

УДК 330.341.1:658.14:658.5

[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-357-367](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-357-367)

Орел Анна Миколаївна доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

Заярний Максим Юрійович аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0005-6419-7564>

Бібік Олександр Максимович аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0005-6428-3833>

ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглядаються питання формування фінансових стратегій та організації внутрішньовиробничих відносин підприємств в умовах антикризового функціонування. Нестабільність ринкового середовища, викликана економічними, політичними та соціальними чинниками, посилює потребу у використанні ефективних механізмів управління фінансами, оптимізації внутрішньовиробничих процесів та створенні адаптивних моделей діяльності. Основну увагу приділено аналізу впливу кризових ситуацій на фінансову стійкість підприємств та їхню здатність забезпечувати конкурентоспроможність у сучасних умовах. У статті визначено ключові підходи до розробки фінансових стратегій, які спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізацію фінансових ризиків та формування резервів для стабільного функціонування в довгостроковій перспективі. Розглянуто питання внутрішньовиробничої організації, зокрема взаємодію між структурними підрозділами, механізми розподілу ресурсів і встановлення економічних відносин, що забезпечують гнучкість та адаптивність підприємства в кризових умовах. Особливу увагу приділено аналізу механізмів антикризового управління, які сприяють мінімізації ризиків та забезпеченню фінансової стійкості підприємств. Висвітлено основні елементи фінансової стратегії, зокрема управління капіталом, оптимізацію витрат та ресурсне забезпечення, що мають вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Стаття присвячена вирішенню актуального питання, що стосується управління нестабільною стійкістю підприємства. Оцінка нестабільної стійкості є одним з найважли-

віших принципів діяльності підприємства, який надає інформацію про фінансові можливості компанії на момент її оцінки та на майбутнє. Це вимога до діяльності підприємства, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності, ефективності та інтенсивності. Таким чином, відновлення та зміцнення стійкості є пріоритетним завданням для підприємства, що є основною передумовою його ефективного функціонування. Антикризове управління створює необхідні умови для стабілізації, подальшого розвитку та активізації діяльності підприємства не тільки на внутрішньому ринку, але й на зарубіжних ринках.

Ключові слова: фінансові стратегії, антикризове функціонування, підприємство, нестабільне середовище, внутрішньовиробничі відносини, ринкове середовище, кризові умови, моніторинг, контроль.

Orel Anna Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of marketing and communication design, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

Zayarnyi Maksym Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0005-6419-7564>

Bibik Oleksandr Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0005-6428-3833>

FINANCIAL STRATEGIES AND ORGANIZATION OF INTERNAL PRODUCTION RELATIONS IN THE CONDITIONS OF ANTI-CRISIS FUNCTIONING OF ENTERPRISES

Abstract. The article considers the issues of forming financial strategies and organizing internal production relations of enterprises in the conditions of anti-crisis functioning. The instability of the market environment caused by economic, political and social factors increases the need to use effective mechanisms of financial management, optimize internal production processes and create adaptive models of activity. The main attention is paid to the analysis of the impact of crisis situations on the financial stability of enterprises and their ability to ensure competitiveness in modern conditions. The article identifies key approaches to the development of financial strategies aimed at increasing the efficiency of resource use, minimizing financial risks and forming reserves for stable functioning in the long term. The issues of internal production organization are considered, in particular, the interaction between structural units, mechanisms for distributing resources and

establishing economic relations that ensure the flexibility and adaptability of the enterprise in crisis conditions. Particular attention is paid to the analysis of anti-crisis management mechanisms that contribute to minimizing risks and ensuring the financial stability of enterprises. The main elements of financial strategy are highlighted, in particular capital management, cost optimization and resource provision, which are crucial for increasing competitiveness and ensuring sustainable development. The article is devoted to solving the current issue related to the management of unstable stability of the enterprise. Assessment of unstable stability is one of the most important principles of the enterprise's activity, which provides information about the financial capabilities of the company at the time of its assessment and for the future. This is a requirement for the enterprise's activities, which ensures a high level of competitiveness, efficiency and intensity. Thus, the restoration and strengthening of stability is a priority task for the enterprise, which is the main prerequisite for its effective functioning. Anti-crisis management creates the necessary conditions for stabilization, further development and activation of the enterprise's activities not only in the domestic market, but also in foreign markets.

Keywords: financial strategies, anti-crisis functioning, enterprise, unstable environment, internal production relations, market environment, crisis conditions, monitoring, control.

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності та високої динаміки зовнішнього середовища підприємства стикаються з численними викликами, які загрожують їх фінансовій стійкості та ефективності функціонування. Ризики, пов'язані з економічними кризами, порушенням ланцюгів постачання, інфляційними процесами, змінами попиту та конкуренції, вимагають розробки нових підходів до управління підприємством. Одним із ключових аспектів забезпечення стійкого розвитку підприємств є формування ефективних фінансових стратегій, які дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечити раціональне використання ресурсів. Успішна реалізація фінансової стратегії передбачає тісний зв'язок із внутрішньовиробничими економічними відносинами, які визначають ефективність управління підрозділами підприємства, координацію дій та узгодженість фінансових і виробничих цілей. Водночас багато підприємств не мають чітких підходів до інтеграції фінансових і виробничих стратегій, що знижує їхню здатність до оперативного реагування на кризові ситуації. Відсутність належної системи контролю, недостатня прозорість внутрішньовиробничих процесів та незбалансованість фінансового управління можуть призводити до втрат ресурсів та зниження конкурентоспроможності.

Таким чином, постає необхідність комплексного дослідження методів і механізмів формування фінансових стратегій та організації внутрішньовироб-

ничих відносин у контексті антикризового функціонування підприємств. Це дозволить розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності управління підприємством в умовах невизначеності та ризиків. Впровадження ефективного антикризового управління є однією з умов успішного ведення бізнесу. У глобалізованій економіці компанія постійно стискається кризами різного роду і ступеня складності, а діяльність на міжнародному рівні особливо чутлива до раптових змін. Тому необхідність антикризового управління - це система управління компанією, яка може полегшити наслідки кризи, зберегти функціонування компанії і вивести компанію з кризи з мінімальними втратами. На довіру та репутацію організацій сильно впливає сприйняття їхніх реакцій під час кризових ситуацій. Організація та комунікація, що беруть участь у своєчасному реагуванні на кризу, створює виклик для бізнесу. Повинна бути відкрита і послідовна комунікація по всій ієрархії, щоб сприяти успішному процесу комунікації з кризою. Перспективою подальших досліджень у цій галузі є розробка системи цілей економічної діагностики (діагностики діяльності) підприємства (установи, організації) з урахуванням представлених результатів дослідження та графічної інтерпретації удосконалення ефективності антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. Кризове управління стало визначальною рисою сучасного управління. У часи кризи громади та члени організацій сподіваються, що їхні громадські діячі зможуть мінімізувати вплив кризи, а критики та бюрократичні конкуренти намагаються скористатися моментом, щоб звинувачувати існуючих правителів та їх політику. У цьому екстремальному середовищі політики повинні якимось встановити почуття нормальності і сприяти колективному навчанню в умовах кризи

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті дослідження фінансових стратегій підприємств та організації внутрішньовиробничих відносин в умовах антикризового функціонування, вагомий внесок зроблено як українськими, так і зарубіжними вченими, як І. А. Бланк[1], В. А. Василенко[2], І. Н. Карпунь[3], І.Ф. Комарницький[4], І.В. Кривов'язюк[5], Л. А. Лігоненко[6], А.О. Старостіна[9], Н.М. Тюріна[10], А.Д. Чернявський[11]. та ін.. Їх дослідження дали значний приріст для практичної роботи та подальших досліджень. У їхніх працях розглядаються основні інструменти збереження фінансової стійкості підприємств, такі як оптимізація витрат, диверсифікація джерел фінансування та реструктуризація заборгованості. Особливості нестабільного середовища функціонування та розвитку організацій висвітлювали здатність організувати виконання планованих ідей керівництвом та здатністю ризиків. Дана тенденція зумовлена відсутністю ефективних управлінських інструментів планування та контролю, які адекватні сучасним моделям управління, а також спробою вирішення проблем сучасного управління традиційними методами та механізмами. Проте, попри широкий спектр існуючих досліджень, зали-

шається недостатньо висвітленим питання інтеграції фінансових стратегій та внутрішньовиробничих відносин у контексті антикризового управління. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку інноваційних підходів до адаптації підприємств до умов нестабільного економічного середовища.

Мета статті – є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування ефективних фінансових стратегій та організації внутрішньовиробничих економічних відносин, які сприятимуть підвищенню стійкості підприємств в умовах антикризового функціонування.

Виклад основного матеріалу. Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку України свідчать про посилення ролі діяльності її суб'єктів. Антикризове управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає використання найбільш ефективних підходів до управління всіма процесами, що відбуваються в процесі підприємства. Однією з проблем, що виникають у процесі трансформації економіки України, є криза та банкрутство суб'єктів господарювання. Істотними причинами цього процесу на сучасному етапі є економічна і політична нестабільність, неадекватний ринок товарів і послуг все частіше відкривають внутрішній ринок для іноземних виробників. Все це викликало підвищений інтерес до проблем вивчення кризи на вітчизняних підприємствах. Скорочення кризи на підприємствах може бути зумовлене не тільки кращими умовами макроекономічного управління, а й підвищеною спроможністю підприємств оцінювати кризу і здатністю розробляти та впроваджувати ефективні антикризові рішення. Це вимагає єдності бачення основних положень теорії кризового стану підприємства, вдосконалення методологічних підходів до оцінки та прогнозування кризи.

Кризу легше прогнозувати, ніж ліквідувати, а успіх антикризового управління визначається ступенем готовності компаній до потенційних загроз і кризи, наявністю резервів, рівнем підготовки керівників і ступінь профілактичних заходів, методи управління ефективністю, що застосовуються на практиці. Для цього є антикризова програма - це спеціально підготовлений внутрішній документ, в якому систематично викладено перелік основних заходів, запланованих в межах підприємства. План антикризових заходів є формою конкретної антикризової програми. Вона повинна містити перелік конкретних заходів, які необхідно здійснити, розпочати та завершити, необхідні ресурси та очікувані результати впровадження, а також визначити осіб, відповідальних за виконання та виконавців.

Фінансова стратегія є ключовим інструментом забезпечення стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності. Рациональне використання ресурсів допомагає мінімізувати фінансові втрати та спрямувати заощаджені кошти на стратегічні напрямки. Розробка фінансової стратегії в умовах кризи потребує врахування макроекономічних факторів, таких як рівень інфляції, коливання валютних курсів, зміни податкового законодавства.

Ефективність підприємства значною мірою залежить від правильної організації внутрішньовиробничих відносин. Чіткий розподіл функцій і завдань дозволяє уникати дублювання роботи та конфліктів інтересів. Варто використовувати інтеграцію фінансових та виробничих стратегій шляхом узгодження бюджетів підрозділів із загальною фінансовою стратегією підприємства. Це дозволяє ефективніше розподіляти ресурси, враховуючи пріоритети в умовах кризи.

На діяльність підприємства впливає багато факторів. Адже виникнення кризових ситуацій, можуть погіршити виконання діяльності, а саме:

- техніко-економічні фактори (відсутність фінансових і матеріальних технічних засобів, недостатня інфраструктура, фінансування та стимулювання інноваційної діяльності, інфляція, завищені процентні ставки, економічний ризик, відсутність попиту на труднощі з сировиною та матеріалами, відсутність експериментальних установок);

- правові (недосконалість законодавства та нездатність відповідати стандартам);

- організаційне управління (недоліки витрат з планування, чутливість до наслідків глобального кризи, необхідність координації більшості нових ідей, постійний моніторинг кожного кроку новатора);

- соціально-психологічні (зниження опору змінам, що викликано відсутністю кваліфікованих кадрів і може призвести до зміни статусу новаторів, страху, невизначеності, страху покарання у разі невдачі, небажання змінити традиційні способи роботи, моделі поведінки).

Перед підприємством в умовах нестабільного середовища поставляються наступні завдання:

- розкриття основ антикризового управління діяльності підприємства;
- оцінка стану та перспективи антикризового управління діяльності підприємства;

- встановлення цілей та функції антикризового управління діяльності підприємства;

- виділити основні елементи антикризового управління діяльності підприємства;

- проаналізувати існуючі методи оцінки антикризового підприємства;

- обґрунтувати необхідність антикризового управління підприємством в сучасних умовах нестабільного середовища;

- розробка комплексної методологічної бази для оцінки антикризового управління підприємством на основі існуючих методів;

- надати практичні поради щодо антикризового підприємства;

Аналіз ефективності антикризового управління, розробляється в першу чергу на аналізі основних теоретичних дослідженнях, а потім вже на практичних.

Для експериментальної оцінки теоретичних результатів та формування фундаменту подальших досліджень, необхідні практичні результати проведеної класифікації джерел кризи на підприємствах, які створять умови для прогресивного стану кризового менеджменту при розробці та впровадження підприємствами радикальних розробок. У цьому випадку встановлюються основні положень організації управління в системі управління, а також встановлюються теорії та глобальні практики управління. Пропонується механізм контролю, який ґрунтується як на системних, так і на технологічних підходах до організації управління, в якому місце і роль контрольних процедур розглядається поетапно. Процес стратегічного контролю являє собою набір взаємодіючих замкнених ланцюгів на стратегічному та операційному рівнях: стратегічний контроль базується на методах і механізмах управління на оперативному рівні, які забезпечують інструментарій для управління реалізацією стратегічних цілей. При розгляді криз як руйнування існуючих параметрів системи діяльності організації та переходу до нової держави, максимально відповідного зміненним характеристикам середовища функціонування та розвитку організацій, роль контролю виявляє, з одного боку, переважаюча самостійна творча діяльність персоналу, а з іншого - примусове жорстке управління. Рання діагностика дозволяє своєчасно виявляти проблему, негайно займатися її вирішенням, застосовувати захисний механізм і вибирати послідовність процедур, спрямованих на зниження ризику відмови бізнесу [7, с. 82]. Формуються також вимоги до контролю в антикризовій системі управління, що базуються на аналізі криз і специфіці в умовах антикризового управління. Розробляються також моделі та плани керуючих дій у системах стратегічної та антикризової системи управління, засновані на системному підході до управлінських процесів та контролю, які враховують вплив зовнішніх факторів та внутрішнього потенціалу організації.

Роль самої держави в ринковій економіці принципово відрізняється на різних етапах її становлення. Відсутність будь-якої регулюючої бази на стадії трансформації неминує призводити до негативних процесів. Значне зростання ролі держави в економіці відзначено особливо в останні десятиліття. Сьогодні одностайно визнається необхідність державного регулювання основних соціально-економічних процесів. І саме однією з основних функцій держави є антикризове управління та розробка антикризових заходів. Політика держави у сфері вирішення кризових ситуацій полягає у розробці та реалізації стратегії розвитку держави та суспільства, спрямованої на подолання кризових ситуацій та забезпечення збалансованого стану інститутів державної та економічної систем.

В даний час глобалізація економічних взаємозв'язків країн призводять до актуальності та необхідності вдосконалення аналізу управління стратегічними суб'єктами господарювання. Кожна країна має свої критичні еконо-

мічні зони, які відповідають за ефективну та безперервну діяльність економічної системи держави в цілому, забезпечують економічну безпеку та незалежність. Через це вищезазначені причини призводять до ситуації, коли наявність іноземних компаній у деяких галузях економіки обмежена або заборонена. Проте, економіка якої на сучасному етапі її розвитку відкрита для зарубіжних країн, пов'язані з управлінням та перспективами діяльності стратегічних суб'єктів господарювання є досить актуальними. Сучасна ж специфіка міжнародних економічних відносин, заснована на цілісності економічних процесів і характеризується високою міждержавною конкуренцією, призвела до того, що сутність «стратегічних суб'єктів» стає дедалі більш невизначеною. Відповідно до деяких критеріїв стратегічні об'єкти включають, як правило, військові утворення. За іншими показниками такі суб'єкти включають досить широкий перелік територій і господарських одиниць, недостатнє функціонування яких загрожує національній безпеці країни.

Фактично термін «стратегічний суб'єкт господарювання», незалежно від того, пов'язаний він з економічною зоною або окремим підприємством, ґрунтується на понятті стратегії, що трактується як спеціальна програма заходів, запланованих на досить тривалий період часу, або метод досягнення поставленої мети. Взагалі, стратегія є наслідком планування найбільш ефективного використання наявних ресурсів національної економіки для найбільш прискореної економіки в потрібному напрямку. Тому, завдання стратегії полягає, з одного боку, у ефективному використанні наявних ресурсів, а з іншого боку, це придбання додаткових ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Більшість наукових досліджень, присвячених антикризовому управлінню, визнають економічний моніторинг як найважливіший елемент державного регулювання економіки [8]. Необхідно підкреслити, що моніторинг відіграє особливу роль у антикризовому управлінні, оскільки від його точності та надійності залежить рівень ефективності функціонування цілісної системи державного регулювання. У найбільш загальному розумінні, моніторинг визначається як безперервне спостереження за діяльністю суб'єктів господарювання та аналіз їх функціонування. У процесі його виконання контролюються показники, що характеризують результати діяльності спостережуваного суб'єкта. При впровадженні системи державного антикризового моніторингу стратегічних об'єктів економіки стратегічний антикризовий моніторинг реалізації соціально-економічного потенціалу стратегічних господарюючих суб'єктів може стати основою інноваційного єдиного комплексу антикризового регулювання. стратегічні господарюючі суб'єкти, що відповідають вимогам сучасності в умовах кризових явищ і відсутністю макроекономічної стабільності. Необхідно також направляти інформаційно-аналітичні та оціночні функції, а також функції контролю, прогнозування та

коригування на ті, які визначають базовий діапазон цілей антикризового управління. Ігнорування будь-якої з перерахованих вище функцій може призвести до зниження ефективності інших заходів процесу антикризового управління, оскільки інформація, отримана в процесі моніторингу, втрачить свою послідовність. Тому, виключно в цілісності всієї сукупності його ролей, антикризове управління може повністю виконати свою основну мету - значно вплинути на ефективність державного антикризового управління в умовах недостатньої передбачуваності перспектив, пов'язаних з розвитком зовнішнього середовища.

Антикризове управління та контроль діяльності підприємства відрізняється від традиційного моніторингу за темою, цілями та методами дослідження об'єкта моніторингу. У випадку традиційного моніторингу аналізуються кількісні показники. Вони характеризують різні частини функціонування досліджуваної системи: економічну, фінансову, виробничу тощо. Традиційний моніторинг є основою прогнозування та розробки рекомендацій, які мають бути спрямовані на нейтралізацію негативних і сприяють позитивним тенденціям розвитку об'єкта моніторингу. У свою чергу, антикризове управління зосереджується на широкому спектрі управлінських рішень, і перш за все на наданні рекомендацій щодо нестабільного середовища. Як правило, методології традиційного моніторингу зосереджуються на аналізі коливань оціночних показників з контрольних, визначених на етапі стратегічного планування. Тому процес стратегічного управління не може аналізувати реальні можливості для досягнення цільового стану об'єкта моніторингу. Сутність антикризового управління визначається, перш за все, завданням повного аналізу програмно-цільового стану стратегічного господарюючого суб'єкта, а по-друге, завданням проектування цієї держави в результаті діяльності тих, хто приймає управлінські рішення з питань державного антикризового регулювання.

Висновки. Фінансова стратегія є фундаментом забезпечення стійкості підприємства, оскільки дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси, мінімізувати витрати та диверсифікувати джерела фінансування. У той же час організація внутрішньовиробничих економічних відносин сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, координації діяльності підрозділів та мотивації персоналу. Запропоновано впровадження антикризових механізмів управління, які включають регулярний моніторинг ключових показників, побудову системи оперативного контролю та розробку сценаріїв для мінімізації ризиків. Особливу увагу приділено застосуванню цифрових технологій для підвищення прозорості внутрішніх економічних процесів. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових явищ. Реалізація цих

підходів забезпечить ефективне управління фінансовими та виробничими процесами, дозволяючи підприємствам не лише долати кризові ситуації, але й створювати умови для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічне антикризове управління стратегічних суб'єктів економіки як єдиної системи безперервного спостереження та аналізу є необхідним елементом процесу підготовки, прийняття та контролю управлінських рішень у процесі антикризового регулювання. Його практичне застосування в процесах антикризового регулювання та управління зосереджується на зниженні економічних втрат, скороченні часу адаптації стратегічних суб'єктів господарювання до роботи в сучасних кризових умовах і пошуку шляхів їх перспективного розвитку після закінчення кризи. Підприємству легше пережити кризу, якби вона була готова до кризи. Це основне завдання антикризового управління. Для бізнесу в нашій країні, на жаль, характерна економічна і політична нестабільність, що зайвий раз підтверджує необхідність створення антикризових програм, що враховують аспекти та екологічні фактори організації. Для успішного функціонування як на національному, так і на світовому ринках, керівництво організації повинно враховувати ряд аспектів, які можуть призвести до кризи, і вжити заходів, щоб не тільки припинити свою діяльність, але й отримати максимально позитивні результати. Так, великий бізнес, порушуючи на своєму міжнародному рівні свою діяльність, не може досягти результату кризи, набагато перевищує витрати, які він поніс для створення антикризової системи управління.

Література:

1. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємством /І. А. Бланк. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2006, 672 с.
2. Василенко В. А. Особливості антикризового управління на підприємстві / В.А. Василенко // Економіка Криму. 2004, № 11, С. 35-41.
3. Карпунь І. Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: монографія / І. Н. Карпунь. Львів: Магнолія 2008. 440 с.
4. Комарницький І. Ф. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. Ф. Комарницький, Ю.О. Терлецька ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. –Чернівці: Чернівецький національний університет, 2010, 243 с.
5. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб./ І. В. Кривов'язюк. Київ: Кондор, 2012. 366 с.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.
7. Орел А.М., Шило В.В., Кравченко С.Ю. Фінансова стійкість маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи. Журнал Інвестиції: практика та досвід. Науковий фаховий журнал. 2024. № 19. С. 80-84. <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4713>
8. Орел В.М. Роль інновацій в системі трансформації економіки /В.М. Орел, І.П. Афанасьєв // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». Науковий журнал. 2020. №3(85). С. 105-110. <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/issue/view/10>

9. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. /А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. Київ: Кондор, 2009. 200 с.
10. Тюріна Н. М. Антикризисное управління: навч. посіб. / Н.М.Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. Київ: ЦУЛ, 2012. 448 с.
11. Чернявський А.Д. Антикризисное управління фірмою: навч. посіб./А.Д. Чернявський. Київ: Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.

References:

1. Blank, I.A. (2006). Antykryzove finansove upravlinnya pidpryyemstvom [*Anti-crisis financial management of the enterprise*]. Kyiv: Elga, Nika-Center, [in Ukrainian].
2. Vasylenko, V. A. (2004). Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnya na pidpryyemstvi [*Peculiarities of anti-crisis management at the enterprise*]. *Ekonomika Krymu-Economy of Crimea*, 11, 35-41. [in Ukrainian].
3. Karpun, I. N. (2008). Antykryzovi zakhody na pidpryyemstvi: upravlinnya, stratehiya, tsili ta zavdannya [*Anti-crisis measures at the enterprise: management, strategy, goals and objectives*]. Lviv: Magnolia 2008, [in Ukrainian].
4. Komarnytsky, I. F., & Yu. O. Terletska (2010). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: teoriya ta praktyka [*Anti-crisis management of the enterprise: theory and practice*]. Chernivtsi. National University named after Yu. Fedkovych. –Chernivtsi: Chernivtsi National University, [in Ukrainian].
5. Kryvovyazyuk, I. V. (2012). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [*Anti-crisis management of the enterprise*]. Kyiv: Kondor, [in Ukrainian].
6. Ligonenko, L. O. (2005). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [*Anti-crisis management of the enterprise*]. Kyiv: KNTEU, [in Ukrainian].
7. Orel, A.M. and Shilo, V.V. Kravchenko S.Yu. (2024), “Financial stability of marketing activities of enterprises in crisis conditions”, *Zhurnal Investytsiy: praktyka ta dosvid*, no. 19, pp. 80-84. Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4713> [in Ukrainian].
8. Orel, V.M. & Afanasyev, I.P. (2020). Rol' innovatsiy v systemi transformatsiyi ekonomiky [The role of innovations in the system of economic transformation]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»-Bulletin of the Sumy National University. Series "Economics and Management"*, No. 3(85). 105-110. Retrieved from: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/issue/view/10> [in Ukrainian].
9. Starostina, A. O., & Kravchenko, V. A. (2009). Ryzyk-menedzhment: teoriya ta praktyka [*Risk management: theory and practice*]. Kyiv: Kondor, [in Ukrainian].
10. Tyurina, N. M., Karvatska, N. S., & Grabovska, I. V. (2012). Antykryzove upravlinnya [*Anti-crisis management*]. Kyiv: TsUL, [in Ukrainian].
11. Chernyavsky, A.D. (2005). Antykryzove upravlinnya firmoyu [Anti-crisis management of the firm]. Kyiv: Foreign Trade, [in Ukrainian].