

УДК 658.29

Ірина Нечаєва (Україна)

JEL classification: C13, H12

Ірина НЕЧАЄВА

кандидат економічних наук,

доцент,

Запорізький національний технічний

університет, Україна

E-mail: i.nechaeva@i.ua

<https://orcid.org/0000-0003-3429-7255>

© Ірина Нечаєва, 2019

Отримано: 27.02.2019 р.

Прорецензовано: 10.03.2019 р.

Рекомендовано до друку: 27.03.2019 р.

Опубліковано: 29.03.2019 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ЇХ ОЦІНКА ТА ОЦІНЮВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

Анотація

Вступ. У роботі запропоновано підхід до прийняття управлінського рішення, який, на відміну від традиційного погляду на кризовий менеджмент, де увага зосереджується на діях в умовах кризи, а передумовам та наслідкам кризової події відводиться незначне місце, дозволяє розрахувати зусилля та завчасно попередити кризу, що насувається, та/або використати її можливості.

Дослідження та оцінювання елементів кризової ситуації в організації дозволить визначити: сильні та слабкі сторони підготовки до кризи; способи запобігання її повторенню; способи зменшення наслідків її впливу; способи поліпшення менеджменту.

Мета. Розробка рекомендацій щодо оцінки та оцінювання результатів управлінських рішень у процесі кризового менеджменту.

Результати. У роботі доведено, що кризові ситуації повинні розглядатися не як загрози, а як можливості, тобто мають бути відправною точкою в розвитку будь-якої організації.

Виявлено, що за умов кризи в процесі прийняття управлінського рішення основними обмежувальними факторами є час, інформація та витрати. Знизити їх негативний вплив та підвищити ефективність управлінських рішень дозволяє оцінка того, що сталося, і оцінювання того, що було здійснено для розв'язання кризової ситуації.

Встановлено, що на характер оцінювання впливають три основні чинники: масштаб (сфера), ситуація (обмеження та напруження) та дані (достовірність).

Запропоновано для прийняття ефективного управлінського рішення проводити оцінку та оцінювання кризової ситуації за двома елементами: ситуації власне кризи (докризової ситуації; ситуації в момент кризи; ситуації, що склалася внаслідок її впливу; післякризової ситуації) та відповідної управлінської компоненти (докризового менеджменту; менеджменту в момент настання кризи; менеджменту ситуації, що склалася внаслідок впливу кризи; післякризового менеджменту) з урахуванням факторів (структури, системи, процесу, люди), що дають змогу з'ясувати, яким чином виникла криза і як можна вплинути на ефективність управлінських рішень.

Нечаєва І. Особливості прийняття українських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 156-163.

Ключові слова: управлінське рішення; криза; кризова ситуація; антикризовий (кризовий) менеджмент; оцінка; оцінювання

UDC 658.29

Iryna Nechayeva (Ukraine)

JEL classification: C13, H12

Iryna NECHAYEVA

PhD in Economics,
Associate Professor,
Zaporizhzhya National Technical University,
Ukraine

E-mail: i.nechaeva@i.ua

<https://orcid.org/0000-0003-3429-7255>

© Iryna Nechayeva, 2019

Received: 27.02.2019

Revised: 10.03.2019

Accepted: 27.03.2019

Online publication date: 29.03.2019



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

FEATURES OF MANAGEMENT DECISIONS, THEIR ASSESSMENT AND ESTIMATION IN THE CONDITIONS OF CRISIS

Abstract

Introduction. Management decision approach is considered in this research. Traditional view of crisis management focuses the attention on actions in the conditions of crisis, and gives an insignificant place for prerequisites and consequences of a crisis event. Unlike the traditional one, management decision approach allows to calculate efforts and beforehand to prevent the coming crisis and/or to use its opportunities

Research and estimation of elements of a crisis in the organization will allow defining the following things: strong and weak aspects of preparation for crisis; ways of prevention of repetition of a crisis; ways of reduction of consequences of influence of a crisis; ways of improvement of management of a crisis.

Purpose. The article aims to develop the recommendations about an assessment and estimation of results of administrative decisions in the course of crisis management.

Results. In the research, it is proved that crisis situations have to be considered not as threats, but as opportunities, that is, a starting point in development of the organization.

It is revealed that in the conditions of crisis in process of adoption of the administrative decision the main limiting factors are time, information and expenses. It allows to reduce their negative influence and to increase efficiency of administrative decisions an assessment of that occurred, and to estimate that thing, which is made for the solution of a crisis.

It is established that nature of estimation is influenced by three major factors: scale (sphere), situation (restrictions and intensity) and data (reliability).

The effective administrative decision can be carried out on the basis of assessment and estimation of a crisis situation by two elements: crisis situations (pre-crisis situation; situations at the time of crisis; the situation which developed owing to crisis influence; post-crisis situation), and corresponding administrative components (pre-crisis management; management at the time of crisis approach; management of the situation which developed owing to crisis influence; management of a post-crisis situation). The following factors should also be taken into account: structures, systems, processes, and people. They will give the chance to find out how crisis began and how we can influence efficiency of the administrative decision.

Nechaeva, I. (2019). Features of management decisions, their assessment and estimation in the conditions of crisis. *Economic analysis*, 29 (1), 156-163.

Keywords: management decision; crisis; crisis situation; anti-recessionary (crisis) management; assessment; estimation

Вступ

Прийняття управлінського рішення в умовах кризи характеризується обмеженістю в часі, ресурсах та відповідній інформації, спрямоване на отримання ефекту в короткостроковій перспективі, а отже, потребує від менеджерів використання адекватних ситуації методів, у тому числі - оцінки та оцінювання їх результатів.

Проблеми формування організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством розглядаються в роботах Л. С. Ситник [1]; питанням діагностування та попередження загрози банкрутства присвячені роботи О. В. Коваленко [2], А. І. Дмитренко [3], О. А. Сметанюк [4] та Н. М. Соколової [5]; загальні питання антикризового менеджменту та його фінансову складову досліджують у своїх роботах О. П. Єлець [6], О. О. Шапурова [7], Л. С. Остапенко [8], Т. О. Попова [9], Ж. С. Зосимова [10], О. І. Бровко [11], О. О. Дробішева [12].

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень з питань управління в умовах кризи та антикризового управління, більшість науковців не розглядають особливості та проблеми прийняття управлінських рішень в умовах кризи або розглядають їх в традиційному розумінні (тобто за умов стабільного функціонування підприємства).

Мета статті

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо оцінки та оцінювання результатів управлінських рішень у кризовому менеджменті.

Виклад основного матеріалу дослідження

Незважаючи на те, що економіка України загалом та, відповідно, всі суб'єкти господарювання вітчизняного ринку перманентно знаходяться в стані кризи, термін «антикризове управління» у вітчизняній теорії та практиці менеджменту не є сталим, що пояснюється насамперед відсутністю наукових традицій та практичного досвіду в цій сфері.

Багатоплановість економічного, особливо управлінського, тлумачення цієї категорії обумовлена природою кризи, яка одночасно і руйнує, і створює, тобто формує передумови та умови подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Відповідно до цього виділяють теорії, які розглядають кризу як загрозу існуванню організації, тобто як негативну ситуацію, та теорії, що сприймають кризу як явище, що орієнтоване на руйнування старого та створення нового, тобто як ситуацію позитивну.

Необхідність кризового (антикризового) управління усвідомлюється найчастіше тоді, коли

організація та/або людина вже опинилася в кризовій ситуації.

Хіт Роберт пояснює це тим, що кризова ситуація виникає раптово; на незначні сигнали люди реагують здебільшого повільно та неадекватно (або не реагують взагалі); реакція на сигнал тривоги буває двох видів: очікування подальшої інформації (або наступних сигналів) та намагання самостійно переконатися в правдивості попередження (будь-яким способом) [13, с. 20-23].

Традиційний погляд на кризовий менеджмент найбільшу увагу зосереджує на діях в умовах кризи, а передумовам та наслідкам кризової події відводить незначне місце. Уся теорія кризового менеджменту незалежно від назви – це менеджмент реакції. Такий підхід повною мірою відповідає принципам саме кризового менеджменту як теорії управління процедурами банкрутства та ліквідації підприємства. Однак такий вузький аспект не навчить нас ефективному менеджменту. Досить взяти до уваги найбільші катастрофи, потрясіння та катаклізми першого десятиріччя ХХІ століття, щоб зрозуміти, наскільки важливим для ефективного менеджменту є передкризова ситуація, коли ще можна розрахувати зусилля та завчасно попередити кризу, що насувається, та/або використати її можливості [14, с. 150].

Саме кризові ситуації «дають поштовх як історії загалом, так і існуванню кожної окремої людини. І для того, щоб бути успішним, потрібно бути до них готовими. Всупереч твердженням природознавців та економістів, майже всі найважливіші відкриття та технічні винаходи не є результатом стратегічного планування – вони є лиш Чорними лебедями... Чорний лебідь – це явище, що володіє наступними характеристиками. По-перше, воно є аномальним, бо ніщо в минулому його не віщувало. По-друге, воно володіє великою силою впливу. По-третє, людська природа змушує нас вигадувати пояснення тому, що відбулося, після того, як воно відбулося, робити явище, яке спочатку сприймається як сюрприз, очевидним та передбачуваним» [15].

А отже, на думку Нассіма Н. Талеба, невизначеність та неординарні непередбачувані явища є тотожними поняттями, що передбачає необхідність вивчення одиничних екстремальних ситуацій, щоб зрозуміти та розібратися в буденних рутинних явищах [15].

І саме тому кризові ситуації повинні розглядатися насамперед як можливості, а не як загрози та бути відправною точкою в розвитку організації, а не реакцією на негативні явища та результати.

Відповідно до вищевикладеного можна виокремити три основні етапи розвитку кризової ситуації та особливості антикризового

менеджменту, що характерні для кожного етапу

(рис. 1).

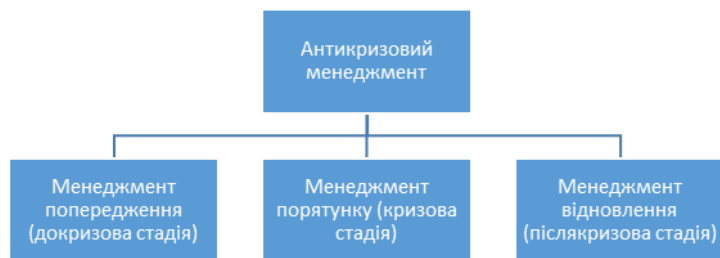


Рис. 1. Складові антикризового менеджменту [14, с. 151]

У хронології кризової ситуації період між попереджувальними сигналами та початком катастрофи називається «виникненням кризи». Саме в цей період треба вжити заходів, щоб уникнути (частково або повністю) потенційної кризової ситуації. Сукупність заходів, зусиль та дій з попередження кризової ситуації є «менеджментом запобігання (попередження)» або «передкризовим менеджментом». Шкода, заподіяна кризовою ситуацією, називається «впливом кризи», а дії, спрямовані на усунення цієї шкоди, – «менеджментом порятунку». Діяльність, спрямована на відтворення докризового ходу подій або переходу на іншу стадію розвитку (в інших сферах господарювання), є третім етапом виведення організації з кризового стану та спрямована на відновлення роботи усіх засобів, систем та штатного забезпечення – нормального або нового для організації стану. Ця діяльність, що називається «менеджментом відновлення», розпочинається майже паралельно з менеджментом порятунку та може тривати досить довго – від моменту ліквідації основної загрози через судові процеси до повного відновлення (або ліквідації організації) [14, с. 152-153].

Отже, ефективний антикризовий менеджмент вирішує наступні задачі:

- запобігання кризовому стану;
- використання можливостей кризової ситуації;
- зменшення чи пом'якшення впливу та розміру кризи;
- швидка та ефективна ліквідація наслідків кризи [14, с. 153].

Вирішення кожної з виділених задач потребує прийняття адекватного кризовій ситуації рішення, коли менеджером «...доводиться працювати в умовах обмеженого часу та невизначеної інформації...», «...ресурси та люди піддаються ризику через кризу і спричиненого нею впливу (або впливів)» [13, с. 362].

Отже, основними обмежувальними факторами в процесі прийняття управлінського рішення за умов кризи є час, інформація та витрати (рис. 2).

Однак часто поза межами антикризового менеджменту залишається найважливіший аспект – це оцінка того, що сталося, і оцінювання того, що було здійснено для розв'язання ситуації.

Мотиваціями ефективної практики оцінювання є намагання уникнути повторення кризи, зменшення її впливу та підвищення готовності до неї; підвищення ефективності антикризових та відновлювальних робіт; з'ясування того, що трапилось, що було зроблено тощо. Тобто ретельне оцінювання має забезпечити виявлення фактів та закономірностей, що характеризують діяльність господарюючого суб'єкта загалом та таких, що спричинили кризову ситуацію.

На характер оцінювання впливають три основні чинники:

- масштаб (сфера). Перед тим, як проводити дослідження з оцінювання, керівники та менеджери повинні ясно, точно та публічно окреслити сфери, які воно буде охоплювати;
- ситуація (обмеження та напруження). У кризовій ситуації потреби в ресурсах перевищують наявні обсяги, час для розв'язання ситуації обмежений, доступна інформація ненадійна. Окрім цього, існує загроза життю та безпеці людей та ресурсам. Тобто жоден з перелічених чинників не сприяє спокійній та зваженій обстановці для ухвалення управлінського рішення;
- дані (достовірність). У процесі оцінювання дослідники повинні чітко усвідомлювати, що свідчення, на яких буде побудоване управлінське рішення, можуть бути помилковими та такими, що не відповідають дійсності, оскільки люди – це ненадійні свідки через їх нестійкий емоційний стан у кризовій ситуації, упередженість тощо.

Фактори обмеження	Стратегічні рішення	Тактичні рішення	Оперативні рішення
Час	Економія часу	Розгортання антикризових дій відповідно до потреб ситуації	Розміщення ресурсів у вигляді поточних запасів
		Максимально швидке досягнення точки впливу	Розміщення ресурсів на випадок виникнення кризових ситуацій
			Визначення основних процесів та пунктів, що потребують захисту, для того, щоб організація продовжувала функціонувати
	Визначення сфер та пунктів, які становлять найбільший ризик для людей та ресурсів		
	Відстрочка подій	Відстрочка впливу подій	Визначення можливих шляхів для розгортання ресурсів та того, яким чином можна реорганізувати, змінити та підтримувати ці шляхи
			«Стінові» стратегії «Обвідні» стратегії
Відстрочка самих подій		Встановлення перешкод та зменшення тривалості впливу джерела кризової ситуації Стратегії випереджувального удару	
Інформація	Стратегія «сифона»	Перехоплення інформації	Використання систем громадської комунікації
		«Всмоктування» інформації	Створення центрів прийому телефонних дзвінків Індивідуальні інтерв'ю на місцях
	Стратегія «факти-діалог»	Одержання систематизованих повідомлень	Використання послідовно структурованого підходу до передавання інформації
		Розробка систематизованих способів реєстрації даних	Організація реєстрації даних способом, «дружнім» відносно користувача
Витрати	Стратегія «стерильного ґрунту»	Збереження рухомих ресурсів шляхом їх переміщення із зони небезпеки в спеціальну зону	Розробка надійних стратегій евакуації
			Створення буферних зон
			Вилучення всіх ресурсів з небезпечних зон
	Стратегія «позитивного набутку»	Збалансування вигод, які необхідно отримати, та зусиль, яких необхідно докласти	Забезпечення перевищення вигід над витратами
		Збереження ресурсів шляхом їх оптимального розміщення	Концентрація ресурсів у місцях з найнижчою ймовірністю загрози
			Концентрація ресурсів у найбільш небезпечних місцях

Рис. 2. Матриця управлінського рішення за умов кризової ситуації (складено та удосконалено на основі [13])

Вищевикладене дозволяє зробити висновок, що оцінку кризової ситуації необхідно поділити на

оцінку власне ситуації і оцінку менеджменту в цій ситуації (рис. 3).

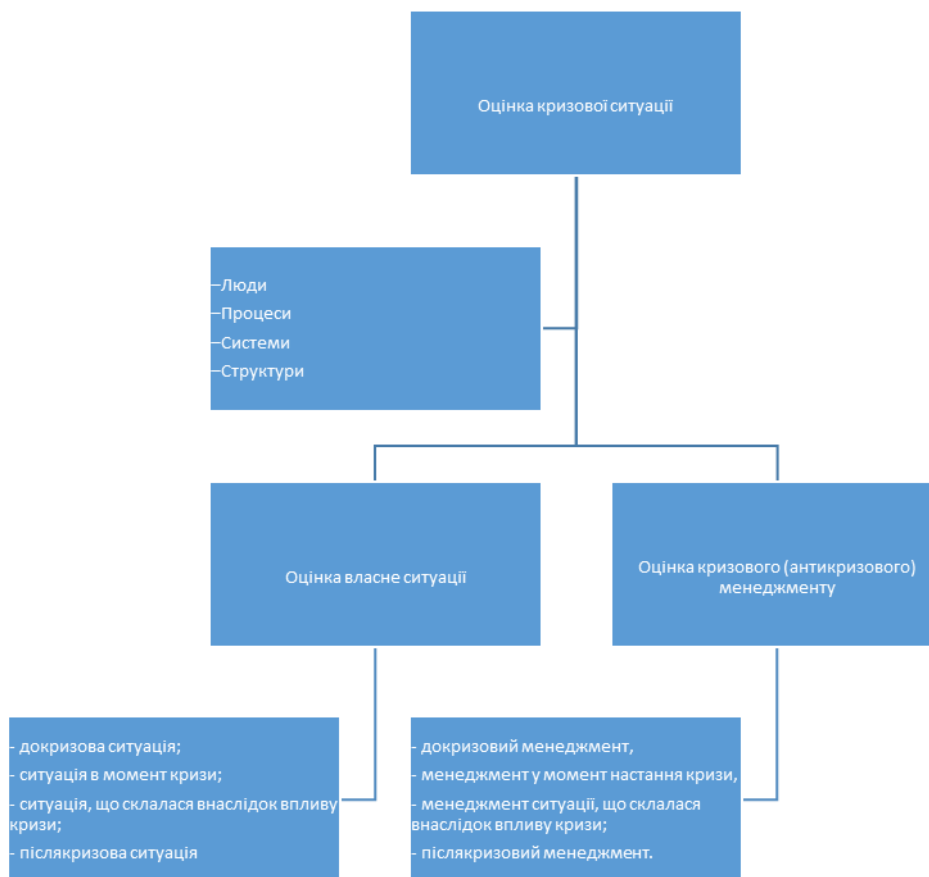


Рис. 3. Компоненти оцінювання кризової ситуації

Відповідно кризова ситуація з метою більш детального оцінювання повинна бути розподілена на докризову ситуацію, ситуацію в момент кризи, ситуацію, що склалася внаслідок її впливу, та післякризову ситуацію. Кожній з цих складових відповідає управлінська компонента: докризовий менеджмент, менеджмент у момент настання кризи, менеджмент ситуації, що склалася внаслідок впливу кризи, та післякризовий менеджмент.

Чинниками, які дають змогу з'ясувати, яким чином виникла криза і як можна вплинути на ефективність управлінських рішень, є:

- структури як природні або штучні утворення, що взаємодіють у кризовій ситуації, особливо ті, в яких відбуваються кризові події;
- системи – пристрої та механізми, що дозволяють контролювати структури, здійснювати їх моніторинг;
- процеси – зусилля людей, спрямовані на управління операціями, розв'язання кризових ситуацій або організацію взаємодії між людьми;
- люди – потерпілі, очевидці та учасники антикризових дій.

Для структур, систем та процесів основними оцінюваними елементами мають бути конструкція та матеріали, безпека, функції та результати.

Для чинника «люди» оцінюванню має передувати глибокий аналіз того, яким чином люди (групи людей) опинилися на місці кризових подій; чи відповідає їх рівень підготовки та наявні навички рівню готовності протистояти кризовій ситуації; якими є поведінка та дії людини (групи людей) у кризовій ситуації тощо.

Зазначені чинники дають змогу оцінювачам зосередитись на конкретних питаннях і бачити потенційні причинно-наслідкові зв'язки між ними.

Дослідження та оцінювання кожного з перелічених елементів кризової ситуації дозволить визначити:

- сильні та слабкі сторони підготовки до кризи;
- способи запобігання повторенню кризової ситуації;
- способи зменшення наслідків впливу кризової ситуації;
- способи поліпшення менеджменту кризової ситуації.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Кризові ситуації мають бути відправною точкою в розвитку організації, а не реакцією на негативні явища та результати, тобто повинні розглядатися не як загрози, а як можливості. Основні задачі, які вирішує ефективний антикризовий менеджмент - це запобігання кризовому стану; використання можливостей кризової ситуації; зменшення (пом'якшення) впливу та розміру кризи; швидка та ефективна ліквідація наслідків кризи.

За умов кризи в процесі прийняття управлінського рішення основними обмежувальними факторами є час, інформація та витрати. Знизити їх негативний вплив та підвищити ефективність управлінських рішень дозволяє оцінка того, що сталося, і оцінювання того, що було здійснено для розв'язання кризової ситуації. Тобто ретельне оцінювання має забезпечити виявлення фактів та закономірностей, що характеризують

діяльність господарюючого суб'єкта загалом та таких, що спричинили кризову ситуацію.

На характер оцінювання впливають три основні чинники: масштаб (сфера), ситуація (обмеження та напруження) та дані (достовірність). Крім того, оцінку кризової ситуації необхідно поділити на оцінку ситуації загалом і оцінку менеджменту в цій ситуації з урахуванням факторів, що дають змогу з'ясувати, яким чином виникла криза і як можна вплинути на ефективність управлінських рішень: структури, системи, процеси, люди.

Дослідження та оцінювання кожного з перелічених елементів кризової ситуації дозволить визначити: сильні та слабкі сторони підготовки до кризи; способи запобігання повторенню кризової ситуації; способи зменшення наслідків її впливу; способи поліпшення менеджменту кризової ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: монографія. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
2. Коваленко О. В. Питання діагностики банкрутства і підтримки платоспроможності підприємств України в умовах фінансової кризи. *Проблеми економіки та управління у промислових регіонах*: матер. доп. Четвертої міжрегіон. наук.-практ. конф. (27-28 трав. 2011 р.). Запоріжжя: ЗНТУ, 2011. С. 148-151.
3. Дмитренко А. І. Діагностика ймовірності банкрутства підприємств та формування антикризових програм їх діяльності (за матеріалами взуттєвих підприємств України) : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2004. 19 с.
4. Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану в системі антикризового управління : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Хмельницький, 2006. 215 с.
5. Соколова Н. М. Антикризовий моніторинг підприємств дорожньої галузі : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2006. 21 с.
6. Єлець О.П. Антикризова складова управління машинобудівним підприємством : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. - Харків, 2009. 20 с.
7. Шапурова О. О. Антикризове управління машинобудівними підприємствами в ринкових умовах : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2009. 20 с.
8. Остапенко Л. С. Розвиток механізму антикризового управління на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Суми, 2012. 21 с.
9. Попова Т. О. Формування та реалізація антикризової програми машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2013. 20 с.
10. Зосимова Ж. С. Розробка антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2013. 20 с.
11. Бровко О. І. Механізм управління кризовими ситуаціями машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2014. 20 с.
12. Дробішева О. О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кременчук, 2015. 20 с.
13. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. Київ : Всеуито, Наук. Думка, 2002. 566 с.
14. Нечаєва І. А. Кризовий менеджмент чи антикризовий менеджмент. *Проблеми економіки та управління у промислових регіонах*: матеріали доповідей учасників V міжвуз. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 15–16 травня 2014 р. Запоріжжя, 2014. т.2. С.150-153.
15. Таліб Нассим Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. Москва : КоЛибри, 2018. 736 с.

REFERENCES

1. Sytnyk, L. S. (2000) *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom: monohrafiia*. [Organizational and economic mechanism of enterprise crisis management] Donetsk: IEP NAN Ukrainy. (In Ukrainian).
2. Kovalenko, O. V. (2011). Pytannia diahnostyky bankrutstva i pidtrymky platospromozhnosti pidpriemstv Ukrainy v umovakh finansovoi kryzy [Issues of bankruptcy diagnostics and solvency support of Ukrainian enterprises in the conditions of the financial crisis]. Proceedings of the *Problemy ekonomiky ta upravlinnia u promyslovykh rehionakh: mater. dop. Chetvertoi mizhrehion. nauk.-prakt. konf.* (27-28 trav. 2011 r.). Zaporizhzhia: ZNTU, pp. 148-151. [in Ukrainian].
3. Dmytrenko A. I. (2004). *Diahnostyka ymovirnosti bankrutstva pidpriemstv ta formuvannia antykryzovykh prohram yikh diialnosti (za materialamy vzuttievykh pidpriemstv Ukrainy)* [Diagnostics of the probability of bankruptcy of enterprises and formation of anti-crisis programs of their activities (based on materials of shoe enterprises of Ukraine)]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv (In Ukrainian).
4. Smetaniuk, O. A. (2006). *Diahnostyka finansovoho stanu v systemi antykryzovoho upravlinnia* [Diagnostics of financial condition in the system of crisis management]. Extended abstract of candidate's thesis. Khmelnytskyi (In Ukrainian).
5. Sokolova, N. M. (2006). Antykryzovyi monitoryng pidpriemstv dorozhnoi haluzi [Anti-crisis monitoring of enterprises of the road sector]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv (In Ukrainian).
6. Yelets O.P. (2009). *Antykryzova skladova upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom* [Anticrisis component of management of machine-building enterprise]. Extended abstract of candidate's thesis. Kharkiv (In Ukrainian).
7. Shapurova O. O. (2009). *Antykryzove upravlinnia mashynobudivnyimi pidpriemstvamy v rynkovykh umovakh* [Anticrisis management of machine-building enterprises in market conditions]. Extended abstract of candidate's thesis. Zaporizhzhia (In Ukrainian).
8. Ostapenko L. S. (2012). *Rozvytok mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia na mashynobudivnykh pidpriemstvakh* [Development of the mechanism of crisis management in machine-building enterprises]. Extended abstract of candidate's thesis. Sumy (In Ukrainian).
9. Popova T. O. (2013). *Formuvannia ta realizatsiia antykryzovoi prohramy mashynobudivnoho pidpriemstva* [Formation and implementation of the anti-crisis program of the machine-building enterprise]. Extended abstract of candidate's thesis. Mariupol (In Ukrainian).
10. Zosymova Zh. S. (2013). *Rozrobka antykryzovoi stratehii pidpriemstva v umovakh nestabilnoho zovnishnoho seredovyshcha* [Development of the company's anti-crisis strategy in an unstable environment]. Extended abstract of candidate's thesis. Kharkiv (In Ukrainian).
11. Brovko O. I. (2014). *Mekhanizm upravlinnia kryzovymy sytuatsiamy mashynobudivnoho pidpriemstva* [Mechanism of crisis management of machine-building enterprise]. Extended abstract of candidate's thesis. Kharkiv (In Ukrainian).
12. Drobysheva O. O. (2015). *Antykryzove upravlinnia yak instrument zapobihannia bankrutstva promyslovykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh* [Anticrisis management as a tool to prevent the bankruptcy of industrial enterprises in modern conditions]. Extended abstract of candidate's thesis. Kremenchuk (In Ukrainian).
13. Khit, R. (2002). *Kryzovyi menedzhment dlia kerivnykiv* [Crisis management for executives]. Kyiv [in Ukrainian].
14. Nechaieva, I.A. (2014). *Kryzovyi menedzhment chy antykryzovyi menedzhment* [Crisis Management or Anti-Crisis Management]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia u promyslovykh rehionakh* [The problem of economics and management in industrial regions]: Y mizhvuziv'ska nauko-vo-praktychna konferentsiya (15–16 travnia 2014 r.) - Y interuniversity scientific and practical conference. (pp.150-153). Zaporizhzhia [in Ukrainian].
15. Taleb Nassym N. (2018) *Chernyi lebed. Pod znakom nepredskazuemosti* [The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable]. Moskva : KoLybry. (in Russian).