

КОВБАС

Галина Іванівна

УДК 005.334

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ

викладач, Центр
дистанційного навчання
"Чернівецький інститут"
МАУП

MAIN DIRECTIONS OF THE ENTERPRISES CRISIS MANAGEMENT
CONCEPT DEVELOPMENT IN UKRAINE

KOVBAS Halyna Ivanivna – lecturer, Center for Distance Learning "Chernivtsi Institute" IAPM

У статті узагальнено концептуальні засади антикризового управління підприємствами в Україні. Наголошено на неминучості розвитку концепції антикризового управління у зв'язку з поширеністю кризових процесів та явищ. Розглянуто відмінності вітчизняної та іноземної концепції кризового менеджменту. Висвітлено концептуальні підходи щодо визначення принципів, мети, цілей, завдань та заходів антикризового менеджменту. Наголошено на диференціації структури антикризового менеджменту у залежності від етапу кризи та виду економічної діяльності. Акцентовано на доцільності поглиблення концепції за напрямком розробки кадрових аспектів.

* * *

В статье обобщены концептуальные основы антикризисного управления предприятиями в Украине. Отмечена неизбежность развития концепции антикризисного управления в связи с распространенностью кризисных процессов и явлений. Рассмотрены различия отечественной и иностранной концепции кризисного менеджмента. Освещены концептуальные подходы к определению принципов, целей, задач и мероприятий антикризисного менеджмента. Отмечена дифференциация структуры антикризисного менеджмента в зависимости от этапа кризиса и вида экономической деятельности. Акцентировано на целесообразности углубления концепции по направлению разработки кадровых аспектов.

* * *

Introduction. *The concept of crisis management is actively developing in the world and in Ukraine for a number of objective reasons. The further development of the concept depends on the synthesis of existing views and approaches, as well as the identification of possible areas for which it is expedient to increase the scientific work to achieve a high level of theoretical and methodological provision of crisis management.*

Purpose. *The aim of the work is to establish the actual state and justify the prospects for the development of the concept of crisis management of enterprises in Ukraine.*

Results. *The article generalizes the conceptual principles of crisis management of enterprises in Ukraine. It is emphasized on the inevitability of the development of the concept of crisis management in connection with the prevalence of crisis processes and phenomena. The differences between domestic and foreign concepts of crisis management are considered. The conceptual approaches to definition of principles, goals, goals, tasks and measures of crisis management are highlighted. It is emphasized on the differentiation of the structure of anti-crisis management, depending on the stage of the crisis and the type of economic activity. The emphasis is on the expediency of deepening the concept in the direction of developing personnel aspects.*

Conclusion. *According to the results of the study, we conclude that the concept of crisis management in Ukraine is at the stage of active development, which is conditioned by the frequency and depth of crisis phenomena in the economy. Along with this, an overview of scientific sources on the issues of crisis management provides only limited attention from the scientific community to the problems of personnel provision of anti-crisis management. While financial aspects are elaborated in detail, practically no attention is paid to the impact of the crises themselves and the measures implemented in the framework of crisis management on efficiency and labor productivity, personnel motivation, organizational and psychological climate at the enterprise, which should be considered a promising direction for further researches.*

Ключові слова: криза, управління підприємством, антикризовий менеджмент, концепція, кадрове забезпечення

Ключевые слова: кризис, управление предприятием, антикризисный менеджмент, концепция, кадровое обеспечение.

Keywords: crisis, enterprise management, anti-crisis management, concept, staffing

ВСТУП

Концепція антикризового управління активно розвивається у світі та Україні у зв'язку з низкою об'єктивних причин. По-перше, глобальні та локальні фінансові та соціально-економічні кризи неминучі, що відповідає циклічному характеру розвитку світової та національної економік. По-друге, підприємства у своїй господарській діяльності суттєво залежать від обставин, що утворюються у зовнішньому і внутрішньому середовищі їх функціонування, зокрема, кризових процесів та явищ, оскільки є відкритими системами. По-третє, без наукового осмислення криз та

антикризового реагування, неможливо досягнути ефективності антикризового менеджменту, а отже, й фінансової та соціально-економічної безпеки підприємств.

Окремі аспекти концепції антикризового менеджменту висвітлені у працях таких українських вчених, як О.Ю. Буцька, О.В. Васильєв, В.В. Гой, О.В. Гук, О.П. Слєць, Л.А. Зверук, А.М. Зверяков, М.І. Зверяков, Н.П. Карачина, Л.О. Лігоненко, О.О. Плахотнік, О.О. Савицька, Ф.Х. Сафарі, Г.В. Тельнова, О.В. Тимошенко. Проте подальший розвиток концепції залежить від узагальнення наявних поглядів і підходів, а також виокремлення можливих напрямків, за якими

доцільним є посилення наукової роботи для досягнення високого рівня теоретико-методологічного забезпечення антикризового управління.

МЕТА РОБОТИ полягає у встановленні актуального стану та обґрунтуванні перспектив розвитку концепції антикризового управління підприємствами в Україні.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною базою дослідження є теорії економічних циклів та криз, менеджменту підприємств, зокрема, стратегічного, ситуаційного та антикризового менеджменту. У дослідженні використано методи контент-аналізу, критичного аналізу, синтезу та узагальнення.

Джерельною базою дослідження є наукові праці іноземних та українських вчених за напрямком антикризового управління підприємствами.

РЕЗУЛЬТАТИ

Кризові процеси у національній економіці завжди стають чинником посилення уваги наукового співтовариства до проблем антикризового управління. Останнє десятиліття позначилось впливом на українську економіку світової фінансово-економічної кризи (2008-2009 рр.) та соціально-економічної кризи після Революції Гідності (2013-2014 рр.).

Аналіз наукової активності свідчить про піднесення уваги вчених до проблематики антикризового управління протягом декількох років після настання кризи та поступовий спад до наступного кризового періоду. Водночас, у посткризовий (чи, вірніше, з урахуванням положень теорії економічних циклів, «міжкризовий») період концепція антикризового управління розвивається у системному зв'язку з найважливішими аспектами функціонування підприємств – інноваційним та соціальним розвитком, маркетинговою стратегією. З цього приводу Н.П. Карачина та О.О. Савіцька наголошують: «У світі, який зазнав цілої низки природних катаклізмів та характеризується зростанням кількості проявів політичних хвилювань, проблема управління в кризових ситуаціях ніколи не залишається поза увагою. Широкий спектр наукових праць західних і вітчизняних учених з теми антикризового управління дає підстави зробити висновок про формування самостійного наукового напрямку. Тому виникають труднощі у розумінні та дослідженні цього феномену» [1, С. 7].

У іноземній науковій літературі поширеним напрямком досліджень є «кризовий менеджмент» – методи та інструменти прийняття рішень у кризових ситуаціях [2]. Концепція кризового управління тісно пов'язана з принципами тотального управління якістю [3]. Вітчизняна концепція антикризового управління відображає українські реалії менеджменту підприємств, коли на перший план виноситься не імідж чи розвиток, а виживання підприємства у складних ринкових умовах, що відзначаються недосконалістю державного регулювання та слабкою передбачуваністю кризових явищ передусім політико-економічного характеру.

Так, О.В. Гук антикризове управління досліджує як спосіб запобігання банкрутству та подолання кризових явищ на підприємстві за нестабільних умов

господарювання, що є системою, утвореною на основі необхідності досягнення групи цілей у контексті об'єктивної необхідності її запровадження на підприємстві [4]. Як справедливо зазначають Л.А. Зверук та Н.М. Давиденко, сучасне нестійке ринкове середовище формує об'єктивну необхідність розглядати антикризове управління як постійно діючу систему, пов'язану з управлінням фінансово-господарською діяльністю підприємства, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю [5, С. 75].

Антикризове управління розглядається науковцями як елемент системи менеджменту підприємства. Так, О.П. Слєць дослідив теоретичні, методичні та практичні засади антикризової складової управління підприємством обґрунтував послідовність здійснення функцій антикризового управління, які забезпечують узгодженість дій за умов застосування антикризових заходів, запропонував структуру проведення адаптивної реструктуризації машинобудівних підприємств та методичні рекомендації стосовно формування та реалізації антикризової стратегії управління [6]. В.В. Гой та О.В. Васильєв узагальнили основні підходи до пояснення теорії криз з погляду циклічності ринкової кон'юнктури, а також виникнення та перебігу криз на підприємствах корпоративного сектору [7].

На відміну від орієнтації на кризові ситуації, що спостерігається в іноземних наукових працях, вітчизняна концепція антикризового управління більш зосереджена довкола проблематики їх попередження. Так, у праці Г.В. Тельнової розроблено модель визначення «ранніх сигналів» кризи – метод докризового управління, що дозволяє керівнику будь-якого підприємства самостійно підбирати необхідні та реально здійснені заходи, а оптимальні обсяги зміни структури майна має розраховувати прикладна програма [8]. О.О. Шапурова, розробивши науково-методичні основи антикризового управління, виділила принцип постійної готовності редагування та принцип превентивності дій, а також сформувала стратегію стабілізації та основні механізми стабілізації на всіх стадіях кризи [9]. Л.А. Зверук та Н.М. Давиденко на основі системного підходу запропонували такі принципи, як принцип постійної превентивності дії та готовності до реагування, терміновості та адекватності реагування, комплексності рішень, альтернативності дій та адаптивності управління, пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, оптимізації зовнішньої санації та принцип ефективності [5].

Поряд з цим, традиційно структура антикризового управління будується за поділом ситуації на докризову, кризову та посткризову. О.В. Тимошенко, О.Ю. Буцька та Ф.Х. Сафарі охарактеризували основні структурні елементи антикризового фінансового управління підприємством та побудували механізм антикризового управління в умовах трансформаційних процесів в Україні, наголосивши на існуванні залежності між типами управління підприємством та зміною кризового стану в економічному середовищі. Науковці обстоюють системний характер антикризового управління, що включає превентивну, реактивну та післякризову складові та наполягають, що коректна оцінка ефективності механізму антикризового управління на підприємстві полягає у застосуванні комплексного

підходу, який буде поєднувати аспекти різних механізмів антикризової стабілізації [10]. Міркуючи схожим чином, Л.А. Зверук та Н.М. Давиденко наголосили, що найважливішим принципом стратегії антикризового управління є принцип превентивності дії та готовності до реагування, для чого виникає необхідність здійснення моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища з метою раннього виявлення загрози кризи, а основним інструментарієм при цьому виступає діагностика [5]. Як наголошує О.В. Гук, антикризове управління ґрунтується на глибокому аналізі фінансового господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутства, а також підвищити ефективність його діяльності. Попередження банкрутства, відзначає науковець, залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й упровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства [4, С. 197].

Погоджуємось також з міркуванням І.С. Ладунки та О.І. Андрюшиної, процес антикризового управління має передбачати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їх адаптованість у процесі життєдіяльності підприємства. В авторському розумінні антикризове управління повинно охоплювати всі підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову, кадрову. Визначені підсистеми не функціонують ізольовано. Основна мета антикризового управління полягає в узгодженості та координації дій між цими системами, створенні умов для їх працездатності [11, С. 281].

Одним із завдань розвитку концепції антикризового управління є визначення об'єкта управління. Основним об'єктом вважаються кризи, тобто кризові процеси та явища, що мають певною мірою непередбачуваний характер та суттєво впливають на ефективність роботи підприємства. О.О. Плахотнік запропонував класифікацію кризових явищ на підприємстві на основі їх розмежування за критеріями етапу життєвого циклу, впливу на вартість підприємства та вживання методів реактивного антикризового управління, що дозволяє підвищити ефективність управління підприємством і забезпечити прийняття стратегії розвитку. Науковець наголосив на важливості проактивного антикризового управління, що дозволяє забезпечити економічну безпеку та конкурентоспроможність підприємства у процесі його функціонування та стратегічного розвитку [12]. Класифікацію криз підприємства та ефективність антикризових заходів (на прикладі фінансової діяльності підприємства) досліджено у праці О.П. Степаненко. Науковцем розроблено економіко-математичну модель оцінки діяльності підприємства, а також комплекс економіко-математичних моделей антикризового управління його кадровою діяльністю, запропоновано методи їх узгодження; висвітлено питання використання віртуальних технологій і систем в антикризовому управлінні підприємством [13].

Деякі відмінності спостерігаються у дослідженнях особливостей антикризового управління залежно від

виду економічної діяльності підприємства. Одним з основних напрямків розбудови концепції антикризового управління є теоретико-методологічне забезпечення банківських установ за цим напрямком. Цьому питанню присвячено, зокрема, монографію М.І. Зверякова та А.М. Зверякова, в якій висвітлено теоретико-методологічні та прикладні аспекти системи антикризового управління діяльністю банків; систематизовано й узагальнено теоретичні положення стосовно визначення сутності кризових явищ в економіці та їх причин, наведено методологічні основи оцінки ефективності використання інструментів антикризового управління банками [14]. О.М. Остапенко, дослідивши питання формування антикризової політики сільськогосподарськими виробничими кооперативами, визначив основні складові детермінанти антикризового управління, які мають забезпечити вихід з кризового стану кооперативів, а саме: формування ефективної системи менеджменту через створення асоціації кооперативів і виділення в ній групи кризового управління, здійснювати постійне оцінювання ризиків кооперативів і вдосконалювати планування [15]. У праці Л.О. Лігоненко розроблено теоретико-методологічні основи та методичний інструментарій побудови системи антикризового управління торговельним підприємством, зокрема, визначено теоретичні засади розробки антикризової програми підприємства та запропоновано методичне забезпечення її формування, а також зміст контролю у системі антикризового управління [16]. Програмний підхід спостерігається також у статті І.С. Ладунки, О.І. Андрюшиної, котрі систематизували підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством та обґрунтували необхідність створення та постійного вдосконалення антикризової програми підприємства [11].

Заключним елементом концепції антикризового управління може вважатись розробка конкретних заходів. Н.П. Банера для покращення фінансової діяльності малих підприємств пропонує використання низки антикризових заходів для попередження і подолання кризової ситуації та утримання стабільного становища підприємства у складних економічних ситуаціях: оптимізацію витрат, ефективне використання системи маркетингу, жорсткість ведення кадрової політики, підвищення рівня грошового потоку, дотримання ефективного планування та правильної системи управління, покращення якості інформаційного забезпечення, оптимізацію бюджетування та постійну профілактику проведення антикризових заходів [17].

Об'єднання теоретичних та прикладних засад антикризового управління здійснюється у рамках стратегічного менеджменту. З цього приводу погодимось з Н.П. Карачиною та О.О. Савіцькою, котрі підкреслюють, що антикризове управління за своєю суттю є стратегічним і повинне будуватися на основі збалансованих та обґрунтованих стратегій, що дозволить підприємству більш виважено визначати стратегічні орієнтири із зазначенням ключових показників діяльності підприємства та враховувати організаційну та фінансову структури суб'єкта підприємництва, що так само забезпечить ефективне функціонування системи раннього попередження та реагування [1, С. 7]. Як влучно зазначає П.М. Чуб: «За сучасних умов, які

є наслідком розгортання на теренах нашої держави фінансово-економічної кризи, гостро постали питання неефективного антикризового менеджменту, а інколи – взагалі його відсутності. Саме тому важливим є зосередження уваги на антикризовому менеджменті, за допомогою якого можна передбачати, вчасно розпізнавати і успішно вирішувати найскладніші проблеми» [18, С. 211].

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження доходимо висновку, що концепція антикризового управління підприємством в Україні перебуває на етапі активного розвитку, що обумовлюється частотою та глибиною кризових явищ в економіці. У таких умовах виживання та нормальне функціонування підприємства залежить від здатності менеджменту розробити стратегію антикризового управління, що базується на відповідній концепції, враховує мету, цілі, та очікувані результати у плані зміцнення стійкості підприємства до криз. Антикризове управління на практиці може зводитись до ситуаційного управління – реакції на кризові процеси та явища, що описано в іноземних джеделах. Вітчизняне вчення про антикризовий менеджмент охоплює значно ширший аспект управлінської діяльності, представляє достатньо різноманітні погляди на оцінку можливих загроз та шляхи їх попередження, пропонує практичні управлінські інструменти, розроблені, в тому числі з урахуванням виду підприємницької діяльності суб'єкта господарювання, де планується використовувати методи антикризового управління.

Поряд з цим, огляд наукових джерел за проблематикою антикризового управління доводить лише обмежену увагу з боку наукового співтовариства до проблематики кадрового забезпечення антикризового менеджменту. У той час, як фінансові аспекти розроблені досить докладно, практично не звертається увага на вплив самих криз та заходів, що реалізуються у рамках антикризового менеджменту на ефективність та продуктивність праці, мотивацію персоналу, організаційно-психологічний клімат на підприємстві, що слід вважати перспективним напрямком подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Карачина Н.П., Савіцька О.О. Антикризове управління: сучасний категоріальний вимір. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_47
2. Hamidovic H. *An Introduction to Crisis Management*. ISACA. 5. URL: https://www.researchgate.net/publication/254864017_An_Introduction_to_Crisis_Management
3. Anceaux F., Morel G. *Crisis Management: Theories and Methods Decision making in crisis situations. Definitions, models, methods and research issues Symposium ARPEGE*. URL: http://arpege-recherche.org/symposium2012/Arpege_Anceaux_Morel.pdf
4. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 6 (22). С. 193-198. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html>
5. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 1(23). Т. 2 С. 69-75.
6. Єлец О.П. Антикризова складова управління маши-

нобудівним підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". Х., 2009. 20 с.

7. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6504>

8. Тельнова Г.В. Антикризове управління машинобудівним підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Приазов. держ. техн. ун-т. Маріуполь, 2006. 20 с.

9. Шапурова О.О. Антикризове управління машинобудівними підприємствами в ринкових умовах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2009. 20 с.

10. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. 2016. Т. 23. № 2. С. 187-192.

11. Ладунка І.С., Андрушина О.І. Антикризове управління підприємством. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-8/15-stati-8/709-ladunka-i-s-andryushina-o-i>

12. Плахотнік О.О. Ефективні механізми проактивного антикризового управління підприємствами: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / ДВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". Маріуполь, 2011. 19 с.

13. Степаненко О.П. Економіко-математичні моделі і методи антикризового управління підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / Міжнар. наук.-навч. центр інформ. технологій та систем НАН України і МОН України. К., 2005. 24 с.

14. Зверяков М.І., Зверяков А.М. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2015. 418 с.

15. Остапенко О.М. Антикризове управління сільськогосподарськими виробничими кооперативами: автореф... канд. екон. наук: 08.00.04 / Луган. нац. аграр. ун-т. Луганськ, 2008. 20 с.

16. Лігоненко Л.О. Антикризове управління торговельним підприємством: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.05 / Київ. нац. торгов.-екон. ун-т. К., 2001. 35 с.

17. Банера Н.П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. С. 266-269.

18. Чуб П.М. Методи антикризового управління банком. *Фінанси, облік і аудит*. 2011. Вип. 18. С. 211-219.

References

1. Karachyna N.P., Savitska O.O. *Anticrisis management: a modern categorical dimension. Economy. Management. Innovations*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_47 (in Ukrainian).
2. Hamidovic H. *An Introduction to Crisis Management*. ISACA. 5. URL: https://www.researchgate.net/publication/254864017_An_Introduction_to_Crisis_Management
3. Anceaux F., Morel G. *Crisis Management: Theories and Methods Decision making in crisis situations. Definitions, models, methods and research issues Symposium ARPEGE*. URL: http://arpege-recherche.org/symposium2012/Arpege_Anceaux_Morel.pdf
4. Huk O.V. *Anticrisis management as a way to prevent bankruptcy of the enterprise. Economics: realities of time. Scientific Journal*. 2015. № 6 (22). pp. 193-198. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html> (in Ukrainian).
5. Zveruk L.A. *Anti-crisis management of the enterprise in conditions of innovative development. International scientific journal "Internauca"*. 2017. № 1 (23). Vol. 2. pp. 69-75. (in Ukrainian).
6. Yelets O.P. *Anticrisis component of the management of the machine-building enterprise: author's abstract. dis ... cand. econ. sciences: 08.00.04 / National. tech Unt. Kharkiv*

Polytechnic Institute. Kharkiv, 2009. 20 p. (in Ukrainian).

7. Hoi V.V., Vasyliiv O.V. *Anticrisis Management of Corporate Enterprises: Theoretical Aspects. Effective economy.* 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6504> (in Ukrainian).

8. Telnova H.V. *Anti-crisis management of machine-building enterprise: author's abstract. dis ... cand. econ. sciences: 08.06.01 / Priazov. state tech un. Mariupol, 2006. 20 p. (in Ukrainian).*

9. Shapurova O.O. *Anticrisis management of machine-building enterprises in market conditions: author's abstract. dis ... cand. econ. sciences: 08.00.04 / Classical private un. Zaporizhzhia, 2009. 20 p. (in Ukrainian).*

10. Tymoshenko O.V., Butska O.Yu., Safari F.Kh. *Anticrisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise. Economic analysis.* 2016. Vol. 23. № 2. pp. 187-192. (in Ukrainian).

11. Ladunka I.S., Andriushyna O.I. *Anticrisis management of the enterprise.* URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-8/15-stati-8/709-ladunka-i-s-andriushyna-o-i> (last accessed 14.04.2019). (in Ukrainian).

12. Plakhotnik O.O. *Effective mechanisms of proactive crisis management by enterprises: author's abstract. dis ... cand. econ. sciences: 08.00.04 / Priazov State Technological University. Mariupol, 2011. 19 p. (in Ukrainian).*

13. Stepanenko O.P. *Economical and mathematical models and methods of crisis management of the enterprise: author's abstract. dis ... cand. econ. sciences: 08.03.02 / International Research and Training Center for Information Technologies and Systems of National Academy of Sciences of Ukraine and Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2005. 24 p. (in Ukrainian).*

14. Zvieriakov M.I., Zvieriakov A.M. *Anti-crisis management of financial stability of the bank in the conditions of economic imbalances: a monograph.* Odesa: ONEU, 2015. p. 418. (in Ukrainian).

15. Ostapenko O.M. *Anticrisis Management of Agricultural Production Cooperatives: author's abstract. dis ... cand. econ. sciences 08.00.04 / Luhansk. nat. agrar. univ. Luhansk, 2008. 20 p. (in Ukrainian).*

16. Lihonenko L.O. *Anti-crisis management of a trading enterprise: author's abstract. dis ... cand. econ. sciences: 08.07.05 / Kyiv. nats trading-econ. univ. Kyiv, 2001. 35 p. (in Ukrainian).*

17. Banera N.P. *Anticrisis management as one of the ways out of the financial crisis. Global and national problems of the economy.* 2016. Issue 10. pp. 266-269. (in Ukrainian).

18. Chub P.M. *Methods of crisis management by the bank. Finance, accounting and auditing.* 2011. Vol. 18. pp. 211-219. (in Ukrainian).