наступному 2023 році Україна буде проживати ще один ціновий шок, за якого уряд знову відчуватиме нестачу грошей, тому швидкого відновлення економіки після її краху у цьому році економісти Національного банку не очікують. Також очікується падіння доходів громадян України більше, ніж на половину.

Важливим індикаторам кризи та необхідності формування та впровадження антикризового управління є показники інфляції. Дані, наведені на рис. 2 свідчать про зростання інфляції із 10% у січні 2022 до 24,6% у третьому кварталі, НБУ прогнозує зростання показника до 30% на кінець року із подальшим уповільненням зростання у 2023 році.



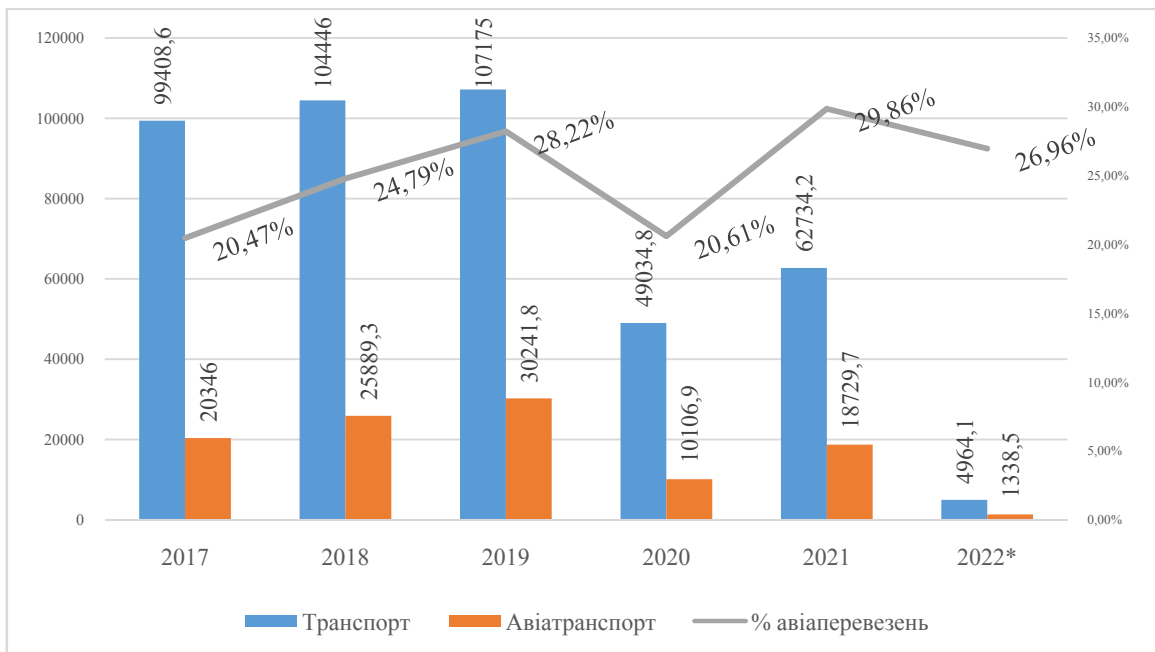
**Рис. 2. Інфляція в Україні у 2022 році, %\***

*\* прогноз НБУ*

*Джерело: сформовано на основі [4]*

За прогнозами НБУ транспортні послуги на майбутні періоди будуть одним із факторів зростання інфляції [4], оскільки одними із перших будуть дорожчати. На підприємствах зростуть доходи, але у зв'язку з невідповідними зростанням витрат зростання прибутків не очікується.

Щодо транспортної галузі, то починаючи із 2020 року одним із найпроблемніших напрямів є авіаперевезення. Для повітряного транспорту у Україні основною особливістю є пріоритетне використання даного напрямку транспорту для перевезення пасажирів, тому одним із індикаторів кризових процесів зовнішніх просторів діяльності підприємств галузі є пасажиропотік (рис. 3)



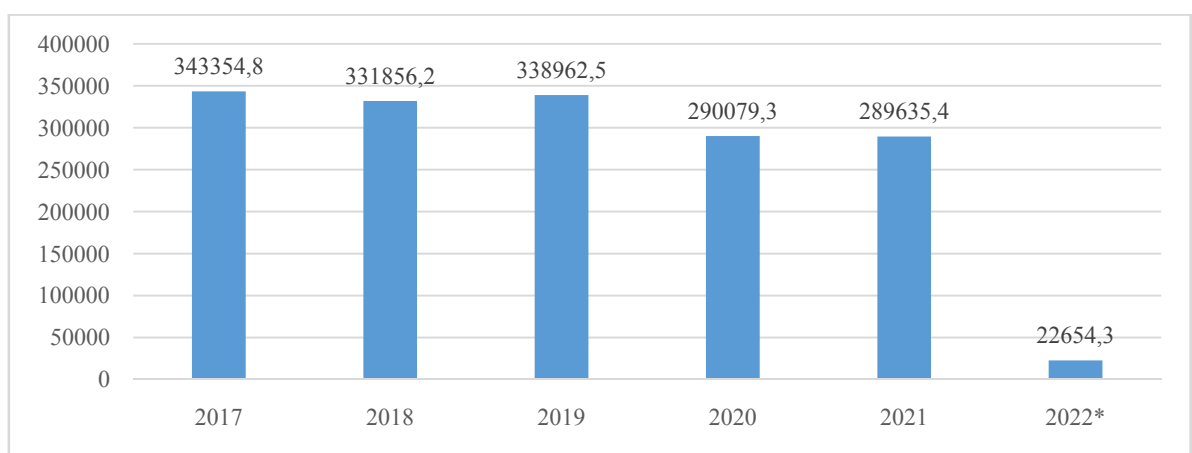
**Рис. 3. Динаміка показників пасажиропотоку в Україні у розрізі авіаперевезень, 2017-2022\* р. р.**

*\*2022 р. дані лише за січень*

*Джерело: сформовано на основі [3]*

Як бачимо з рис. 3. за показником пасажиропотоку в Україні повітряний транспорт займає від 20 до 29% усього транспорту, що є досить високим показником, та відповідно потребує розвиненої інфраструктури. За період 2017-2019 р.р. відбувалось зростання значення повітряного транспорту у перевезенні пасажирів, у 2019 році на нього припадало майже третина усього пасажиропотоку країни. Обвал галузі відбувся у 2020 році більше ніж на 2/3: усього пасажиропотік в країні зменшився близько на 55%, а авіаперевезення на 75%, причиною якого була знову ж таки карантинні обмеження COVID-19. Такі кризові процеси у основній діяльності підприємств авіатранспорту мають відображення у показниках діяльності підприємства, спонукали менеджмент до впровадження антикризових заходів та формування антикризової системи управління.

Дещо краща ситуація у 2020-2021 роках була із вантажоперевезеннями, тому скорочення даного показника була не настільки критичною (рис. 4).



**Рис. 4. Динаміка вантажообігу транспорту України, 2017-2022 р.р., МЛН. ТКМ**

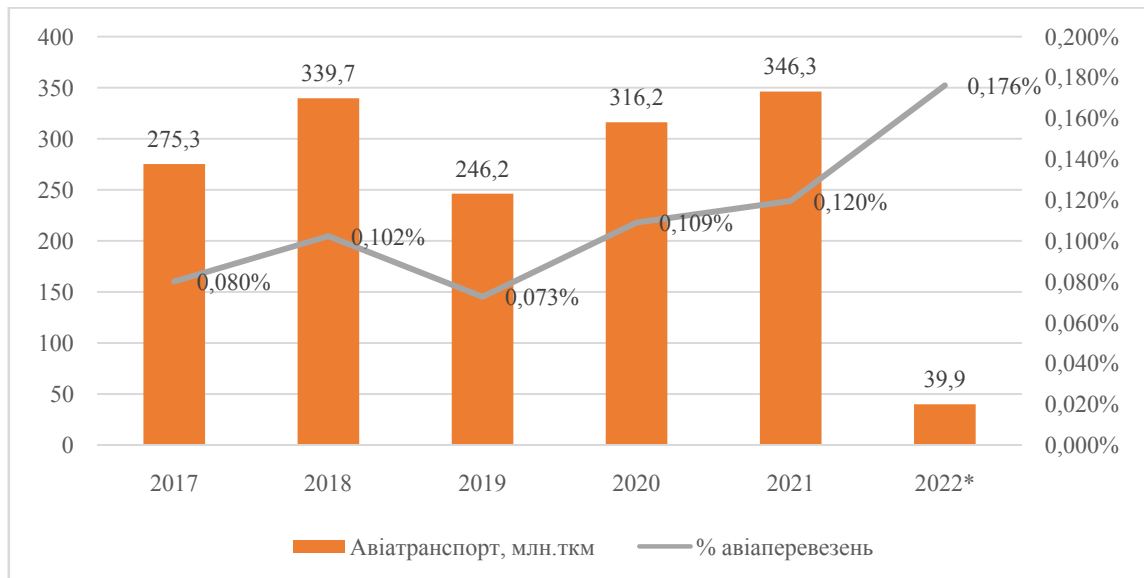
*\*2022 р. дані лише за січень*

*Джерело: сформовано на основі [3]*

Динаміка вантажообігу транспорту України, 2017-2019 роках показувала відносну стабільність у зростанні, у 2020-2021 р.р. році скоротилась, але такі обсяги дозволили підприємствам забезпечити мінімальні запаси міцності та досягнення точки беззбитковості у кризовий період.

Динаміка показників вантажообігу в Україні у розрізі авіаперевезень (рис. 5.) є ілюстрацією досить низького рівня розвитку вантажних перевезень

авіатранспортом в Україні, що є суттєвим викликом для галузі та водночас резервом для майбутнього розвитку. У період кризи 2020 року, за скорочення пасажиропотоку, саме розвиток вантажоперевезень авіатранспортом став для деяких підприємств ефективною стратегією антикризового управління.



**Рис. 5. Динаміка показників вантажообігу в Україні у розрізі авіап перевезень, 2017-2022\* р.р.**

*\*2022 р. дані лише за січень*

*Джерело: сформовано на основі [3]*

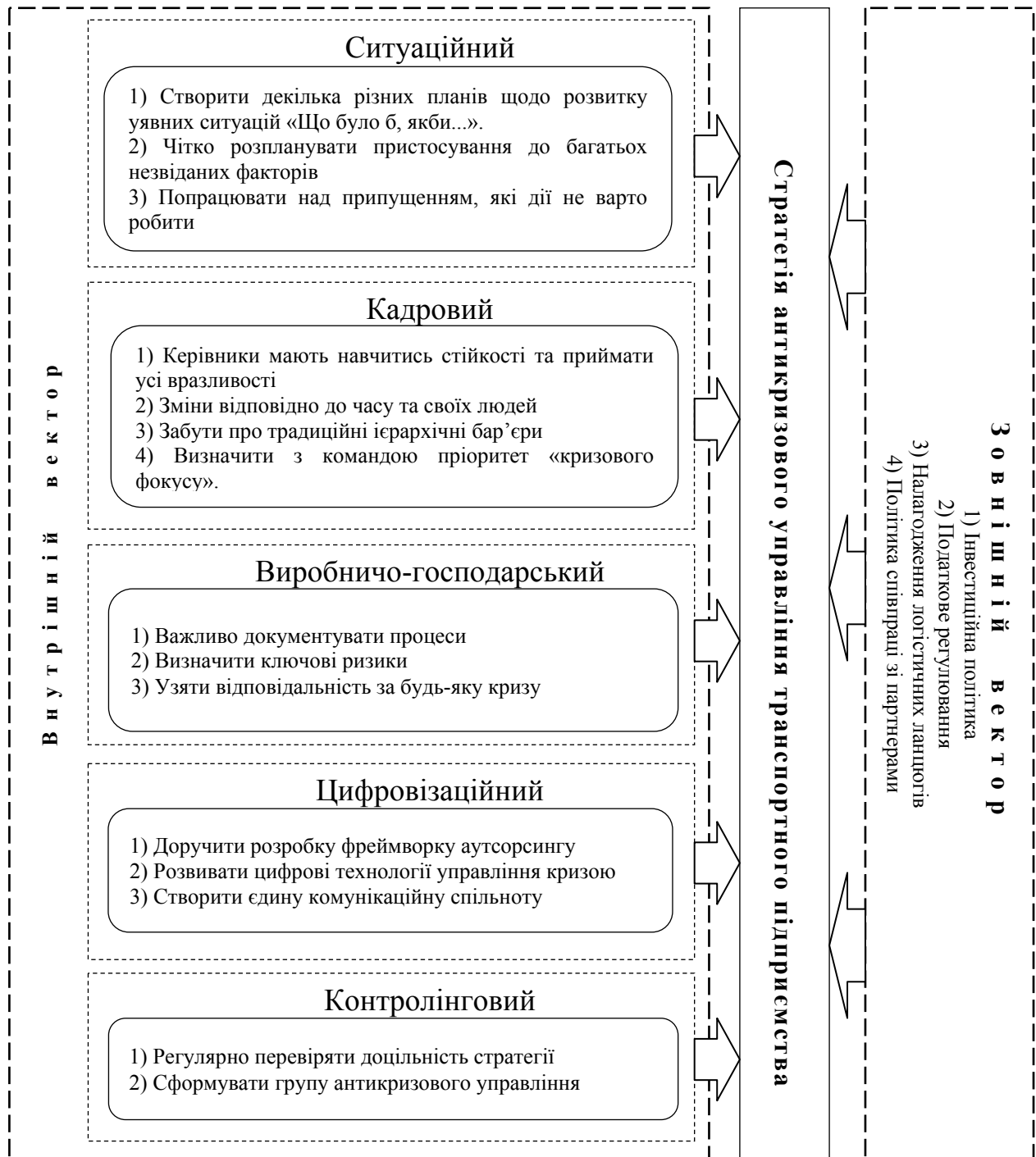
З рис. 5 спостерігаємо збільшення частки вантажообігу, яка припадає на авіап перевезення саме у кризовий 2020 рік: із 0,073% у 2019 р. до 0,109% у 2020 р., 0,12% у 2021 та 0,176% у січні 2022 року. Це свідчить про успішність таких антикризових заходів та активізації вантажоперевезень повітряним транспортом. Загалом транспортна галузь у 2020-2021 р. р. змогла використати резерв вантажоперевезень та стабілізуватись на кінець 2021 року.

Окрім показників, що характеризують діяльність підприємств галузі до ключових передумов формування антикризового управління можна віднести загальні тенденції, що притаманні транспортній галузі: стратегічні орієнтири розвитку її підприємств [5], необхідність модернізації транспортної інфраструктури [6], посилення значення й ролі інтелектуалізації людського капіталу [7], активне впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств та організацій [8], що у перспективі дозволить забезпечити

ефективність саме превентивного антикризового управління транспортними підприємствами.

Водночас, активізація кризи за ефективного та вчасного управління є фактором до зміни у діяльності підприємства, поштовхом до розвитку та модернізації. У післявоєнний період модернізація транспортних підприємств України буде гострою необхідністю та першочерговим завданням як на макро так і на мікро рівнях. Відповідно вона повинна бути масовим системним процесом, який буде побудований на цілеспрямованій державній, регіональній та корпоративній політиці. Проте, такі процеси модернізації навіть у кризових періодах стримуються наступними факторами: недостатність фінансових ресурсів для впровадження інновацій, низький рівень рентабельності транспортних підприємств через застарілу матеріально-технічну базу, збитковість пільгових перевезень; втрата актуальності впровадження інновацій через відставання процесів та наявних потреб [6, 10]. Через військові дії на деокупованих територіях України одним із стратегічних орієнтирів найближчого часу для транспортної галузі буде є будівництво та розвиток об'єктів транспортної інфраструктури [5]. Водночас євроінтеграційні процеси потребують актуалізації, розробки та впровадження відповідної нормативно-правової бази антикризового управління транспортними підприємствами. Розгляд існуючих проблем та питання організації системи стратегічного антикризового управління підприємством із урахуванням ризиків, небезпек та швидкоплинних змін зовнішнього економічного середовища вимагає виходу за рамки традиційного ототожнення антикризового управління як системи заходів, націлених на подолання нестабільних станів функціонування підприємства у короткостроковій перспективі в кризових умовах розвитку конкретного підприємства в певний період часу [9]. Тобто, формування антикризового управління на підприємствах транспортної галузі повинне мати стратегічний характер враховувати функціональні стратегії розвитку підприємств (наприклад маркетингову [11]), внутрішні та зовнішні передумови, які відображають вплив факторів на формування стратегії антикризового управління [12], що дозволить підвищити ефективність антикризового управління.

Таким чином, виявлені передумови та нові кризові обставини 2022 року потребують коригування стратегії антикризового управління для усіх транспортних підприємств, яке пропонуємо здійснити за такими напрямками (рис. 6): ситуаційний; цифровізаційний; кадровий; виробничо-господарський; контролінговий; інвестиційна політика; податкове регулювання; налагодження логістичних ланцюгів; політика співпраці зі партнерами.



**Рис. 6. Актуальні напрями вдосконалення стратегії антикризового управління транспортного підприємства у період відновлення**

До внутрішнього вектору відносимо ситуаційний, цифровізаційний, кадровий, виробничо-господарський, контролінговий. До зовнішнього вектору діяльності транспортних підприємств відносимо інвестиційну політику, податкове регулювання, налагодження логістичних ланцюгів, політику співпраці зі партнерами.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Отже, здійснивши визначення та узагальнення ключових передумов формування стратегії антикризового управління на підприємствах транспортної галузі України в умовах динамічного зовнішнього середовища можна зробити висновки, що підприємства перебувають у досить складному кризовому періоді, який зумовлений карантинними обмеженнями 2020 року та поглибився із повномасштабним військовим вторгненням (активною фазою війни). Про кризові явища свідчать і динаміка ВВП та частка транспорту у ній; зростання інфляції, що призведе до проблем із купівельною спроможністю користувачів та вартості транспортних послуг. Щодо галузевих показників, то у 2020 році відбулось значне скорочення пасажиропотоку через неможливість фізичного пересування у карантин, зростання вантажообігу завдяки якому відбулось збалансування галузі. На основі виділених передумов формування стратегії антикризового управління транспортним підприємствам запропоновані актуальні напрями вдосконалення стратегії антикризового управління транспортною підприємства у період відновлення у внутрішньому та зовнішньому просторі.

Подальші дослідження будуть спрямовані на вдосконалення стратегії антикризового управління з урахуванням отриманих результатів та їх відображення на господарській діяльності конкретного підприємства транспортної галузі України.

### **Література**

1. Єпіфанова І. Ю., Болотнов Д. Г. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338

2. Вовк О. М., Сафонік Н. П., Фрідріх Ю. В. Превентивне забезпечення безпеки і конкурентного статусу авіаційного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3 (75). С. 123-134.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.12.2022)
4. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 11.12.2022)
5. Ковальчук А. М., Рижевська Н. Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
6. Смерічевський С., Райчева Л., Михальченко О. Проблеми і перспективи модернізації транспортного комплексу національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-76>
7. Kuzior A, Arefieva O, Kovalchuk A, Brožek P, Tytykalo V. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*. 2022; 14(19):11937. <https://doi.org/10.3390/su141911937>
8. Kuzior, A., Kwilinski, A., Tkachenko, V. Sustainable development of organizations based on the combinatorial model of artificial intelligence. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. 7(2), 1353.
9. Кириченко С. О., Тульчинський Р. В., Ружицький А. В., Тульчинська С. О. Обмежувальні чинники системи стратегічного антикризового управління підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 5-6. С. 42–46. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.5-6.42](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.42)
10. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 108–117.
11. Кравченко М., Кінаш А. Маркетингова стратегія на транспортних підприємствах в умовах антикризового управління. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2019. (37). С. 105-114.

12. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. 1(42), 134-144.

### References

1. Yepifanova I. YU. and Bolotnov, D. H. (2022), “The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, pp. 335-338
2. Vovk, O. M. Safonik, N. P. and Fridrikh, YU. V. (2021), “Preventive maintenance of safety and competitive status of the aviation enterprise”, *Ekonomichnyy visnyk Dniprovs'koyi politekhniky*. vol. 3 (75), pp. 123-134.
3. State Statistics Service of Ukraine (2022), available at: <http://ukrstat.gov.ua> (Accessed December 10, 2022)
4. National Bank of Ukraine (2022), available at: <https://bank.gov.ua/> (Accessed December 11, 2022)
5. Kovalchuk, A. M. and Ryzhevskaya N. R. (2021), “Strategic guidelines for the development of transport enterprises in modern conditions”, *Ekonomika ta suspil'stvo*. vol. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
6. Smerichevskyy, S. Raycheva, L. and Mykhal'chenko, O. (2022), “Problems and prospects of modernization of the transport complex of the national economy”, *Ekonomika ta suspil'stvo*. vol. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-76>
7. Kuzior, A. Arefieva, O. Kovalchuk, A. Brožek, P. and Tytykalo, V. (2022), “Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation”, *Sustainability*, vol. 14(19):11937. <https://doi.org/10.3390/su141911937>
8. Kuzior, A. Kwilinski, A. and Tkachenko, V. (2019), “Sustainable development of organizations based on the combinatorial model of artificial intelligence”, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 7(2), 1353.

9. Kyrychenko, S., Tulchinskiy, R., Ruzhytskyi, A. and Tulchynska, S. (2021), “Limiting factors of the system of strategic anti-crisis management of the enterprise”, *Agrosvit*, vol. 5-6, pp. 42–46. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.5-6.42](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.42)
10. Smerichevskyy, S. F. Arefieva, O. V. and Piletska S. T. (2022), “Formation of strategic decisions during change management at the enterprise”, *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 108–117.
11. Kravchenko, M. and Kinash, A. (2019), “Marketing strategy at transport enterprises in the conditions of anti-crisis management”, *Visnyk Pryazovs'koho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. (37), pp. 105-114.
12. Cherep, A. Cherep, O. and Ohrenych, YU. (2022), “Improvement of the scientific and methodological approach to the assessment of the influence of factors on the use of the mechanism of formation of the anti-crisis management strategy of the operational activities of industrial enterprises in crisis conditions”, *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 1(42), pp. 134-144.

*Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.*