

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89>

УДК 336.64

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АЛГОРИТМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ANTI-CRISIS MANAGEMENT: AN ALGORITHM FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Матукова Ганна Іллівна

доктор педагогічних наук, професор,
Національний медичний університет імені О.О. Богомольця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5680-0451>

Багашова Наталя Володимирівна

кандидат геологічних наук, доцент,
Державний університет економіки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5242-1224>

Матукова-Ярига Дар'я Геннадіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний медичний університет імені О.О. Богомольця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7217-8658>

Matukova Hanna

National Medical University named after O.O. Bohomolets

Bahashova Natalia

State University Economics of Technology

Matukova-Yaryha Daria

National Medical University named after O.O. Bohomolets

Стаття присвячена актуальним питанням сучасного антикризового менеджменту. Визначені завдання антикризового фінансового менеджменту: своєчасне проведення фінансової діагностики процесів і тенденцій, що приводять до кризових ситуацій; аналізування, прогнозування подій і наслідків виникнення кризи (антикризове супроводження); усунення причин, зменшення загроз або припинення їх наростання; розроблення і впровадження заходів з упередження фінансової кризи (антикризова профілактика); організація управління кризовою ситуацією; усунення неплатоспроможності підприємства; запобігання банкрутству та ліквідації підприємства, у тому числі шляхом проведення санації; крайнім випадком є проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства; запобігання повторенню кризи. Окреслено основні функції антикризового менеджменту.

Ключові слова: антикризове управління, конкурентоспроможність, підприємство, ресурси.

Статья посвящена актуальным вопросам современного антикризисного менеджмента. Определены задачи антикризисного финансового менеджмента: своевременное проведение финансовой диагностики процессов и тенденций, приводящих к кризисным ситуациям, анализ, прогнозирование событий и последствий возникновения кризиса (антикризисное сопровождение); устранение причин, уменьшение угроз или прекращение их нарастания; разработка и внедрение мер по предупреждению финансового кризиса (антикризисная профилактика); устранение причин, уменьшение угроз или прекращение их нарастания; разработка и внедрение мер по предупреждению финансового кризиса (антикризисная профилактика); организация управления кризисной ситуацией; устранение неплатежеспособности предприятия; предотвращение банкротства и ликвидации предприятия, в том числе путем проведения санации; крайним случаем является прохождение процедуры банкротства с минимальными потерями для собственников предприятия; предотвращение повторения кризиса. Обозначены основные функции антикризисного менеджмента.

Ключевые слова: антикризисное управление, конкурентоспособность, предприятие, ресурсы.

The article is devoted to topical issues of modern anti-crisis management. Anti-crisis management has certain features in processes and technologies, its characteristics: mobility and dynamism in the use of resources, changes, implementation of innovative programs; implementation of target-oriented approaches in technologies for the development and implementation of management decisions; increased attention to the preliminary and subsequent assessment of management decisions, the choice of behavioral alternatives; formation and use of an anti-crisis algorithm of actions, etc. Accordingly, the main task of minimizing financial risks, all measures of anti-crisis financial management can be grouped: general measures that enhance the level of economic security of the enterprise and ensure the stability of economic development; special events are a prompt response to current threats that cannot be typified due to the unique nature of each situation and crisis; their choice is related to the level of professionalism of the crisis manager, his intuition and accumulated experience. An anti-crisis program at an enterprise should combine general and special measures. The tasks of anti-crisis financial management are determined: timely carrying out of financial diagnostics of processes and trends leading to crisis situations; analysis, forecasting of events and consequences of a crisis (anti-crisis support); elimination of causes, reduction of threats or termination of their growth; development and implementation of measures to prevent the financial crisis (anti-crisis prevention); elimination of causes, reduction of threats or termination of their growth; development and implementation of measures to prevent the financial crisis (anti-crisis prevention); organization of crisis management; elimination of the company's insolvency; prevention of bankruptcy and liquidation of an enterprise, including by means of reorganization; an extreme case is going through the bankruptcy procedure with minimal losses for the owners of the enterprise; preventing a recurrence of the crisis. The main functions of anti-crisis management are outlined.

Keywords: anti-crisis management, competitiveness, enterprise, resources.

Постановка проблеми. Сучасний стан ринкової економіки актуалізує особливий тип управління підприємством – антикризове управління, або антикризовий менеджмент. Теоретико-методологічні розробки дослідників сьогодення є достатнім підґрунтям для подальшої праці та розвитку відповідного напрямку, щодо зростання ефективності управління підприємством в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розв'язанню даної проблеми присвячено праці науковців: У. Крістек, Я. Мітрофф, Е. Демінг, Р. Хіт, І. Бланк, Л. Лігоненко, М. Брюховецька, В. Василенко, М. Колісник, Л. Лігоненко, О. Терещенко, С. Салига, С. Іванюта та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відповідно головних принципів антикризового менеджменту, визначальним у антикризовому управлінні є застосування адекватних, своєчасних та оптимальних інструментів менеджменту, вчасного формування алгоритму підвищення конкурентоспроможності закладу, врахування всіх видів ресурсів та розробка його зовнішньої політики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначення основних функцій антикризового менеджменту, антикризове управління його ознаки, формування алгоритму підвищення конкурентоспроможності підприємства, уточнення завдань антикризового фінансового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління має певні особливості в процесах і технологіях, його характеристиками є: мобільність і динамічність у

використанні ресурсів, проведенні змін, втіленні інноваційних програм; здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення та реалізації управлінських рішень; підвищення уваги до попереднього й наступного оцінювання управлінських рішень, вибору альтернатив поведінки; формування й використання антикризового алгоритму дій тощо.

Появу терміну «антикризове управління», що в зарубіжній фаховій літературі трактується як «кризовий менеджмент» (crisis management), відносять до середини дев'яностих років минулого століття [1, с. 102]. Окремі науковці розглядають антикризове управління як управління в умовах загальної кризи економіки [2, с. 97–102], інші – як управління напередодні банкрутства [3, с. 168], треті пов'язують поняття антикризового управління з діяльністю антикризових керуючих у межах судових процедур банкрутства [4, с. 72–76].

Антикризове управління дослідниками визначається як розроблення і реалізація антикризових стратегій підприємства, основними видами яких є такі: стратегія запобігання – концентрація заходів спрямованих на недопущення розвитку кризи на підприємстві; стратегія сповільнення – прийняття заходів зі зменшення темпів розвитку кризових явищ; стратегія захисту – орієнтація діяльності підприємства на мінімізацію втрат і не отриманих доходів через кризовий перебіг подій; стратегія скорочення і консервації – зменшення обсягів і тимчасове припинення видів діяльності, потенційно збиткових в умовах кризи; стратегія прийняття кризи – це діяльність підприємства в умовах, коли кризові явища, які прогнозувалися, стали реальністю і реалізу-

ється певний компенсаційний пакет заходів; стратегія реструктуризації – це трансформація фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах кризи для переходу до нового етапу розвитку, у тому числі шляхом санації [5, с. 71–77].

Антикризове управління на підприємстві можна класифікувати за такими ознаками: за масштабами – суцільне (щодо всього підприємства), вибіркоче (щодо певних видів діяльності, підрозділів, відповідальних працівників); за джерелом кризових явищ: зовнішнє; внутрішнє; за обсягами діагностики: суцільне, вибіркоче; за сферами: фінансове, операційне, маркетингове, соціальне, кадрове. Відмінними особливостями антикризового фінансового управління є концентрація: на фінансових відносинах всередині підприємства, а також ззовні – з постачальниками і покупцями, з банками та іншими фінансово-кредитними установами, з бюджетно-податковою системою, з інвесторами; на джерелах фінансової кризи, що виникає в сфері грошово-кредитних, валютних, фондових, інвестиційних відносин, індикаторами якої виступають: валютний курс, облікова ставка, індекс споживчих цін (інфляція) тощо. Одним із завдань антикризового управління є мінімізація фінансових ризиків. Антикризове управління фінансовими ризиками А.А. Серікова розглядає як систему заходів, спрямованих на усунення ймовірності виникнення непередбачуваних фінансових втрат, втрати платоспроможності підприємства, уникнення банкрутства та поліпшення фінансового стану підприємства [6, с. 37].

Відповідно головного завдання мінімізації фінансових ризиків, всі застережні заходи антикризового фінансового менеджменту можна згрупувати: загальні заходи, що посилюють рівень економічної безпеки підприємства та забезпечують стабільність економічного розвитку; спеціальні заходи – оперативна відповідь на поточні загрози, не підлягають типізації через унікальний характер кожної ситуації та кризи, їх вибір пов'язаний із рівнем професіоналізму кризисного менеджера, його інтуїцією та накопиченим досвідом. Антикризова програма на підприємстві повинна поєднувати заходи загального та спеціального характеру. «Загальні заходи, що формують захисну реакцію компанії й підсилюють її можливості протистояти кризовим явищам і тенденціям, варто розробляти на постійній основі поза залежністю від реальності загрози кризи» [7, с. 111].

Завданнями антикризового фінансового менеджменту є: своєчасне проведення фінансової діагностики процесів і тенденцій, що приводять до кризових ситуацій; аналізування, прогнозування подій і наслідків виникнення кризи (антикризове супроводження); усунення причин, зменшення загроз або припинення їх наростання; розроблення і впровадження заходів з упередження фінансової кризи (антикризова профілактика); організація управління кризовою ситуацією; усунення неплатоспроможності підприємства; запобігання банкрутству та ліквідації підприємства, у тому числі шляхом проведення санації; крайнім випадком є проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства; запобігання повторенню кризи [8, с. 40]. Завершальним етапом антикризового управління є оцінка його ефективності, тривалість часу, протягом якого було досягнуто позитивних змін; кількість внесених змін до прийнятої антикризової стратегії; вартість заходів із антикризового регулювання; відповідність передбачуваного фінансового стану досягнутому.

Отже, антикризовий менеджмент передбачає організацію управління використання усіх видів ресурсів, формування відповідного сценарію дій – антикризова програма на підприємстві повинна поєднувати заходи загального та спеціального характеру.

В основу реалізації антикризової програми підприємства покладений антикризовий механізм фінансової стабілізації, а отже адаптацію до змінених умов та використанні змін для подальшого процвітання закладу. Використання цього механізму має забезпечити не виживання підприємства, а й орієнтацію на довгострокове зростання та прибутковість. До найголовніших завдань антикризового менеджменту можна віднести: реалізацію фінансового потенціалу підприємства для забезпечення необхідного рівня прибутковості в умовах циклічного розвитку економіки; забезпечення функціонування на підприємстві ефективної системи фінансового менеджменту та фінансового контролю, як гарантії раціонального використання фінансових ресурсів. Активному впровадженню превентивних планово-контрольних заходів з антикризового управління фінансами підприємства повинно передувати вирішення наступних фінансових задач: пришвидшення зростання операційної виручки; оптимізації структури капіталу; покращення показників оборотності капіталу за рахунок зменшення обсягів дебіторської та кредитор-

ської заборгованості. Ефективність запроваджених заходів системи антикризового управління фінансами підприємства ґрунтується на сукупності принципів, якої повинен притримуватись кожен менеджер підприємства (принцип цільової результативної орієнтації – антикризова програма має бути сформована з врахуванням ієрархії цілей функціонування конкретного підприємства, принципу опори на моніторинг фінансових індикаторів: побудова системи оперативного відстеження змін ключових показників діяльності підприємства та оточуючого середовища для попередження реалізації ризику кризи, принципу переваги управлінського впливу: передування прогнозування появи загроз виникнення кризових явищ складанню стратегічних планів, принципу фінансової гнучкості: підтримка достатньої платоспроможності підприємства за рахунок планування майбутніх фінансових потоків внаслідок застосування стратегічного підходу до вибору альтернатив алокації фінансових ресурсів та стримування надмірного впровадження інновацій, принципу економічності управління: проведення попередньої оцінки економічної доцільності впровадження конкретного заходу антикризового фінансового менеджменту на підприємстві, зіставлення можливих фінансових втрат та витрат на реалізацію відповідного заходу [9, с. 279–281]. Крім перерахованих вище принципів, на наш погляд, необхідно керуватися загальними принципами управління: системності, погодженості (інтегрованості) різноманіття, саморегуляції й самонавчання, селективності. Ситуаційний підхід є необхідним для антикризового фінансового менеджменту, насамперед у зв'язку з невизначеністю майбутнього, складністю достовірного прогнозування розвитку, в таких умовах необхідно визначити і обґрунтувати кілька альтернативних варіантів вирішення кризових питань. А під час настання запланованого періоду для практичної реалізації може обиратися та альтернатива, що найбільшою мірою відповідає реальному розвитку ситуації. При реалізації ситуаційного підходу, наголос ставиться на здатність компанії щодо виявлення й вирішення нових фінансових проблемних питань, які стосуються кризових втрат, для підтримки динамічної рівноваги підприємства із середовищем. В умовах постійно існуючої кризової небезпеки, підприємство орієнтоване на проблемний, ситуаційний підхід в управлінні, таке управління, перетворюється в механізм з виявлення й вирішення кризових

питань, що використовує повністю всі фінансові ресурси, які перебувають у його розпорядженні, щодо забезпечення стабільності системи при зміні умов її функціонування. Вплив комплексу критичних факторів, які формують незадовільний фінансовий стан, слід відслідковувати постійно у випереджальному режимі діагностичною підсистемою антикризового управління. При запобіганні важких фінансових втрат і виходу із кризи менеджмент покликаний поєднувати з інноваційною активністю, спрямованою на розробку, створення й поширення нових видів виробів, послуг, технологій, впровадження нових організаційних форм тощо. Із введенням інновацій пов'язується масове відновлення основного капіталу підприємства, підвищення прогресивності його активів, в яких втілюється потенціал фінансового успіху. Інноваційний підхід в антикризовому менеджменті означає орієнтацію на впровадження постійних нововведень, але не як разової акції. Мається на увазі безперервний процес розвитку, якісного вдосконалення техніки й технології виробництва, продуктів і організаційних структур, завдяки якому збільшуються здатність протистояти руйнівній дії критичних факторів. Для вдосконалення системи управління, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідним є вивчення ресурсного потенціалу підприємства. Ресурсний потенціал може бути представлений за допомогою кількісних та якісних характеристик. Системи показників, що можуть використовуватися для визначення характеристики ресурсів підприємства та його ресурсних можливостей може бути представлена такими показниками: обсяг, склад ресурсів структури, що відображають видову та територіальну структуру закладу; показники оцінки повноти використання певних видів ресурсів; показники взаємозамінності ресурсів; показники збалансованості складу ресурсів, що дають можливість виявити та оцінити кількісно необхідність структурних зрушень, надлишок та дефіцит окремих видів ресурсів; показники ефективності використання ресурсів. Ефективність використання матеріальних ресурсів можна визначити через показники матеріаломісткості, частки відходів; ефективність використання трудових ресурсів здійснюється за допомогою показників продуктивності праці, прибутку на одного працівника; показниками ефективності використання фінансових ресурсів можуть слугувати прибуток, рентабельність, частка власного капіталу, ліквідність, платоспромож-

ність; ефективність використання технічних ресурсів можна розрахувати за допомогою показників фондовіддачі, рівня завантаження виробничих ресурсів; визначити ефективність використання інноваційних ресурсів можна за допомогою показників питомої ваги нових продуктів (послуг) в асортименті організації, ресурси підприємства можуть бути представлені наступними блоками (рис. 1).

Вивчаючи проблему підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідним є формування алгоритму направлених на стабільність його стану. Визначення необхідних головних критеріїв забезпечення стабільності та прибутковості, складових потенціалу підприємства, формуванні моделі виходу на більш високий рівень прибутковості (рис. 2).

У процесі передкризового менеджменту рекомендується розробити систему участі працівників у розподілі прибутків підприємства, акціонуванні за рахунок прибутку підприємства, створити в колективі атмосферу, що сти-

мулює творчий пошук і освоєння нововведень, а у процесі подолання кризи – впровадити систему обов'язкового преміювання за конкретну пропозицію і нововведення. Стимулювати персонал за систематичну роботу в галузі економічної розвідки шляхом значних разових преміювань, а також збільшення частки їхньої участі в майбутніх прибутках [10, с. 57]. Для вирішення складних, комплексних завдань, щодо підвищення конкурентоспроможності закладу, необхідним є максимальна активізація персоналу підприємства у процес його «відновлення». До антикризових інструментів мотивації можна віднести: Satisfaction and Loyalty Management, Керуюча компанія, Коучинг, Core Competencies, Crisis Communications, Crisis Management Planning, Crisis Reputation Management, Crisis Spokesperson, Customer Relationship Management, Customer segmentation, Employee Engagement, Employee Engagement Surveys, Management by objectives, TQM, Zero-Based Budgeting [11, с. 31–33].



Рис. 1. Система ресурсів підприємства

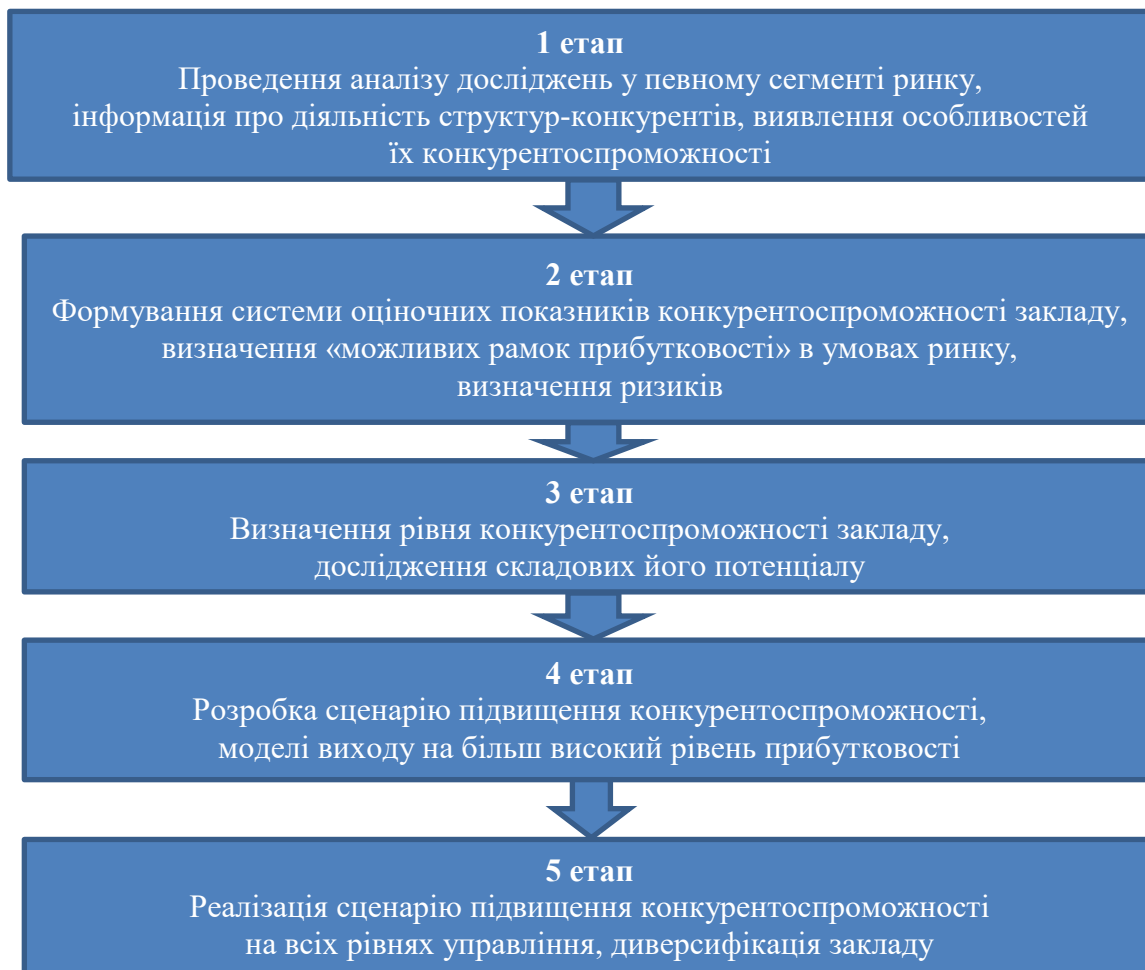


Рис. 2. Алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства

Висновки. В основу реалізації антикризової програми підприємства покладений антикризовий механізм фінансової стабілізації. До головних завдань антикризового менеджменту можна віднести: реалізацію фінансового потенціалу підприємства для забезпечення необхідного рівня прибутковості в умовах циклічного розвитку економіки; забезпечення функціонування на підприємстві ефективної системи фінансового менеджменту та фінансового контролю, як гарантії раціонального використання фінансових ресурсів. Для вдосконалення системи управління, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідним є вивчення ресурсного потенціалу підприємства, яким може бути представлений

за допомогою кількісних та якісних характеристик. Системи показників, що можуть використовуватися для визначення характеристики ресурсів підприємства та його ресурсних можливостей може бути представлена показниками: обсяг, склад ресурсів структури, що відображають видову та територіальну структуру закладу; показники оцінки повноти використання певних видів ресурсів тощо. Необхідним є формування алгоритму підвищення конкурентоспроможності підприємства направлено на стабільність його стану, визначення необхідних головних критеріїв забезпечення стабільності та прибутковості, формуванні моделі виходу на більш високий рівень прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Асаул А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. Санкт-Петербург : АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.
2. Бонярь С.М. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. № 1. С. 97–102.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

4. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства. *Економіка промисловості*. 2010. № 2. С. 72–76.
5. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2019. Т. 30(69). № 1. С. 71–77.
6. Серікова А.А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. *Причорноморські студії*. 2018. № 25. С. 177–179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_25_39 (дата звернення: 24.10.2021).
7. Сугак Т.О. Інформаційно–аналітичне забезпечення фінансової складової системи економічної безпеки підприємств гірничо-промислового комплексу : дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Київ, 2018. 271 с. URL: http://library.krok.edu.ua/media/library/category//disertatsiji-avtoreferati-vidguki/suhak_2018-disertatsija.pdf (дата звернення: 24.10.2021).
8. Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 36–40.
9. Ткаченко С.О., Сперос Дж.Н. Концепція системи антикризового управління фінансами підприємства. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 30 листопада 2018 р.* Харків : ХНУВС, 2018. С. 279–281.
10. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2006. 256 с.
11. Рубан В.М. Інструменти антикризового управління. *Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали X міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 130-річчю НУХТ*. Київ, 2014. С. 31–33.

REFERENCES:

1. Asaul A.N. (2007) *Teoriya i praktyka prinyatiya resheniy iz krizisa* [Theory and practice of making decisions for organizations to recover from a crisis]. Saint Petersburg: ANO «IPEV». (in Russian)
2. Boniar S.M. (2013) *Teoretychni osnovy antykrizovoho upravlinnia* [Theoretical principles of anti-crisis management]. *Vodnyi transport – Water Transport*, 1, 97–102. (in Ukrainian)
3. Lihonenko L.O. (2005) *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibny* [Anti-crisis management: teaching guide]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. (in Ukrainian)
4. Telin S.V. (2010) *Antykrizove upravlinnia – preventyvnyi zakhid poperedzhennia bankrutstva* [Anti-crisis management – a step to prevent bankruptcy]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of industry*, 2, 72–76. (in Ukrainian)
5. Khatser M.V. (2019) *Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: sutnist, kharakterystyka ta mekhanizm zdiisnennia* [Anti-crisis financial management at an enterprise: essence, characteristics and mechanism]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnogo universytetu imeni V.I. Vernadskoho – Research notes of Tavriiskyi National University named after V.I. Vernadskyi*, 30(69), 1, 70–77. (in Ukrainian)
6. Sierikova A.A. (2018) *Sutnist antykrizovoho upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva* [Essence of anti-crisis management of enterprises' financial risks]. *Prychornomorski studii – Black Sea Workshops*, 25, 177–179. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_25_39 (accessed 24 October 2021). (in Ukrainian)
7. Suhak T.O. (2018) *Informatsiino-analitychne zabezpechennia finansovoi skladovoi systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv hirnycho-promysloвого kompleksu* [Informational-analytical support of the financial component of mining enterprises' economic security]. *Candidate's thesis*. Kyiv. Retrieved from: http://library.krok.edu.ua/media/library/category//disertatsiji-avtoreferati-vidguki/suhak_2018-disertatsija.pdf (accessed 24 October 2021). (in Ukrainian)
8. Brovko L.I., Sirko A.Iu., Kriukova H.V. (2019) *Ekonomichna sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Economic essence of anti-crisis management]. *Modern economics*, 15, 36–40. (in Ukrainian)
9. Tkachenko S.O., Speros Dzh.N. (2018) *Kontseptsiia systemy antykrizovoho upravlinnia finansamy pidpriemstva* [Concept of the anti-crisis management system of enterprise finance]. *Proceedings from Mizhnarodnoi nauk.-prak. konferentsii “Suchasni problemy pravovoho, ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku derzhavy” – The International Scientific and Practical Conference “Modern Problems of legal, economic and Social Development of the State” (Kharkiv, November 30, 2018)*. Kharkiv: KhNUVS, (pp. 279–281). (in Ukrainian)
10. Cherniavskiy A.D. (2006) *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk* [Anti-crisis management: teaching guide]. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian)
11. Ruban V.M. (2014) *Instrumenty antykrizovoho upravlinnia* [Anti-crisis management tools]. *Proceedings from X Mizhnarodnoi nauk.-prak. konferentsii “Problemy ekonomiky pidpriemstv v suchasnykh umovakh” – The X International Scientific and Practical Conference “Problems of enterprises' economy in current conditions”*, (pp. 31–33). Kyiv. (in Ukrainian)