

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

©2021 ШУМІЛО О. С., ЄВТУШЕНКО В. А., ЧУМАК А. В.

УДК 658.8:339.13
JEL: A10; D01; H12; L19; M31

Шуміло О. С., Євтушенко В. А., Чумак А. В. Роль маркетингу в антикризовому менеджменті за сучасних умов функціонування підприємств

Метою статті є доповнення теоретичних положень щодо суті та ролі маркетингу в антикризовому менеджменті й формуванні антикризових стратегій, а також доведення актуалізації підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства під час сучасних трансформацій зовнішнього середовища. Визначено сутність антикризового менеджменту як керованого процесу недопущення або подолання кризи, що відповідає цілям організації й об'єктивним тенденціям її розвитку, та виокремлено твердження, в яких вона відображається. Розглянуто сутність маркетингового підходу до управління, зазначено важливість комплексного застосування інструментів маркетингу для конкретних продуктів і ринку та розробки сценарію їх взаємодії з метою подолання банкрутства підприємства. У циклі маркетингової діяльності виокремлено стадії, які є актуальними і під час антикризового управління, а саме: оцінювання маркетингових і ринкових можливостей підприємства; виокремлення цільових ринків; розробка та реалізація комплексу маркетингу та маркетингових програм. Зазначено, що антикризове управління за своєю суттю є стратегічним управлінням, де кінцевим результатом є розробка маркетингової антикризової стратегії. Наведено етапи формування та реалізації антикризової маркетингової стратегії на підприємстві. Названо інструменти реалізації антикризової маркетингової стратегії: адаптація цінової політики як фактора конкурентоспроможності продукції й утримання ринкової позиції; розробки у сфері товарної політики щодо формування асортименту та підвищення якості товарів; збалансування обсягів і структури виробництва фактичного випуску до прогнозованого на ринку; удосконалення політики розподілу продукції; використання маркетингових комунікацій для стимулювання споживачів тощо. Виділено основні чинники, що визначають ефективність маркетингу під час антикризового менеджменту, серед яких: професіоналізм маркетологів та вміння управляти менеджерів; проведення наукових досліджень і прогнозування загальних тенденцій ринку та споживання продукції; якість антикризових маркетингових стратегій і комплексу маркетингових заходів; контроль за реалізацією маркетингових заходів тощо. Зазначено, що для реалізації маркетингових планів і стратегій на підприємстві потрібно створювати систему, де відбувалася би злагоджена робота всіх рівнів маркетингової системи. Виділено існуючі проблеми маркетингового менеджменту сьогодення.

Ключові слова: маркетинг, менеджмент, підприємство, антикризове управління, маркетингова стратегія.

Рис.: 2. **Бібл.:** 9.

Шуміло Ольга Станіславівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: Olgashumilo0614@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0574-248X>

Євтушенко Вікторія Анатоліївна – кандидат економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: v.a.evtushenko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-2277>

Чумак Антон Валентинович – магістрант, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: antokha.chumak@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6992-7523>

UDC 658.8:339.13
JEL: A10; D01; H12; L19; M31

Shumilo O. S., Yevtushenko V. A., Chumak A. V. The Role of Marketing in Crisis Management under the Current Conditions of Enterprises Functioning

The article is aimed at supplementing the theoretical provisions on the essence and role of marketing in crisis management and the formation of anti-crisis strategies, as well as proving the relevance of increasing the efficiency of the marketing activities of enterprise during the current transformations of the external environment. The essence of crisis management as a controlled process of either preventing or overcoming the crisis, which corresponds to the goals of the organization and to the objective tendencies of its development, is determined and the statements in which it is displayed are allocated. The essence of the marketing approach to management is considered, the importance of comprehensive application of marketing instruments for specific products and the market along with the development of a scenario of their interaction in order to overcome the bankruptcy of enterprise are specified. In the cycle of marketing activity, the authors distinguish the stages that are relevant during the crisis management, namely: assessment of marketing and market opportunities of the enterprise; singling out the target markets; development and implementation of marketing complex and marketing programs. It is noted that crisis management is inherently a strategic management, where the end result is represented by the development of a marketing anti-crisis strategy. The stages of formation and implementation of the anti-crisis marketing strategy at the enterprise are presented. The instruments for the implementation of the anti-crisis marketing strategy are named as follows: adaptation of pricing policy as a factor of product competitiveness and maintaining a market position; developments in the field of selling products policy on the formation of the assortment and improving the quality of goods; balancing the volume and structure of production of the actual issue to the forecast in the market; improvement of production distribution policy; use of marketing communications to stimulate consumers, etc. The main factors that determine the efficiency of marketing during crisis management are allocated, including: professionalism of marketers and the administration ability on the part of managers; conducting scientific research and forecasting of general market trends and consumption of products; quality of anti-crisis marketing strategies and a range of marketing activities; control over the implementation of marketing activities, etc. It is noted that in order to implement marketing

plans and strategies in the enterprise, it is necessary to create a system where the coordinated work of all levels of the marketing system would take place. The existing problems of the contemporary marketing management are highlighted.

Keywords: marketing, management, enterprise, crisis management, marketing strategy.

Fig.: 2. **Bibl.:** 9.

Shumilo Olha S. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: Olgashumilo0614@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0574-248X>

Yevtushenko Viktoriia A. – PhD (Economics), Professor, Head of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: v.a.evtushenko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-2277>

Chumak Anton V. – Graduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: antokha.chumak@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6992-7523>

С тійке функціонування підприємств у сучасних трансформаційних умовах, сповнених змін і небезпек, значно ускладнюється та супроводжується можливістю виникнення кризових ситуацій на підприємствах, що можуть призвести до неплатоспроможності. У таких умовах під час управління підприємством мають застосовуватися ефективні інструменти антикризового менеджменту, серед яких значне місце займають маркетингові технології. Для вдосконалення процесу управління інструменти маркетингу мають використовуватися комплексно, у взаємодії із інструментами менеджменту, адже маркетингові технології є найбільш сприятливими для подолання кризових умов, вони зарекомендували себе як спроби підвищення ефективності діяльності підприємств і потребують подальшого дослідження.

Дослідженню маркетингової діяльності як складової управління приділяли увагу зарубіжні та вітчизняні науковці. Серед них: І Ансофф, В. Василенко, П. Друкер, Г. Іванова, А. Камнева, Е. Короткова, Л. Лігоненко, Ю. Мельник, С. Тельник, О. Терещенко, А. Штангред, Л. Шульгіна та інші. Але, незважаючи на достатню кількість наукових публікацій, теоретичні аспекти щодо використання інструментів маркетингу під час антикризового менеджменту та формування антикризових стратегій потребують дослідження із урахуванням сучасних трансформацій зовнішнього середовища.

Метою статті є доповнення теоретичних положень щодо суті та ролі маркетингу в антикризовому менеджменті та формуванні антикризових стратегій, а також доведення актуалізації підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства під час сучасних трансформацій зовнішнього середовища.

Трансформаційні економічні умови сьогодення характеризуються періодичними виникненнями кризових ситуацій у діяльності підприємств на ринку, які спричинюються впливом зовнішніх і внутрішніх факторів під час їх функціонування. Без належного управління на підприємстві, яке господарює у кризовому стані, знижується платоспроможність, що

призводить у подальшому до банкрутства. У таких ситуаціях менеджерам на підприємствах доцільно застосовувати сучасні інструменти антикризового управління, серед яких пріоритетним є антикризовий менеджмент.

Антикризовий менеджмент – це керований процес недопущення або подолання кризи, що відповідає цілям організації й об'єктивним тенденціям її розвитку.

Сутність антикризового менеджменту відображається в таких твердженнях:

- ✦ кризи можна передбачати, очікувати та викликати;
- ✦ кризи певною мірою можна прискорювати, попереджувати та відтермінувати;
- ✦ до криз можна та необхідно готуватися;
- ✦ кризи можна пом'якшувати;
- ✦ управління в умовах кризи потребує особливих підходів, соціальних знань, досвіду та мистецтва;
- ✦ кризові процеси можуть бути до певної міри керованими;
- ✦ управління процесами виходу з кризи здатне прискорити ці процеси та мінімізувати їх наслідки [1].

Р озвиток соціально-економічних систем проходить циклічно, що враховується менеджерами під час управління, адже кризовий стан на підприємстві при грамотному управлінні із застосуванням сучасних антикризових механізмів менеджменту на основі різних управлінських підходів, запровадження нової техніки та методів управління, серед яких дієвим і ефективним є маркетинговий підхід, може бути успішно подолано, в результаті чого буде забезпечена стійкість підприємства та його конкурентоспроможність.

Суттю маркетингового підходу до управління є спрямування всіх дій на врахування потреб споживачів і формування їх повного задоволення, що здійснюється під час управління безпосередньо менедж-

ментом. Таким чином, можна стверджувати, що маркетинг доповнює менеджмент, а під час антикризового стратегічного управління є необхідним (рис. 1). Адаптація підприємства має вчасно відреагувати на кризову ситуацію, установити причини виникнення, сформулювати комплекс маркетингових заходів і розробити маркетингову програму, що запобігатиме кризі та сприятиме виходу підприємства із неї.

ства та небезпеки й загрози на ринку, що в подальшому враховується для визначення його цілей і стратегії поведінки.

Для антикризового виду управління характерні нестандартні, екстремальні умови функціонування об'єкта управління, які вимагають термінових, несподіваних заходів. Підвищена невизначеність, істотні зміни середовища діяльності суб'єктів є причиною

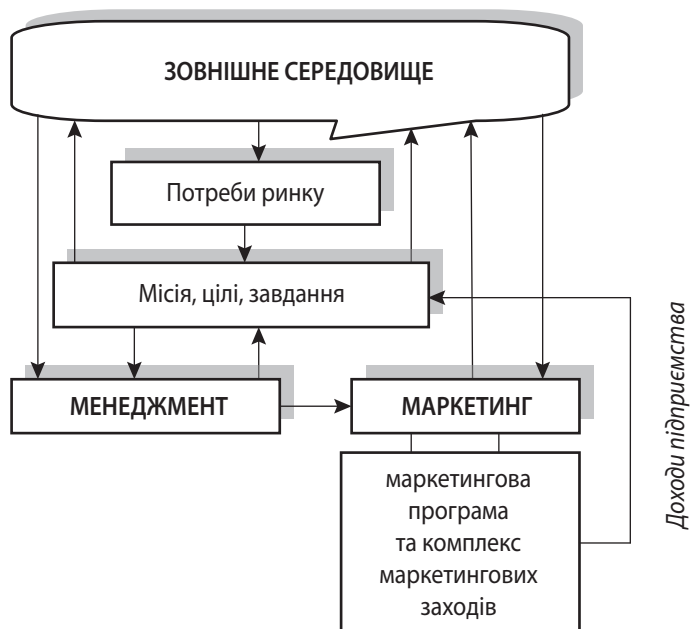


Рис. 1. Місце маркетингу під час управління підприємством

Маркетинговий менеджмент є інноваційним підходом до управління підприємством, який дозволяє досягти оптимальної економічної результативності та позитивного соціального ефекту одночасно, погоджуючи різні інтереси власників, менеджерів, співробітників, партнерів, споживачів і соціуму. На відміну від соціально-етичного підходу до управління, де підприємство проголошує певні корпоративні цінності та надалі дотримується їх у поточній діяльності, маркетинговий менеджмент виходить з потреб клієнтів і адаптується відповідно до модифікації їхніх бажань і вимог до товарів, послуг чи ідей, що пропонуються на ринку [2].

У рамках ординарного виду управління маркетингові інструменти вирішують завдання максимізації прибутку в рамках мети щодо збільшення вартості активів організації. В умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища інструменти повинні працювати на завдання по уникненню банкрутства та стабілізації становища організації [3].

При антикризовому управлінні підприємством маркетинг є базою, що має сприяти стійкості роботи всіх його функціональних підрозділів. На основі комплексного застосування інструментів маркетингу для конкретних продуктів і ринку та розробки сценарію їх взаємодії виявляються можливості підприєм-

постійного виникнення нових управлінських проблем, що вимагають прийняття своєчасних рішень та їх оцінки в короткостроковій перспективі та планування для довгострокового розвитку системи. Так, головною особливістю прийняття комплексних маркетингових рішень є те, що аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища має проводитися безперервно, ставши базою всього процесу й одним із «постачальників» інформації за потоковим впливом деяких тактичних дій на всю систему [3].

Значимо, що антикризове управління складається з двох аспектів: активного та пасивного. Завдання маркетингу в межах пасивного антикризового управління передбачає всебічне дослідження й оцінку зовнішнього середовища підприємства з метою завчасного виявлення причин виникнення кризових ситуацій або додаткових можливостей. У контексті активного антикризового управління перед маркетингом висувують завдання з оперативного збирання інформації відносно об'єктів зовнішнього середовища, пов'язаних із виникненням кризи на підприємстві [4].

Маркетинг у антикризовому управлінні застосовується на різних стадіях циклу: у передкризовий, кризовий і післякризовий період, оскільки всі ці стадії

є об'єктом антикризового управління. У період загострення кризи, коли виникає складна непередбачувана ситуація, виникає необхідність пошуку нагальних адекватних рішень, що обумовило появу категорії «антикризовий маркетинг» [5]. Слід зазначити, що антикризове управління за своєю суттю є стратегічним управлінням, причому антикризовий маркетинг можна вважати інструментом для його підвищення, де кінцевим результатом маркетингового управління є розробка маркетингової антикризової стратегії, яка має забезпечувати вихід підприємства із кризового стану.

Антикризова стратегія формується в межах загального стратегічного планування, але її особливістю є акцентування уваги на засобах оцінки, аналізу та контролю, визначення завдань, розроблення та реалізації управлінських рішень, які стосуються основних параметрів життєдіяльності підприємства у кризовій ситуації [6].

Антикризові стратегії мають відповідати цілям, можливостям, ресурсам підприємства, галузевій позиції, що займає підприємство, бути адаптивними та перспективними щодо створення умов виходу підприємства із кризи, поліпшення позицій на ринку та мають реалізуватися в кожній конкретній програмі.

Сутність антикризової маркетингової стратегії полягає у висуванні найбільш важливих цілей у сфері виробничої, цінової, збутової політики та визначенні генеральних напрямків ділової активності підприємства. Маркетингова стратегія підприємства в період здійснення процедури фінансового оздоровлення спрямовується на максимальну адаптацію виробничо-збутового процесу до вимог ринку [7].

У циклі маркетингової діяльності виокремлюють такі *стадії*, що актуальні і під час антикризового управління:

- ✦ оцінювання маркетингових і ринкових можливостей підприємства;
- ✦ виокремлення цільових ринків;
- ✦ розробка та реалізація комплексу маркетингу та маркетингових програм.

Інструментами реалізації антикризової маркетингової стратегії є:

- ✦ адаптація цінової політики як фактора конкурентоспроможності продукції й утримання ринкової позиції;
- ✦ розробки у сфері товарної політики щодо формування асортименту та підвищення якості товарів;
- ✦ збалансування обсягів і структури виробництва фактичного випуску до прогнозованого на ринку;
- ✦ удосконалення політики розподілу продукції;
- ✦ використання маркетингових комунікацій для стимулювання споживачів тощо.

Застосування маркетингових технологій є важливим є для прийняття стратегічних управлінських

рішень під час антикризового менеджменту, що сприяє стабільному функціонуванню підприємств та укріпленню їх ринкових позицій.

Процес формування та реалізації антикризової маркетингової стратегії на підприємстві в науковій літературі представляють як поетапний взаємозалежний управлінський процес, який має забезпечувати ефективну її реалізацію. Так, серед основних етапів формування антикризової стратегії можна виділити такі (рис. 2).

Реалізація антикризової маркетингової стратегії відбувається в рамках антикризового менеджменту та має супроводжуватися підвищенням його ефективності, який характеризується мірою досягнення цілей щодо послаблення кризового стану підприємства.

Серед *основних чинників*, що визначають ефективність маркетингу під час антикризового менеджменту, виділяють:

- ✦ професіоналізм маркетологів і вміння управляти у менеджерів;
- ✦ проведення наукових досліджень і прогнозування загальних тенденцій ринку та споживання продукції;
- ✦ якість антикризових маркетингових стратегій і комплексу маркетингових заходів;
- ✦ контроль за реалізацією маркетингових заходів тощо.

Роль маркетингу в управлінні підприємством образно пояснили науковці Й. Уілсон, Е. Чанга. За їх розумінням, «якщо дослідження та розробки уявити людським мозком, технологічне виробництво – хребтом, а збут – тілом людини, то тоді маркетинг і маркетинговий менеджмент можна порівняти з вітамінами або гормонами, які проходять через усі ці ділянки, впливаючи на них і живлячи їх енергією» [цит. за [8]]. Отже, маркетинговий менеджмент є ключовим під час управління, і він має набувати розвитку, орієнтувати стратегії підприємства на задоволення потреб споживачів, базуючись на стратегічних планах підприємства забезпечувати керівні методологічні можливості ринку й оцінювати потенціал підприємства взагалі.

Також значущим є організація маркетингу на підприємстві. Для реалізації маркетингових планів і стратегій потрібно створювати систему, де відбувалася би злагоджена робота всіх рівнів маркетингової системи. Успішна реалізація маркетингу залежить від того, як вдало підприємство підбирає співробітників, від її організаційної структури, від системи ухвалення рішень і системи заохочень, а також від уміння фірми створити програму дій, що забезпечила б підтримку обраної стратегії. На кожному підприємстві обов'язково має бути відділ маркетингу, спроможний реалізувати маркетингові стратегії та плани. Коли підприємство невелике, то всю роботу з маркетингу – дослідження, рекламу, продаж, обслуговування покупців – може виконувати одна людина. З розвит-

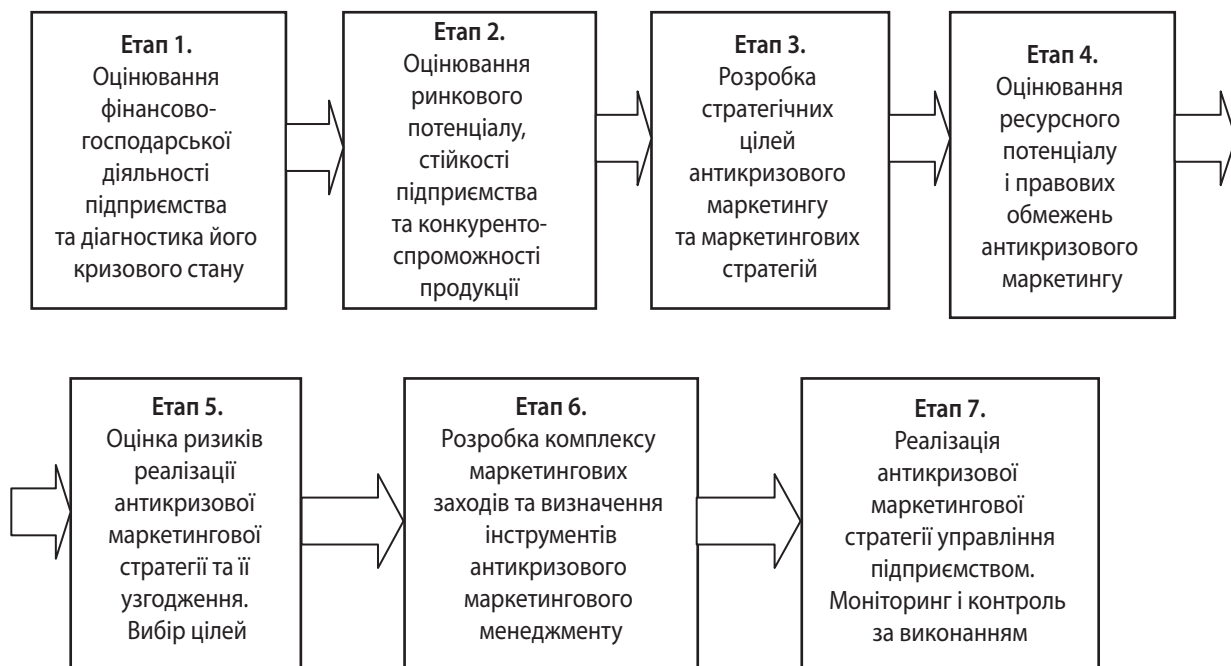


Рис. 2. Формування та реалізація антикризової маркетингової стратегії на підприємстві

ком підприємства з'являється потреба в організації відділу маркетингу, що займатиметься плануванням і здійсненням маркетингової діяльності [9, с. 48].

На даний момент характерною рисою українського ринку є поступова відмова споживачів від стандартизованої продукції та можливість вільного вибору товарів, що задовольняють особисті потреби. Наслідком такого процесу став перехід від масового виробництва та, відповідно, орієнтації на стратегію масового маркетингу до сфокусованих стратегій, що спрямовані на диференціацію ринків і товарів. Саме тому однією із основних рис процесу реструктуризації українських підприємств є переорієнтація ринкової діяльності із обов'язковим упровадженням сегментації ринку. Отже, в процесі антикризового управління підприємством важливу роль буде посідати маркетинг, який дозволить переорієнтувати його діяльність на більш повне задоволення потреб споживачів сегмента або інші за умови обмеженого використання фінансових ресурсів [7].

Незважаючи на достатньо значну роль маркетингу в системі антикризового управління, існує багато проблем маркетингового менеджменту. Адже вітчизняні підприємці все ж таки у своїй практичній діяльності не поспішають відмовлятися від ряду умовностей, які гальмують використання нових методів управління. Отже, українські підприємства не мають єдиної думки щодо впровадження маркетингу, вони нехтують освітою в цій галузі, тоді як на ринок заходять зарубіжні підприємці, що, окрім активізації конкуренції для вітчизняних підприємств, супроводжується відтоком кваліфікованих кадрів, інвестиційним пригніченням. Серед проблем

маркетингу, що потребують подолання, слід виділити і недостатню усвідомленість серед співробітників і керівників місії підприємства та маркетингової стратегії, не повну орієнтацію на споживача, хоча орієнтація на споживача має бути основою ведення бізнесу.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна стверджувати, що роль маркетингу в антикризовому менеджменті в сучасних економічних реаліях набуває значущості. Маркетинг є основою ефективного господарювання підприємства та всіх його функціональних підрозділів. Маркетинг є інноваційним підходом під час антикризового управління підприємством і реалізується в розробках маркетингових стратегій, що сприяють вирішенню та запобіганню кризових ситуацій. Для українських підприємств необхідним є застосування маркетингових технологій у діяльності, що сприятиме стійкому функціонуванню підприємств, отриманню частки на ринку та задоволянням потреб споживачів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Терлецька Ю. О., Іванюк В. В. Антикризовий менеджмент: вимоги до системи, механізму і процесу управління. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2010. Вип. 2. С. 181–188.
2. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ФОР Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
3. Каут О. В., Аніщенко Л. О., Ясинський І. П. Ообливості розробки й прийняття стратегічних маркетингових рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.103

4. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 4. С. 15–27.
5. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. II. С. 105–110. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_105_110.pdf
6. Телін С. В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 5. Т. 2. С. 216–219. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_2/216-219.pdf
7. Натрус К. С., Химинич С. Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31/1. С. 72–79. URL: <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/258/261>
8. Ілляшенко С. М. Маркетинг для магістрів : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2007. 928 с.
9. Храбатин О. І., Яворська Л. В. Маркетинг : навч. посіб. / за наук. ред. О. А. Тимчик. Київ : Лілея-НВ, 2014. 284 с.

REFERENCES

- Illiasenko, S. M. *Marketing for Masters*. Sumy: Universytetska knyha, 2007.
- Kamnieva, A. V. "Doslidzhennia isnuichykh instrumentiv ta modelei antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi" [The Investigation of Existing Tools and Models for Crisis Management in the Enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 4 (2014): 15-27.

- Kaut, O. V., Anishchenko, L. O., and Yasynskyi, I. P. "Osoblyvosti rozrobky i pryiniattia stratehichnykh marketynhovykh rishen" [Features of Development and Acceptance of Strategic Marketing Decisions]. *Efektivna ekonomika*, no. 12 (2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.103
- Khrabatyn, O. I., and Yavorska, L. V. *Marketynh* [Management]. Kyiv: Lileia-NV, 2014.
- Kovshova, I. O. *Marketynhovi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Marketing Management: Theory, Methodology, Practice]. Kyiv: FOP Vysheymyskyi V. S., 2018.
- Melnyk, Yu. M. "Marketynhovi stratehii antykrizovoho upravlinnia: klasyfikatsiini oznaky ta umovy yikh zasto-suvannia" [Marketing Strategies in Anti-Recessionary Management: Classification Signs and Application Conditions]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 4, part II (2011): 105–110. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_105_110.pdf
- Natrus, K. S., and Khymynych, S. Yu. "Antykrizovyi marketynh yak skladova stratehichnoho upravlinnia" [Anti-Crisis Marketing as a Component of Strategic Management]. *Ekonomichni visnyk universytetu*, iss. 31/1 (2016): 72–79. <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/258/261>
- Telin, S. V. "Antykrizove upravlinnia yak zasib zapobihan-nia bankrutstvu pidpriemstv" [Anti-crisis Management as a Means of Preventing Bankruptcy of Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho univer-sytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 5, part 2 (2010): 216–219. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_2/216-219.pdf
- Terletska, Yu. O., and Ivaniuk, V. V. "Antykrizovyi menedzhment: vymohy do systemy, mekhanizmu i protsesu upravlinnia" [Crisis Management: Requirements for the System, Mechanism and Management Process]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2010): 181-188.