

Сергій Миколайович КАЛІНІЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму
Державний біотехнологічний університет
ORCID ID:0000-0003-3958-4763

Галина Юріївна ОМЕЛЬЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму,
Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: 0000-0002-1746-2987

Тетяна Володимирівна КОЛЕСНІК

доктор юридичних наук, професор, професор кафедри туризму,
Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: 0000-0002-9167-4072

Андрій Володимирович ГРІБІНИК

асистент кафедри туризму, Державний біотехнологічний університет
ORCID ID:0000-0002-0266-3006

Надія Вадимівна ГРИЩЕНКО

асистент кафедри туризму, Державний біотехнологічний університет
ORCID ID:0000-0002-0772-5579

**СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ТУРИСТИЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Калініченко С. М., Омельченко Г. Ю., Колеснік Т. В., Грібіник А. В., Грищенко Н. В. Стрес-тестування як необхідна умова ефективного управління туристичною організацією. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 4. С. 167 – 174.

Анотація

Стія організація – це та, яка може досягти своїх стратегічних цілей, таких як економічне зростання, розвиток конкурентних переваг або збільшення прибутку незалежно від будь-яких несприятливих проблем, з якими вона стикається як усередині, так і зовні. Вважається, що така організація не тільки переживає збої в роботі чи вороже ринкове середовище, а й процвітає, незважаючи на них.

Звичайні інструменти управління ризиками, такі як аналіз першопричин, SWOT та ймовірнісна оцінка ризиків (PRA), можуть використовуватися для управління відомими або очікуваними ризиками. Але потрібні складніші підходи до управління ризиками, щоб впоратися з такими сценаріями: ризики, які, як ми підозрюємо, вірогідніші, ніж припускають історичні спостереження, через якусь основну причину; екстремальні події, які ми можемо уявити, але які, як нам відомо, ніколи не відбувалися насправді; або ситуації, коли ми не можемо бути впевнені, що складність і невизначеність середовища, в якому ми працюємо, призведуть до несподіваних впливів або умов. Стрес-тестування пропонує спосіб виявлення та виправлення організаційних вразливостей у безпечному середовищі замість того, щоб навчатися на власному досвіді та завдавати додаткових збитків бренду. Туристичні організації повинні встановити довгострокову політику для досягнення довгострокових цілей. Однак світ швидко змінюється, і важливо забезпечити, щоб ідеї та плани, які записуються в політику та використовуються як основа для прийняття рішень та керівництва діями, не мали непередбачених наслідків у майбутньому. Як часто кажуть, жоден план не витримує першого контакту із ворогом. Професійні стрес-тести можуть бути проведені через зовнішні організації та допоможуть підприємствам оптимізувати управління ризиками та підвищити стійкість. Стійкість повинна працювати на всіх рівнях – виконавчому, операційному, технологічному – і розробка та проведення стрес-тестів – один із таких способів всебічної оцінки стійкості.

© Сергій Миколайович Калініченко, Галина Юріївна Омельченко, Тетяна Володимирівна Колеснік, Андрій Володимирович Грібіник, Надія Вадимівна Грищенко, 2021

«Стрес-тестування» або «сценарне планування» є необхідною умовою ефективного управління. Думачи про майбутнє, про середовище, в якому працює бізнес, і про ключові фактори стійкості та довгострокового успіху туристичної організації, необхідно завжди «діяти у інтересах організації».

Ключові слова: ризики, стрес-тестування, туристична організація, сценарії.

Sergiy KALINICHENKO

Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Tourism,
State Biotechnological University

Halina OMELCHENKO

Associate Professor of the Department of Tourism, State Biotechnological University

Tetiana KOLIESNIK

Doctor of Law, Professor, Professor Department of Tourism
State Biotechnology University

Andrey GRIBINYK

Tourism Department Assistant, State Biotechnological University

Nadiia HRYSCHENKO

Tourism Department Assistant, State Biotechnological University

STRESS TESTING AS A NECESSARY CONDITION FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF A TOURIST ORGANIZATION

Kalinichenko S., Omelchenko H., Koliesnik T., Gribinyk A., Hryshchenko N. Stress testing as a necessary condition for effective management of a tourist organization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2021. Volume 6. № 4, pp. 167 – 174.

Abstract

The sustainable organization is one that can achieve its strategic goals, such as economic growth, the development of competitive advantage or increased profits, regardless of any adverse problems it faces both internally and externally. It is believed that such an organization not only experiences failures or a hostile market environment, but also thrives despite them. Conventional risk management tools, such as root cause analysis, SWOT and probabilistic risk assessment (PRA), can be used to manage known or expected risks. But more sophisticated approaches to risk management are needed to deal with the following scenarios: risks that we suspect are more likely than historical observations suggest, for some root cause; extreme events that we can imagine, but which, as we know, never really happened; or situations where we cannot rule out that the complexity and uncertainty of the environment in which we operate will lead to unexpected influences or conditions. Stress testing offers a way to identify and correct organizational vulnerabilities in a secure environment instead of learning from your own experience and causing additional brand damage. Tourism organizations need to establish long-term policies to achieve long-term goals. However, the world is changing rapidly, and it is important to ensure that ideas and plans that are written into policy and used as a basis for decision-making and action management do not have unintended consequences in the future. It is often said, no plan can withstand the first contact with the enemy. Professional stress tests can be conducted through external organizations and will help companies to optimize risk management and increase resilience. Sustainability must work at all levels: executive, operational, technological; and the development and conduct of stress tests is one such way to comprehensively assess resilience. Stress testing or scenario planning is a prerequisite for effective management. When thinking about the future, the environment in which the business operates, and the key factors of sustainability and long-term success of the tourism organization, it is always necessary to “act in the interests of the organization”.

Key words: risks, stress testing, tourist organization, scenarios.

JEL classification: L83

Вступ

Напружена ситуація у світовій економіці викликає виправдані побоювання нових фінансово-економічних шоків, які можуть загалом позначитися стані організацій сфери

туризму країни. Тому інтерес до теми стрес-тестування пов'язаний як із фінансовою нестабільністю та очікуванням чергових витків економічного кризи, так і з новими підходами до оцінки потенційних та прихованих збитків, які суб'єкти деяких сфер діяльності, таких, наприклад, як банківська діяльність та страховий ринок, активно розробляють останні роки.

Але актуальність стрес-тестування визначається не лише поточним очікуванням криз. Це насамперед принципово нові стандарти бізнес-культури, що є основою для більш виважених підходів до планування, стратегічного управління суб'єктом господарювання. Стрес-тестування показало свою ефективність за кордоном, проте все ще не знайшло достатнього застосування у низці найважливіших галузей України, таких як туризм.

Аналіз показав, що внаслідок дії кризових подій у будь-якої компанії, включаючи туристичну, можуть виникнути найчастіше дві проблеми: перша – це технічний дефолт, коли просто не виявляється коштів, друга – ризик великих втрат з огляду на власний капітал. Тому будь-який господарюючий суб'єкт повинен мати два плани: де терміново взяти грошові кошти на випадок, якщо на розрахунковому рахунку у банку або в касі організації не виявиться грошей, і звідки та в яких обсягах залучити додатковий капітал, якщо його не вистачатиме. По суті, це два основні висновки, які мають робити зі стрес-тесту організації, які проводять стрес-тестування. Але є ще питання: чи зможе (і за яких умов) вистояти під час криз та чи інша сфера діяльності?

Проблематика системи раннього попередження та реагування на виникнення кризових ситуацій на підприємствах розглядається у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Л. Бартон [2], І. Ансоф [3], І. Бланк [4], В.О. Василенко [5], Л.В. Вербівська [6], І.В. Кушнір [6], А.С. Романюк [6], Л.О. Лігоненко [7], А.П. Науменко [8], Т.О. Гаврилко [8], В.С. Пономаренко [9], О.М. Тридід [9], М.О. Кизим [9], І.А. Чорновіл [10], З.Є. Шершньова [11], В.М. Багацький [11], Н.Д. Германцева [11], О.В. Шестопалова [12] та ін.

Проведений аналіз сучасних досліджень показав відсутність робіт, що розкривають специфіку стрес-тестування в оцінці системних ризиків у туризмі. З метою подолання даного пробілу деякою мірою проведено це дослідження.

Мета та завдання статті

Формулювання цілей статті проаналізувати специфіку проведення та важливість стрес-тестування при оцінці ризиків для туристичних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження

Одним із важливих факторів досягнення стійкості організації є застосування адекватної оцінки фінансових втрат за умов нестабільності ринку. Саме це дозволить створити передумови для ефективного контролю та управління ризиками в період наростання кризової ситуації в економіці. У процесі дослідження встановлено, що стрес-тестування – це загальне поняття, що об'єднує сукупність прийомів оцінки ступеня впливу на фінансове становище кредитних організацій негативних подій, які можна охарактеризувати як виняткові, хоч і можливі.

Іншими словами, стрес-тест – це сценарій подій, які малоймовірні, але такі можуть статися. Стрес-тестування являє собою комплексний багатоетапний процес оцінки вразливості суб'єктів економічної діяльності, а також їх здатність протистояти впливу ризиків, що генеруються навколо виняткових, але можливих подій.

Мета проведення стрес-тестування – переконатися, чи зможе компанія (організація) вистояти проти зовнішніх шоків, пов'язаних із макроекономічними та іншими факторами. І якщо, наприклад, за результатами стрес-тесту вона не зможе вистояти, важливо, щоб менеджмент мав розуміння того, як діяти в кризовій ситуації та які превентивні заходи повинні бути вжиті для зміцнення позицій.

Головний результат стрес-тестування полягає у прогнозуванні змін вартості досліджуваного банківського портфеля або їхньої сукупності при заданих варіаціях комплексу фінансових змінних. За певних умов така оцінка може виявитися досить точним прогнозом зміни величини банківського ризику внаслідок реалізації стресового сценарію.

Таким чином, сферою застосування стрес-тестування стають події, ймовірність яких досить велика в умовах нестабільності та прогнозувати які можна з великою впевненістю. При цьому результати стрес-тесту можуть бути підставою для прийняття рішень та розробки методів попередження та пом'якшення ризиків.

Дослідження показало, що стрес-тестування сьогодні є важливою та необхідною частиною систем управління ризиками, незважаючи на другорядність ризик-менеджменту у системі пріоритетів. Таку ситуацію можна пояснити імовірнісним характером критеріїв та показників, що використовуються при оцінці та аналізі ризиків [8]. Але якщо взагалі в ризик-менеджменті вже напрацьовано досить великий досвід, відомі ефективні методи, то стрес-тестування – це поки що метод, що вимагає налагодження та доопрацювання. У науковій спільноті та у практиків широко обговорюються питання щодо того, як моделі стрес-тестування повинні працювати, як вони мають бути взаємопов'язані.

Проведений аналіз дозволив виявити значну кількість різноманітних видів стрес-тестів, що застосовуються підприємствами, банками, фінансовими та страховими компаніями по всьому світу. Для кращого розуміння їх різновидів потрібно провести класифікацію стрес-тестів.

За характером факторів ризику стрес-тести можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Перші оцінюють вплив зовнішніх факторів, що виникають поза розглянутою організацією. Зазвичай вони не залежать від волі керівників чи власників компанії. Щодо внутрішніх факторів ризику, то вони обумовлені небезпекою та загрозами, що виникають у процесі операційної діяльності персоналу.

За кількістю факторів ризику усі стрес-тести можна розділити на однофакторні та багатофакторні.

Однофакторні характеризують вплив змін одного чинника. Подібний аналіз також називають аналізом чутливості (sensitivity test). Дані моделі добре підходять для регулярного моніторингу, так як вони досить прості та наочні, проте не відображають впливу кризових умов, коли на страхову організацію впливає цілий комплекс факторів. Застосування однофакторних стрес-тестів найбільш поширене в аналізі стійкості організації в короткостроковій перспективі.

Багатофакторний стрес-тест (сценарний аналіз) дозволяє оцінити фінансове положення організації в результаті екстремальної зміни значень відразу кількох факторів. Сценарії, що використовуються у таких стрес-тестах, можуть бути:

а) історичними (заснованими на даних минулих періодів). В даному випадку як шок розглядається повторення подій, реалізованих у минулому, з їх адаптацією до сучасних умов;

б) гіпотетичними (експертними) багатофакторними. Вони засновані на експертних оцінках, які враховують як історичні дані, так і поточну кон'юнктуру ринку, та особливості ведення бізнесу. При цьому як шок можуть розглядатися і реальні події, і такі, що ніколи не відбувалися.

При формуванні стресового сценарію можна ґрунтуватися, з одного боку, на історичних подіях, припускаючи, що минулі шоківі події мають здатність повторюватися у майбутньому; з іншого – на гіпотетичних сценаріях, які, незважаючи на відсутність в історичній практиці, з визначеною часткою достовірності можуть реалізуватися в майбутньому.

Історичні сценарії є більш легкими у формуванні та, на перший погляд, достовірними. Втім, гіпотетичні сценарії нерідко залишаються єдиним можливим варіантом при стрес-тестуванні, якщо у банківській системі відбулися структурні зрушення (дерегуляція, консолідація, зміна валютної системи та ін.), які знижують інформативність історичних даних.

Гіпотетичні стрес-тести набагато гнучкіші і дають кращий результат, особливо на тривалих тимчасових горизонтах. Однак вони набагато складніші у реалізації, та їх застосування вимагає великих витрат, оскільки важко визначити ймовірність подій, що ніколи не відбувалися. Основними вимогами до гіпотетичних сценаріїв є їхня логічна несуперечність і правдоподібність. При цьому подібні оцінки також досить суб'єктивні, що призводить до великої залежності результатів стрес-тестування від особистості дослідника, його досвіду та ставлення до аналізованої організації.

Гіпотетичні (експертні) стрес-тести в свою чергу поділяють на систематичні та несистематичні. Розглянемо їх докладніше.

Метод найгіршого сценарію є одним зі стрес-тестів, що найчастіше використовуються. Суть даного методу визначається тим, що вся сукупність аналізованих факторів протягом певного часового інтервалу може приймати свої найгірші значення, і виходячи з цих даних може проводитися переоцінка стану компанії. Однак слід зауважити, що подібний підхід абсолютно не враховує кореляції між факторами ризику, що може призвести до економічно безглузвих результатів. Суб'єктивний метод заснований на виборі факторів та їх кореляції, що визначаються експертним шляхом. Однак у комплексних моделях у зв'язку з великою кількістю факторів визначити кореляцію досить складно, що може призвести до хибних результатів.

Систематичний підхід до стрес-тестів намагається уникнути недоліків зазначених методів шляхом перевірки, чи змінилися всі відповідні фактори ризику економічно послідовні чином.

Спираючись на вітчизняний досвід стрес-тестування у банківській та страховій сферах діяльності, як основний підхід до процедури стрес-тестування у туризмі доцільно, на погляд авторів, застосовувати сценарний аналіз, що відповідає міжнародній практиці. Це дозволить отримати всебічну оцінку потенційних ризиків не лише за деякими туристичними організаціям, а й у всьому вітчизняному туристичному секторі туристичних організацій, що має складатися з трьох етапів.

I етап. Розробляється макроекономічна модель, що складається з сукупності рівнянь регресії, яка дозволить дати оцінку впливу макроекономічних та соціальних параметрів, таких як ВВП, інвестиції в основний капітал, кінцеве споживання домогосподарств, курс долара, інфляція, ціни на житло, доходи населення, зайнятість та ін. на показники організацій туризму (дебіторська заборгованість, кошти та грошові еквіваленти, кредиторська заборгованість та ін.). У моделі доцільно розглядати також показники, що враховують завантаження авіарейсів, невчасність виплати зарплати працівникам турагентств, борги перед готелями, авіакомпаніями та банками.

II етап. На базі імітаційної балансової моделі, що враховує вплив обумовлених раніше макроекономічних та соціальних факторів на ключові показники туристичних організацій, по кожній компанії повинні бути проведені розрахунки, що відображають можливу поведінку туроператора в стресових параметрах, що задаються. Розрахунки проводяться на базі двох сценаріїв – песимістичного, що передбачає суттєве уповільнення темпів зростання національної економіки, та екстремального, що вважається найгіршим варіантом її розвитку.

III етап. Оцінка результатів моделювання передбачає розрахунок сукупних втрат туристичної організації від видів ризику, що оцінюються (ринкового, втрати ліквідності) під впливом стресу, а також можливого дефіциту капіталу при

песимістичному та екстремальному сценаріях. За результатами стрес-тесту визначається, наскільки та чи інша туристична компанія і в цілому туристичний сектор здатні витримувати випадки виникнення кризових ситуацій.

При цьому необхідно враховувати, що розвиток макроекономічного стрес-тестування, незважаючи на актуальність та необхідність, ускладнюється низкою факторів, подолання яких має сприяти більш інтенсивному використанню даного інструменту у системі регулювання сфери туристичної діяльності.

Насамперед це стосується недостатнього рівня використання складних економетричних інструментів у процесі координації економічної політики, на що звертають увагу розробники нових програм стрес-тестування.

Головні мотиви, на думку експертів, полягають у відсутності достатніх для аналізу достовірних статистичних баз історичних даних, в надто високій частці тіньового сектора та бухгалтерських маніпуляцій із фінансовою звітністю.

Необхідно також продумати заходи, пов'язані з підвищенням рівня прозорості макроекономічного стрес-тестування у сфері туризму, що не дозволить перетворити процес виявлення ризиків у формальну, механічну процедуру, що виконується на вимогу регулятора, перетворити цей цінний інструмент у чергову бюрократичну процедуру.

Способом захисту від банкрутств організацій туризму поряд зі стрес-тестуванням є впровадження як безпосередньо в туристичних компаніях, так і у регулюючого органу системи моніторингу фінансової стійкості туроператорів. Це допоможе турфірмам забезпечити клієнтів від можливих проблем і завоювати їхню довіру, і як наслідок – збільшити продажі туристичних продуктів.

Система моніторингу фінансової стійкості туроператорів, на думку авторів, повинна ґрунтуватися на пошуку непрямих ознак неблагополуччя туристичних компаній, таких, наприклад, як зниження якості обслуговування туристів, недозавантаження авіарейсів, невчасність виплати зарплати працівникам турагентства, зростаючі борги перед готелями, авіакомпаніями та банками. Аналіз цих даних дозволить з високою часткою ймовірності визначити наближення банкрутство оператора.

Стрес-тестування як механізм оцінки фінансового стану туристичної організації та властивих їй ризиків актуальний як для самих компаній, так і для органів регулювання та нагляду за сферою туризму.

Використання стрес-тестів турфірмами дає можливість:

- бачити слабкі місця в існуючих бізнес-моделях та стратегії;
- покращувати корпоративне управління;
- отримувати гарантію того, що бізнес знаходиться у межах своєї схильності до ризику;
- розвивати стратегію попередження та пом'якшення загроз.

Органам регулювання та нагляду за сферою туризму використання стрес-тестів дозволить:

- підтвердити фінансову стійкість туристичної компанії чи групи;
- виявити вразливі місця бізнес-моделі турфірми та визначити необхідність прийняття заходів щодо її відношення;
- вивчити взаємний вплив ризикових факторів на туристичний ринок загалом;
- оцінити адекватність резервів страхового бізнесу.

Стрес-тестування, як показав аналіз, має крім іншого якісний і кількісний аспекти. Якісний полягає у виявленні можливих ризикових сценаріїв, а також в осмисленні можливих запобіжних заходів, а кількісний – в оцінці впливу аналізованих сценаріїв на параметри капіталу, ліквідності, прибутковості тощо.

Стрес-тестування може бути і має стати дієвим механізмом управління ризиками туристичних фірм. Використання технології допоможе краще розуміти ризики, властиві

туристичному бізнесу, і вчасно вживати необхідних заходів для запобігання та пом'якшення ризиків. Введення в систему ризик-менеджменту туристичної організації допоможе цьому сегменту ринку зробити якісний стрибок до нового рівня управління ризиками.

Для практичної реалізації методики стрес-тестування у межах регулювання сфери туристичної діяльності можна рекомендувати наступні заходи.

1. Регулятору необхідно розробити сценарії, за якими туристичні організації повинні здійснювати стрес-тестування на базі сукупності чинників, здатних призвести до отримання екстремальних збитків чи ґрунтовно утруднити контроль ризиків. Дані фактори повинні бути орієнтовані на можливість прояву малоймовірних подій у розрізі основних ризиків, що спираються на загальноекономічні тенденції, стан галузей та громадян, різні елементи таких видів ризику, як кредитний, ринковий та операційний.

2. При виборі сценаріїв стрес-тестів, щоб уникнути плутанини та для максимальної сумісності даних на етапі впровадження регулятора туризму доцільно впорядкувати цей процес за рахунок публікації переліку конкретних критеріїв, що підлягають за необхідності регулярному коригуванню, маючи на увазі подальшу трансформацію індивідуальних методик туристичних компаній.

3. Заохочувати розробку турфірмами своїх методик стрес-тестування, які найточніше могли б відбивати особливості поточної та майбутню діяльність компанії, її положення на туристичному ринку, а також специфіку власників, клієнтів та партнерів.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Метою діагностики (стрес-тестування) є збереження туристичної організації в активному ринковому просторі, а не порятунок майнових активів власника. До методів можна віднести всю сукупність методологічних інструментів, що включають комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів її усунення і подолання. В умовах кризи потрібні нові цілі, нові критерії оцінки, перегляд підходів до прийняття рішень і введення їх у дію, перегляд існуючих ресурсів та вміння сконцентруватися на головному. Уведення антикризових рішень в управління організацією, як правило, є тимчасовим, але деякі підходи можна залишити на системному рівні, тим самим зменшуючи можливість повторення кризових ситуацій.

Список літератури

1. A global survey of enterprises: Managing the business disruptions of COVID-19. International Labour Office. Geneva: ILO, 2020. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_dialogue/act_emp/documents/publication/wcms_760306.pdf.
2. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio : South-Western. 1993. 256 p.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
4. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. Киев : Ника-Центр, 2005. 600 с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
6. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 250–255. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-60>.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2001. 580 с.
8. Науменко А.П., Гаврилко Т.О. Антикризове управління підприємством. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. Вип. 25. С. 48–54.
9. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 323 с.
10. Чорновіл І.А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2. Т. 1. С. 10–13.
11. Шершньова З.Є., Багацький В.М., Германцева Н.Д. Антикризове управління підприємством: начальний посібник / за заг. ред. З.Є. Шершньової. Київ: КНЕУ, 2007. 608 с.

-
12. Шестопалова О.В. Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання. *Сталій розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 119–122.

References

1. A global survey of enterprises: Managing the business disruptions of COVID-19. International Labour Office. Geneva: ILO, 2020. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_dialogue/act_emp/documents/publication/wcms_760306.pdf.
2. Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati, South-Western, Ohio.
3. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie*. [Strategic Management] / Translated from English. Ekonomika Moscow, Russia.
4. Blank, I.A. (2005). *Upravlenie finansovymi riskami*. [Financial risk management]. Nika-Tsentr. Kyiv, Ukraine.
5. Vasylenko, V.O. (2003). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. TsUL. Kyiv, Ukraine.
6. Verbivska, L.V., Kushnir, I.V., Romaniuk, A.S. (2018). «Diagnosis of the crisis of enterprises in modern economic conditions». *Molodyi vchenyi*, no. 12(1), pp. 250-255. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-60>.
7. Lihonenko, L.O. (2001). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii*. [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi un-t. Kyiv, Ukraine.
8. Naumenko, A.P., Havrylko, T.O. (2010). «Anti-crisis management of the enterprise». *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury: zbirnyk naukovykh prats*, vol. 25, pp. 48–54.
9. Ponomarenko, V.S., Trydid, O.M., Kyzym, M.O. (2010). *Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy*. [Strategy of enterprise development in the conditions of crisis]. VD «INZhEK». Kharkiv, Ukraine.
10. Chornovil, I.A. (2011). «The essential characteristics of the crisis of the enterprise and the causes of its occurrence». *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 2, vol. 1, pp. 10–13.
11. Shershnova, Z.Ye., Bahatskyi, V.M., Hermantseva, N.D. (2007). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom*. [Anticrisis enterprise management]. KNEU. Kyiv, Ukraine.
12. Shestopalova O.V. (2013) *Ekonomichno-kryzovi sytuatsii na pidpriemstvi ta mekhanizmy yikh podolannia* [Economic and crisis situations at the enterprise and mechanisms for overcoming them]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1, pp. 119–122.

Стаття надійшла до редакції 27.07.2021 р.