

**Тетяна Леонідівна МОСТЕНСЬКА**

доктор економічних наук, професор  
кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID ID: 0000-0002-2112-4745  
E-mail: 5194050@bigmir.net

**Ольга Дмитрівна КОСТЮК**

кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного менеджменту та  
зовнішньоекономічної діяльності,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID ID: 0000-0002-6425-2739  
E-mail: odkostyuk@nubip.edu.ua

**Єлизавета Василівна КАЛІНІЧЕНКО**

магістр кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
E-mail: lisadent@ukr.net

**РОЛЬ КЕРІВНИКІВ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ**

Мостенська, Т. Л. Роль керівників в антикризовому управлінні [Текст] / Тетяна Леонідівна Мостенська, Ольга Дмитрівна Костюк, Єлизавета Василівна Калініченко // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 2. – С. 188 – 196. – ISSN 2415-8453.

**Анотація**

**Вступ.** При виникненні будь-якої кризи у керівників є два однаково важливих завдання: вирішити нагальну проблему, пов'язану із виходом із кризової ситуації з найменшими втратами для організації, і не допустити її повторення. В антикризовому управлінні особистість менеджера, його реакція, поведінка та швидкість прийняття управлінських рішень має винятково велике значення. Індивідуально-психологічні властивості та особистісні характеристики менеджера будуть визначати, яким чином будуть вирішуватись задачі, що поставатимуть перед організацією, наскільки ефективним буде антикризове управління, яким чином менеджер зможе проявити себе як відповідальний та ініціативний керівник, наскільки ефективними будуть управлінські рішення в складних та непередбачуваних ситуаціях.

**Метою** статті є визначення ролі керівників в антикризовому управлінні та визначення особливостей поведінки менеджерів у кризовій ситуації.

**Результати.** Охарактеризовано визначення антикризового менеджменту з позиції когнітивної (психологічної), соціально-політичної та технологічно-структурної теорій антикризового менеджменту. Визначено вплив кризи на персонал підприємства та охарактеризоване сприйняття кризи з двох позицій: загрози організації та впливу кризи на менеджера як на особистість. Проведено дослідження впливу особистісних характеристик менеджера на ефективність антикризового управління, охарактеризовано поведінку особи, яка приймає рішення, при визначенні заходів стратегічного антикризового управління залежно від сприйняття кризи керівником. Розроблено процедуру антикризового управління, яка враховує сприйняття кризи керівником на різних етапах виникнення та розгортання кризи. Охарактеризовано вплив психоемоційного стану на прийняття рішень в антикризовому управлінні. Визначено

---

вплив на ефективність антикризового управління стресостійкості та організаційних навичок керівника.

**Висновки.** Розуміння ролі керівників у антикризовому управлінні дозволяє підвищити його ефективність. Важливим є сприйняття керівником кризової ситуації та передбачення реакції персоналу на антикризові заходи. Високий рівень стресостійкості керівників і сприйняття кризи з точки зору ймовірних викликів для організації, а не для власне керівника, дозволяє приймати керівникові нетрадиційні рішення, що забезпечує конструктивну організаційну поведінку та знижує втрати організації від настання кризи.

**Ключові слова:** антикризовий менеджмент, керівник, криза, управління.

### **Tetiana MOSTENSKA**

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

### **Olga KOSTYUK**

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

### **Yelizaveta KALINICHENKO**

Master, Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine

## **THE ROLE OF LEADERS IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

### **Abstract**

**Introduction.** *In case of any crisis, leaders have two equally important tasks: to solve the urgent problem of overcoming the crisis situation with the least losses for the organization, and to prevent its recurrence. In anti-crisis management, the personality of the manager, his reaction, behavior and speed of management decisions are extremely important. Individual psychological characteristics and personal characteristics of the manager will determine how to solve the tasks facing the organization, how effective anti-crisis management will be, how the manager will be able to prove himself as a responsible and proactive leader, how effective management decisions will be in difficult and unpredictable situations.*

**The purpose** of the article is to determine the role of leaders in anti-crisis management and to determine the behavior of managers in a crisis situation.

**Results.** *The definition of anti-crisis management from the viewpoint of cognitive (psychological), socio-political and technological-structural theories of anti-crisis management was characterized. The impact of the crisis on the staff of the enterprise was determined and the perception of the crisis was characterized from two positions: the threat of organization and the impact of the crisis on the manager as a person. A study of the manager's personal characteristics impact on the effectiveness of anti-crisis management was made, the behavior of the decision maker in determining the measures of strategic anti-crisis management depending on the perception of the crisis by the leader was characterized. An anti-crisis management procedure that takes into account the perception of the crisis by the leader at different stages of the emergence and deployment of the crisis was developed. The influence of the psycho-emotional state on decision-making in anti-crisis management was characterized. The impact on the effectiveness of anti-crisis management of stress resistance and organizational skills of the leader was determined.*

**Conclusions.** *Awareness of the leaders' role in anti-crisis management can increase its effectiveness. It is important for the leader to perceive the crisis situation and anticipate the*

---

*reaction of staff to anti-crisis measures. The high level of stress resistance of leaders and the perception of the crisis from the point of view of possible challenges for the organization, and not for the leader himself, allows to make unconventional decisions that ensure constructive organizational behavior and reduce organizational losses during the crisis.*

**Key words:** *anti-crisis management, leader/manager, crisis, management.*

**JEL classification:** H12; M10

---

### **Вступ**

Організаційні кризи характеризуються значним ступенем неоднозначності ситуацій як для організації, так і для її керівництва. У разі розгортання кризи причини та її наслідки не завжди відомі й прогнозовані. Попри те, що кризи можуть мати низьку ймовірність виникнення, вони можуть становити серйозну загрозу виживанню організації та здійснювати не менш негативний вплив на стейкхолдерів. Часто для того, щоб відреагувати на виникнення кризи або на її попередження, керівники мають обмаль часу. Проте, при виникненні будь-якої кризи у керівників є два однаково важливих завдання: вирішити нагальну проблему, пов'язану із виходом із кризової ситуації з найменшими втратами для організації; не допустити повторення кризи.

Вирішення проблеми попередження кризи або виходу із кризового стану викликає необхідність вирішення проблеми, що потребує прийняття управлінського рішення та розуміння того, чи прийняте рішення призведе до позитивних змін.

В антикризовому управлінні особистість керівника, його реакція на передкризову ситуацію й кризу, поведінка під час розгортання кризи та швидкість прийняття управлінських рішень має винятково велике значення. Індивідуально-психологічні властивості й особистісні характеристики керівника будуть визначати, яким чином будуть вирішуватись задачі, що поставатимуть перед організацією, наскільки ефективним буде антикризове управління, яким чином керівник зможе проявити себе, чи готовий він до прийняття на себе відповідальності, якою мірою він готовий делегувати повноваження, який стиль поведінки обере в складних і непередбачуваних ситуаціях.

Виходячи із вищезазначеного, в антикризовому управлінні велику роль відіграють лідерські якості керівника, його вміння визначати цілі, мотивувати підлеглих на їх досягнення, його комунікативні здібності, особиста ефективність і результативність.

Особливо важливою характеристикою керівника в антикризовому управлінні є його стресостійкість і здатність до самоуправління, саме ці якості забезпечують адекватність реакції на кризу, дозволяють формулювати зрозумілі цілі та планувати ефективні дії. Ефективна побудова керівником власної поведінки та діяльності дозволяє досягати позитивних результатів в антикризовому управлінні, а впевненість і виваженість дозволяють підлеглим будувати свою ефективну поведінку.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад антикризового управління та ролі керівників в управлінні кризою здійснили закордонні науковці. Серед них найбільш відомі: Pearson C.M., Clair J.A., Stern E.K., Barton L., Rosenthal U., Pijnenburg B., Hermann C. F., Pauchant T.C., Mitroff I.I., Smart C., Vertinsky I., Smith D. та ін. Серед вітчизняних науковців, які здійснили внесок у розвиток теорії антикризового менеджменту, варто відзначити роботи таких вчених як: Василенко В.О., Гуторов О.І., Гуторова О.О., Діденко Є.О., Іванюта С.М., Кухта П.В., Лігоненко Л.О., Ткаченко А.М., Фурдичко Л.Є., Чернявський А.Д., Шершньова З.Є., Штангрет А.М. та ін.

### **Мета та завдання статті**

Охарактеризувати роль керівників в антикризовому управлінні та визначити особливості поведінки менеджерів у кризовій ситуації.

---

## Виклад основного матеріалу

Організаційна криза – це подія з низькою ймовірністю, що має високий вплив, загрожує життєздатності організації та характеризується неоднозначністю причин, наслідків і засобів вирішення, а також розумінням того, що рішення повинні прийматися швидко [1, с. 61].

Антикризовий менеджмент у науковій літературі розглядають з позиції трьох теорій: когнітивної (психологічної), соціально-політичної та технологічно-структурної.

Когнітивна теорія визначає вплив кризи на стан людини як члена організації та роль людей у настанні кризи [2].

У науковій літературі мало вивчене питання психологічного стану представників організації, які постраждали від наслідків кризи. Антикризове управління також має бути спрямоване на дану категорію співробітників. В такому контексті важливим є питання щодо ролі співробітників (керівників, членів колективу) у настанні й розгортанні кризи.

Закордонні науковці вважають, що наслідками кризи можуть стати «віктимізація» працівників, які фізично чи психологічно постраждали у кризовій ситуації, втрата довіри до організації та до себе через виникнення і розгортання кризи, виникнення припущення особистій загрози.

Соціально-політична теорія кризи багато в чому доповнює сучасні визначення та розуміння організаційної кризи [3, с. 13-14].

Висновки науковців щодо ролі соціально-політичної теорії в антикризовому управлінні обґрунтовуються таким.

По-перше, соціально-політична теорія кризи говорить про те, що всі кризи мають спільні проблеми у соціальній побудові реальності.

По-друге, соціально-політична криза припускає, що організація в умовах розгортання кризи, скоріш за все, не зможе запобігти кризі лідерства й втраті поведінкових норм, що може сприяти виникненню супротиву організаційному лідерству. Поведінка персоналу в цьому разі буде спрямована на звинувачення та спроби усунення лідерів [4].

По-третє, члени організації ставлять під сумнів культурні цінності організації та сприятимуть трансформації організаційної культури [5].

Таким чином, відповідно до соціально-політичної теорії антикризове управління не призведе до позитивного результату, якщо не буде здійснене реформування організаційного лідерства та культури [1, с. 63-68].

З точки зору технологічно-структурних поглядів на управління кризою, технологія розглядається з двох позицій.

По-перше, технологією називають не тільки виробничі машини та інструменти, але також і процедури, політику, практику управління та організаційні процедури.

По-друге, з точки зору управління кризовими ситуаціями, технологія вважається такою, що викликає прогрес у виробництві, одночасно створюючи потенціал для серйозних руйнувань.

Таким чином, технологічно-структурні сили можуть провокувати кризи й створювати потенціал для руйнування організаційного розвитку [2].

Антикризове управління передбачає активні дії керівників, що забезпечують чітку взаємодію всіх зацікавлених сторін. З огляду на це, кризу можна розглядати як такий стан організації, кінець якому може покласти втручання керівників – осіб, які наділені владними повноваженнями, користуються авторитетом і приймають на себе відповідальність за управлінські рішення. В антикризовому управлінні роль менеджерів неоднозначна. Їх дії можуть призвести як до поглиблення кризи, так і до подолання кризових явищ. Роль менеджерів в управлінні кризами розглядає соціально-політична теорія. Не зважаючи на причини кризи, перебіг подій при її розгортанні, як правило,

---

співробітники організації, що знаходиться у кризовому стані, провину за кризову ситуацію покладають на керівників. Саме тому в більшості випадків керівники насамперед втрачають довіру персоналу. Це ускладнює роботу керівників, оскільки кризова ситуація вимагає ефективних комунікацій, підтримки колективу та спільної роботи для реалізації розроблених антикризової стратегії та антикризових заходів.

Залежно від особистісних характеристик керівників формуються різні варіанти їхньої поведінки.

Ефективне попередження кризових ситуацій і управління ними передбачає мінімізацію як потенційного ризику, так і наслідків кризи як для організації, так і для зацікавлених сторін. Ефективним антикризове управління буде, якщо керівник забезпечить визначення цілей антикризового управління організацією та зуміє здійснити поєднання індивідуальних і колективних завдань, чітко визначить ролі для кожного виконавця управлінського рішення.

Таким чином, при антикризовому управлінні повинні забезпечуватись виваженні дії менеджерів, що коригують індивідуальну й колективну поведінку. Менеджери повинні вміти управляти власним емоційним станом і емоційним станом персоналу, спрямовувати свої дії на швидке відновлення організації та колективу у посткризовий період.

Можливість настання кризи й ефективність антикризового управління в умовах змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищах сприймається керівниками через можливі загрози базовим цінностям з двох позицій:

- загрози організації;
- вплив кризи на менеджера як на особистість.

При виникненні кризи дуже важливо, яка із загроз здійснює пріоритетний вплив на керівника як на особу, що приймає рішення. Вплив кризи на керівника як на особистість визначає в якості пріоритетів власну репутацію керівників і можливість залишатися при владі. В цьому разі настання кризи розглядається як потенційна загроза власному статусу, добробуту, посаді й, таким чином, виступає джерелом кризового стресу для осіб, які приймають рішення в антикризовому управлінні. За цих умов прийняття рішень буде орієнтоване на власні ідеологічні або матеріальні інтереси, а не на пошук найбільш раціональних шляхів виведення підприємства з кризи [2].

Для підвищення ефективності реалізації прийнятих управлінських рішень при здійсненні антикризового управління слід уникати звинувачення співробітників за винятком випадків злочинного вчинення або недбалості. Натомість слід зосередити увагу на одержаному досвіді, а також на піднятті ефективності систем і механізмів управління, щоб зменшити можливість майбутніх криз або пом'якшити наслідки тих, що виникають. Такий підхід можна вважати відповідними діями для набуття досвіду та розроблення ефективних процедур в управлінні кризою [6, с. 41].

Дослідження з антикризового управління дозволяють зробити висновок, що в умовах тиску кризи особи, які приймають рішення:

- 1) потерпають від вкрай негативного ставлення до себе;
- 2) рухаються до централізації процесу прийняття рішень у площині політики організації.

Проте, поведінкові наслідки не характерні для всіх випадків кризової конфронтації. Це відбувається, коли особа, яка приймає рішення, відчуває істотну невідповідність між здібностями людини справлятися із ситуацією і тим, що вважається необхідним для пом'якшення кризи. Науковці зробили висновок щодо психологічної природи процесу прийняття рішень у процесі антикризового управління [7, с. 259].

Для того, щоб здійснювати ефективне антикризове управління, менеджери повинні бути орієнтовані на:

- досягнення стратегічних цілей антикризового управління та їх узгодженість із загальноорганізаційними цілями;

- забезпечення ефективного контролю як власної поведінки та психоемоційного стану, так і персоналу;
- розвиток компетентностей управління персоналом;
- використання сучасних технологій і інструментів менеджменту в антикризовому управлінні;
- налагодження ефективних комунікацій (форма й зміст повідомлень, канали зв'язку);
- забезпечення ефективного зворотного зв'язку;
- розуміння мотиваційних чинників, які визначають поведінку підлеглих.

Будь-яка організація орієнтована на визначення та досягнення стратегічних цілей. Для забезпечення руху організації до встановлених орієнтирів необхідне узгодження стратегічної цілі з цілями структурних підрозділів і особистими цілями як керівників, так і персоналу.

Відсутність стратегічного мислення у керівника може стати причиною розбалансованості між цілями різних рівнів. Зі свого боку, відсутність балансу цілей створює передумови для поглиблення кризової ситуації.

Оскільки процес прийняття управлінського рішення – це психологічний процес, відсутність контролю за психоемоційним станом і власними поведінковими реакціями знижують ефективність реалізації прийнятих управлінських рішень. При цьому особисті цінності та цілі менеджера часто виступають ключовими чинниками ефективних і обґрунтованих рішень.

Таким чином, сприйняття керівником кризи виступає одним із основних чинників, що забезпечує ефективність процесу антикризового управління. Процес антикризового управління, виходячи із орієнтації на сприйняття керівником кризи, має такий вигляд (рис. 1).



**Рис. 1. Антикризове управління як результат сприйняття кризи керівником**  
Джерело: удосконалено авторами [9, с. 17].

---

Розуміння мотиваційних чинників у визначенні поведінки підлеглих забезпечує ефективне антикризове управління та впливає на час виведення організації із кризи. Лише мотивований працівник буде адекватно реагувати на управлінські впливи та прикладати зусилля для реалізації антикризових заходів.

Настання кризи може бути спричинене як чинниками зовнішнього середовища, так і станом внутрішнього середовища. Процес управління кризовою ситуацією залежить від організаційної підготовки до здійснення антикризового управління, а розгортання кризи значною мірою залежить від реакції менеджменту на можливість настання кризи. У разі попереджувального управління криза розглядається як потенційна можливість, і своєчасність прийняття управлінського рішення щодо попередження кризи може забезпечити вихід із кризової ситуації.

Для здійснення антикризового управління важливим є ефективне виконання функцій менеджменту та забезпечення ефективних зв'язуючих процесів. Ефективні комунікації забезпечують своєчасність доведення управлінських рішень і дозволяють визначити найкращі шляхи реалізації поставлених завдань, вимагають чіткого визначення повідомлення, каналу комунікацій і вміння налагоджувати зворотний зв'язок.

Якщо сигнали щодо можливості настання кризи ідентифіковано, а дії з попередження кризи ефективні, то зусиллями керівництва відбувається вихід із передкризової ситуації.

У той же час неефективні дії з попередження кризи можуть призвести до її поглиблення. Аналогічна ситуація виникає, якщо сигнали щодо можливості настання кризи керівником не були ідентифіковані.

При настанні кризи від реакції керівника буде залежати ефективність антикризового управління. Неефективний менеджмент викликає непередбачувані індивідуальні та колективні реакції, які характеризуються зруйнованими припущеннями, порушенням когнітивних, емоційних і поведінкових реакцій, розмитотою соціальною структурою. Така організаційна поведінка не забезпечує організації вихід із кризового стану.

В свою чергу, ефективне управління формує передбачувану реакцію та заплановану організаційну поведінку, яка проявляється в об'єднанні керівників і персоналу навколо єдиної мети, виробленні командної поведінки, забезпеченні координації діяльності зацікавлених сторін і формуванні ефективних комунікацій. Ефективне антикризове управління забезпечує локалізацію та згортання кризи.

На сьогоднішній день до процесу управління сучасним підприємством, установою, організацією (далі – підприємством) необхідно підходити з позицій не тільки науково-обґрунтованих способів і прийомів організації праці, але й з використанням особливих методів управління, які б стимулювали діяльність як самих керівників підприємств, так і всього колективу в цілому. Оскільки вагомою фігурою в діяльності будь-якого підприємства є керівник, то доречно зазначити, що це особа, яка наділена правом приймати рішення в межах даних йому повноважень, яка також повинна володіти умінням дискусії, бути обізнаною у сфері трудових правовідносин, та не лише знати права та обов'язки працівників, але й сприяти їх дотриманню; володіти засобами досягнення мети і методами контролю, уміло використовувати як засоби заохочення, так і стягнення [9, с. 221].

Менеджери, емоційно забарвлюючи процес антикризового управління, впливають на його ефективність. Професійні здібності (включаючи стресостійкість) при здійсненні антикризового управління і організаційні навички (такі як гнучкість, підтримка комунікацій, швидка мобілізація ресурсів та здатність реагувати) впливають на можливість ідентифікації кризи та на здатність управляти нею [6, с. 40].

Ефективне антикризове управління допоможе забезпечити обмеження негативного впливу кризи на стан підприємства, якщо у своїй діяльності керівник буде орієнтуватись на таке [10, с. 1082]:

---

- осмислення ситуації, що полягає в організації процесу, за допомогою якого антикризові менеджери при розробленні антикризової стратегії чітко розуміють, які виникають загрози і які їх наслідки;

- критичне прийняття рішень, що забезпечує прийняття стратегічних рішень, які є ефективними та законними як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі;

- координування, що полягає у сприянні здійсненню запланованих дій і реалізації стратегічних рішень через мотивацію зацікавлених сторін для спільної праці;

- роз'яснення, що має на увазі необхідність пояснення всім зацікавленим дій, які необхідно здійснити для виходу із кризи та обмеження негативних наслідків.

### **Висновки**

Розуміння ролі керівників у антикризовому управлінні дозволяє підвищити його ефективність. Важливим є сприйняття керівником кризової ситуації та передбачення реакції персоналу на антикризові заходи. Високий рівень стресостійкості керівників і сприйняття кризи з точки зору ймовірних викликів для організації, а не для керівника, дозволяє приймати керівникові нетрадиційні рішення, що забезпечують конструктивну організаційну поведінку й знижують втрати організації від настання кризи, приймати на себе відповідальність і залучати персонал до реалізації антикризової стратегії.

Запропонований авторами підхід до антикризового управління як результату сприйняття кризи керівником дозволяє визначити ключові проблеми, які виникають в процесі передбачення та ідентифікації кризи, а також при виведенні підприємства із кризового стану, якщо настання кризи не було ідентифіковане своєчасно.

### **Список літератури**

1. Pearson C.M. and Clair J.A. Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*. 1998. Issue 23(1). P. 59-76.
2. Stern E.K. Crisis Decisionmaking: A Cognitive Institutional Approach. ÖCB: The Swedish Emergency Planning Agency, 2000. 308 p.
3. Crisis Management. Vol. II. / Ed.by A. Boin. London: EC1Y 1SP, 2001. 376 p.
4. Smith V. Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change. *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 11. 1999. URL: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-1396388451/crisis-renewal-meeting-the-challenge-of-organizational>
5. Bartunek J. The dynamics of personal and organizational reframing. *Paradox and transformation: Towards a theory of change in organization and management*. In Quinn, R.E., Cameron, K.S. (ed.). Cambridge, MA: Ballinger. 1988. pp. 137-162.
6. Mitroff I., Anagnos G. *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. New York: Amacom Editions. 2001. URL: <https://www.amazon.com/Managing-Crises-Before-They-Happen/dp/0814405630>
7. Kuklan H. Perception and organizational crisis management. *Theory and Decision*. 1988. Vol. 25. P. 259-274.
8. Rosenthal U., Pijnenburg B. Simulation – oriented scenarios. *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*. Dordrecht. Kluwer. 1991. 381 p.
9. Кіяшко В.І. Поняття та роль керівника в діяльності сучасного підприємства. *Форум права*. 2008. № 1. С. 221-224.
10. Ansell C., Boin A. (2017). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*. Vol 51(7), pp. 1079-1112.



---

## References

1. Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*. Issue 23(1), pp. 59-76.
2. Stern, E.K. (2000). *Crisis Decisionmaking: A Cognitive Institutional Approach*. ÖCB: The Swedish Emergency Planning Agency. Sweden. Available at: [https://www.theism.org/documents/Stern%20\(2003\)%20Crisis%20Decision%20Making%20-%20A%20Cognitive%20Institutional%20Approach.PDF](https://www.theism.org/documents/Stern%20(2003)%20Crisis%20Decision%20Making%20-%20A%20Cognitive%20Institutional%20Approach.PDF)
3. Crisis Management. Vol. II. (2001). In Boin, A. (ed.). EC1Y 1SP. London. UK.
4. Smith, V. (1999). Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change. *Journal of Business and Entrepreneurship*. Vol. 11. Available at: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-1396388451/crisis-renewal-meeting-the-challenge-of-organizational>
5. Bartunek, J. (1988). The dynamics of personal and organizational reframing. *Paradox and transformation: Towards a theory of change in organization and management*. In Quinn, R.E. Cameron, K.S. (ed.) Cambridge MA: Ballinger. UK.
6. Mitroff, I.I., Anagnos, G. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. Available at: <https://www.amazon.com/Managing-Crises-Before-They-Happen/dp/0814405630>
7. Kuklan, H. (1988). Perception and organizational crisis management. *Theory and Decision*. Vol. 25, pp. 259–274.
8. Rosenthal, U., Pijnenburg, B. (1991). Simulation – oriented scenarios. *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*. Kluwer. Dordrecht. Netherlands.
9. Kiiashko, V.I. (2008). «The concept and role of the leader in the activities of a modern enterprise». *Forum prava*. № 1, pp. 221-224.
10. Ansell, C., Boin, A. (2017). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*. Vol 51(7), pp. 1079–1112.

**Стаття надійшла до редакції 10.03.2020 р.**