

**Тетяна Леонідівна МОСТЕНСЬКА**

доктор економічних наук, професор  
кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
E-mail: 5194050@bigmir.net

**Едуард Олександрович ЮРІЙ**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедра публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
E-mail: edyurii@gmail.com

**ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Мостенська, Т. Л. Інструменти антикризового управління [Текст] / Тетяна Леонідівна Мостенська, Едуард Олександрович Юрій // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 1. – С. 64–72. – ISSN 2415-8453.

**Анотація**

**Вступ.** Кризовий стан економічного середовища спонукає підприємства впроваджувати антикризові заходи. Пріоритетними питаннями є виявлення, оцінювання та прогнозування наслідків кризи для діяльності підприємства. Глобалізаційні процеси сприяють активному поширенню кризових явищ та розширенню сфери їх впливу. Важливим завданням антикризового управління є пошук відповідних інструментів.

**Метою** статті є визначення та обґрунтування доцільності використання інструментів антикризового управління в різних умовах.

**Результати.** Окреслено роль та визначено сутність антикризового управління. Відзначено необхідність комплексного характеру антикризового управління. Узагальнено цілі антикризового управління. Обґрунтовано важливість ідентифікації кризи з метою її попередження у процесі антикризового управління. Визначено поняття управління кризовими ситуаціями. Окреслено основне завдання антикризового управління. Охарактеризовано типи антикризового управління (реактивне, активне та планове). Наголошено на необхідності впровадження у діяльності вітчизняних підприємств попереджувального антикризового управління через наявність несприятливих тенденцій в економічному середовищі. Визначено цілі реалізації антикризової стратегії. Узагальнено проблеми, які виникають у процесі тактичного превентивного антикризового управління. Розкрито сутність етапів процесу антикризового управління (докризовий етап, етап кризи та посткризовий етап). Запропоновано процедуру антикризового управління та обґрунтовано вибір інструментів антикризового управління. Згруповано інструменти відповідно до типу антикризового управління.

**Висновки.** Антикризове управління направлене на попередження кризи. Антикризова стратегія є одним із найбільш ефективних інструментів антикризового управління. Врахування специфіки кризового явища дозволяє розробити дієву антикризову стратегію та обрати відповідні інструменти.

**Ключові слова:** антикризове управління, інструменти антикризового управління, стратегія антикризового управління, антикризова стратегія, криза, тактичне планування.

---

## Tetiana Leonidivna MOSTENSKA

Doctor in Economics, Professor  
Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine

## Eduard Olexandrovych YURII

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Public, Corporate Finance and Financial Intermediation,  
Yurii Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

### ANTI-CRISIS MANAGEMENT TOOLS

#### **Abstract**

**Introduction.** *The crisis of the economic environment drives enterprises to take anti-crisis measures. Priority issues are identifying, assessing and forecasting the impact of the crisis on the enterprise. Globalization processes contribute to the active spread of crisis phenomena and the expansion of their sphere of influence. An important task of anti-crisis management is to find the right tools.*

**The purpose** of the article is to determine and justify the feasibility of using anti-crisis management tools in different conditions.

**Results.** *The role and essence of anti-crisis management are outlined. The necessity of complex nature of anti-crisis management is noted. The objectives of anti-crisis management are summarized. The importance of crisis identification in order to prevent it in the process of crisis management is substantiated. The importance of crisis identification in order to prevent it in the process of anti-crisis management is substantiated. The concept of anti-crisis management is defined. The main task of anti-crisis management is outlined. Types of anti-crisis management (reactive, active and planned) are characterized. The implementation necessity of preventive anti-crisis management is emphasized at the domestic enterprises activity due to the presence of unfavorable tendencies in the economic environment. The goals of the anti-crisis strategy implementation have been determined. The problems that arise in the process of tactical preventive anti-crisis management are generalized. The essence of the stages of the anti-crisis management process (pre-crisis stage, crisis stage and post-crisis stage) is revealed. The procedure of anti-crisis management is proposed and the choice of anti-crisis management instruments is substantiated. The instruments are grouped according to the types of anti-crisis management.*

**Conclusions.** *The anti-crisis management aims at crisis prevention. The anti-crisis strategy is one of the most effective tools of crisis management. Taking into account the specificity of the crisis phenomenon allows to develop an effective anti-crisis strategy and choose the appropriate tools.*

**Key words:** *anti-crisis management, anti-crisis management tools, anti-crisis management strategy, anti-crisis strategy, crisis, tactical planning.*

**JEL classification: H 12**

---

#### **Вступ**

Роль ефективних інструментів антикризового управління підсилюється у періоди загострення економічних, політичних та соціальних криз в державі. Особливої актуальності в цих умовах набувають питання, пов'язані із прогнозуванням, ідентифікацією та оцінюванням кризи, визначенням її глибини, швидкості розгортання та можливих наслідків.

Теоретичні і прикладні аспекти антикризового управління розглядаються в працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. В останні роки питання антикризового управління викликають все більшу цікавість серед менеджменту підприємств, їх власників

---

та персоналу. Серед науковців, які досліджують проблеми антикризового управління Е. Альтман, І. Ансофф, У. Бівер, Ч. Баубіон, І. Бланк, Б. Джереб, А. Врзалік, Н. Давиденко, П. Друкер, Х. Замоум, Т.С. Горп, Дж. М. Кейнс, В. Коюда, В. Кумбс, І. Ладунка, Т. Лепейко, Л. Лігоненко, М. Портер, Т. Пітерс, Г. Романяк, С. Сажієнко, П. Самуельсон, С. Саймола, Р. Фрідман, Е. Уткін, Г. Швиданенко, В. Шевчук, та інші.

У сучасних умовах кризи формують нові виклики для антикризового менеджменту, що потребує нових теоретичних досліджень для забезпечення управлінських рішень ефективними інструментами. Підвищена мобільність у світовій економіці сприяє поширенню носіїв ризику. Глобалізація стала причиною посилення взаємозалежності виробничих систем, систем постачання та інфраструктури різних країн. З огляду на це відбувається централізація та концентрація критичних систем.

В умовах глобалізації мережі постачання та мережі життєво важливих служб досягають все більшого глобального охоплення, вони піддаються ще більшим небезпекам та загрозам. Криза, що зачіпає один ключовий вузол, або вузол, таких систем, цілком може «покалічити» всю систему, маючи масштабні каскадні наслідки [1, р. 7].

Зниження ефективності діяльності підприємств в умовах інституціональних змін та глобалізаційних процесів вимагає від менеджменту ефективного антикризового управління. Обґрунтування вибору інструментів антикризового управління в цих умовах виступає нагальною проблемою, вирішення якої дозволить підприємствам утримувати ринкову стійкість і забезпечувати підвищення ефективності діяльності.

#### **Мета статті**

Мета статті полягає у визначенні інструментів антикризового управління.

#### **Виклад основного матеріалу**

Антикризове управління спрямоване на стабілізацію діяльності підприємства. Воно має забезпечити гнучкість та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, у тому числі і до тих, що негативно впливають на ринкову та фінансову стійкість підприємства. Крім того, антикризове управління повинно бути спрямоване на ефективне використання всіх внутрішніх ресурсів підприємства – фінансових, матеріальних, людських, виробничих. Тобто антикризове управління повинно носити комплексний характер і охоплювати не лише фінансову, а всі сфери діяльності підприємства, забезпечуючи їх збалансованість та ефективність. Під тиском заходів антикризового управління організаційна система повинна швидко повертатися до рівноваги після збурень.

Вивчення підходів до визначення антикризового управління дало можливість дати його авторське визначення. Антикризове управління - це діяльність менеджменту, що є складовою управління економічною безпекою підприємства і полягає у передбаченні можливості настання кризової ситуації, реалізується через підготовку та впровадження відповідних управлінських рішень, взяття на себе відповідальності та контролю за реалізацією запланованих заходів, швидкому реагуванні у випадку кризової ситуації для виведення підприємства із кризового стану.

Якість реакції на кризи визначає можливості підприємства з щодо досягнення цілей, визначених загальноорганізаційними стратегіями та підтримання ефективності діяльності підприємства на встановленому рівні. Таким чином, здатність організацій ефективно реагувати на кризову ситуацію забезпечує їх життєздатність та стійкість в умовах турбулентних змін зовнішнього середовища.

Цілями антикризового управління виступають:

- 1) фінансова стабілізація підприємства;
- 2) локалізація кризових явищ;
- 3) недопущення банкрутства підприємства;

- 
- 4) виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства;
  - 5) запобігання повторенню кризи [2, с. 237].

Питання антикризового управління у науковій літературі розглядаються як на макрорівні, так і на рівні окремих галузей і підприємств. Специфічні риси антикризового управління визначають підходи, принципи, методи та інструменти антикризового управління на різних рівнях дослідження кризових явищ.

Антикризове управління має ґрунтуватися на ранній діагностиці кризових явищ і розробленні запобіжних антикризових заходів як інструментарію запобігання банкрутству [3, с. 278].

За цих умов кризи можна уникнути, оскільки раннє попередження кризи дозволяє вирішити проблеми, що виникають, перш ніж ця проблема може трансформуватись у масштабні проблеми, що викликають порушення ринкової та фінансової стійкості підприємства та знижують ефективність його функціонування. Проте рання діагностика кризи на підприємстві ускладнена.

Складність проблеми антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, які спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті та реалізовані на ранніх стадіях виникнення дисбалансу, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. [4, с. 153-154].

Управління кризовими ситуаціями – це активний процес, який передбачає подолання кризи до того, як вона відбудеться, під час кризи та після неї [5].

Антикризове управління, як і будь-який вид управління передбачає реалізацію як загальних, так і специфічних функцій менеджменту. Загальні функції менеджменту планування, мотивування, організація та контроль забезпечують реалізацію процедури управління, натомість специфічні функції антикризового управління визначаються об'єктом управління.

Антикризове управління базується не тільки на загальних закономірностях, притаманних управлінським процесам, а й на специфічних особливостях, пов'язаних зі здійсненням антикризових процедур [6, с. 77].

Попри відмінність підходів, механізмів та інструментів антикризового менеджменту метою антикризового управління є захист організації, сектора чи зацікавлених сторін від пошкодження та запобігання або зменшення негативних наслідків кризи [7].

У більшості наукових публікацій антикризове управління розглядається як інструмент як реактивного або попереджувального (превентивного) управління. В цьому разі інструменти антикризового управління будуть різнитись.

І. Ансофф розглядає три типи антикризового управління [8, с. 388-392]: реактивне, активне та планове.

Реактивним називається тип антикризового управління, що характеризується запізненням управлінської реакції на формування та розвиток кризових явищ на підприємстві [8, с. 390].

При реактивному антикризовому управлінні дії менеджменту спрямовуються на ліквідацію наслідків кризи, на визначення процедур, що сприятимуть виведенню підприємства із кризового стану. Здебільшого це інструменти фінансового оздоровлення підприємства, інструменти, що сприяють відновленню фінансового стану, ліквідності, платоспроможності підприємства. Такі інструменти спрямовані на реалізацію тактичних управлінських рішень і, як правило до них відносять контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, аудит бізнес-процесів тощо. Виконання завдань при реактивному антикризовому управлінні є багатокритеріальною задачею, яка часто вимагає прийняття рішень в умовах обмеженого часу та ресурсів, високого ступеня

---

відповідальності особи, що приймає рішення. Необхідність прийняття рішення в таких умовах може стати причиною неправильної оцінки ситуації, що склалась, та призвести до необґрунтованого рішення.

Основною метою при реактивному управлінні є виведення підприємства із кризової ситуації, в якій воно опинилось. Натомість попереджувальне антикризове управління спрямоване на передбачення можливості виникнення кризових явищ та розроблення заходів щодо недопущення кризи.

Реалізацію антикризового рішення важко вписати в існуючий алгоритм вирішення проблем на підприємствах. Оскільки часто виникає необхідність координування при управлінні антикризовими ситуаціями діяльності різних служб та функціональних підрозділів підприємства. Саме якість координування визначає здатність менеджменту забезпечити відповідне реагування на кризову ситуацію при реактивному управлінні і у короткі терміни забезпечити прийняття рішень для виведення підприємства із кризи та пом'якшення її наслідків.

Існуюча економічна ситуація в Україні характеризується високою ймовірністю настання кризових явищ на підприємстві, що викликано суттєвими змінами в умовах господарювання, викликаними відкриттям ринків та посиленням глобалізаційних процесів, що супроводжуються загостренням конкурентної боротьби на ринках товарів та послуг.

З огляду на це важливим елементом управління діяльністю підприємства є антикризове управління, побудоване на засадах попереджувального управління, яке І. Ансофф визначає як планове антикризове управління. Планове антикризове управління – це тип антикризового управління, який ґрунтується на результатах прогнозування і дає змогу застосувати превентивні заходи до моменту появи загрози функціонуванню підприємства [8, с. 392].

Превентивне антикризове управління – це підсистема антикризового управління підприємством, в якій на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляються та реалізуються управлінські рішення в плановому порядку і на постійній основі у всіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим фахівцем в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства [9, с. 265].

Саме такий підхід розглядають Wrzalik та Jereb [10, р. 406], які зазначають, що управління кризовими ситуаціями – це сукупність дій, що включає планування, прийняття рішень, організацію, керівництво та контроль над ресурсами (будь то людські, матеріальні, нематеріальні чи фінансові), які здійснюються ефективно для досягнення визначених цілей.

Однією із основних умов ефективного антикризового управління є здатність підприємства виконувати свої основні функції під час кризи, навіть у зменшених масштабах, і забезпечити відновлення докризового стану якнайшвидше.

Інструменти і методи превентивного управління являють собою управлінський комплекс, який, на відміну від традиційного антикризового управління, містить управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства, моніторинг і запобігання виникненню кризових явищ, контроль за відхиленнями фактичних значень заданих параметрів від цільових орієнтирів [9, с. 268].

У системі антикризового управління доцільно акцентувати увагу саме на попередження та проведення профілактичних заходів з недопущення кризових явищ. Реалізація набору антикризових процедур, а саме передкризова підготовка, дозволить

---

знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій і банкрутства, підвищити таким чином ефективність діяльності підприємства [11, с. 52].

З огляду на це антикризова стратегія є найбільш ефективним інструментом антикризового управління. Попереджувальне (превентивне) антикризове управління є результатом реалізації антикризової стратегії. Антикризова стратегія визначає поведінку підприємства в умовах непрогнозованих змін зовнішнього середовища та визначає напрями та параметри діяльності підприємства.

Антикризова стратегія пропонує альтернативні дії з вирішення суперечностей у заданих межах та відіграє роль координуючого засобу підсистем і процесів підприємств, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу [6, с. 80].

Виходячи із характеристик антикризової стратегії її реалізація може бути орієнтована на досягнення наступних цілей:

- підтримання обсягів виробництва та реалізації продукції, достатніх для підтримання ринкової стійкості підприємства;
- підтримання активів підприємства на рівні достатньої ліквідності, що досягається оптимізацією структури пасивів та активів балансу;
- відновлення достатнього рівня платоспроможності за рахунок оптимізації джерел фінансування діяльності підприємства;
- підтримання визначеного рівня ефективності діяльності підприємства.

Антикризова стратегія передбачає реалізацію запланованих дій антикризового управління, проте практично завжди присутні ситуаційні фактори, які вимагають здійснення певних коректив при реалізації антикризової стратегії.

При антикризовому управлінні застосовуються особливі тактичні інструменти, які відповідають вирішенню конкретної ситуації, яка існує або виникла під час кризової ситуації. Саме тому заздалегідь детально прописати конкретні тактичні заходи та інструменти при реалізації стратегії важко.

Таким чином, ефективне антикризове управління передбачає використання тактичних заходів, які найбільшою мірою відповідають конкретній ситуації, що склалась на підприємстві: об'єкту кризи, характеру кризи, глибині прояву кризи, ресурсам, які можуть бути залучені для виведення підприємства із кризи, досвіду антикризового менеджера тощо.

Антикризове попереджувальне управління повинно визначати найбільш ймовірні ключові цілі, які не обходимо буде досягнути при реалізації антикризової стратегії. У науковій літературі розглядаються такі антикризові стратегії: стабілізації, реструктуризації та розвитку.

В свою чергу, для виведення підприємства із кризи використовують такі інструменти антикризового управління як реструктуризація, санація та ліквідація.

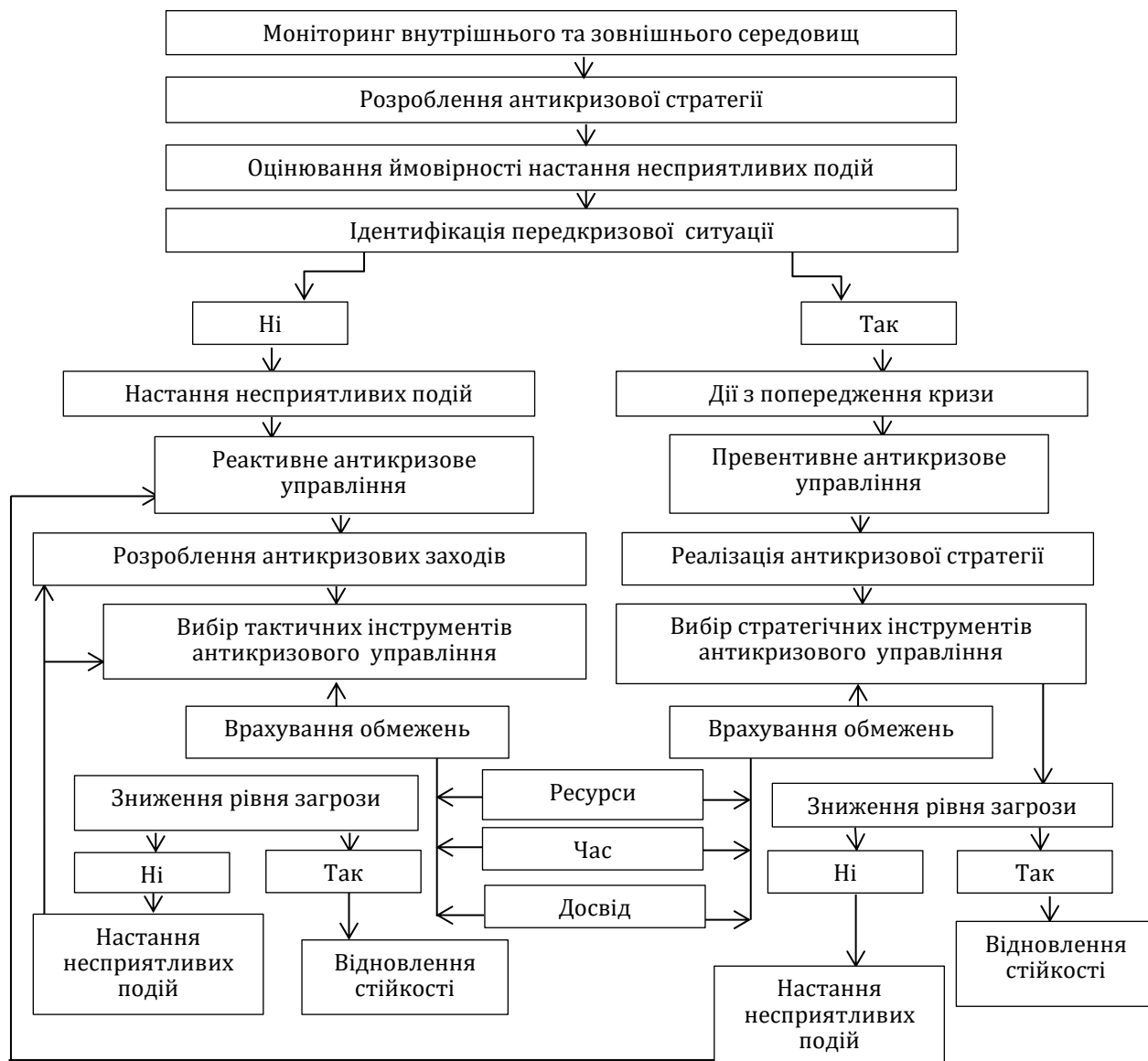
Як зазначалося, антикризове управління – це процес з багатьма частинами, і Кумбс розглядає антикризове управління як тристадійний процес [7]: докризовий етап, власне етап кризи та посткризовий етап.

Докризовий етап складається з трьох підетапів: виявлення сигналів, попередження та підготовка до кризи. На цьому етапі, якщо була виявлена криза, дії менеджменту спрямовані на запобігання кризи та підготовку до управління кризовими ситуаціями. Мета докризового етапу – зменшити ризики, які можуть спричинити кризу, а також бути готовими стратегічно та тактично. У цьому відношенні, очікуючи дій, підприємство на цьому етапі повинно мати план антикризового управління, який регулярно оновлюється. Крім цього формується команда для управління кризою.

Другий етап – це власне етап протікання кризи, який складається із двох підетапів: визнання кризи та стримування кризи. На цьому етапі важливою є реакція підприємства на кризову ситуацію, якість спілкування менеджменту із зацікавленими сторонами, результати управління кризою.

Цей етап охоплює реакцію підприємства на те, що відбулося насправді, вводиться в дію план управління кризою, дії менеджменту при управлінні кризою мають бути швидкими, точними та послідовними, розробляються повідомлення для всіх груп зацікавлених сторін, відпрацьовуються заходи виведення підприємства із кризи.

Посткризовий етап настає після завершення кризи. На цьому етапі проводиться оцінка дій з управління кризою. При цьому головним посилом для менеджменту є підготовка до потенційних криз. Процедура антикризового управління та вибір інструментів антикризового управління має наступний вигляд (рис. 1).



**Рис. 1. Процедура антикризового управління**

Неоднозначність антикризового стратегічного управління пов'язана із існуванням різних видів криз підприємства та їх природою, що визначає можливість використання різних методів та інструментів антикризового управління підприємством.

Узагальнення інструментів антикризового управління залежно від типу антикризового управління представлено у табл. 1.

При цьому головне не допустити, щоб сфера управління кризовими ситуаціями перетворилась на посередницький кризовий контроль, оскільки складові та оточення будь-якої кризової ситуації є складними, тому не слід їх недооцінювати [12, р. 208]. Антикризове управління вимагає від менеджерів відповідних знань, навичок та досвіду.

**Таблиця 1. Інструменти антикризового управління**

Діагностика кризи	Тип антикризового управління	Мета антикризового управління	Інструменти антикризового управління	
Пізня	Реактивне	Виведення підприємства із кризи	Тактичні	контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, аудит бізнес-процесів
Рання	Превентивне	Попередження настання кризи	Стратегічні	інтеграція, реструктуризація, реінжиніринг, диверсифікація, санація, ліквідація

В результаті антикризового управління має відбутись процес який може кардинально змінити існуючу ситуацію на підприємстві та забезпечить відновлення стійкості підприємства як фінансової, так і комерційної. Основними помилками при антикризовому управлінні є відсутність моніторингу кризових ситуацій на більшості підприємств та планування антикризових стратегій, що дозволяють здійснювати превентивне антикризове управління. При цьому аргументація вищого керівництва щодо відсутності антикризового планування зводиться до того, що положення кризових планів рідко виконуються під час настання несприятливих подій. Проте, на наше переконання, іще однією проблемою є врахування фактичної спроможності підприємств щодо подолання кризи та її наслідків. Не врахування існуючих на підприємстві обмежень часто є причиною обрання неефективних інструментів антикризового управління, що призводить до поглиблення кризи.

#### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Здійснений аналіз інструментів та підходів до антикризового управління дають загальні рекомендації щодо можливостей їх використання для відновлення стійкості підприємств. Стратегічні виклики ринкової та фінансової стійкості підприємств вимагають використання стратегічних інструментів антикризового управління. В свою чергу превентивне антикризове управління значною мірою дозволяє підготуватись до настання несприятливих подій, зменшити руйнівні результати, що можуть бути спричинені кризою та швидко відновити стійкість підприємства.

Таким чином, однією із основних задач антикризового управління є попередження кризи, а одним із найбільш ефективних інструментів антикризового управління виступає розроблення та реалізація антикризової стратегії. Перспективою проведених досліджень є визначення механізмів антикризового управління, які найбільшою мірою відповідають глибині кризи на підприємстві та забезпечують ефективний процес виходу із кризи.

#### **Список літератури**

1. Baubion Charles. OECD Risk management: Strategic Crisis Management. *Working Papers on Public Governance. OECD*. 2013. no. 23. 24 p.
2. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С.235–239. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2016\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31)
3. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С.278-281.
4. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. – № 1 (52). – 2012, С.153-159.
5. Simola S. Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*. 2014. Volume 38(5). P.485-503.



6. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2015. Випуск 211(1). С. 76-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2015\\_211%281%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2015_211%281%29_17)
7. Coombs W. T. *Ongoing Crisis Management: Planning, Managing and Responding.* 3rd ed. Thousands Oak: Sage. 2012.
8. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко. М. : Экономика. 1989. 519 с.
9. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнесінформ.* 2015, № 5. С.264-268.
10. Jereb Borut, Wrzalik Artur. Use of Expert Systems in Crisis Management. *CzOTO.* 2019. Volume 1 (1). P.406-411.
11. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. Випуск 6 (2). С.52-55.
12. Zamoum Khaled, Gorpe Tevhide Serra. Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. *IntechOpen.* 2018. P.203-217. URL: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>

## References

1. Baubion, Charles. (2013). «OECD Risk management: Strategic Crisis Management». *Working Papers on Public Governance.* OECD. No. 23.
2. Romanyak, G. M. (2016). «The essence of crisis management of an enterprise in an unstable market environment». *Naukovi zapysky Ukrayins'koyi akademiyi drukarstva.* no. 1. pp. 235–239. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2016\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31)
3. Ladunka, I.S. and Andryushyna O.I. (2017). «Enterprise crisis management». *Ekonomika i suspil'stvo.* Issue 8. pp. 278-281.
4. Koyuda, V. O. (2012). «Management decisions in the enterprise crisis management system». *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli.* no 1 (52). pp. 153-159.
5. Simola, S. (2014). «Teaching corporate crisis management through business ethics education». *European Journal of Training and Development.* no 38(5). pp. 485-503.
6. Davydenko, N. M. (2015). «Anti-crisis financial management at the enterprise». *Naukovyy visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrayiny. Seriya : Ekonomika, ahrarnyy menedzhment, biznes.* Issue 211(1). pp. 76-80. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2015\\_211%281%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2015_211%281%29_17)
7. Coombs, W. T. (2012). *Ongoing Crisis Management: Planning, Managing and Responding.* 3rd ed. Thousands Oak: Sage.
8. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoye upravleniye [Strategic Management].* Ekonomika. Moscow. Russia.
9. Shevchuk, V.V. (2015). «The use of preventive crisis management to stabilize the market position of the enterprise». *Biznesinform.* 2015, no 5. pp. 264-268.
10. Jereb, Borut and Wrzalik, Artur (2019). «Use of Expert Systems in Crisis Management». *CzOTO.* Issue 1 (1). pp. 406-411.
11. Sazhiyenko, S.A. (2009). «The role of crisis management in preventing bankruptcy of enterprises». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu.* Issue 6 (2). pp. 52-55.
12. Zamoum, Khaled and Gorpe, Tevhide Serra. (2018). *Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises.* IntechOpen. pp.203-217. Available at: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>

Стаття надійшла до редакції 03.01.2019 р.