

## POLITICAL INSTITUTIONS AND PROCESSES

Сергій Ставченко, к. філос. н.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара,  
Україна

### УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИЧНОЮ КРИЗОЮ VERSUS ПОЛІТИЧНИЙ АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Sergey Stavchenko, PhD in Philosophy

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine

### MANAGEMENT OF POLITICAL CRISIS VERSUS POLITICAL ANTI-CRISIS MANAGEMENT

The article provides an overview of terminological variety of areas of crisis management in political sphere and conceptualize crisis management in political science. An attempt is made based on analysis of existing theoretical and methodological approaches to define the essence of the management of political crisis as a scientific direction. It is shown that in Ukraine and other countries of former USSR in the field of crisis used the term “anti-crisis management”, while in the West this concept is not used. To indicate the crisis issues in politics is proposed to use the term “management of political crisis”, which is considered as a way to manage crisis presuppositions, crisis and post-crisis state of a political system in order to stabilize a political system and establish effective functioning of political institutions, which also provides a possibility of controlled change management in a political system.

**Key words:** crisis management, political crisis, crisis technology, the subject of management of political crisis.

У політичній практиці сучасної України, особливо після подій кінця 2013 – початку 2014 рр., які визначаються як «Революція Гідності», під час демократизації всіх сфер суспільного життя, трансформації політичної системи від посттоталітарної до демократичної мають місце кризові явища. Актуалізуючись, вони потрапляють у фокус уваги політиків та державних діячів, переводячи ці кризові явища із соціальної сфери в політичну площину. Накопичення емпіричного матеріалу, який надає політична практика, стимулює розвиток наукової рефлексії стосовно сутності політичної кризи та управління в ситуації кризи. Разом з активним застосуванням терміну «політична криза» в українському політичному дискурсі поки що не сформовано єдиної концепції політичної кризи. Тим більше розходжень виявляється в спробах концептуалізації прикладного напрямку аналізу політичної кризи – управління політичною кризою. Публікації українських учених з кризової проблематики присвячені конкретним кризовим явищам у політиці, тоді як дослідження теоретико-методологічного характеру практично відсутні.

Тут варто зазначити, що основні підходи до вивчення управління політичною кризою сформувались у рамках економічних та гуманітарних наук. Головна увага в західноєвропейському та американському науковому дискурсі з проблем управління політичною кризою приділяється гуманітарним і соціальним кризовим явищам, хоча сутність більшості декларацій, що відображають структуру та характер міждержавної взаємодії в кризових ситуаціях країн ЄС та, наприклад, в рамках НАТО, має, по суті, політичний контекст<sup>1</sup>. Дослідження криз економічної сфери в країнах розвинутої ринкової економіки націлене лише на аналіз та попередження кризових явищ у процесі управління певною організацією, бізнесовою структурою або неприбутковим фондом. Аналіз

<sup>1</sup> Див.: Boin, A., Ekengren, M., Rhinard, M. (2013). *The European Union as Crisis Manager: Patterns and Prospects*. Cambridge: Cambridge University Press; Gross, E., Juncos, A.E. (eds.) (2014). *EU Conflict Prevention and Crisis Management: Roles, Institutions, and Policies*. London: Routledge.

системних економічних криз в європейських наукових школах, наприклад, здійснюється лише при аналізі або порівнянні ринкової економічної системи з трансформаційними економічними системами.

Практичні аспекти управління політичною кризою в сучасній Україні та інших пострадянських країнах досліджуються перш за все економічною наукою, оскільки для цих країн проблематика економічних криз і сьогодні є актуальною. Але, навіть у численних працях з управління кризою досить неоднозначно використовуються такі поняття, як «кризовий менеджмент», «управління кризою», «антикризовий менеджмент», «антикризове управління», «післякризовий менеджмент» та ін. Спектр інтерпретацій цих понять коливається від розуміння кризового менеджменту як сукупності способів уникнення кризи або нейтралізації її наслідків до уявлення кризового менеджменту як технології впровадження кризи та управління через кризу. Наприклад, С.М. Іванюта пропонує розрізнити поняття «управління кризами» і «кризове управління». Управління кризами або антикризове управління – це врегулювання, розв'язання чи навіть придушення конфлікту і кризи в інтересах суспільства в цілому чи окремих суб'єктів суспільства, в результаті чого мінімізуються неминучі політичні, соціальні, економічні, моральні й інші втрати, тобто відбувається оптимізація різних сфер суспільного життя. Кризове управління – це ініціювання одного конфлікту в цілях зниження потужності іншого конфлікту. Кризове управління може змінити в позитивний бік характер суспільних зв'язків. Наприклад, якщо певна спільнота роздирається внутрішніми конфліктами, можна ініціювати його конфлікт з іншим співтовариством. У результаті відносини між членами співтовариства (елементами системи) оптимізуються, вони «забувають» внутрішні розбіжності і концентруються на зовнішніх проблемах. Технологію кризового управління можна застосовувати і в протилежному випадку: для оптимізації відносин на зовнішньому рівні можна запустити механізм внутрішнього конфлікту. Важливо, що при всій ясності техніки кризового управління найскладнішим залишається питання постановки цілей обов'язково в їх позитивної спрямованості. В протилежному випадку кризове управління стає технологією прихованого маніпулювання суспільством у вузьких цілях еліт або навіть окремих персоналій, які володіють таким ефективним ресурсом<sup>1</sup>.

У вітчизняній традиції поширена думка про те, що будь-який менеджмент за своїм змістом є антикризовим або містить елементи антикризового управління, оскільки цілі антикризового менеджменту та менеджменту в широкому розумінні полягають перш за все в попередженні та нейтралізації наслідків таких станів організації або управлінської системи, що можуть призвести до кризових явищ. Прихильники цієї позиції прирівнюють антикризовий менеджмент до управління підприємством. Зокрема, Р.А. Попов, вважаючи, що «будь-який менеджмент організації за своєю сутністю має попереджувати входження організації в нестійкий, кризовий стан, тобто є антикризовим»<sup>2</sup>, виділяє широке і вузьке значення антикризового управління. У широкому значенні кризове (антикризове) управління – це загальна управлінська діяльність в організації з переведення її з нестійкого стану (стагнація, колапс) у рівноважний збалансований стан. У вузькому значенні антикризове управління – це короточасні управлінські дії в масштабах усієї організації чи достатньо тривалі управлінські дії в одному з її елементів<sup>3</sup>. Е.А. Уткін також вважає, що антикризовий менеджмент є складовою загального менеджменту, який використовує його кращі прийоми, інструменти та методи<sup>4</sup>. Один з авторитетніших на пострадянському просторі фахівців з антикризової проблематики Е.М. Коротков вважає, що «антикризове управління» – це управління, яке ґрунтується на передбаченні загрози кризи, аналізі її ознак заходів щодо зниження негативних наслідків і використання її чинників для подальшого розвитку. У найзагальнішому вигляді під антикризовим управлінням варто розглядати таке управління, яке буде запобігати або пом'якшувати кризові ситуації<sup>5</sup>.

Український автор В.О. Василенко визначає антикризове управління як процес роботи під тиском обставин, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, спрямовувати і

<sup>1</sup> Див.: Іванюта, С.М. (2007). *Антикризове управління*. Київ: Центр учбової літератури.

<sup>2</sup> Попов, Р.А. (2004). *Антикризисное управление*. Москва: Высшая школа, 15-16.

<sup>3</sup> Попов, Р.А. (2004). *Антикризисное управление*. Москва: Высшая школа, 16.

<sup>4</sup> Уткін, Э.А. (ред.) (1999). *Справочник кризисного управляющего*. Москва: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Изд-во «ЭКСМО», 24.

<sup>5</sup> Коротков, Э.М. (ред.) (2010). *Антикризисное управление*. 2-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 96.

контролювати низку взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем. Антикризове управління повинно базуватися на використанні усього потенціалу засобів і методів сучасного менеджменту з урахуванням ресурсних і часових обмежень антикризового процесу<sup>1</sup>. О.М. Гірняк і П.П. Лазановський визначають, що в економічній сфері антикризове управління – це спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний, системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення проблем підприємства та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства, запобігання виникненню кризи в майбутньому<sup>2</sup>. Тобто антикризове управління спрямоване на вирішення завдань, що забезпечують інтенсивний розвиток підприємства у майбутньому шляхом мобілізації та інтенсивного використання всіх наявних ресурсів у підприємства.

Найважливіша й інша позиція, згідно з якою антикризовий менеджмент розглядається як специфічний вид управління, що характеризується власною теоретичною базою та методами дослідження. Так, Л.С. Ситник визначає антикризове управління як здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його робітників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах<sup>3</sup>. Л.О. Лігоненко вважає, що антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремої системи<sup>4</sup>.

Предметом антикризового управління, на думку М.В. Кривуценка і Н.В. Мішеніної, виступають передбачувані та реальні причини кризи, фактори кризи, проблеми, тобто всі прояви сукупного загострення суперечностей, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи, а його об'єктом – процеси розвитку криз на підприємстві. Суб'єктами антикризового управління є менеджери підприємства зі своїм досвідом та навичками, які повинні допомогти їм у вирішенні різних кризових ситуацій, а головною метою їхньої діяльності є забезпечення стабільного розвитку підприємства, «твердого» положення на ринку та стійкого фінансового стану при будь-яких економічних, політичних, соціальних ситуаціях у певній країні<sup>5</sup>.

Окремо антикризова проблематика розглядається в межах проблеми державного та політичного управління. Так, Н.В. Сапа визначає, що у контексті державного управління антикризове управління – це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації. Вона виділяє функції антикризового управління через види діяльності, що відображають предмет управління і визначають його результат, відповідаючи на питання: що робити для того, щоб ефективно управляти на початку, в процесі і при виході з кризи. До основних функцій Н.В. Сапа відносить такі: передкризове управління; управління в умовах кризи; управління виходу з кризи; стабілізація нестійких ситуацій; мінімізація втрат і упущених можливостей; своєчасне прийняття рішень<sup>6</sup>.

На думку О.Ю. Запорожець, кризовий менеджмент розглядається в двох аспектах: як технологія конкурентної боротьби в умовах ринкової економіки і як напрямок публік рілейшнз. У межах першого підходу «кризовий менеджмент» розглядається як «одна з форм цілеспрямованого

<sup>1</sup> Василенко, В.О. (2003). *Антикризове управління підприємством*. Київ: Центр учбової літератури, 23.

<sup>2</sup> Гірняк, О.М., Лазановський, П.П. (2004). *Менеджмент*. Львів: Магнолія плюс, 301.

<sup>3</sup> Див.: Ситник, Л.С. (2000). *Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством*. Донецьк: ІЕП НАН України.

<sup>4</sup> Лігоненко, Л.О. (2001). *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*. Київ: КНТЕУ.

<sup>5</sup> Див.: Мішеніна, Н.В., Кривуценка, М.В. (2011). Стратегічна модель антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки та управління, сер. Економіка*, 3.

<sup>6</sup> Сапа, Н.В. (2009). Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 38, 114.

застосування методів і засобів прихованого примусу людей поряд з такими видами інформаційно-психологічного впливу, як психологічні операції, пропаганда, рекламні кампанії, шантаж тощо»<sup>1</sup>. У цьому контексті процес управління кризою зосереджується на розвідувальних методах у поєднанні зі специфічними «кризовими» технологіями, під якими мають на увазі «технології створення і управління кризовими ситуаціями в інтересах певних соціальних суб'єктів»<sup>2</sup>. У рамках другого підходу сутність управління кризами полягає у «прогнозуванні можливих кризових ситуацій та розробці стратегій їх стримування й випередження; а в умовах кризи – в управлінні процесом комунікації, спрямованим на поширення позиції організації, здійснення впливу на сприйняття проблеми, запобігання розповсюдженню чуток і дезінформації, а також нейтралізацію чи мінімізацію наслідків кризи»<sup>3</sup>.

У технологічному плані антикризове державне управління розглядається В.І. Шарим, який визначає його як процес, послідовність дій, прийомів, методів формування та здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природний закономірний зміст, який визначається управлінською суттю: цілепокладанням, оцінкою ситуації, виявленням головної проблеми, прийняттям та реалізацією управлінського рішення<sup>4</sup>. На практиці антикризове управління означає надання конфліктному процесу форми, що забезпечує мінімізацію невідворотних політичних, соціальних, економічних втрат. По суті, антикризове управління являє собою комплекс заходів, що послідовно здійснюються з метою запобігання кризи, її профілактики, подолання, зниження негативних наслідків. Особливо підкреслюється, що вирішальне значення для застосування конкретних технологій має цільова орієнтація органів державного управління<sup>5</sup>.

Сьогодні поняття антикризового менеджменту часто доповнюється такими поняттями як «адаптивне управління кризовою організацією», «стратегічний менеджмент», «управління змінами» та ін. Так, для адаптивного управління кризовою організацією притаманне застосування прогнозно-аналітичного стилю управління, домінування стратегічних функцій, застосування методів математичного моделювання кризових ситуацій, варіативність рішень, які приймаються, а сутність стратегічного управління полягає, перш за все, в систематичному плануванні та управлінні перманентними змінами<sup>6</sup>.

На відміну від вітчизняної традиції в англійській науковій літературі поняття «антикризовий менеджмент» не вживається, натомість крім терміну «crisis management» часто застосовують близькі за змістом терміни «crisis management planing», «risk management», «emergency management», «strategic management», «managing organization change and development» та ін.

Дослідження кризового менеджменту А. Гонсалеса-Херреро та К.Б. Пратта є типовим для західної традиції прикладом побудови моделі кризового менеджменту. Автори створили чотирифазову модель кризового менеджменту як процесу, який включає: управління передумовами, планування-попередження кризи, управління в ситуації кризи та управління післякризовою ситуацією<sup>7</sup>. Тим самим вони виділили фази кризи та відповідні заходи з управління кризовою ситуацією.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі розглядають кризовий менеджмент як функціональний напрямок процесу управління суб'єктом господарювання в цілому, який спрямований на виживання організації<sup>8</sup>, а В. Мастенбрук визначає його як «специфічний набір методів управління для

<sup>1</sup> Запорожець, О.Ю. (2005). *Кризові репутаційні стратегії держав у міжнародних відносинах (на прикладі України та Російської Федерації)*: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.04. Київ, 38.

<sup>2</sup> Запорожець, О.Ю. (2005). *Кризові репутаційні стратегії держав у міжнародних відносинах (на прикладі України та Російської Федерації)*: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.04. Київ, 38.

<sup>3</sup> Запорожець, О.Ю. (2005). *Кризові репутаційні стратегії держав у міжнародних відносинах (на прикладі України та Російської Федерації)*: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.04. Київ, 39.

<sup>4</sup> Шарий, В.І. (2006). *Антикризові технології як механізм реалізації цілей державного управління*: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 12.

<sup>5</sup> Шарий, В.І. (2006). *Антикризові технології як механізм реалізації цілей державного управління*: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 14.

<sup>6</sup> Попов, Р.А. (2004). *Антикризисное управление*. Москва: Высшая школа, 29.

<sup>7</sup> Gonzalez-Herrero, A., Pratt, C.V. (1995). How to manage a crisis before – or whenever – it hits. *Public Relations Quarterly*, 40, 1 (Spring).

<sup>8</sup> Мескон, М., Альберт, М., Хедуорі, Ф. (1998). *Основы менеджмента*. Москва: Дело.

попередження кризи або кризової для бізнесу ситуації»<sup>1</sup>.

На Заході сутність управління політичною кризою виводиться з комунікативних аспектів управління в ситуації кризи, де кризовий менеджмент є не тільки сукупністю способів запобігання або усунення технологічних помилок управління, а також заходами, спрямованими на розвиток системи формальної та неформальної комунікації для ліквідації передумов кризи або управління кризовими ситуаціями<sup>2</sup>. Управління політичною кризою в цьому контексті являє собою набір навичок та технік, необхідних для того, щоб зрозуміти кризові ситуації, оцінити їх та адекватно зреагувати на них, особливо в момент зародження кризи. На думку сучасних західних авторів А. Боїна, П. Гарта, Е. Штерна і Б. Сундуліуса, під час кризи громади та члени організацій очікують, що їх лідери будуть вживати заходи з мінімізації її впливу, а опоненти правлячої групи використовують соціальні медіа для критики керівників та їхньої політики. У цьому екстремальному середовищі політики мають створити у населення (громади) відчуття нормальності ситуації і стимулювати отримання колективного кризового досвіду<sup>3</sup>.

Кризовий менеджмент також може бути представлений як сукупність методів реагування на ситуацію кризи та сприйняття кризових явищ, які в англійській традиції називають «планом управління кризою» (Crisis Management Plan), що відображає організаційний аспект кризового менеджменту як діяльності всередині певної організаційної структури. Концепція планування управління кризою (Management Crisis Planning) зосереджується на комунікативних аспектах кризової ситуації, яка розгортається під пильною увагою громадськості та може мати негативні фінансові, політичні, правові та управлінські наслідки як результат неправильного управління інформаційними потоками<sup>4</sup>.

У політичній сфері управління кризою є різновидом кризового менеджменту, що враховує організаційну і системну природу політичних процесів та вимоги адекватного комунікативного супроводу політичних подій. Тому для визначення та концептуалізації кризового менеджменту в політиці доцільно застосовувати системний, комунікативний, конфліктологічний, структурно-функціональний, інструментальний підходи, а також метод моделювання кризових ситуацій<sup>5</sup>. Зокрема, з точки зору системного підходу політична криза – це явище в політичній системі, яке відображає стан дисфункціонування політичної системи або її підсистем, стан, протилежний стабільності. Системний підхід логічно доповнюється положеннями конфліктологічної парадигми, де криза в політиці виникає внаслідок невирішеного політичного конфлікту. Але, відходячи від абстракцій системного підходу, слід зазначити, що політичні кризи мають конкретні прояви, фактори, передумови, симптоми, індикатори тощо, специфічні методи та підходи в дослідженні яких змістовно доповнюють системний підхід і збагачують теоретичні та практичні дослідження кризового менеджменту в політиці.

На нашу думку, між ситуацією політичної кризи, яка являє собою розхитування системних параметрів і навіть їх повне руйнування, та політичним управлінням, спрямованим на збереження системних якостей, зберігається взаємозалежність, яку можна описати в термінах діалектики. Політичне управління може втрачати системні властивості, зазнаючи впливів політичної кризи, але і параметри політичної кризи, напрямки флуктуацій, інформаційні потоки можуть бути об'єктами управління та змінюватись під впливом застосування управлінських кризових технологій.

На відміну від попередніх років, коли сприйняття кризи мало негативний відтінок з огляду на досвід людства в переживанні криз глобальних, регіональних та національних масштабів, сучасне сприйняття кризи в процесі управління пов'язане з аналізом процесу змін. Конфлікт та перманентна криза в сучасному науковому дискурсі розглядаються як нормальний стан політичних систем. До того ж в наукових розробках активно впроваджується уявлення про політичну кризу не тільки як

<sup>1</sup> Мастенбрук, У. (1996). *Управление конфликтными ситуациями и развитие организации*. Москва: Инфра, 31.

<sup>2</sup> Massey, J.E. (2001). Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis. *International Journal of Business Communication*, 38, 2 (April).

<sup>3</sup> Див.: Boin, A., Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. 2 ed. Cambridge: Cambridge University Press.

<sup>4</sup> Див.: Reid, J.L. (2000). *Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

<sup>5</sup> Ставченко, С.В. (2011). Можливості методологічного синтезу в дослідженнях кризового управління в політиці. *Гілея: науковий вісник*, 49.

про форму протікання політичних змін, а і як про інструмент цих змін. З'являється концепція управління через кризу, а також відповідні поняття «керованого конфлікту» та «керованої кризи» в сфері політики. На основі такого бачення, за посередництвом кризи можна, наприклад, здійснити політичну реформу або провести виборчу кампанію. Сама ідея технологічності та керованості політичної кризи визначила нові напрямки в дослідженні політичного менеджменту XXI століття.

Враховуючи ці обставини доцільно говорити про два напрямки кризових технологій: управління політичною кризою та кризове політичне управління. Перший напрям – це врегулювання, розв'язання або ліквідація політичної кризи в інтересах суспільства в цілому чи окремих суб'єктів суспільства, в результаті чого мінімізуються неминучі політичні, а також соціальні, економічні, моральні й інші втрати, тобто відбувається оптимізація різних сфер суспільного життя. Другий напрям пов'язаний із штучним (наміреним) ініціюванням одного кризового явища в цілях зниження сили іншого кризового явища. Кризове політичне управління може змінити в позитивну чи негативну сторону характер політичних відносин.

Таким чином, виходячи з представлених аспектів дослідження кризового менеджменту, можна сформулювати цілісне уявлення про сутність управління політичною кризою. Як система методів, технологій та заходів управління політичною кризою охоплює теоретичні та практичні аспекти дослідження та управління політичною кризою. Предметом управління політичною кризою є проблеми, реальні та удавані факти кризи в політиці, тобто всі прояви невирішених протиріч, які потенційно здатні спричинити кризу в політичній сфері. Як науковий напрямок управління політичною кризою є способом керування передумовами кризи, кризовими та післякризовими станами політичної системи з метою стабілізації політичної системи та налагодження ефективного функціонування політичних інститутів, що передбачає також можливість контрольованого управління змінами в політичній системі. З точки зору конфліктологічної парадигми, управління політичною кризою є способом пошуку та нейтралізації невирішених у процесі конфліктної взаємодії протиріч. З іншого боку, процес політичної згоди як процес узгодження політичних інтересів зацікавлених суб'єктів також є елементом управління політичною кризою.

Процес управління політичною кризою здійснюється в рамках певної політичної організації або політичної системи в цілому. Планування та попередження кризових явищ у політиці ґрунтується на організаційному підході до політичного управління, в рамках якого кризовий менеджмент спрямований на реалізацію цілей та завдань розвитку політичної організації. З позицій інструментального підходу управління політичною кризою розглядається як інструмент політичних змін, технологію конструювання та впровадження політичних змін.

Також моделювання кризових ситуацій у політиці можна розглядати як універсальний підхід, який можна застосувати до ситуації політичних переговорів, великих соціальних зрушень, парламентської або урядової кризи та інших політичних процесів та явищ.

## References:

1. Boin, A., Ekengren, M., Rhinard, M. (2013). *The European Union as Crisis Manager: Patterns and Prospects*. Cambridge: Cambridge University Press [in English].
2. Boin, A., Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. 2 ed. Cambridge: Cambridge University Press [in English].
3. Gonzalez-Herrero, A., Pratt, C.B. (1995). How to manage a crisis before – or whenever – it hits. *Public Relations Quarterly*, 40, 1 (Spring) [in English].
4. Gross, E., Juncos, A.E. (eds.) (2014). *EU Conflict Prevention and Crisis Management: Roles, Institutions, and Policies*. London: Routledge [in English].
5. Massey, J.E. (2001). Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis. *International Journal of Business Communication*, 38, 2 (April) [in English].
6. Reid, J.L. (2000). *Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc [in English].
7. Vasylenko, V.O. (2003). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Crisis management of an enterprise]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
8. Hirniak, O.M., Lazanovs'kyj, P.P. (2004). *Menedzhment [Management]*. L'viv: Mahnoliia plus [in Ukrainian].
9. Zaporozhets', O.Yu. (2005). *Kryzovi reputatsijni stratehii derzhav u mizhnarodnykh vidnosynakh (na prykladi Ukrainy ta Rosijs'koi Federatsii) [Crisis reputation strategy of states in international relations (on examples of Ukraine and the Russian Federation)]*: dys. ... kand. polit. nauk: 23.00.04 [Thesis for PhD degree in political science]. Kyiv [in Ukrainian].

10. Ivaniuta, S.M. (2007). *Antykryzove upravlinnia [Anti-crisis management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [Center of educational literature] [in Ukrainian].
11. Korotkov, Je.M. (red.) (2010). *Atikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management]*. 2-nd edition, suppl. and .reworked Moscow: INFRA-M [in Russian].
12. Lihonenko, L.O. (2001). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]*. Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].
13. Mastenbruk, U. (1996). *Upravlenie konfliktnymi situacijami i razvitie organizacii [Conflict management and organization development]*. Moscow: Infra [in Russian].
14. Meskon, M., Al'bert, M., Heduori, F. (1998). *Osnovy menedzhmenta [Basics of management]*. Moscow: Delo [in Russian].
15. Mishenina, N.V., Kryvuschenko, M.V. (2011). Stratehichna model' antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategic model of anti-crisis management of the enterprise]. *Naukovyj visnyk Chernihivs'koho derzhavnoho instytutu ekonomiky ta upravlinnia, ser. Ekonomika [Scientific Journal of Chernihiv State Institute of Economics and Management, ser. Economics]*, 3 [in Ukrainian].
16. Popov, R.A. (2004). *Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management]*. Moscow: Vysshaja shkola [in Russian].
17. Sapa, N.V. (2009). Teoretyko-metodolohichni zasady mekhanizmu antykryzovoho derzhavnoho upravlinnia [Theoretical and methodological foundations of mechanism of anti-crisis state management]. *Humanitarnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii [Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy]*, 38, 114 [in Ukrainian].
18. Sytnyk, L.S. (2000). *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Organizational-economic mechanism of anti-crisis management of the enterprise]*. Donetsk: IEP NAN Ukrainy [in Ukrainian].
19. Stavchenko, S.V. (2011). Mozhyvosti metodolohichnoho syntezu v doslidzhenniakh kryzovoho upravlinnia v politytsi [Opportunities of methodological synthesis in research of crisis management in politics]. *Hileia: naukovyj visnyk [Gilea: Research Journal]*, 49 [in Ukrainian].
20. Utkin, Je.A. (red.) (1999). *Spravochnik krizisnogo upravljajushhego [Directory of crisis manager]*. Moscow: Asociacija avtorov i izdatelej «TANDEM», Izd-vo «JeKSMO» [in Russian].
21. Sharyj, V.I. (2006). *Antykryzovi tekhnolohii iak mekhanizm realizatsii tsilej derzhavnoho upravlinnia [Anticrisis technology as a mechanism for achieving the goals of government]: avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr.: 25.00.02 [Autoref. of thesis for PhD degree in public administration]*. Kyiv [in Ukrainian].