

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Електронний науково-практичний журнал

Випуск 87



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Головний редактор:

Шапошников Костянтин Сергійович – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків, Заклад вищої освіти "Університет трансформації майбутнього" (Чернігів, Україна).

Члени редакційної колегії:

Абрамова Алла Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Борщ Вікторія Ігорівна – доктор економічних наук, доцент, Одеський національний медичний університет (Одеса, Україна).

Вербівська Людмила Василівна – доктор економічних наук, професор, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Дименко Руслан Анатолійович – доктор економічних наук, доцент, ДВНЗ Університет банківської справи (Львів, Україна).

Дука Анастасія Петрівна – доктор економічних наук, професор, ректор, ЗВО «Університет трансформації майбутнього» (Чернігів, Україна).

Жаворонок Артур Віталійович – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Коваль Віктор Васильович – доктор економічних наук, професор, Ізмаїльський державний гуманітарний університет (Ізмаїл, Україна).

Кудлаєва Наталія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Лопашук Інна Афанасіївна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Маргасова Вікторія Геннадіївна – доктор економічних наук, професор, директор Науково-дослідного інституту економіки, Київський національний університет технологій та дизайну (Київ, Україна).

Марич Максим Григорович – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Морозова (Селіверстова) Людмила Сергіївна – доктор економічних наук, професор, Державний торговельно-економічний університет (Київ, Україна).

Пономаренко Тетяна Вадимівна – доктор економічних наук, професор, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Бугая (Київ, Україна).

Попова Любов Василівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Прохорчук Світлана Володимирівна – кандидат економічних наук, професор, Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права» (Херсон, Україна).

Роговий Андрій Віталійович – доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Стеблянко Ірина Олегівна – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна).

Федишин Майя Пилипівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Велькі Януш – доктор економічних наук, професор, Університет «Опольська політехніка» (Ополе, Польща).

Гавкалова Наталія – доктор економічних наук, професор, Варшавський технологічний університет (Політехніка Варшавська), відділ Управління та якості (Варшава, Польща)

Гросу Вероніка – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Дзієканські Павел – доктор економічних наук, професор, Університет імені Яна Кохановського (Кельце, Польща).

Космулес Крістіна Габрієла – кандидат економічних наук, асистент професора, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Міхальчук Камелія-Каталіна – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Пілелієне Ліна – доктор економіки, професор маркетингу, Університет Вітаутаса Великого (Каунас, Литва).

Ситнік Інесса Василівна – доктор економічних наук, професор, Університет «Політехніка Опольська» (Ополе, Польща).

Соколюк Маріан – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Хлачук Елена – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Чоботару Маріус-Сорін – кандидат економічних наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Цвірко Олена – доктор економічних наук, професор, професор післядипломної освітньої програми з регіонального розвитку та агробізнесу, Державний університет Західної Парани, Кампус Тоledo (Бразилія).

Електронна сторінка видання – www.market-infr.od.ua

Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року № 1643 (Додаток 4)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини; D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент; D5 Маркетинг; D7 Торгівля; J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг; J3 Туризм та рекреація; С3 Міжнародні відносини.

Затверджено до поширення через мережу Internet відповідно до рішення вченої ради Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (24 листопада 2025 року протокол № 11)

Реєстрація суб'єкта у сфері онлайн-медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1965 від 30.05.2024 року

Ідентифікатор медіа: R40-04338

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ISSUES UNDER CONDITIONS OF ENTERPRISE CRISIS OPERATION

АНТИКРИЗОВИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ПРОБЛЕМИ В УМОВАХ КРИЗОВОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

The article explores the theoretical and methodological foundations of anti-crisis financial management in conditions of increasing uncertainty and risk. It summarizes the approaches of Ukrainian and international scholars to defining "anti-crisis financial management," emphasizing its core functions such as early diagnosis of threats, development of financial recovery mechanisms, mitigation of crisis consequences, and formation of recovery trajectories. The essence of uncertainty as a fundamental source of risk is revealed, and its types and determinants are systematized. The stages of anti-crisis decision-making are analyzed in detail, and the main quantitative and qualitative methods used under complete and partial uncertainty are presented. The study demonstrates that the effectiveness of anti-crisis financial management depends on the quality of information support, the enterprise's adaptability to a turbulent environment, and its ability to develop flexible multi-scenario responses. The conclusions highlight the need for improving anti-crisis management mechanisms to ensure sustainable enterprise functioning in modern economic conditions.

Keywords: anti-crisis management; financial recovery; crisis; risk; uncertainty; scenario approach; managerial decisions; crisis diagnostics; development strategy; enterprise.

У статті досліджено теоретико-методичні засади антикризового фінансового менеджменту підприємства в умовах зростаючої невизначеності та підвищеного ризику, що характеризують сучасне економічне середовище. Невизначеність у зовнішньому середовищі підприємства набуває системного та структурного характеру, що ускладнює процес прогнозування фінансових результатів та прийняття ефективних управлінських рішень. В умовах глобалізації, цифровізації бізнес-процесів, змін у законодавчій базі та динаміки споживчого попиту виникає потреба у формуванні гнучких механізмів антикризового реагування, здатних оперативного реагувати на нестандартні та непередбачувані ситуації. У роботі узагальнено підходи українських і зарубіжних науковців до трактування поняття «антикризове фінансове управління», що дозволяє визначити його як комплекс заходів та методів, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності підприємства, мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і підтримку життєздатності організації в умовах економічних, соціальних та політичних ризиків. У статті детально розкрито сутність невизначеності як базової умови виникнення ризику та систематизовано її види: економічну, фінансову, технологічну, соціальну, політичну та екологічну, а також основні чинники, що формують невизначене середовище. Підкреслено, що невизначеність і ризик взаємопов'язані: чим вища невизначеність, тим більший потенційний ризик прийняття управлінських рішень, що зумовлює необхідність застосування методів адаптивного управління. Особлива увага приділена етапам прийняття антикризових управлінських рішень, які включають: аналіз фінансового стану, оцінку ризиків і загроз, прогнозування наслідків альтернативних рішень, обрання оптимальних сценаріїв дій і контроль за їх реалізацією. Наведено основні методи управління в умовах повної та часткової невизначеності, серед яких методи фінансового моделювання, сценарного планування, ризик-менеджменту, застосування фінансових коефіцієнтів і індикаторів раннього попередження. Дослідження показало, що ефективність антикризового фінансового менеджменту значною мірою визначається якістю інформаційного забезпечення, здатністю підприємства швидко адаптуватися до турбулентного середовища та вмінням формувати гнучкі багатоваріантні сценарії реагування. Зроблено висновок про необхідність постійного вдосконалення механізмів антикризового управління, включаючи підвищення професійної компетентності менеджерів, розвиток адаптивної організаційної культури, інтеграцію сучасних інформаційних технологій та впровадження комплексних систем фінансового контролю. Такий підхід дозволяє забезпечити стійке функціонування підприємств в сучасних економічних умовах та зміцнити їх конкурентні позиції на ринку.

Ключові слова: антикризовий менеджмент; фінансове оздоровлення; криза; ризик; невизначеність; сценарний підхід; управлінські рішення; діагностика кризових явищ; стратегія розвитку; підприємство.

УДК 658.155:657.6:005.591

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct87-10>

Aleskerova Yuliia¹

Doctor of Economic Sciences,
Professor at the Department of Finance,
Banking, Insurance and Stock Market,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University
of Management and Law

Hramatovych Yuliia²

Senior Lecturer at the Department
of Management, Economics,
Statistics and Digital Technologies,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University
of Management and Law

Алескерова Ю.В.

Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова

Граматович Ю.В.

Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3072-4854>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9383-5477>



Formulation of the problem. The external environment in which modern enterprises operate is characterized by a high level of uncertainty, which is exogenous in nature and caused by the complexity, multi-component structure, and constant variability of external factors. Under conditions of dynamic changes in the macro- and microenvironment, as well as in the internal parameters of financial and economic activity, the probability of periodic crisis phenomena increases significantly, and these may manifest in various forms. Typically, a crisis at an enterprise is revealed through fluctuations in production and sales volumes, an increase in accounts receivable and accounts payable, and a shortage of internal financial resources for development, which ultimately leads to a loss of solvency.

In non-standard economic conditions, the use of traditional management methods characteristic of stable operations becomes ineffective. Therefore, one of the key components of an enterprise's management system is the development of a set of appropriate strategies and managerial decisions aimed at minimizing the negative impact of the dynamism and uncertainty of the external environment. Such decisions should provide the ability to promptly adjust the trajectory of development, restrain or mitigate the manifestations of a crisis. In modern conditions, the most effective mechanism for solving such problems is anti-crisis financial management, which differs significantly from traditional financial management and is characterized by its own specific features caused by sharp changes in the enterprise's functioning, the unpredictability of events, and the increasing level of uncertainty.

Analysis of the latest research and publications. It should be noted that the issues of anti-crisis management have been addressed in numerous works by scholars such as Smetaniuk O. [11, 12], Prokopenko T.O. [8], Tiurina N.M. [10], Illiashenko S.M. [1], Melnyk S.I. [6], Piatnytska H.T. [9], Kovalenko O.V. [2] among many others.

The term "anti-crisis financial management" appeared relatively recently, yet it has already gained wide acceptance among scholars and practitioners. Given the current state of most enterprises in Ukraine, it has become one of the most popular areas of management. In the scientific economic literature, there are many approaches to defining this concept. Anti-crisis management of an enterprise is viewed as a set of forms and methods for implementing procedures aimed at financial rehabilitation or liquidation of an insolvent enterprise, reflecting the corresponding economic relationships.

Anti-crisis financial management is a management system whose main purpose is to anticipate signs of a crisis, analyze its symptoms, implement measures to minimize negative consequences, and use potential

opportunities for the further development of the enterprise. Anti-crisis management is an integral part of the overall strategy of the enterprise and involves the development of methods for early diagnosis of bankruptcy threats, as well as the application of financial rehabilitation mechanisms that ensure the enterprise's exit from a crisis state.

Kovalenko O. V. [2] emphasizes that programs, strategies, measures, or procedures may be considered "anti-crisis," but management itself cannot be "anti-crisis" at its core: it can be either proper – when a crisis is overcome through effective responses to destabilizing factors, or improper – when it leads to the deepening of negative trends.

Each of the definitions presented reveals the essence of the concept to some extent; however, due to differences in scientific approaches, none of them captures it fully. What they have in common is the understanding that preventing a crisis is much easier when a system of anti-crisis management is continuously functioning within the enterprise.

Thus, a broader definition of the key category can be proposed: anti-crisis financial management is an organized system of managerial actions aimed at preventing, mitigating, and overcoming crisis-related financial phenomena at all stages of an enterprise's life cycle using economic, legal, methodological, and organizational mechanisms.

Each enterprise that is in a crisis develops its own concept of anti-crisis financial management, which takes into account its specific characteristics, market conditions, and the causes of the crisis processes.

The research objective. The purpose of the study is to systematize the theoretical and methodological provisions of anti-crisis financial management of an enterprise in conditions of uncertainty.

Statement of main research material. There is no denying that a significant number of modern enterprises are currently in a state of crisis. The reasons for this are diverse and include both the influence of external factors and mistakes made directly by the management of organizations. The situation is further complicated by the fact that the transformational processes in the Ukrainian economy are taking place against the backdrop of globalization, intensifying international competition, and the integration of the national economy into the global economic system. This necessitates a more balanced and systematic approach to applying international experience in anti-crisis measures at all levels of management.

The crisis affecting a significant portion of economic entities is characterized by its scale, depth, and forms of manifestation, which largely depend on industry specifics, the level of technological development, resource potential, and a few other characteristics of the enterprise. Given the limited practical experience of Ukrainian enterprises in operating within an

unstable and turbulent economic environment, anti-crisis management becomes particularly important. It is viewed as a set of methodologies and tools aimed at preventing or eliminating crisis processes [4].

The problematics of anti-crisis management are multidimensional and encompass a wide range of issues: from identifying pre-crisis signals and assessing risks to financing anti-crisis measures, marketing decisions, rehabilitation processes, and bankruptcy settlement. The main task of anti-crisis management is to develop and promptly implement measures aimed at neutralizing key threats that can significantly influence the development of crisis phenomena [3]. In other words, its primary function is to prevent crisis situations or minimize their negative consequences as much as possible.

Figure 1 illustrates a model of anti-crisis management that considers uncertainty and risk factors, serving as the framework for implementing problem-solving strategies during a company's crisis operations.

In foreign scientific literature, the term “*crisis financial management*” is used more frequently, and a specific stage of it includes actions that in Ukraine are described by the concept of “*anti-crisis financial management*.” In a broader sense, crisis management is viewed as a process of transforming enterprise activities based on the timely diagnosis of potential financial threats. This definition includes the key elements: potential challenges, a mechanism for their identification – diagnostics, and a method of response – adjusting the company's activities or modernizing its business model.

Crisis financial management in the small business sector has some distinctive features. Owners and managers of small businesses often perceive the nature of crises, their cyclicity, and the possibilities for overcoming them differently than representatives of large businesses. A common position is skepticism about preparing for crisis situations and creating systems to manage them. In many cases, the only

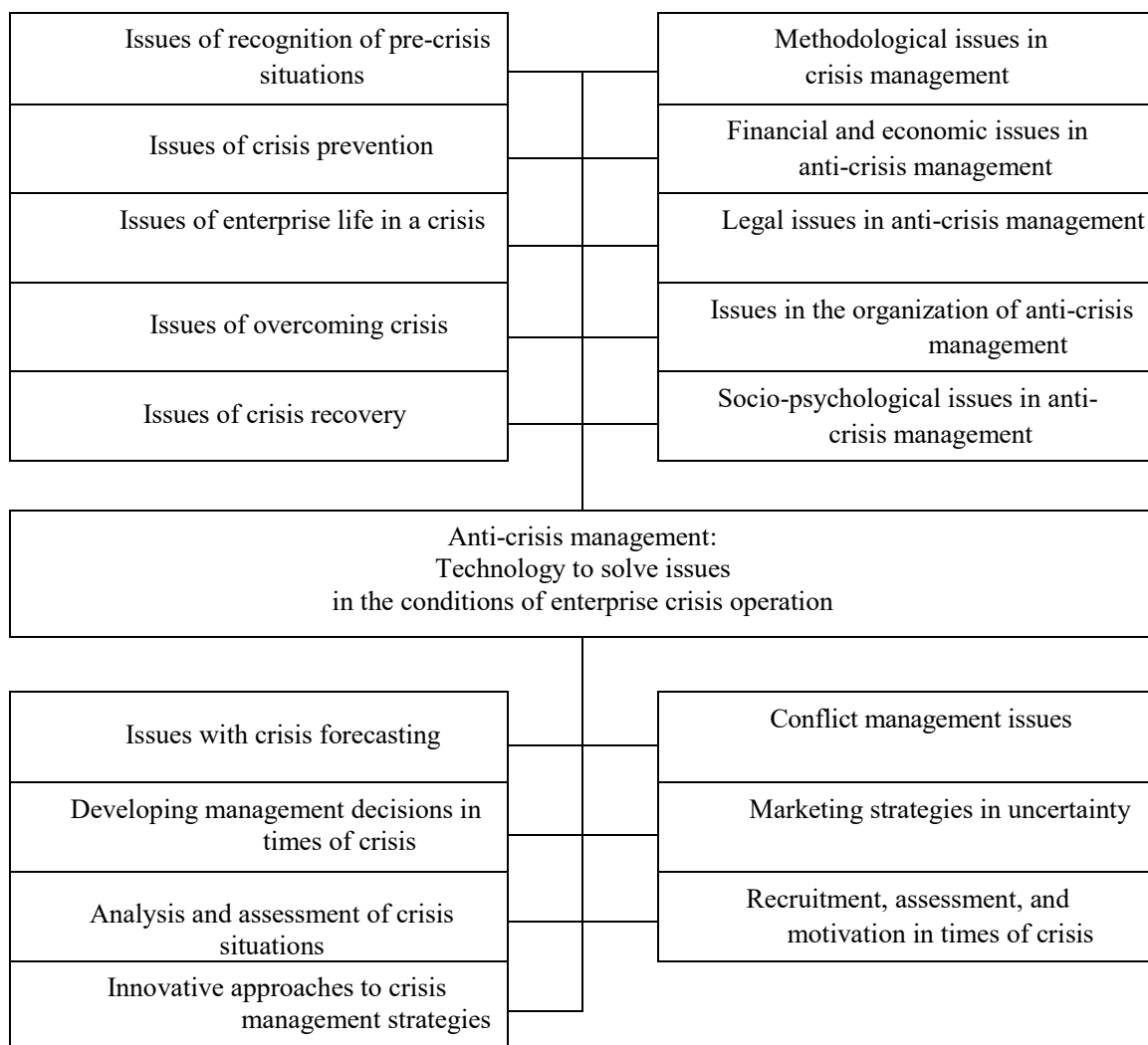


Figure 1. Anti-crisis management model

Source: prepared by the authors based on their own research

response to a crisis is staff reductions and waiting for the situation to improve.

Another specific feature of enterprises is their limited resources. The smaller the business, the more vulnerable it is to external challenges and internal imbalances. International experience confirms that the role of state support for small businesses in crisis conditions increases, especially when the economy needs significant structural changes and a reduction in social tensions. The pandemic has shown that small businesses are the most sensitive to falling demand, difficulties in attracting financing, and the insolvency of counterparties.

It should be noted that in many scientific works, the term “crisis” refers to global economic shocks that affect national and international development. However, a crisis can also be local, affecting only a single enterprise. For small companies, these two levels often coincide: a general economic crisis provokes the emergence of internal problems that directly threaten their viability.

New insight into the understanding of the crisis allows us to form a logical sequence of actions for building an anti-crisis financial policy for the enterprise, in particular:

- conducting systematic monitoring of the business and its external environment;
- conducting comprehensive diagnostics of financial and non-financial aspects of activities;
- identification, classification, and analysis of potential issues with determination of their sources: internal processes of the enterprise, value chain, or external conditions, including institutional factors;
- detailing strategic decisions to the level of specific management measures;
- organization and practical implementation of planned changes;
- small business owners making decisions about transforming their activities;
- evaluating results, conducting re-diagnosis, and comparing the obtained indicators with the planned ones;
- gradual accumulation of knowledge and experience for predicting future crisis situations.

Considering such key characteristics as functional and target uncertainty, the multidimensional and uneven nature of crises, the diversity of anti-crisis strategies, as well as sectoral and regional specifics, each enterprise needs to develop an individual model of anti-crisis development. This involves identifying the patterns that shape its own trajectory for overcoming the crisis and restoring solvency.

Every year, a significant number of enterprises suspend business activity due to their inability to adapt to changes in the external environment, choose an effective development strategy, properly assess risks, and minimize them. That is why anti-crisis management must become an integral part

of a company's management system, ensuring its stable functioning, and preventing the emergence of crises.

Anti-crisis decisions hold particular importance in enterprise management, as they consider identified crisis trends and aim to eliminate the negative consequences of external and internal factors, as well as to implement measures for financial recovery. Since the activities of enterprises are always accompanied by uncertainty, which requires choosing among alternative solutions in conditions of deteriorating financial standing or the threat of bankruptcy, there is a need for a detailed study of the specifics of their functioning under such circumstances.

In conditions of environmental uncertainty, there is always risk of making decisions that do not correspond to actual changes, which may differ from those expected. Moreover, a decision may turn out to be incorrect due to limited availability of the necessary information about the real state of the external environment since any information is also characterized by a certain degree of uncertainty. Therefore, even when the external environment of an enterprise appears stable, a certain level of uncertainty remains.

Since enterprise activities are associated with uncertain situations that require choosing among possible alternative decisions and actions in conditions of deteriorating financial performance or the threat of bankruptcy, it becomes important to examine the specifics of enterprise functioning under uncertainty. Uncertainty is viewed as a condition in which it is impossible to determine the probability of a potential outcome. Such a situation arises when it is not possible to obtain reliable information. Therefore, the consequences of managerial decisions are difficult to predict, especially in rapidly changing operating conditions.

According to Ilyashenko S.M. [1], uncertainty should be understood as the inability to assess the future development of events – both in terms of the probability of their occurrence and the form in which they may manifest themselves. Prokopenko notes that “uncertainty acts as a necessary and sufficient condition for risk in decision-making, therefore risk arises only in conditions of uncertainty. It is fair to say that uncertainty gives rise to risk. Thus, a more precise definition is one in which risk is understood as the possibility of an unfavorable outcome in conditions of uncertainty.

The concept of “risk” is multifactorial, which can be revealed only in connection with such notions as “uncertainty,” “probability,” “conditions of uncertainty,” and “conditions of risk.” When an action results in a set of possible alternatives whose probabilities are unknown, uncertainty arises. Risk is present when an action leads to a set of alternatives, and the probability of each of them occurring is unknown.

Risks and uncertainty are inherent features of economic activity and management processes. Any managerial activity has a “risk-based nature, which is determined both by the multifactor dynamics of the management object and its environment, as well as by the human factor” [3]. The process of developing and implementing risky managerial decisions is considered the most illustrative example of risk management. Decisions made in conditions of uncertainty, but with a certain probability of achieving a result, are considered risky.

Lihonenko L. O. [5] identified three types of uncertainty: the first one is “situational uncertainty arising under the influence of the natural environment, climate, and other processes beyond human control. This type of uncertainty cannot be eliminated; it can only be anticipated, forecast, and adapted to. The second type of uncertainty results from unclear goals or their multi-criteria nature. The third one is associated with the actions of real actors who may influence the outcomes of the decisions made” [4].

Comprehensive approach to studying the phenomenon of uncertainty is related to the fact that enterprises, during their activities, depend on a wide range of conditions. These dependency conditions can be classified, based on their origin, as: production-related; commercial; socio-political; financial; and administrative-legislative. Several approaches to classifying uncertainty exist, and one of the most widely used is based on the probability of an event occurring. According to the level of probability, three main types of uncertainty can be distinguished: complete uncertainty, complete certainty, and partial uncertainty [5]. The type of uncertainty characterized by a near-zero predictability of the events is considered complete uncertainty. When complete uncertainty exists in decision-making, crisis-stricken enterprises are entirely deprived of the ability to forecast, in any way, both the financial stabilization of the company and the prospects for their development and the market.

Complete certainty is characterized by the event's predictability being close to one. In the process of making anti-crisis decisions, complete certainty, being the opposite of complete uncertainty, allows an organization to predict, with one hundred percent probability, the outcomes of implementing an anti-crisis strategy, its strategic behavior in the market, and the trends in the company's development. Thus, complete uncertainty and complete certainty represent the upper and lower bounds of the development of events, which can be expressed as a function $f(x)$ ranging from 0 to 1.

When uncertainty is characterized by the probability of some event happening – and therefore the level of its predictability – falling between zero and one, such uncertainty is considered partial. Compared to the previous two types, where only theoretical

assumptions about event development and potential organizational opportunities are possible, this type of uncertainty has a specific practical nature and represents a promising direction for research in anti-crisis management.

The causes of uncertainty that negatively affect the effectiveness of crisis management can be grouped into several main categories:

- non-determinism of processes occurring in society in general and in economic life. At the same time, “non-determinism is a consequence of the inability to fully anticipate and forecast crisis phenomena”;
- lack of complete information when assessing the financial condition in terms of possible bankruptcy, forecasting behavior of business entity in the sectoral market, or its subjective analysis;
- influence of subjective factors on the results of conducted analyses (the qualification level of the employees performing the analysis; the size of the selected range of the analyzed period, etc.) [6].

In conditions of deepening external environmental instability and intensifying competitive struggle amid constant market changes, the issues of crisis management in enterprises undergo certain changes, which occur along the following main directions:

- for conducting a comprehensive analysis and making managerial decisions in the areas of financial recovery of companies, reorganization, and marketing, arises a need for a large amount of analytical material;
- market monitoring, comparison of existing crisis management and marketing strategies with market needs;
- there is a need for a broader use of bankruptcy forecasting methods when signs of a potential bankruptcy appear, as well as for development of scenarios when planning a company's operations (pessimistic, optimistic, and other types of forecasts, including probability analysis of events), and for the maximum possible identification of the consequences of all types of uncertainty.

The factors of uncertainty that affect any business entity are also directly present in the process of its crisis management. Let us identify the prerequisites for the emergence of uncertainty in enterprise management, among which the main ones are:

- inaccuracy in specifying the necessary production, material, and financial resources, as well as the period for which the enterprise's crisis strategy is developed;
- ambiguity in the formulation of the company's financial recovery goals and in choosing priorities among the set goals, which may be due to the presence of several alternative objectives in the anti-crisis program for the enterprise.
- unreliability in assessing the financial condition of the enterprise and its position in the market, which,

in turn, may be caused by a number of objective and subjective factors;

- lack of comprehensive informational support regarding the development prospects of the enterprise and the market in general, as well as the decisions made based on it;

- untimely adjustment of the enterprise's development strategy in time and space;

- lack of a system for monitoring and evaluating the results of the enterprise's activities.

The enterprise's anti-crisis financial strategy in complex crisis conditions should be formulated considering the above-mentioned prerequisites for the emergence of uncertainty at each stage of financial recovery: at the stage of determining the period during which the crisis strategy is developed, at the stage of forming the strategic goals of financial recovery, and when developing the ways to implement the crisis management strategy [7].

In crisis conditions, an enterprise has a high probability of becoming bankrupt, so crisis financial management is largely risky for all types of problems being addressed. In crisis situations, numerous risks arise, varying in meaning, sources of occurrence, probability, and the potential size of losses and negative consequences for the business. A manager must know how to take risks – that is, to achieve the set goals in a balanced way, without overestimating dangers, while staying within the limits of lawful risk. If the system of anti-crisis financial management is represented as a labyrinth with a single exit, then finding that exit is ensured by a system for diagnosing the enterprise's condition. The success of preventing or overcoming a crisis depends on the objectivity of the assessments it provides. Incorrect assessments lead to the wrong direction being chosen, and the company remains stuck in a labyrinth, regardless of how close it is to the exit. The risk of diagnostic errors is assessed as the sum of the amount of damage caused by the wrong decision and the cost of its development. The main components of a crisis management program are the identification of risk areas, the prevention of crisis situations, the preparation of an anti-crisis action plan, and the management of the crisis itself. All this necessitates the creation of comprehensive risk management systems involving qualified risk managers – experts in the field of risk management. One of the functions of risk managers is to develop action scenarios that will turn a crisis into a routine procedure. This will allow the organization to act effectively in unforeseen crisis situations.

Thus, research of the features of managerial decision-making in conditions of uncertainty is becoming particularly relevant.

Despite the deepening crisis in the economy, the uncertainty of the external environment, and the increase in the number of external and internal risk

factors for the financial and economic activities of enterprises, the process of modeling management decision-making needs to be improved and adapted to the rapidly changing market environment.

In times of crisis, companies “become more sensitive to management decisions, as rational, expedient, timely, and balanced decisions can serve as a starting point for overcoming the crisis” [8]. But at the same time, unfounded and wrong decisions can make things worse leading to stagnation, depression, bankruptcy, and so on. In such conditions, the risk increases significantly, and therefore the responsibility of the enterprise's management, which can, with one important decision, build an optimal strategic future in difficult and unfavorable conditions, or completely deprive the enterprise of prospects for overcoming the crisis.

It is important to note that an anti-crisis solution in conditions of uncertainty is the result of analysis, optimization, forecasting, economic justification, and selection of an alternative option for the enterprise's activities in conditions of insufficient information, complete or partial absence of information, caused by a crisis situation both in the external and internal environment of the enterprise.

It is obvious that to ensure the quality of anti-crisis decisions, it is necessary to collect and analyze an impressive array of different data. Depending on the influence of internal and external factors, analytical work is carried out to identify priority tasks for collecting and processing information at the conceptual, operational, and elemental levels, namely [9]: determining information quality requirements (completeness and accessibility, reliability and authenticity); determining sources and selecting means of obtaining data of the required quality, at the right time; selecting methods for processing and transmitting the necessary information to users.

The main task of making anti-crisis financial decisions is to develop and prioritize measures aimed at neutralizing the most dangerous factors that intensively influence the final phenomenon leading to a crisis. In general, three key vectors of managerial financial decision-making in a crisis can be identified:

- search for new directions of development (innovative direction);

- economical use of resources (economic direction);

- effective use of human capital.

The complexity of the problem of making anti-crisis decisions lies in the fact that, on the one hand, decisions aimed at preventing a crisis must be made and implemented at the early stages of management, when the process of moving towards a crisis has not yet become cumulative and therefore has not yet become irreversible. On the other hand, decisions made at an early stage are based on very weak and therefore not always reliable signals of adverse

trends. Thus, as the above data show, management in conditions of crisis (uncertainty) requires special approaches, special knowledge, experience, and skill.

Each anti-crisis financial decision in conditions of uncertainty must be made based on certain assumptions about various risk factors that need to be considered and optimized, which will allow effective decisions to be made with less resource expenditure and a greater likelihood of their implementation.

In this context, it is advisable to formalize specific stages of anti-crisis decision-making in conditions of uncertainty.

1. Diagnosis aimed at assessing the parameters of the crisis.

2. Development of a concept for overcoming the crisis, which involves the development of specific strategic and operational measures.

3. Implementation of this concept to eliminate the crisis and its consequences.

4. Selection of mechanisms to achieve the stated goal of the normal functioning.

The result of these stages is the adoption of anti-crisis decisions under uncertainty in a complex conglomerate of influencing factors and conditions.

Conducting an analysis of scientific developments of the problem allows us to conclude that two approaches to anti-crisis decision-making under uncertainty are used in global practice: the decision-maker can use the information available to them, their own reasoning, and experience to identify their assumptions about the likelihood of certain external conditions affecting the enterprise, as well as to assess the effectiveness of each chosen development strategy when external conditions change.

If the degree of uncertainty caused by crisis phenomena is very high, the decision-maker does not make assumptions about the probabilities of various external events, or does not take these probabilities into account, or considers them to be equal, which is practically the same thing. When making management decisions, various criteria developed by global practice are used. The task of developing and using methodologically sound anti-crisis management tools to ensure the sustainable operation of enterprises and to bring them out of crisis situations is particularly relevant today.

The main methods for making anti-crisis decisions under uncertainty are presented in Table 1.

In a situation of uncertainty, risk management system analysis must be supplemented with business forecasting. Forecasting allows you to assess possible scenarios: improvement or deterioration of performance if maintaining current trends, potential changes in the external environment, or minor adjustments to internal policy without the introduction of large-scale decisions. In some cases, it is advisable to involve experts to form professional assessments. It is also possible to use experience and intuitive approaches, especially when the time for collecting additional data is limited or obtaining information requires excessive costs.

Thus, summing up the above, it should be emphasized that making anti-crisis management decisions is one of the most difficult stages of regulating and monitoring the productivity of the enterprise.

Conclusions. The analysis of the functioning of the global community and data from contemporary economic periodicals indicate an increase in the frequency of crises and an expansion in the scale of their consequences. The global system proved incapable of fully preparing for a crisis of unprecedented scale caused by the pandemic, and even almost a year after its start, there are no comprehensive and effective strategies for overcoming local manifestations of the crisis. This confirms the need to focus not only on risk assessment, but above all on the phenomenon of uncertainty when studying the behavior of small businesses in crisis conditions. In such conditions, enterprises must adapt to new challenges from the external environment, while using internal controllable factors to ensure the possibility of anti-crisis activities. A synthesis of the approaches of Ukrainian and foreign scholars allows us to interpret crisis management as a strategic process of transforming an enterprise's activities based on early diagnosis of potential problems, considering the characteristics of the institutional environment before, during, and after the crisis. Management decisions are particularly important in this context, as their quality directly determines the enterprise's ability to respond to instability. In times of crisis, the management system becomes more sensitive to the quality of decisions: thoughtful, timely, and rational decisions can be a key prerequisite for an enterprise

Table 1

Methods for making anti-crisis financial decisions under uncertainty

Methods for making anti-crisis financial decisions under uncertainty	
Quantitative	Qualitative
mathematical, statistical, risk curve construction method, statistical loss distribution method, analysis of the feasibility of expenses, analogy method, simulation modeling, game models	expert assessment method, method of Delphi, scenario planning method, method of construction a decision tree, an event tree, etc.

Source: prepared by the authors based on their own research

to overcome a critical situation. There are three key areas of management decisions in crisis conditions:

- search for innovative development opportunities;
- sustainable use of resources;
- maximization of human capital efficiency.

The formation of an anti-crisis management plan is based on the selection of optimal action scenarios, and the effectiveness of their implementation is assessed based on calculated trajectories. Once the acute phase of the crisis is over, opportunities for stabilization and further growth emerge. The complex character of the interaction between external factors and threats to small businesses necessitates the formation of a holistic, systematic view of the situation. This makes it impossible to find a single optimal solution, but instead requires the development of flexible, multivariant strategies with minimal costs for switching between them. In this regard, study of the specifics of the management decision-making process in crisis is of scientific and practical importance.

REFERENCES:

1. Illiashenko S.M. (2014). *Ekonomichniy ryzyk: Navchalnyi posibnyk. 2-he vyd., dop. pererob* [Economic Risk: Textbook. 2nd ed., revised]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. 220 s.
2. Kovalenko O. V. (2013). *Deiaki aspekty suchasnoho antykryzovoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy* [Some Aspects of Modern Anti-Crisis Management of Industrial Enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia – Economy and Management*, no. 4, pp. 41–46.
3. Krutova A., Lachkova L., Staverska T. ta in. (2017). *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv torhivli v umovakh nevyznachenosti: kolektyvna monohrafiia*. [Management of Financial Security of Trade Enterprises under Uncertainty: Collective Monograp]. In A.S. Krutovoi. Kharkiv: Vydavets Ivanchenko I.S., p. 264.
4. Kulchii I. O. (2016). *Antykryzove upravlinnia: navchalnyi posibnyk*. [Anti-Crisis Management: Textbook]. Poltava: PoltNTU, p. 120.
5. Lihonenko L. O. (2016). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu* [Anti-Crisis Management of an Enterprise under Knowledge Economy and Management Intellectualization]. *Ekonomichniy forum – Economic Forum*, no. 1, pp. 16–170.
6. Melnyk S.I. (2020). *Teoretychni aspekty zastosuvannia antsypatyvnoho upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva*. [Theoretical Aspects of Applying Anticipatory Management of Enterprise Financial Security]. *Ahrosvit – AgroWorld*, no. 5, pp. 31–35.
7. Melnychenko O. A. (2015). *Antykryzova polityka derzhavy: sutnist ta priorytetni napriamy*. [State Anti-Crisis Policy: Essence and Priority Directions]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Administration*, vol. 2, pp. 17–24.

8. Prokopenko T.O. (2014). *Klasyfikatsiia nevyznachenosti v upravlinni orhanizatsiino-tekhnolohichnymy ob'ektamy*. [Classification of Uncertainties in Management of Organizational and Technological Objects]. *Informatsiini tekhnolohi i systemy upravlinnia – Information Technologies and Control Systems*, no. 6/4 (20), pp. 23–25.

9. Piatnytska H.T., Naidiuk V.S. (2018). *Finansova stiikist yak bazys dlia vyznachennia stratehichnoho vektoru innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva*. [Financial Stability as a Basis for Determining the Strategic Vector of Enterprise Innovation Development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 4, pp. 7–16.

10. Tiurina N.M., Karvatska N.S., Hrabovska I.V. (2012). *Antykryzove upravlinnia: Navch. Posibnyk* [Anti-Crisis Management: Textbook]. Kyiv: "Tsentri uchbovoi literatury", p. 448.

11. Smetaniuk O., Karpynskyi Yu., Sychev D. (2025). *Ensuring financial balance as one of the methods of anti-crisis management of the enterprise*. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vol. 82, pp. 130–135. DOI: 10.32782/infrastruct82-21.

12. Smetaniuk O., Karpynskyi Y. (2024). *Management of anti-crisis management of enterprises*. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vol. 81, pp. 130–135. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-31>.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ілляшенко С.М. *Економічний ризик: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб.* Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 220 с.
2. Коваленко О. В. *Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами.* *Економіка та управління.* 2013. № 4. С. 41–46.
3. Крутова А., Лачкова Л., Ставерська Т. та ін. *Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія.* За заг. ред. А.С. Крутової. Харків: Видавець Іванченко І.С., 2017. 264 с.
4. Кульчий І. О. *Антикризове управління: навчальний посібник.* Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
5. Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту.* *Економічний форум.* 2016. № 1. С. 16–170.
6. Мельник С.І. *Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства.* *Агросвіт.* 2020. № 5. С. 31–35.
7. Мельниченко О. А. *Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями.* *Теорія та практика державного управління.* 2015. Вип. 2. С. 17–24.
8. Прокопенко Т.О. *Класифікація невизначеностей в управлінні організаційно-технологічними об'єктами.* *Інформаційні технології і системи управління.* 2014. № 6/4 (20). с. 23–25.
9. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. *Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства.* *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 4. С. 7–16.

10. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С., Грабовська І.В. Антикризове управління: Навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2012. 448 с.

11. Smetaniuk O., Karpinskyi Yu., Sychev D. Ensuring financial balance as one of the methods of anti-crisis management of the enterprise. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 82. С. 130–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastuct82-21>

URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2025/82_2025/24.pdf

12. Smetaniuk O., Karpinskyi Y. Management of anti-crisis management of enterprises. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 81. С. 130–135. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct81-31>. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/81_2024/24.pdf

Стаття надійшла: 13.10.2025

Стаття прийнята: 24.10.2025

Стаття опублікована: 24.11.2025

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

Bobro Natalia

IMMERSIVE DIGITAL ENVIRONMENT AS A FACTOR
IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF MODERN UNIVERSITIES.....3

Дикань В.Л., Сарбей С.С.

ЕКОЛОГО ОРІЄНТОВАНЕ РЕСУРСНЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: МОДЕЛЬ ТА ІНСТРУМЕНТИ
ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....8

Жук В.В.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ.....15

Киристюк С.В.

ЦІНОВА ДОСТУПНІСТЬ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄВРОПИ.....22

Мілютін О.О.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ:
ПРОГНОСТИЧНА АДЖЕНДА ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ.....28

Шульга О.А.

ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО СЕКТОРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....33

РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Казакова Л.О., Федько В.Я.

ДОСВІД ХОРВАТСЬКОЇ ДИПЛОМАТІЇ У ПІСЛЯВОЄННІЙ СТАБІЛІЗАЦІЇ
ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ.....39

РОЗДІЛ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Пацарнюк О.В.

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ЗМІНИ В СФЕРІ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
В УМОВАХ АКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....44

Роєва О.С., Брадул О.М., Лихолат О.Р.

РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ
І КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА48

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Aleskerova Yuliia, Hramatovych Yuliia

ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ISSUES
UNDER CONDITIONS OF ENTERPRISE CRISIS OPERATION.....53

Бражник Л.В.

СТАН ОБЛІГАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....62

Козарезенко Л.В., Рязанцев Д.С.

ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....68

Москаленко Н.В., Прачук В.М.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ:
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....75

Пасічник Р.М., Кочорба В.Ю.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....81

Пернарівський О.В., Ваховська А.А.

ГРОШОВО-КРЕДИТНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....90

Писарчук О.В.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ МАЛОЧИСЕЛЬНИХ ГРУП
ЯК ПРОЯВ СТРУКТУРНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....96

Тимошенко Ю.О.

КРЕДИТ ЯК КАТЕГОРІЯ ФІНАНСОВОЇ НАУКИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ102

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Ахновська І.О., Бондаренко Р.М. РЕГІОНАЛЬНІ ДИСПРОПОРЦІЇ РОЗВИТКУ ІТ-КЛАСТЕРІВ В УКРАЇНІ.....	108
Тимкович О.І. ЗРОСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАД НА ЕТАПІ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ: НАПРЯМИ ТА ПОКАЗНИКИ	115

РОЗДІЛ 6. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Цепенда М.М., Підгірна В.Н., Наконечний К.П. РОЛЬ ГІС-ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	121
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

РОЗДІЛ 7. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Minienkova Olena GENERALIZATION OF DIRECTIONS OF USE OF FUZZY SETS FOR SOLVING TYPICAL PROBLEMS OF ECONOMIC ENTERPRISE.....	128
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

РОЗДІЛ 8. МЕНЕДЖМЕНТ

Бацай Р.В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	134
Захарчин Г.М., Юрченко О.Б. УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ У ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	141
Крисько Ж.Л. ПРОБЛЕМИ ТА БАР'ЄРИ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТРЕНДІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	147
Кулібаба В.В. УПРАВЛІННЯ ОПЕРАТИВНИМ ОБЛІКОМ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: РІВНІ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ.....	153
Нечипоренко Т.Д., Ревега А.В. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ.....	158
Філіппов В.Ю., Довгаль В.В. ОРГАНІЗАЦІЙНА ВРАЗЛИВІСТЬ ТА РИЗИКИ ВТРАТИ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	165
Шелеметьєва Т.В., Мамотенко Д.Ю., Гресь-Євреїнова С.В. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА ПРАКТИЧНІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ.....	171
Ячнюк М.О., Савка Я.А. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	178

РОЗДІЛ 9. МАРКЕТИНГ

Бондарев Б.В. ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	183
Бужимська К.О., Ткачук Г.Ю., Біляк Т.О. МАРКЕТИНГОВЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ВИРОБНИЧОЇ ТА НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ.....	191
Глинський Н.Ю., Лендел С.М. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ НА РИНКУ ДРІЖДЖОВИХ ПРОДУКТІВ.....	197
Окландер І.М. ACCOUNT-BASED MARKETING: ПЕРСОНІФІКОВАНІ КОМУНІКАЦІЇ З КЛІЄНТАМИ НА РИНКУ B2B.....	204
Сербін В.І. ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	210

Страпчук С.І., Трушкіна Н.В., Дранус Л.С. СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ДРАЙВЕР СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	217
Тарасова К.І., Кравець Д.Д., Долгозвяга А.М. МЕТОДОЛОГІЯ ВИМІРЮВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ КОЕФІЦІЄНТА КОНВЕРСІЇ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ.....	228
РОЗДІЛ 10. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ	
Петрухнов О.В. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	233
Сергієнко О.А., Бріль М.С., Бабенко М.В. АДАПТАЦІЯ АУТСОРИНГОВИХ МОДЕЛЕЙ В ЕЛЕКТРОНІЙ КОМЕРЦІЇ ДО УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ ДИДЖІТАЛІЗАЦІЇ.....	240
РОЗДІЛ 11. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА	
Подоляк В.М., Лепкий М.І., Громик О.М. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОЕКТУВАННЯ, УСТАТКУВАННЯ ТА ТЕХНОЛОГІЙ РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ.....	246
Романів П.В., Манько А.М., Кізима В.Л. ГРОМАДСЬКІ ІНІЦІАТИВИ УКРАЇНСЬКИХ БАРНИХ ЗАКЛАДІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЇХНЬОЇ ПРОМОЦІЇ.....	252
РОЗДІЛ 12. ТУРИЗМ	
Боратинський О.В., Паска М.З. ЕТНОГАСТРОНОМІЧНІ ТУРИСТИЧНІ МАРШРУТИ ЯК ЧИННИК ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛІНАРНОЇ СПАДЩИНИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	259
Горшкова Л.О. УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМ ЛІДЕРСТВОМ В СФЕРИ HORECA: СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	264
Гринюк Д.Ю., Борисова О.В., Степанець І.О. РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ЗАГРОЗИ ВОЄННОГО ЧАСУ У ТУРИСТИЧНОМУ ДИСКУРСІ ПРО СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ.....	271
Зеленко О.О., Воронько О.І., Турло І.І. МЕХАНІЗМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ.....	278
Козубова Н.В. МОДЕЛЮВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	286
Kryvenkova Ruslana, Veber Roman FORMING A BARRIER-FREE WORLD IN THE TOURISM INDUSTRY: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC ADMINISTRATION ASPECTS OF AUSTRALIA AND ITALY.....	294
Ясницький Я.А. КЕМПІНГ ДЛЯ АВТОБУДИНКІВ ЯК ВИД ТУРИЗМУ НА ТЕРИТОРІЇ ПОДІЛЬСЬКОГО ТУРИСТИЧНОГО РЕГІОНУ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	303

CONTENTS

SECTION 1. ECONOMY

Bobro Natalia

IMMERSIVE DIGITAL ENVIRONMENT AS A FACTOR
IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF MODERN UNIVERSITIES.....3

Dykan Volodymyr, Sarbey Serhii

ENVIRONMENTALLY ORIENTED RESOURCE MANAGEMENT AT RAILWAY TRANSPORT
ENTERPRISES: MODEL AND INVESTMENT PROVISION TOOLS..... 8

Zhuk Vasyl

ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN INFORMATION
TECHNOLOGY ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL COMPETITION
AND MARTIAL LAW.....15

Kyryziuk Sergii

ELECTRICITY PRICE AFFORDABILITY IN UKRAINE AND EUROPEAN COUNTRIES..... 22

Miliutin Oleksandr

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE CONDITIONS OF MODERN
ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE: FORECASTING AGENDA
AND STRATEGIC PRIORITIES.....28

Shulha Olha

TRENDS IN ECONOMIC SECURITY OF THE AGRICULTURAL SECTOR
OF THE NATIONAL ECONOMY.....33

SECTION 2. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Kazakova Lyudmyla, Fedo Viktoriia

THE EXPERIENCE OF CROATIAN DIPLOMACY IN POST-WAR STABILIZATION
AND ITS SIGNIFICANCE FOR UKRAINIAN FOREIGN POLICY.....39

SECTION 3. ACCOUNTING AND TAXATION

Patsarniuk Oleksii

PROSPECTS AND CHANGES IN ACCOUNTING AND AUDITING
IN THE CONTEXT OF ACTIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE
TECHNOLOGY DEVELOPMENT.....44

Roieva Olha, Bradul Oleksandr, Lykholat Oksana

DEVELOPMENT OF APPROACHES TO THE ORGANIZATION
OF PRODUCTION COST ACCOUNTING AND CONTROL.....48

SECTION 4. FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

Aleskerova Yuliia, Hramatovych Yuliia

ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT: THEORETICAL
AND METHODOLOGICAL ISSUES UNDER CONDITIONS
OF ENTERPRISE CRISIS OPERATION.....53

Brazhnyk Liudmyla

THE STATE OF CORPORATE BONDS ON THE UKRAINIAN STOCK MARKET
IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION.....62

Kozarezenko Liudmyla, Riazantsev Dmytro

INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS IN CORPORATE INCOME
TAXATION AMID MARTIAL LAW.....68

Moskalenko Nataliia, Prachuk Victoria

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING SYSTEM:
CHALLENGES AND PROSPECTS.....75

Pasichnyk Roman, Kochorba Valeriia

TRANSFORMATION OF RISK MANAGEMENT SYSTEMS
IN THE BANKING SECTOR IN THE ERA OF DIGITALIZATION.....81

Pernarivskyi Oleksandr, Vakhovska Alisa

MONETARY AND CREDIT INSTRUMENTS FOR SUPPORTING
DOMESTIC BUSINESSES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN
INTEGRATION AND POST-WAR RECOVERY.....90

Pysarchuk Oksana FINANCIAL AND ECONOMIC CONSEQUENCES OF SMALL GROUPS AS A MANIFESTATION OF STRUCTURAL DISPROPORTIONS IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM.....	96
Tymoshenko Yulia CREDIT AS A CATEGORY OF FINANCIAL SCIENCE IN CONTEMPORARY CONDITIONS	102
SECTION 5. PRODUCTIVE POWER DEVELOPMENT AND REGIONAL ECONOMY	
Akhnovska Inna, Bondarenko Roman REGIONAL DISPARITIES IN THE DEVELOPMENT OF IT CLUSTERS IN UKRAINE.....	108
Tymkovych Oksana GROWTH OF HUMAN POTENTIAL OF COMMUNITIES AT THE STAGE OF POST-CRISIS RECOVERY: DIRECTIONS AND INDICATORS	115
SECTION 6. ECONOMICS OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AND ENVIRONMENTAL PROTECTION	
Tsependa Mykola, Pidhirna Valentyna, Nakonechnyi Kostiantyn THE ROLE OF GIS TECHNOLOGIES IN THE FORMATION OF THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM OF TOURISM ENTERPRISES.....	121
SECTION 7. MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ECONOMYI	
Minienkova Olena GENERALIZATION OF DIRECTIONS OF USE OF FUZZY SETS FOR SOLVING TYPICAL PROBLEMS OF ECONOMIC ENTERPRISE.....	128
SECTION 8. MANAGEMENT	
Batsai Roman THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY.....	134
Zakharchyn Halyna, Yurchenko Oleksandra MANAGEMENT REPORTING IN THE INFORMATION ANALYTICS SYSTEM FOR PERSONNEL MANAGEMENT.....	141
Krysko Zhanna PROBLEMS AND BARRIERS TO THE USE OF INTERNET TRENDS IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT.....	147
Kulibaba Vyacheslav MANAGEMENT OF OPERATIONAL ACCOUNTING AT CONSTRUCTION ENTERPRISES: LEVELS OF DIGITAL MATURITY.....	153
Nechyporenko Tetiana, Reveha Alina STRATEGIES FOR MANAGING ENTERPRISES IN TIMES OF ECONOMIC TURBULENCE.....	158
Filippov Volodymyr, Dovhal Vadym ORGANIZATIONAL VULNERABILITY AND RISKS OF LOSING HIGHLY QUALIFIED PERSONNEL: CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF CRISIS MANAGEMENT.....	165
Shelemetieva Tetiana, Mamotenko Daria, Hres-Yevreinova Svitlana STRATEGIC APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF BRAND MANAGEMENT IN THE SERVICE SECTOR: THEORETICAL GUIDELINES AND PRACTICAL IMPLEMENTATION.....	171
Yachniuk Maryna, Savka Yana FEATURES OF THE MANAGEMENT SYSTEM IN RESTAURANT BUSINESS ACTIVITIES.....	178
SECTION 9. MARKETING	
Bondarev Bohdan E-COMMERCE AS A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE VEGETABLE MARKET.....	183
Buzhymaska Kateryna, Tkachuk Hanna, Biliak Tetiana MARKETING POSITIONING OF PRODUCTS AND SERVICES OF ENTERPRISES IN THE MANUFACTURING AND NON-MANUFACTURING SECTORS.....	191

Hlynskyi Nazar, Lendiel Stanislav IMPLEMENTATION OF PRODUCT INNOVATIONS ON THE YEAST PRODUCTS MARKET.....	197
Oklander Ihor ACCOUNT-BASED MARKETING: PERSONALIZED COMMUNICATIONS WITH CUSTOMERS IN THE B2B MARKET.....	204
Serbin Vitalii STAGES OF IMPLEMENTING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING OF E-COMMERCE COMPANIES.....	210
Strapchuk Svitlana, Trushkina Nataliia, Dranus Liubov SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING AS A DRIVER OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY.....	217
Tarasova Krystyna, Kravets Daria, Dolhozviaha Anhelina METHODOLOGY FOR MEASURING AND OPTIMIZING THE CONVERSION RATE IN DIGITAL MARKETING.....	228
 SECTION 10. ENTREPRENEURSHIP AND TRADE	
Petrukhnov Oleksii STRATEGIC APPROACHES TO IMPROVING THE MANAGEMENT MECHANISM OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN RENEWABLE ENERGY.....	233
Serhiienko Olena, Bril Mykhailo, Babenko Maksym ADAPTATION OF OUTSOURCING MODELS IN ELECTRONIC COMMERCE TO THE CONDITIONS OF GLOBAL DIGITALIZATION.....	240
 SECTION 11. HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS	
Podolak Volodymyr, Lepkiy Mykhailo, Hromyk Oksana INNOVATIVE ASPECTS OF RESTAURANT DESIGN, EQUIPMENT AND TECHNOLOGIES.....	246
Romaniv Pavlo, Manko Andrii, Kizyma Viktoriya PUBLIC INITIATIVES OF UKRAINIAN BARS DURING THE WAR AS A TOOL FOR THEIR PROMOTION.....	252
 SECTION 12. TOURISM	
Boratynskyi Oleh, Paska Mariia ETHNOGASTRONOMIC TOURIST ROUTES AS A FACTOR IN PRESERVING THE CULINARY HERITAGE OF UKRAINIAN REGIONS.....	259
Horshkova Ludmyla TEAM LEADERSHIP MANAGEMENT IN HORECA: A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY.....	264
Hryniuk Diana, Borysova Oksana, Stepanets Inna THE RECREATIONAL AND TOURIST POTENTIAL AND WARTIME THREATS IN THE TOURISM DISCOURSE ON SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT.....	271
Zelenko Olena, Voronko Olga, Turlo Inna MECHANISM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS.....	278
Kozubova Nataliia MODELING OF AN ADAPTIVE MANAGEMENT SYSTEM FOR ECONOMIC SECURITY OF TOURISM BUSINESS.....	286
Kryvenkova Ruslana, Veber Roman FORMING A BARRIER-FREE WORLD IN THE TOURISM INDUSTRY: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC ADMINISTRATION ASPECTS OF AUSTRALIA AND ITALY.....	294
Yasnyskyi Yaroslav CAMPING FOR CAMPERVANS AS A TYPE OF TOURISM IN THE PODILLYA TOURIST REGION: DEVELOPMENT PROSPECTS.....	303

Наукове видання

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Електронний науково-практичний журнал

Випуск 87

Коректура • *Н. Ігнатова*

Комп'ютерна верстка • *Л. Білик*

Засновник видання:

ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»

Адреса редакції: вул. Інглєзі 6/1, оф. 135,
м. Одеса, Україна, 65101

Телефон: +38 (093) 120-27-72

Вебсайт журналу: www.market-infr.od.ua

E-mail редакції: journal@market-infr.od.ua