

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. 2024. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.79>

УДК 338

О. В. Левкович,

к.е.н., доцент, доцент завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4570-4963>

О. В. Яковенко,

магістрант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3787-0746>

АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

O. Levkovich,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Oles Honchar Dnipro National University

O.Yakovenko,

Master's of the Department of Finance, Banking and Insurance, Oles Honchar Dnipro National University

ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

У даній статті досліджено теоретичні засади в системі антикризового фінансового управління підприємством у сучасних кризових умовах господарювання, визначено мету та цілі антикризового управління.

Проаналізовано різні підходи до трактування визначення «антикризового фінансового управління підприємством», а також узагальнено дане визначення, за яким антикризове фінансове управління підприємством слід розглядати як сукупність спеціальних та особливих методів, принципів та прийомів управління, які для кожного підприємства будуть специфічними, а також заходи для подолання кризоутворюючих чинників через фінансові механізми впливу для своєчасної діагностики, запобігання і нейтралізації кризових явищ на підприємстві. Визначено, що основним завданням антикризового фінансового управління є застосування певних спеціальних методів, принципів та прийомів для передчасного виявлення та запобігання фінансової кризи на підприємстві з метою покращення фінансово-економічної діяльності, утримання фінансової стійкості та платоспроможності, а також стабільний розвій підприємства. Також розглянуті загальні та специфічні функції, принципи та методи антикризового фінансового управління. Розглянуто систему та етапи реалізації антикризового фінансового управління підприємством, які дозволяють врахувати особливості проведених заходів на кожному етапі здійснення антикризового фінансового управління підприємством, концентруючи увагу на основних моментах кожного етапу управління, проводячи оцінку і визначаючи ефективність.

In an unstable, unstable and uncertain business environment and economic conditions, financial complications develop significantly due to the action of endogenous and exogenous factors influencing the effective and effective policy of managing financial and economic activities in the anti-crisis financial management system. This article examines the theoretical foundations of the system of anti-crisis financial management of an enterprise in modern crisis economic conditions, defines the purpose and goals of anti-crisis management. Different approaches to the interpretation of the definition of "anti-crisis financial management of an enterprise" are analyzed, and this definition is also generalized,

according to which anti-crisis financial management of an enterprise should be considered as a set of special and special methods, principles and techniques of management, which will be specific for each enterprise, as well as measures for overcoming crisis-forming factors through financial mechanisms of influence for timely diagnosis, prevention and neutralization of crisis phenomena at the enterprise. It was determined that the main task of anti-crisis financial management is the application of certain special methods, principles and techniques for early detection and prevention of a financial crisis at the enterprise in order to improve financial and economic activity, maintain financial stability and solvency, as well as stable development of the enterprise. General and specific functions, principles and methods of anti-crisis financial management are also considered. The system and stages of implementation of anti-crisis financial management of the enterprise are considered, which allow taking into account the peculiarities of the measures taken at each stage of the implementation of anti-crisis financial management of the enterprise, focusing attention on the main points of each stage of management, conducting an assessment and determining effectiveness. It is possible to identify weaknesses, miscalculations and commission agents, to implement a general program of effective management of the enterprise only by conducting an assessment of the effectiveness of the implementation of anti-crisis measures at each stage of the implementation of anti-crisis financial management and combining these stages into a general, comprehensive assessment of the effectiveness and efficiency of the measures taken at the enterprise.

Ключові слова: : антикризове управління, антикризове фінансове управління, фінансова криза, підприємство, управління.

Keywords: : anti-crisis management, anti-crisis financial management, financial crisis, enterprise, management.

Постановка проблеми. В нестабільному, нестійкому і невизначеному

середовищі та економічних умов господарювання набувають суттєвого розвію фінансові ускладнення через дію ендогенних та екзогенних факторів впливу на дієву та результативну політику управління фінансово-економічною діяльністю в системі антикризового фінансового управління. В сучасних умовах пандемії та воєнного стану в Україні, кизове середоще для всіх суб'єктів господарювання зростає і загострюється з кожним днем. Тому саме зараз набуває вагомого значення гнучкість керівництва щодо ефективного управління підприємства та розробки дієвих та креативних заходів щодо антикризового фінансового управління на підприємстві.

Побудова системи антикризового фінансового управління має носити превентивний характер, який дозволяє підприємствам виживати, адаптуватися та продовжувати свою діяльність в активному кризовому середивощі на макро- і мікрорівнях, використовуючи специфічні процедури та механізми задля подолання кризи та недоведення підприємства до стану банкрутства та ліквідації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, що стосуються розвію теорії та практики антикризового фінансового управління підприємством займається багато вчених, як на вітчизнянному просторі так і на закординому, а саме: І.А. Бланк, Г. Г. Бондаревої, Б. Є. Бродського А.П. Градов, Л.О. Лігоненко, Є. Г. Рясних, Н.В Родіонова, В.О. Василенко, О.О. Терещенко, З. Хелферт, Р. Холт, Дж. Ван Хорн та багато інших. Проте, не зважаючи на значний внесок науковців, багато питань потрибують уточнення, доопрацювання та осучаснення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення теоретичних основ щодо сутності, завдань, принципів, функцій та удосконалення антикризового фінансового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Квестія неплатоспроможності, фінансової нестійкості та банкрутства підприємства актуальне не тільки для нашої країни, вона притаманна і країнам з розвиненою економікою. Порухення фінансової рівноваги миттєво призводить до фінансової кризи на

підприємстві, яка несе потенційні загрози щодо можливості продовжувати фінансово-економічну діяльність під впливом різноманітних факторів. В свою чергу, фінансова криза змушує керівництво підприємства негайно вирішувати квестії через впровадження системи антикризового фінансового управління.

Менеджери підприємства мають розуміти, що криза є певним станом, який не дозволяє досягати поставлених цілей та головної мети підприємства у зв'язку з настанням невизначених та непередбачених ситуацій та проблем. При цьому виникає необхідність впровадження на постійній основі антикризових заходів управління з використанням певних прийомів і методів, які застосовуються для попередження фінансової кризи або банкрутства, зменшуючи ймовірність ліквідації підприємства.

Перш ніж відкрити сутність дефініції «антикризове фінансове управління», яке тісно пов'язане з такими поняттями як «управління фінансами» та «фінансове управління», слід дослідити зв'язок основних економічних понять між собою.

Під фінансами слід розуміти сукупність відносин, економічного характеру, які нерозривно пов'язані з розподілом і перерозподілом сукупної доданої вартості як на макрорівні, так і на мікрорівні в грошовому еквіваленті через певні фонди. В свою чергу, управління слід розглядати як дієву систему, розроблену з відповідним переліком інструментарію, який дозволяє ефективно вплинути на об'єкт управління задля можливості продовжувати досягати поставлених цілей та завдань. Таким чином, виходячи з вище сказаного, можна визначити, що управління фінансами представляє собою цілеспрямоване і усвідомлене керування фінансово-економічною діяльністю та процесами на підприємстві задля досягнення збалансованої фінансової стійкості, достатньої платоспроможності та прибутковості підприємства забезпечуючи економічне і соціальне піднесення суб'єкта господарювання. Управління фінансами необхідно розглядати з точки зору результативної політики формування та використання фінансових

ресурсів як на самому підприємстві, так і між різними суб'єктами фінансової системи загалом, тому що відбувається це на законах суспільного розвитку з об'єктивним і суб'єктивним характером розвитку [1].

Розглядаючи всі рівні управління підприємством, інструментом завдяки якому відбувається втілення фінансової політики і фінансів зокрема, з використанням відповідних прийомів і методів впливу на фінансові відносини і ресурси через структури управління та фінансовий апарат виступає фінансове управління. Для сучасного стану економіки нашої країни фінансового управління недостатньо, тому що головним, дієвим і вкрай необхідним є впровадження антикризового фінансового управління як інноваційного ресурсу.

Антикризове фінансове управління слід розглядати як інноваційний ресурс, тому що при даному управлінні необхідно застосовувати особливі, специфічні методи і прийоми, які в вирії сьогодення дозволять підприємствам продовжувати здійснювати свою ефективну та безперебійну діяльність, проводячи профілактичні заходи щодо нейтралізації фінансової кризи на підприємстві через ризик-менеджмент. Дефініційне поняття антикризового фінансового управління підприємством досліджують як вчені вітчизнянні, так і закордонні, намагаючись надати науково обгрунтовані заходи щоб максимізувати нейтралізацію фінансової кризи на підприємстві [2].

На думку, Ареф'євої О.В. та Прохорової Ю.В., антикризове фінансове управління слід розглядати через механізми фінансового впливу задля запобігання та подолання фінансової кризи згрупованих в певну систему управління. У дослідженнях Давиденко Н.М. зазначено, що антикризове фінансове управління – це певна сукупність заходів, які забезпечують дієвий результат в досягненні поставлених основної мети і стратегічних цілях ефективного функціонування та розвитку підприємства через вплив на фактори, які провокують утворення кризового стану, спираючись на діагностування, запобігання та нейтралізацію кризи. Тобто адаптуючись до

мінливого та постійно змінюючого середовища поза підприємством розробляти стратегічне антикризове фінансове управління на підприємстві[3].

Дейніс Л.М. зазначає, що антикризове фінансове управління має носити систему постійних заходів щодо управління, застосовуючи специфічні методи і прийоми управління фінансами підприємства використовуючи весь фінансовий потенціал задля профілактики та нейтралізації фінансової кризи на підприємстві [3].

Терещенко О.О. відзначає, що поняття «антикризове фінансове управління» ні що інше, як управління ендогенними та екзогенними ризиками для профілактики та нейтралізації фінансової кризи через спеціальні особливі методи та прийоми управління фінансами [3].

За думкою Фучеджи В.І. антикризове фінансове управління підприємством має бути організовано постійно на підприємстві спираючись на специфічних методах, принципах та управлінських рішеннях, які притаманні конкретному суб'єкту господарювання з урахуванням наявних у підприємства фінансових ресурсів та витрат, обмежених часовим простором та кількісним виміром, за допомогою яких підприємство буде здатне продовжити свою діяльність та недопустити ліквідації.

У дослідженнях Бланка І.О. вказано, що антикризове фінансове управління включає в себе сукупність принципів та методів направлених на мінімізацію негативних наслідків від фінансової кризи, а також прийняти такі управлінські рішення, які б допомогли попередити та подолати фінансову кризу на підприємстві [6].

Виходячи з вище сказано, можна зробити висновок, що немає єдності в визначені поняття антикризового фінансового управління підприємством, тому що одні автори акцентують увагу на тому, що дане управління слід проводити тільки тоді, коли підприємство знаходиться в кризовому середовищі, а інші стверджують, що дане антикризове фінансове управління слід проводити постійно, протьюгом усього життєвого циклу підприємства.

Також є розбіжності в строковому визначенні, одні вчені стверджують, що антикризові заходи мають носити стратегічний характер, а інші наголошують на тактичних і миттєвих заходах щодо подолання або нейтралізації фінансової кризи на підприємстві.

Таким чином, антикризове фінансове управління підприємством – це сукупність спеціальних та особливих методів, принципів та прийомів управління, які для кожного підприємства будуть специфічними, а також заходи для подолання кризоутворюючих чинників через фінансові механізми впливу для своєчасної діагностики, запобігання і нейтралізації кризових явищ на підприємстві.

Проведене дослідження дефініцій щодо розуміння сутності антикризового фінансового управління підводнить до однозначного твердження, що дане управління слід починати впроваджувати ще на етапі заснування підприємства, бо воно є одним з головних етапів в загальній системі управління підприємством. Враховуючи особливості впровадження антикризового фінансового управління на підприємства можна виділити наступну таксономію [4].

Якщо враховувати основні цілі, які ставить перед собою підприємство для впровадження антикризового фінансового управління, то слід звернути увагу, що управління може бути привентивним, тобто орієнтоване на загальну мету і формується під час стратегічного планування, а також антикризове управління може бути реактивним, тобто управління стосується конкретних цілей, невеликої кількості антикризових заходів, носить тактичний характер для усунення кризового становища.

Провівши дослідження фінансового стану підприємства та його розвиток, то на основі результатів цього дослідження обирається напрям антикризового фінансового управління, а саме попереджувальне управління, коли менеджери прогнозують можливість виникнення кризи, зазначаючи причинита пропонують напрями її нейтралізації; кризове управління передбачає виявлення загроз, прорахунок кількісного впливу кризових

чинників, розробка програми антикризових заходів для подолання фінансової кризи та подальшого розвію підприємства; післякризове управління передбачає формування бузнес-проекту після нанесення агресивного впливу кризоутворюючих чинників на діяльність і стан підприємства і необхідність розробки кардинальних, дієвих і креативних заходів [5].

В залежності того, чи працює підприємство в кризовому середовищі чи ні, необхідно розробляти або активне антикризове фінансове управління, тобто коли підприємство потрапляє під вплив кризоутворюючих чинників і необхідно негайно, активно застосовувати специфічні методи і прийоми фінансового управління для подолання гострої кризової ситуації, або впроваджувати пасивне управління, якщо підприємство працює ефективно і стабільно, але прогнозується можливі небезпеки для підприємства в майбутньому.

При антикризовому фінансовому управлінні слід також враховувати масштаби охоплення кризи і тоді керівництво підприємства обирає або локальне управління, тобто заходи застосовуються для конкретного відділу, операції чи діяльності, або глобальне управління, якщо антикризові заходи необхідно проводити на всьому підприємству.

При плануванні на підприємстві слід завжди враховувати шляхи подолання або виходу з кризи і в залежності від їх виду, керівництво застосовує тактичні антикризові заходи, наприклад санація, або стратегічні заходи і це вже буде розробка поступових антикризових заходів щодо виведення підприємства з кризового становища.

Головним моментом при запровадженні антикризових фінансових заходів на підприємстві слід враховувати стадії розвитку підприємства і в залежності від цього планувати провадження або реструктуризацію підприємства, тобто проводити реорганізацію через зміну форми власності, організаційно-правової форми, управління що в свою чергу призведе до оздоровлення підприємства, покращення фінансово-економічної діяльності підприємства; або санації яка предназначена для запобігання банкрутства та

ліквідації підприємства, задоволення вимог кредиторів, оздоровлення фінансово-господарської діяльності тощо; або банкрутство, коли судом визнається неспроможність підприємства задовольнити кредиторів, відновити свою фінансову стійкість, платоспроможність та діяльність і застосовуються ліквідаційні процедури; або ліквідація, тобто повне припинення своєї діяльності і існування [7].

Таким чином, антикризове фінансове управління підприємством має досить широку токсономію, яка дозволяє всебічно дослідити фінансовий стан підприємства під впливом кризоутворюючих чинників і розробити основні напрями щодо подолання та виходу з ситуації що склалася.

Для дійового впровадження антикризових заходів на підприємстві необхідно розробити відповідні завдання (рис.1).

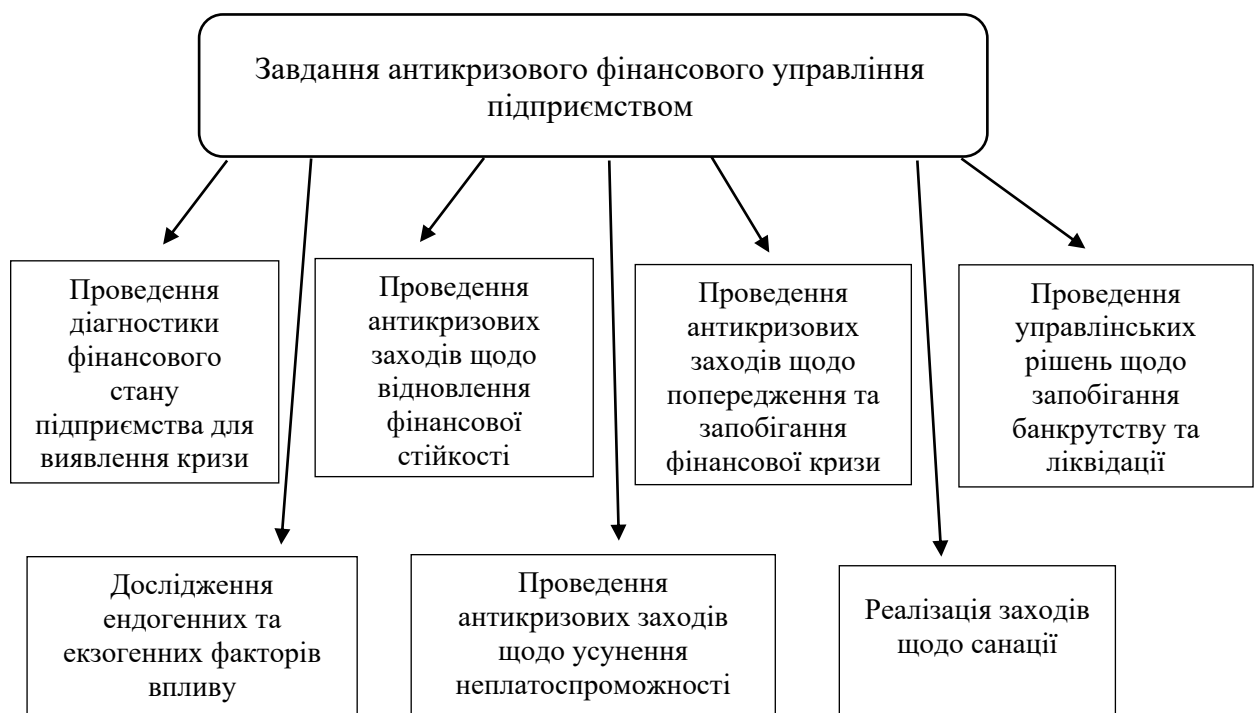


Рис. 1. Завдання антикризового фінансового управління підприємством

Джерело [3]

Отже, виходячи з запропонованих завдань, можна сказати, що

головним завданням антикризового фінансового управління підприємством є застосування певних спеціальних методів, принципів та прийомів для передчасного виявлення та запобігання фінансової кризи на підприємстві з метою покращення фінансово-економічної діяльності, утримання фінансової стійкості та платоспроможності, а також стабільний розвій підприємства.

Антикризове фінансове управління на підприємстві неможливо реалізувати тільки завдання без виконання певних функцій, які притаманні саме цьому управлінню. Функції антикризового фінансового управління підприємством слід розділяти на загальні і специфічні, для наглядності дані функції можна представити схематично (рис.2).



Рис. 2. Функції антикризового фінансового управління підприємством

Джерело [6]

Спочатку розглянемо загальні функції антикризового фінансового

управління на підприємстві. Функція планування дозволяє визначити напрям управління, розробити відповідні цілі і задачі, методи і прийоми управління фінансами підприємства в кризовому середовищі. Функція організації дозволяє сформувати архітектоніку апарату управління, визначивши взаємовідносини між ними, їх функції та повноваження, яка дозволить створити умови для реалізації антикризової політики на підприємстві.

Функція обліку допомагає забезпечити постійний і оперативний збір інформації, створити системну і узагальнюючу базу даних для проведення ефективних антикризових заходів. Функція аналізу дозволить сформувати відповідні специфічні методи і прийоми аналізу фінансового стану, результатів, а також дозволить діагностувати кризові симптоми в розвитку підприємства.

Функція контролю дозволяє на кожному етапі реалізації антикризових заходів, вчасно реагувати на виявлені кризові симптоми, дозволивши відновити фінансову стійкість та усунути неплатоспроможність підприємства, забезпечуючи фінансову рівновагу в процесі розвитку підприємства та розробки фінансової стратегії щодо оздоровлення. Функція стимулювання спонукає персонал підприємства ефективніше працювати і показувати результати своїх досягнень задля отримання матеріального заохочення.

До специфічних функцій слід віднести: управління підприємством в умовах фінансової кризи через постійний моніторинг фінансового стану та виявлення кризових явищ впливу; стабілізація нестійких ситуацій передбачає розробку та втілення превентивних, негайних і адекватних заходів стабілізації; відновлення фінансової стійкості через формування оптимальної структури капіталу з урахуванням кризових обставин; усунення неплатоспроможності підприємства через систему управління активами та фінансовими ресурсами підприємства; забезпечувати фінансову рівновагу через створення основних пропорцій в фінансовому розвитку підприємства з урахуванням стратегічних і тактичних цілей в оздоровленні підприємства, і

таким чином переходячи в наступну функцію щодо формування стратегії фінансовго оздоровлення для запобігання фінансової кризи [9].

Принципами антикризового фінансового управління підприємства можна виділити наступні: адаптивності, оптимальності, альтернативності, терміновості, превентивності, ефективності, комплексності та пріоритетності.

Слід також не забувати про важливе значення вибору і застосування методів антикризового фінансового управління підприємством від яких буде залежити будова дійової та оперативної системи антикризового управління. Необхідно розрізняти методи тактичного і стратегічного спрямування. Тому що тактичні методи носять короткостроковий характер і допомагають керівництву швидко і дієво покращувати фінансовий стан підприємства, то стратегічні методи носять довгостроковий характер і націлені на розвій підприємства в перспективі [7].

До тактичних методів можна віднести, перш за все, санацію, яка дозволяє провести фінансове оздоровлення підприємства, задовольняючи потреби кредиторів через застосування кредитування або реструктуризацію, а також змінюючи форму власності. Також до тактичних методів можна віднести даунсайзинг, який передбачає реструктуризацію виробництва через зменшення потужності виробництва, витрат і персоналу, і таким чином, пристосовуючись до умов кризового середовища. Таким чином можна стверджувати, що тактичні методи антикризового фінансового управління являють основу управління підприємством.

На відміну від тактичних методів, стратегічні методи розгалужені в часі і просторі та зосереджені на якісному розвію підприємства в довгостроковій перспективі, сюди можна віднести наступні методи, як модернізація та регуляризація, диверсифікація, реструктуризація, злиття та поглинання, ліквідація та створення нового підприємства, реінженіринг.

На останньому етапі в системі антикризового фінансового управління має бути процес втілення розроблених заходів, яким властива емерджентність, проводити оцінювання та верифікацію їх ефективного

впровадження на кожному етапі здійснення антикризових заходів на підприємстві [8]. Для дієвої реалізації програми антикризового фінансового управління необхідно дотримуватись чітко встановлених етапів даного процесу, наповнюючи кожен етап змістом теоретичних складових ефективного управління та враховуючи комбінований вплив (рис. 3).



Рис.3. Етапи реалізації антикризового фінансового управління підприємством

Джерело [7]

Дана схема дозволяє врахувати особливості проведених заходів на кожному етапі здійснення антикризового фінансового управління підприємством, концентруючи увагу на основних моментах кожного етапу управління, проводячи оцінку і визначаючи ефективність. Виявляти слабкі

сторони, прорахунки та комісіонерів, реалізувати загальну програму ефективного управління підприємством можливе лише за допомогою проведення на кожному етапі реалізації антикризового фінансового управління оцінки ефективності впровадження антикризових заходів і об'єднуючи ці етапи в загальну, комплексну оцінку дієвості та оперативності проведених заходів на підприємстві.

Висновки. Отже, будь-який суб'єкт господарювання постійно знаходиться під впливом ендегенних та екзогенних факторів існуючого середовища, тому і виникає потреба в негайному і своєчасному реагуванні та попередженні можливого впливу на фінансовий стан підприємства негативних чинників, що і спонукає підприємство до розробки і впровадження дієвої системи антикризового фінансового управління підприємством. Якщо антикризове фінансове управління має попереджувальний характер і є своєчасним, то таке управління буде успішним, в відповідних умовах здатне досягати основної поставленої мети підприємства як стратегічного, так і тактичного спрямування.

Література

1. Балабанов, І.Т. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. *Фінанси та статистика*. 2016. 448 с.
2. Івченко Є. А., Мартинов А. А., Мартинова Л. В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5/2. С. 5–13.
3. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 312–319.
4. Левкович О. В., Пахомова В. І. Управління фінансовим станом підприємств молочної галузі України. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8259>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.59](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.59)

5. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776>. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.76](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.76)

6. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.

7. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567>

8. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19.

9. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник. 2-ге вид., стер. *Знання*. 2017. – 375 с.

References

1. Balabanov, I.T. (2016), *Finansovyj menedzhment: navchal'nyj posibnyk* [Financial management: study guide], *Finance and statistics*, Moscow, Russia.

2. Ivchenko Y. A., Martynov A. A., Martynova L. V. (2021), “Prerequisites for the formation of an anti-crisis management system at industrial enterprises”, *Ekonomika. Finansy. Pravo.*, vol. 5/2, pp. 5-13.

3. Kuznetsova H. V. (2018), “Formation of the anti-crisis management system at domestic enterprises”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 62, pp. 312-319.

4. Levkovich, O. and Pakhomova, V. (2020), “Financial state management of the dairy industry enterprises of Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8259>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.59](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.59)

5. Levkovich, O. and Kalashnikova, Yu. (2021), “Financial stability as a prerequisite for innovative development of the enterprise”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.76

6. Prokopyshyn, O. S. (2021), “The anti-crisis management system as a basis for the prevention of crisis phenomena at enterprises”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp.. 40–45.

7. Sobolieva, H. (2022), “Formation of the anti-crisis policy of enterprise management”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 41, available at: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567>

8. Tulchynskyi, R. V., Kyrychenko, S. O., Ruzhytskyi, A. V. and Saloid, S. V. (2021), “Strategic aspects of the formation of the anti-crisis management system of the enterprise”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 15-19.

9. Sheludko, V. M. (2017), *Finansovyj menedzhment* [Financial management], 2nd ed., *Knowledge*, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2024 р.