

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-135>

УДК 334.021.1

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «ЗКЗ» В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

IMPROVEMENT OF THE ANTI-CRISIS STRATEGY OF PJSC «ZKZ» IN THE SYSTEM OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY

Томарева-Патлахова Вікторія Валеріївнадоктор економічних наук, професор,
Класичний приватний університетORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8910-2641>**Протопопова Наталія Андріївна**

старший викладач,

Дніпровський державний університет внутрішніх справ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0207-9301>**Tomareva-Patlakhova Viktorija**

Classic Private University

Protopopova Natalija

Dnipro State University of Internal Affairs

У статті надано характеристику результатам діяльності та показникам фінансової стійкості ПАТ «ЗКЗ» за період 2021-2023 років, визначено позитивні і негативні тенденції розвитку підприємства, визначено чинники зовнішнього середовища, що мають найбільш вагомий вплив на результативність господарської діяльності. Запропоновано механізм антикризової стратегії ПАТ «ЗКЗ» до нового іноземного ринку з метою підвищення економічного ефекту фінансово-господарської діяльності та розроблено алгоритм процесу організації експортної діяльності ПАТ «ЗКЗ» з метою управління ефективністю фінансово-господарської діяльності. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, розширити експортний потенціал, підвищити ефективність управління фінансово-господарською діяльністю та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах жорсткої конкуренції в системі фінансово-економічної безпеки.

Ключові слова: антикризова стратегія, фінансово-економічна безпека, підприємство, експортна діяльність, фінансова стійкість, конкурентоспроможність, виробнича оптимізація, товарна диверсифікація, географічна диверсифікація, глобальні інтеграційні процеси.

Developing an anti-crisis strategy for an enterprise to conduct economic activities in the context of a large-scale economic crisis against the backdrop of Russia's military aggression against Ukraine is an urgent and important task, the implementation of which is the key to economic survival and ensuring the financial and economic security of the business entity. The research used methods of economic and financial analysis, analysis of external factors, modeling and generalization methods. It was determined that PJSC "Zaporizhzhia Cable Plant" is an enterprise that operates in conditions of fierce competition. An enterprise has strengths and weaknesses, problematic aspects of development that hinder it and reduce the overall effectiveness of its activities. To increase the efficiency of export activities of PJSC "Zaporizhzhia Cable Plant" within the framework of the implementation of the export strategy, it is proposed to implement the following areas of development: optimization of production activities, commodity and geographical diversification of exports, participation in global integration processes. An algorithm for the process of organizing export activities of PJSC "ZKZ" has been developed in order to manage the efficiency of financial and economic activities. In addition to the above measures, special attention should be paid to: assessing risks and forming an enterprise security system to reduce threats in foreign economic activity; improving methods for developing business plans that ensure effective strategic planning; finding new ways to attract foreign investment to finance innovative projects and expand production. The implementation of the proposed measures will allow the enterprise to strengthen its positions in the international market, expand its export potential, increase the efficiency

of financial and economic management, and ensure the sustainable development of the enterprise in conditions of fierce competition in the system of financial and economic security.

Keywords: anti-crisis strategy, financial and economic security, enterprise, export activities, financial stability, competitiveness, production optimization, product diversification, geographical diversification, global integration processes.

Постановка проблеми. Кризові явища є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якого підприємства. Основною передумовою виникнення економічних криз є дисбаланс між виробництвом продукції та її споживанням. У динамічних умовах змін зовнішнього середовища та внутрішніх факторів діяльності підвищується ймовірність періодичних криз, які можуть набувати різних форм. Найнебезпечнішою з них є глибока криза, що створює серйозні загрози стабільному функціонуванню та подальшому розвитку підприємства.

Наразі антикризове управління стало одним із ключових напрямів у системі управління підприємством. Особливу роль у системі антикризового управління відіграє превентивне управління, яке орієнтоване на запобігання кризовим ситуаціям ще до їх виникнення. Це досягається завдяки розробці сценаріїв реагування на можливі загрози, оцінці ризиків та впровадженню системи моніторингу. Превентивний підхід дозволяє підприємству не лише уникнути негативних наслідків, але й використати кризові фактори для розвитку.

Антикризова стратегія є важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства. Її ефективність полягає в здатності не лише оперативно реагувати на кризові загрози, а й у комплексному підході до прогнозування можливих ризиків і запобігання їм. Це дозволяє підприємству не тільки вижити в умовах нестабільності, але й закласти фундамент для сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління останнім часом набула особливої актуальності. Над вирішенням проблем управління підприємством в умовах кризи працює велика кількість українських науковців, серед яких: В. Герасименко, Т. Ковальчук, Л. Лігоненко, В. Савчук, О. Сівіцька, С. Крамаренко, І. Ігнат'єва та інші. Проте розроблення напрямів антикризової стратегії для конкретного підприємства є актуальним і корисним з практичної точки зору.

Мета статті: розробити напрями антикризової стратегії ПАТ «ЗКЗ» в системі фінансово-економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Публічне акціонерне товариство «Запорізький кабельний завод» (ПАТ «ЗКЗ») є одним із провідних виробників кабельно-провідникової продукції в Україні та займає близько 2% ринку виробників електричних машин і обладнання в Україні. У 2022 році підприємством було реалізовано 4 152 т продукції (у 2021 році – 5 540 т), при цьому виторг від реалізації склав 106,5 млн грн (у 2021 році – 76,9 млн грн). Збільшення виручки в 2022 році на 28% при зниженні обсягів виробництва на 25% характеризує зміни в структурі реалізованої продукції. Відбулося значне зниження послуг з виробництва обмотувальних проводів для власних потреб і збільшення виробництва неізолюваних проводів для інших замовників. Структура продажів для інших замовників показує, що поряд зі збільшенням реалізації неізолюваних проводів з 880 т у 2021 році до 2 684 т у 2022 році, відбувся спад реалізації проводів в склоізоляції, що застосовуються в машинобудуванні для різних двигунів змінного і постійного струму, з 32 т до 8 т та обмотувальних проводів для трансформаторів (без ЗТР) з 146 т до 83 т. Частка кольорового прокату, що містить у своїй групі контактні, гнучкі дроти і різні профілі, практично не знизилася. Зниження експортних поставок було пов'язано з активізацією діяльності зарубіжних конкурентів – індійських, китайських та турецьких виробників неізолюваних проводів, а також польських, австрійських і китайських виробників обмотувальних проводів.

Протягом 2021–2023 років фінансові показники ПАТ «Запорізький кабельний завод» демонстрували позитивну динаміку (табл. 1). Доходи підприємства поступово зростали, що свідчить про стабільне збільшення фінансових результатів. Водночас матеріальні витрати та собівартість реалізованої продукції зменшувалися, що позитивно вплинуло на прибутковість підприємства. Проте певним негативним чинником стало скорочення чисельності працівників у 2023 році на 15,59% порівняно з 2021 роком. Незважаючи на це, середньомісячна заробітна плата зберігалася на високому рівні та продовжувала зростати.

Така ситуація позитивна для співробітників, але порушує загальноекономічний принцип випереджаючого зростання продуктивності праці порівняно з динамікою заробітної плати. Рентабельність підприємства зберігала позитивні значення, а у 2023 році цей показник був значно вищим у порівнянні з попередніми роками, що свідчить про ефективність діяльності заводу.

Аналіз фінансового стану підприємства засвідчив, що показники виторгу від реалі-

зації, чистого доходу, валового прибутку та фінансових результатів від основної діяльності мали позитивну динаміку, а сума витрат на операційну діяльність – негативну. Проте, спостерігалось підвищення адміністративних витрат і витрат на збут, а також скорочення інших операційних доходів, що частково пояснюється загальною економічною ситуацією, показники групи майнового стану свідчать про нераціональне та недостатньо ефективне використання майна, а показники групи

Таблиця 1

Техніко-економічні показники ПАТ «ЗКЗ» за 2021–2023 роки

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	за 2022-2021	за 2023-2022	за 2022-2021	за 2023-2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	104 380	99 152	123232	-5228	24080	-5,0	24,29
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	96789	89577	119818	-7212	30241	-7,45	33,76
Матеріальні витрати, тис. грн	51160	37243	82855	-13917	45612	-27,20	122,47
Витрати на оплату праці, тис. грн	18288	19424	15634	1136	-3790	6,21	-19,51
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	462	417	352	-45	-65	-9,74	-15,59
Облікова чисельність працівників станом на кінець року	456	402	306	-54	-96	-11,84	-23,88
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	88289	90420,5	96905	363,84	689,33	4,40	7,98
Чистий дохід (виручка), тис. грн	7591	9575	2414	1984	-7161	26,13	-74,79
Чистий прибуток / збиток, тис. грн	-439	182	- 16530	621	-16712	-141,46	-9182,42
Фондовіддача	1,10	0,99	1,24	-0,11	0,25	-10	25,25
Фондомісткість	0,91	1,01	0,81	-0,1	-0,2	-10,99	-19,80
Фондоозброєність, тис. грн/особу	191,10	216,84	275,30	25,74	58,46	13,47	26,96
Продуктивність праці персоналу, тис. грн / особу	209,5	214,81	340,39	5,31	125,58	2,53	58,46
Матеріаломісткість продукції	0,53	0,42	0,69	-0,11	0,27	-20,75	64,28
Фонд оплати праці, тис. грн	17759,9	18385	15 287,1	625,09	-3097,89	3,52	-16,85
Середньомісячна зарплата, тис. грн	38,44	44,09	43,43	5,65	-0,66	14,70	-1,50
Рентабельність продукції, %	20	10	9	-10	-1	-50	-10
Рентабельність активів, %	0,43	0,16	13,65	-0,27	13,49	-62,79	8431,25
Рентабельність власного капіталу, %	1,41	0,53	47,44	-0,88	46,91	-62,41	8850,94

ліквідності свідчать про наявність певних проблем з платоспроможністю підприємства.

Протягом аналізованого періоду (2021-2023 роки) діяльність ПАТ «Запорізький кабельний завод» була спрямована на підвищення ефективності реалізації продукції на внутрішньому ринку, а також на підтримку економічного розвитку підприємств усіх форм власності в Запорізькій області та Україні. Підприємство активно працювало над розширенням міжнародного співробітництва, впровадженням інноваційних технологій, залученням інвестицій, захистом інтересів місцевого бізнесу та створенням сприятливих умов для розвитку підприємницького середовища. Окрему увагу було приділено формуванню об'єднаної бізнес-спільноти регіону. Ключові проблеми, що впливають на діяльність підприємства, а також рівень залежності від змін у законодавстві та економічних обмежень, детально представлено в табл. 2.

Таким чином, ПАТ «Запорізький кабельний завод» є підприємством, що провадить свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції. Підприємство має сильні та слабкі сторони, проблемні аспекти розвитку, що гальмують

його і знижують загальну ефективність його діяльності. У сучасних умовах високої невизначеності та зростаючих ризиків керівництву підприємства необхідно зосередити особливу увагу на розробці дієвої антикризової стратегії. Ця стратегія повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, особливості ринкового середовища, успішний досвід попередньої роботи, а також передбачати детальний аналіз фінансового стану компанії.

Грамотно розроблена стратегія розвитку дозволяє підприємству комплексно вирішувати низку завдань, зокрема: цілеспрямоване впровадження нової продукції на ринок; розширення або оптимізацію номенклатури та асортименту традиційної продукції; використання передових технологій і модернізація виробничих процесів; формування стратегічного потенціалу для досягнення довгострокових цілей; оптимізацію виробничої, організаційної та економічної структури підприємства; розвиток спеціалізації та кооперації з іншими компаніями; диверсифікацію напрямів діяльності; активізацію маркетингової діяльності; удосконалення організаційної структури управління.

Таблиця 2

Вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «ЗКЗ»

Чинник	Опис	Ступінь впливу	Прогнози
Політичні	Політичні відносини України з державами, в які здійснюється постачання обладнання	високий	Нормальні політичні відносини з державами СНД та Світу. Сприятливий політичний клімат
Соціальні	Імідж ПАТ «ЗКЗ» як роботодавця, умови праці та соціального забезпечення	середній	ПАТ «ЗКЗ» є соціально відповідальним підприємством, привабливим з точки зору працевлаштування. Є конкурентоспроможним роботодавцем
Фінансово-економічні	Економічна ситуація на основних ринках збуту	високий	Достатньо сприятлива економічна ситуація на основних ринках збуту. Погіршення кон'юнктури на більшості ринків у зв'язку з кризою та ситуацією на сході України
Технологічні	-	Особливі фактори впливу відсутні	Не прогнозується значних змін у технології виробництва та використання обладнання
Правові	-	Особливі правові фактори відсутні	-
Екологічні	Вимоги до екологічної безпеки виробництва не є надто жорсткими	низький	Виробництво з низьким рівнем екологічної небезпеки

Для ПАТ «Запорізький кабельний завод», який активно розширює свою присутність на зовнішніх ринках, антикризова стратегія тісно пов'язана з експортною політикою та може бути реалізована за наступними напрямками:

1. Стратегія глобалізації – передбачає випуск універсальної продукції, яка відповідатиме потребам споживачів на глобальному ринку без необхідності адаптації до особливостей окремих країн.

2. Мультирегіональна стратегія – орієнтована на врахування специфічних запитів споживачів кожної країни, що дозволяє більш точно відповідати локальним вимогам і підвищувати лояльність клієнтів.

3. Транснаціональна стратегія – спрямована на гармонійне поєднання універсальних характеристик продукції з урахуванням індивідуальних споживчих потреб окремих ринків, що забезпечує гнучкість і конкурентоспроможність (рис. 1).

Реалізація цих стратегічних підходів дозволить ПАТ «ЗКЗ» не лише зберегти свої позиції на внутрішньому ринку, але й закріпитися на міжнародній арені, забезпечуючи стабільний розвиток і стійке зростання фінансових результатів.

Для підвищення ефективності експортної діяльності ПАТ «Запорізький кабельний завод» у межах реалізації експортної стратегії доцільно впровадити такі напрями розвитку:

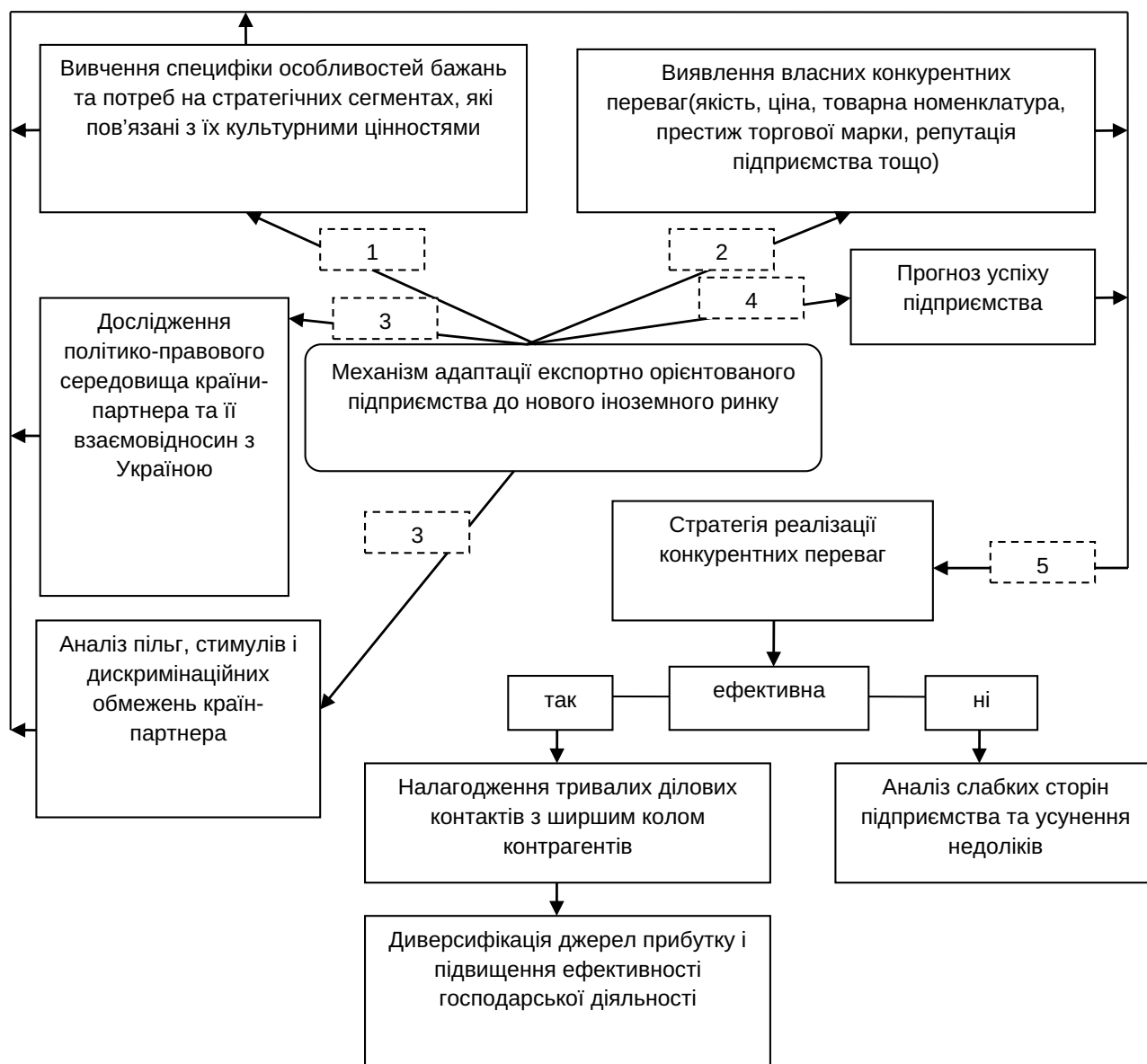


Рис. 1. Механізм антикризової стратегії ПАТ «ЗКЗ» до нового іноземного ринку з метою підвищення економічного ефекту фінансово-господарської діяльності

1. Оптимізація виробничої діяльності:
 - забезпечення безперервного виробничого процесу з акцентом на випуск продукції, що відповідає міжнародним стандартам і є конкурентоспроможною на світових ринках;
 - удосконалення технологічних процесів та впровадження інновацій для покращення якісних характеристик продукції;
 - розвиток інтеграційних зв'язків між виробничими підрозділами, що дозволить знизити витрати й підвищити ефективність виробництва;
 - формування професійної команди для ефективної роботи у сфері зовнішньоекономічної діяльності.
2. Товарна диверсифікація експорту:
 - збільшення обсягів експорту продукції, яка вже користується попитом на зовнішніх ринках;
 - вихід на нові ринки з розширенням асортиментом продукції, зокрема освоєння виробництва нових видів кабельно-провідникової продукції;
 - впровадження нових технологій для створення інноваційних продуктів, що відповідають актуальним вимогам міжнародного ринку.
3. Географічна диверсифікація експорту:
 - розширення співпраці з країнами-сусідами та іншими державами, що мають перспективний попит на кабельну продукцію;
 - активізація торговельних відносин із країнами Європейського Союзу та СНД, зокрема укладання нових контрактів і договорів;
 - вихід на нові регіональні ринки через участь у міжнародних виставках, форумах і презентаціях.
4. Участь у глобальних інтеграційних процесах:
 - інтеграція ПАТ «ЗКЗ» у глобальні ланцюги постачання, що дозволить підвищити ефективність логістики та знизити витрати;
 - використання сучасних маркетингових інструментів для зміцнення позицій на міжнародному ринку, зокрема цифрового маркетингу, брендингу та аналітики ринку;
 - активна участь у міжнародних об'єднаннях і галузевих асоціаціях для розширення партнерських зв'язків.

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «ЗКЗ» можливе завдяки впровадженню систем планування експортного виробництва, а також обліку й аналізу експортних поставок. Ці інструменти забезпе-

чують надійне економічне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень.

Ключові елементи системи планування експортного виробництва:

1. Планування обсягів і номенклатури експортної продукції з урахуванням тенденцій і змін на світових ринках.

2. Моніторинг кон'юнктури зовнішніх ринків для виявлення нових можливостей і ризиків.

3. Гармонізація стратегічних і оперативних планів виробництва, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації.

4. Формування довгострокових і річних бюджетів підприємства, які враховують заплановані обсяги експорту.

5. Оптимізація витрат, собівартості та цінової політики щодо експортної продукції для підвищення її конкурентоспроможності.

6. Розробка спеціальних програм із виробництва та реалізації експортної продукції, які враховують особливості цільових ринків.

Для ефективного управління експортною діяльністю ПАТ «ЗКЗ» доцільно використовувати покроковий алгоритм організації зовнішньоекономічної діяльності, який передбачає:

1. Аналіз ринкових можливостей і виявлення нових перспективних напрямів збуту.

2. Оцінку внутрішніх ресурсів підприємства для забезпечення запланованих обсягів експорту.

3. Розробку стратегічних і тактичних планів із урахуванням ризиків і можливостей.

4. Оптимізацію логістики для зменшення витрат і забезпечення своєчасних поставок.

5. Впровадження маркетингових стратегій для ефективного просування продукції на нових ринках.

6. Моніторинг і аналіз результатів з метою коригування стратегії відповідно до змін на ринку.

Застосування такого алгоритму (рис. 2) дозволить ПАТ «ЗКЗ» посилити свої конкурентні переваги, підвищити ефективність експортної діяльності та забезпечити стійке фінансове зростання.

Для успішної реалізації стратегії підвищення рентабельності як основної, так і експортної діяльності ПАТ «Запорізький кабельний завод» важливо забезпечити повну узгодженість показників за всіма критеріями: видом діяльності, типом виробництва, асортиментом продукції, одиницями вимірювання, галузевими стандартами та цінами. Це потре-

бує приведення даних до єдиного формату шляхом ретельного відбору та обробки показників, використання стандартизованих методик розрахунку, єдиних одиниць вимірювання, формування однорідних вибірок і розрахунку відносних величин.

Важливим кроком у розвитку економіко-фінансової діяльності ПАТ «ЗКЗ» є модернізація системи обліку та аналізу експортних операцій. Ефективна система обліку експортних поставок сприятиме розширенню експортного потенціалу підприємства через такі заходи:

1. Імплементация міжнародного досвіду в організацію облікової політики для підвищення ефективності управління експортною діяльністю.

2. Комплексна реструктуризація бухгалтерського обліку щодо експортної продукції для забезпечення прозорості фінансових операцій.

3. Гармонізація бухгалтерського, управлінського та податкового обліку у сфері зовнішньоекономічної діяльності для зменшення фінансових ризиків.

4. Автоматизація бухгалтерських процесів через впровадження сучасних автоматизованих робочих місць, що забезпечить оперативність і точність облікової інформації.

Оптимізація аналітичної діяльності ПАТ «ЗКЗ» у сфері експорту впливає на покращення організації виробничо-збутових процесів за такими напрямками:

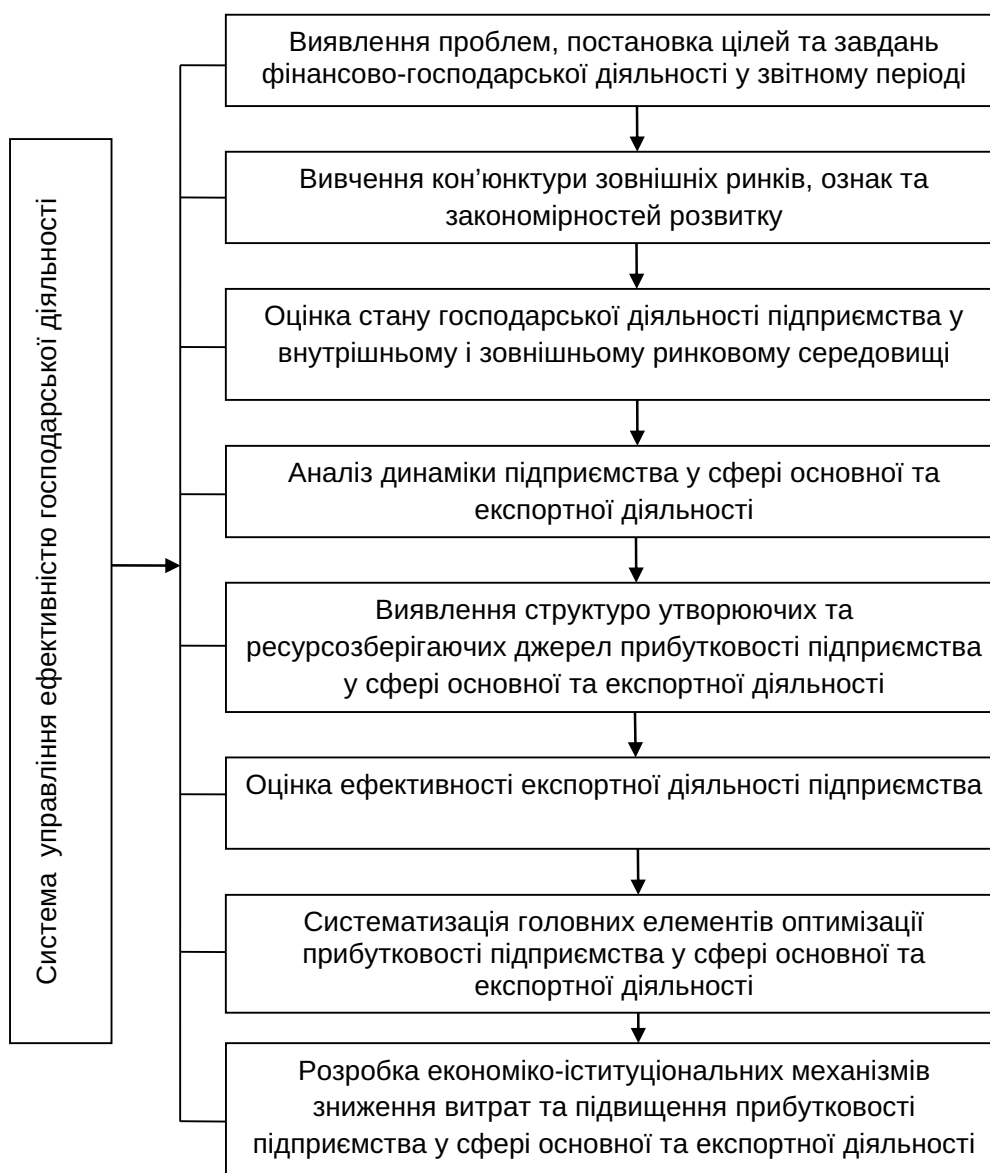


Рис. 2. Алгоритм процесу організації експортної діяльності ПАТ «ЗКЗ» з метою управління ефективністю фінансово-господарської діяльності

1. Удосконалення аналізу кон'юнктури світових ринків, прогнозування рівня цін і виявлення тенденцій їх змін.

2. Застосування фінансових коефіцієнтів для детальної оцінки фінансового стану зарубіжних партнерів і мінімізації ризиків співпраці.

3. Комплексний аналіз попередніх експортних угод з метою оптимізації майбутніх контрактів.

4. Формування інформаційної бази для оцінки витрат на сировину та матеріали, необхідні для виробництва.

5. Покращення методик аналізу фінансових показників підприємства для ефективного управління ресурсами.

Запровадження зазначених заходів дозволить ПАТ «ЗКЗ» зміцнити свої конкурентні позиції на міжнародному ринку, забезпечити стабільне просування продукції та збільшити прибутковість основної діяльності. Ці кроки сприятимуть не лише розширенню експортного потенціалу підприємства, але й підвищать його загальну конкурентоспроможність.

Для успішної реалізації стратегії розвитку виробничої та експортної діяльності ПАТ «ЗКЗ» доцільно зосередитися на таких основних заходах:

1. Технічне переоснащення виробництва за рахунок модернізації технологій і впровадження капітальних реконструкцій.

2. Оптимізація структури товарного портфеля з акцентом на збільшення частки високорентабельної продукції.

3. Зменшення частки бартерних угод і взаємозаліків, що дозволить підвищити фінансову гнучкість.

4. Створення ефективних схем поставання сировини для безперебійного виробництва.

5. Розробка заходів із мінімізації впливу коливань цін на внутрішньому та зовнішньому ринках.

6. Оновлення інфраструктури обслуговуючих і ремонтних служб, що підтримують виробничий процес, особливо в контексті експорту.

Окрім зазначених заходів, особливу увагу слід приділити:

1. Оцінці ризиків і формуванню системи безпеки підприємства для зниження загроз у зовнішньоекономічній діяльності.

2. Удосконаленню методик розробки бізнес-планів, що забезпечують ефективне стратегічне планування.

3. Пошуку нових способів залучення іноземних інвестицій для фінансування інноваційних проєктів і розширення виробництва.

Висновки. Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить ПАТ «Запорізький кабельний завод» зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, розширити експортний потенціал, підвищити ефективність управління фінансово-господарською діяльністю та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах жорсткої конкуренції в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Герасименко В. В. Антикризисное управление предприятием: теория и практика : монография. Київ : Центр учебной литературы, 2019. 368 с.
2. Ковальчук Т. Т. Финансово-экономическая безопасность предприятия в условиях кризисных явлений : монография. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 312 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризисное управление предприятием : монография. Київ : ХНЕУ, 2018. 376 с.
4. Савчук В. П. Финансовые стратегии антикризисного управления предприятием : монография. Харків : ХНЕУ, 2021. 284 с.
5. Сівіцька О. В. Антикризисное управление предприятием в условиях нестабильного экономического середовища. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 45–49.
6. Крамаренко С. С. Антикризисное управление: инструменты и механизмы реализации. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 5. С. 94–99.
7. Ігнат'єва І. А. Управление рисками та фінансова безпека підприємства : монография. Харків : ХНЕУ, 2021. 284 с.

REFERENCES:

1. Gherasymenko, V. V. (2019). Antykryzysove upravlinnja pidpryjemstvom: teorija i praktyka (Anti-crisis management of an enterprise: theory and practice): monoghrafija. Kyiv : Centr uchbovoi literatury, 368 p.
2. Kovaljchuk, T. T. (2020). Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryjemstva v umovakh kryzovykh javyssh (Financial and economic security of an enterprise in times of crisis): monoghrafija. Lviv : LNU imeni Ivana Franka, 312 p.

3. Lighonenko, L. O. (2018). Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom (Anti-crisis management of the enterprise): monohrafija. Kyiv : KNEU, 376 p.
4. Savchuk, V. P. (2021). Finansovi strateghiji antykryzovogho upravlinnja pidpryjemstvom (Financial strategies for anti-crisis management of an enterprise): monohrafija. Kharkiv : KhNEU, 284 p.
5. Sivicjka, O. V. (2022). Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom v umovakh nestabiljnogho ekonomichnogho seredovyshha (Anti-crisis management of an enterprise in an unstable economic environment). *Ekonomika ta derzhava*. № 6. P. 45–49.
6. Kramarenko, S. S. (2023). Antykryzove upravlinnja: instrumenty i mekhanizmy realizaciji (Crisis management: tools and implementation mechanisms). *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 5. P. 94–99.
7. Ighnatjeva, I. A. (2021). Upravlinnja ryzykamy ta finansova bezpeka pidpryjemstva (Risk management and financial security of the enterprise): monohrafija. Kharkiv : KhNEU, 284 p.