

ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ

TOOLS AND TECHNOLOGIES OF CRISIS MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANY

Розглянуто сутність, мету й об'єкт антикризового управління. Висвітлено чинники, що визначають особливості антикризового управління в страховій компанії. Уточнено сутність кризи як реальної загрози банкрутства. Проаналізовано взаємозв'язок антикризового менеджменту страховика з управлінням ризиками, безпекою, достатністю капіталу та платоспроможністю. Розкрито особливості технології антикризового управління. Систематизовано інструменти антикризового управління за їх спрямованістю на основні фактори ризиків діяльності страховика.

Ключові слова: антикризове управління, страхова компанія, криза, ризик, безпека, достатність капіталу, платоспроможність, технологія, інструмент.

Рассмотрены сущность, цель и объект антикризисного управления. Освещены факторы, определяющие особенности антикризисного управления в страховой компании. Уточнена сущность кризиса как реальной угрозы банкротства. Проанализирована взаимосвязь антикризисного менеджмента страховщика с управлением

рисками, безопасностью, достаточностью капитала и платежеспособностью. Раскрыты особенности технологии антикризисного управления. Систематизированы инструменты антикризисного управления по их направленности на основные факторы риска деятельности страховщика.

Ключевые слова: антикризисное управление, страховая компания, кризис, риск, безопасность, достаточность капитала, платежеспособность, технология, инструмент.

The essence, purpose and object of crisis management are considered. The factors determining the peculiarities of crisis management in the insurance company are highlighted. The essence of the crisis is specified as a real threat of bankruptcy. The relationship between the insurer's crisis management with risk management, security, capital adequacy and solvency is analyzed. Features of the technology of crisis management are revealed. The tools of crisis management are systematized of their orientation on the main factors of risk of the insurer's activities.

Key words: crisis management, insurance company, crisis, risk, security, capital adequacy, solvency, technology, instrument.

УДК 338.24:332.834.4

Корват О.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління фінансовими послугами, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Бурлака Г.О.

студент
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Постановка проблеми. У складні періоди розвитку економіки особливого значення для підприємств набуває вирішення питання дієвого антикризового управління. Страхові компанії у цій ситуації не є винятком. Навпаки, страховикам як фінансовим установам, які приймають ризики для відшкодування можливих збитків, вчасне запобігання кризам необхідне завжди.

За інформацією Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (далі – Нацкомфінпослуг), із 01 січня 2012 р. до 30 вересня 2017 р. з реєстру фінансових установ виключено 189 страхових компаній; їх кількість скоротилася на 33,2% (з 443 до 296) [1]. Це підтверджує наявність на страховому ринку України кризових процесів. У сучасних умовах затяжної макроекономічної кризи проблема опанування страховиками інструментів і технологій антикризового менеджменту набуває надзвичайної актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади, методичні та практичні аспекти антикризового управління підприємствами досліджуються багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, зокрема В.О. Василенком [2], О.Є. Гудзь [3], Г.А. Дорошук [4], А.Т. Зубом [5], І.О. Кульчий [6], Л.О. Лігоненко [7], В.М. Масюк [8], С.Т. Пілецькою [9]. Специфіка проблематики у сфері страхового менеджменту висвітлюється у працях С.А. Ачкасової [10], В.Й. Плиси [11], О.О. Шевчук [12].

Незважаючи на значні здобутки науковців у вирішенні загальних проблем попередження та подолання криз на підприємствах, питання антикризового управління в страхових компаніях, з урахуванням особливостей їх діяльності, досліджені недостатньо. Наукового опрацювання потребують специфічні інструменти та технології страхового антикризового менеджменту.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних положень, розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо застосування технологій та інструментарію антикризового управління в страховій компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній науці доволі активно обговорюється сутність антикризового управління. Більшість дослідників, зокрема, І.О. Кульчий, розглядають антикризове управління як «систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ» [6, с. 53]. Подібної позиції дотримується Р. Келлер, який визначає антикризове управління як особливу форму управління, що направлене на попередження чи подолання процесів, здатних створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства [3, с. 13]. На думку В.О. Василенка, антикризове управління спрямоване на «передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками»

[2, с. 23]. Аналогічно трактує сутність антикризового управління Л.О. Лігоненко – як спеціального, постійно організованого управління, націленого на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання [7, с. 57].

Існує також альтернативний погляд, згідно з яким антикризове управління застосовується підприємством лише у періоди криз. Наприклад, С. Беляев і В. Кошкін вважають, що антикризове управління є «сукупністю форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника» [9, с. 191].

Таким чином, можна виділити два основні підходи до визначення сутності досліджуваного поняття, згідно з якими антикризове управління застосовується або постійно, протягом всього періоду існування підприємства, або лише у стані кризи.

Переважає більшість дослідників дотримуються першої позиції, стверджуючи, що антикризове управління – це безперервний процес. І.О. Кульчій пропонує поділяти антикризовий менеджмент на пасивний і активний, залежно від наявності на підприємстві ознак кризи та необхідності застосування активних заходів [6, с. 53]. Ю. Кристек класифікує антикризове управління за тим же критерієм [3, с. 13]: антиципативне (завчасне), яке застосовується підприємством у разі існування потенційної загрози кризи; превентивне – вводиться за наявності симптомів латентної кризи; реактивне – є необхідним для підприємства на стадії явної кризи.

Об'єктом (предметом) антикризового управління прийнято вважати кризові ситуації, процеси їх розвитку, причини або фактори криз, реальні та потенційні загрози криз [4, с. 15; 6, с. 67; 8, с. 83]. На нашу думку, об'єктом антикризового управління є не кризи, а підприємство, адже саме на підприємство як систему спрямовуються управлінські впливи. Проте головною метою антикризового управління є запобігання кризам, зниження їх імовірності та наслідків їх впливу.

Відомо, що функціонування страхових компаній із моменту їх створення до ліквідації контролюється державою [13, с. 14]. Нормативно-правові акти з регулювання страхової діяльності висувають вимоги до страховиків для попередження їх неплатоспроможності і підтримання стійкості. Зазначені вимоги називають пруденційними. Їх поділяють на три групи: фінансові, вимоги до управління та до ринкової поведінки [13, с. 33].

Для більш ефективного регулювання платоспроможності страхових компаній, з урахуванням тотального збільшення рівня ризиків, частоти і наслідків криз, у країнах ЄС поступово впроваджується новий режим Solvency II, що викладений у Директиві 2009/138/ЄС Європейського парламенту та Ради від 25 листопада 2009 р. [14]. Ним, зокрема, передбачені вимоги до капіталу страховиків, що базуються на оцінці ризиків, правила оцінювання активів і пасивів, страхових

(технічних) резервів, класифікація наявного капіталу за критеріями якості, вимоги до систем управління, зокрема управління ризиками та внутрішнього аудиту, до інвестування активів, до обсягів інформації, що повідомляється страховальникам, до обов'язкового оприлюднення звітів страхових компаній про платоспроможність і фінансовий стан.

Необхідність виконання страховиками зазначених регуляторних вимог зумовлює певні особливості антикризового управління. На методах антикризового менеджменту суттєво позначається специфіка страхової діяльності, яка пов'язана із:

- особливістю операційних процесів, що враховують імовірнісний характер настання страхових випадків;

- інверсним ціноутворенням страхових послуг, тобто встановлення цін на них має передувати формуванню їх реальної собівартості;

- наявністю страхового (технічного) ризику, що характеризується як ризик недостатності страхових внесків на здійснення страхових виплат та покриття витрат на ведення справи страховика;

- значним впливом людського фактору у наданні страхових послуг.

Для подальшого вирішення завдань дослідження доцільно з'ясувати сутність кризи. В.О. Василенко визначає кризу як «крайне загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі» [2, с. 12]. Кризу також трактують як «тяжкий перехідний стан», «конфлікт, який перейшов у стан антагоністичного протиріччя» [6, с. 7]. А.Т. Зуб вважає, що «криза – це малоімовірна подія, здатна загрозувати життєдіяльності організації, що характеризується невизначеними причинами і важко передбачуваними наслідками і вимагає прийняття негайних рішень» [5, с. 14].

Дійсно, криза є подією, але яка вже сталася, на відміну від ризику – можливої події, що може реалізуватися у майбутньому. Якщо ризикова подія у разі настання може спричинити значні втрати, такий ризик слід вважати потенційною загрозою. У разі високої ймовірності реалізації загрози вона є реальною. Варіанти характеристик, за яких ризик можна класифікувати як загрозу, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Критерії віднесення ризику до загрози

Характеристики ризику:		Віднесення ризику до загрози
Ймовірність	Негативні наслідки (втрати)	
Висока	Значні	Реальна загроза
Висока	Незначні	Ризик не є загрозою
Невисока	Значні	Потенційна загроза
Невисока	Незначні	Ризик не є загрозою

Критерії віднесення ризику до загрози (табл. 1) дозволяють розрізнати:

- ризик кризи як малоймовірної можливої події (потенційну загрозу кризи);
- реальну загрозу кризи, коли ймовірність настання кризи висока;
- реальну кризу, як подію, що сталася.

Ця класифікація узгоджується із запропонованим Ю. Кристеком розподілом антикризового управління на антиципативне (завчасне), превентивне та реактивне [3, с. 13]. Крім того, вона пояснює взаємозв'язок антикризового менеджменту з управлінням ризиками та системою економічної безпеки.

Слід погодитися із В.М. Масюк, що основні характеристики антикризового управління, управління ризиками та системи забезпечення безпеки як підсистем загальної системи управління підприємством перетинаються, однак для досягнення цілей під час виконання їх функцій методи та інструменти можуть відрізнитися [8, с. 85–86]. Хоча її позицію, що «ризик-менеджмент і система економічної безпеки підприємства мають підпорядковуватися антикризовому управлінню» [8, с. 86], слід уточнити.

На наш погляд, у період стабільності всі функції ризик-менеджменту та системи безпеки підпорядковуються антикризовому менеджменту для управління ризиком неплатоспроможності як «окремим видом сукупного ризику діяльності» – ризиком нездатності суб'єкта підприємництва задовольнити вимоги контрагентів через неплатоспроможність [15, с. 5–6]. Призначення антиципативного (завчасного) антикризового менеджменту полягає, насамперед, у контролі за рівнем ризику неплатоспроможності. У разі реальної загрози кризи на підприємстві функції ризик-менеджменту і системи безпеки також доцільно підпорядковувати превентивному антикризовому управлінню.

В умовах явної кризи, яку можна визначити як реальну загрозу банкрутства або як ризик неплатоспроможності з високою ймовірністю, механізми та інструменти ризик-менеджменту вже не діють. У цей період антикризове управління має специфічні властивості та застосовує особливі інструменти для «розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються в умовах суттєвих ресурсних і часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат» [8, с. 82].

Регуляторні вимоги до управління безпекою та антикризового управління для страхових компаній відсутні і в Україні, і в ЄС. Проте у багатьох країнах нормативно-правові документи, які регулюють діяльність страховиків, встановлюють вимоги до умов забезпечення платоспроможності (у тому числі забезпечення стійкості як тривалої платоспроможності). Однією з таких вимог є достатність капіталу страховика.

За результатами дослідження Н.С. Опешко, достатність капіталу страховика характеризується як «обсяг власного капіталу, який забезпечує здатність страхової компанії в рамках визначеного зацікавленими сторонами довірчого інтервалу та часового горизонту виконувати страхові зобов'язання в розмірі, який не може бути покритий страховими резервами, а також покривати інші непередбачувані збитки в діяльності» [16, с. 6]. Н.С. Опешко у системі управління достатністю капіталу виокремлює фінансовий механізм, фінансові методи якого поділяє на методи формування наявного капіталу та методи управління ризиком [16, с. 7].

Таким чином, всі види управління (антикризове, ризиками, безпекою, достатністю капіталу) сприяють підтриманню платоспроможності страхової компанії і є підсистемами системи управління стійкістю (платоспроможністю). На наш погляд, розподіл на вищезазначені види управління є умовним, тому що багато їх функцій перетинаються і дублюються. Проте це не можна стверджувати щодо реактивного антикризового управління, яке дійсно є специфічним. Воно відрізняється від інших і технологією, й інструментами.

Під технологією управління розуміють комплекс послідовних операцій, методів, прийомів здійснення впливу на керований об'єкт. Технологія антикризового управління – це «комплекс послідовно здійснюваних заходів запобігання кризі, її профілактики, врегулювання, зниження її негативних наслідків» [6, с. 101].

Специфіка технології під час кризи обумовлена факторами дефіциту часу, конфліктності, зниження керованості, порушенням балансу економічних інтересів, високим ступенем невизначеності, складним переплетенням проблем, зниженням конкурентоспроможності [6, с. 101]. Особливостями технологій антикризового управління є врахування високої чутливості результатів управління до своєчасності управлінських впливів та способу їх реалізації, посилення уваги до попередньої оцінки управлінського рішення та контролю за його результатами.

Підприємство як система у періоди криз знаходиться в нетиповому невірноваженому стані. Тому необережне управлінське рішення може спричинити втрату системою цілісності з подальшим банкрутством. Ефективність технології антикризового управління досягається пошуком і здійсненням своєчасних, екстраординарних та узгоджених із функціонуванням підприємства управлінських впливів на компоненти системи для стимулювання їх самоорганізації та еволюції в бажаному напрямку.

Враховуючи, що, з метою належного захисту споживачів страхових послуг і забезпечення довіри до страхової галузі, держава контролює рівень платоспроможності страховиків і запобігає їх неплатоспроможності, державний нагля-

довий орган (в Україні – Нацкомфінпослуг) має право проводити примусову санацію страховика, зокрема, у разі невиконання ним зобов'язань перед страхувальниками протягом трьох місяців. Тобто, реактивне антикризове управління (управління на стадії кризи) може здійснюватися в страховій компанії державним регуляторним органом або призначеною ним особою – тимчасовим адміністратором із відстороненням керівництва страховика від управління.

Безперечно, антикризове управління повинне мати системний характер та базуватися на комплексному науковому підході. На думку А.Т. Зуба, це вимагає виділення психологічних, соціально-політичних і структурно-технологічних підходів [5, с. 15]. О.Є. Гудзь наполягає на інтеграції «методологічних засад та інструментів системного, ситуаційного, компетентнісного, процесного, функціонального, поведінкового, ціннісного, проектного управлінського та стратегічного підходів до антикризового управління» [3, с. 13].

Враховуючи ймовірніший характер кризи, побудову комплексного системного підходу до антикризового управління, доцільно починати зі з'ясування можливих причин неплатоспроможності страховиків. Такий аналіз був проведений представниками європейських органів страхового нагляду на базі інформації про компанії, які

мали значні фінансові проблеми. Згідно з результатами цього дослідження, «прямими причинами фактичних випадків неплатоспроможності страховиків були необґрунтовані рішення в умовах ризику, зовнішня критична подія та несприятливі фінансові результати» [17, с. 26]. Більш детальний аналіз обставин неплатоспроможності виявив причинні ланцюги, які починалися із внутрішніх факторів: проблем в управлінні або у взаємовідносинах з акціонерами чи з зовнішніми контролерами. Вони включали некомпетентність у роботі, роботу поза компетенцією, недостатню інтегрованість процесів і колективів, конфлікти, неможливість страхової компанії протистояти неправильним рішенням групи, до якої вона входить. Ці проблеми «призводили до неадекватних внутрішніх процесів: некоректності в обліковій політиці та інформаційних технологіях, неадекватних комунікацій між відділами, аутсорсингу, контролю за дистрибуцією» [17, с. 26]. Менеджментом часто приймалися невідповідні рішення щодо перестрахування, витрат, андеррайтингу, управління активами та зобов'язаннями. Представниками європейських органів страхового нагляду було розроблено схему загальних зв'язків між причинами ризиків, що впливають на виникнення ризику неплатоспроможності, (див. [17, с. 26]) та побудовано деталізовану карту ризиків (див. [15, с. 13]).

Таблиця 2

Інструментарій антикризового управління в страховій компанії

Спрямованість інструментів	Інструменти антикризового управління
Загального характеру (капітал)	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення капіталу (емісія акцій, збільшення внесків до товариства, прийняття до складу товариства нових учасників, залучення субординованого боргу) – Реорганізація (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) – Передача портфеля договорів іншим страховикам
Базові внутрішні причини (менеджмент, рада директорів, пов'язані сторони)	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення позачергових зборів для прийняття антикризових рішень – Стимулювання і мотивація менеджменту – Відсторонення керівництва від управління
Неадекватні внутрішні процеси, системи, люди	<ul style="list-style-type: none"> – Реінжиніринг/перепроєктування бізнес-процесів – Активне прогнозування – Стимулювання і мотивація персоналу – Методи управління конфліктами і стресами – Налагодження роботи кризових команд – Методи управління збутом (дистрибуцією)
Невідповідні ризикові рішення, негативні фінансові результати та неточна оцінка фінансових результатів (якість активів, перестрахування, адекватність виплат та актуарних зобов'язань, ліквідність, прибутковість)	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення аудиту та корекція помилок – Незалежне зовнішнє консультування та технічна підтримка від зовнішніх кваліфікованих спеціалістів – Методи управління страховим ризиком (встановлення лімітів, франшизи, удосконалення андеррайтингу, розрахунок адекватних страхових тарифів, перестрахування) – Методи управління ринковим ризиком – Методи управління активами – Методи управління операційним ризиком – Методи управління витратами – Бенчмаркінг страхових послуг – Впровадження інноваційних страхових продуктів – Методи управління попитом на страхові послуги

Використовуючи загальні зв'язки між причинами ризиків, автори статті пропонують систематизувати інструменти антикризового менеджменту за їх спрямованістю на основні фактори ризиків діяльності страховика (табл. 2).

Як видно з табл. 2, антикризовий менеджмент використовує широкий спектр інструментів для управління платоспроможністю страхової компанії. Якщо повернутися до уточненого визначення кризи як реальної загрози банкрутства (неплатоспроможності), то можна дійти висновку, що антикризове управління та управління платоспроможністю є ідентичними.

Висновки з проведеного дослідження.

У ході дослідження було з'ясовано, що антикризове управління націлене на запобігання кризам і неплатоспроможності, зниження їх імовірності та наслідків їх впливу. Воно використовується постійно протягом всього періоду існування підприємства. У періоди криз антикризове управління має специфічні властивості та може застосовувати нетипові інструменти. Особливістю технологій антикризового управління є врахування чутливості результатів управління до управлінських впливів на підприємство як систему, що знаходиться у невірноваженому стані. Державний пруденційний нагляд за страховою діяльністю та необхідність виконання страховиками нормативних регуляторних вимог зумовлюють особливості антикризового управління в страхових компаніях. Інструменти антикризового страхового менеджменту повинні враховувати специфіку страхової діяльності та фактори ризиків діяльності страховика.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України / Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-strakhovoho-rynkuUkrainy.html>.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / В.О. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
3. Гудзь О.Є. Парадигма побудови системи антикризового управління підприємством / О.Є. Гудзь, О.Г. Старинець // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 1. – С. 11–19.
4. Дорошук Г.А. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : [навч. посіб.] / Г.А. Дорошук, Н.М. Дашченко. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. – 332 с.
5. Зуб А.Т. Антикризисное управление : [учебник] / А.Т. Зуб. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 343 с.
6. Кульчий І.О. Антикризове управління : [навч. посіб.] / І.О. Кульчий. – Полтава : ПолтНТУ, 2016. – 120 с.

7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [монографія] / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.

8. Масюк В.М. Взаємозв'язок антикризового управління з ризик-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства / В.М. Масюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 778. – С. 81–86.

9. Пілецька С.Т. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи / С.Т. Пілецька // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. – 2014. – № 2. – С. 190–194.

10. Ачкасова С.А. Антикризове управління діяльністю страхової компанії / С.А. Ачкасова, О.Є. Максимов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 337–343.

11. Плиса В.Й. Антикризове управління діяльністю страховика / В.Й. Плиса, З.П. Плиса // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С. 221–226.

12. Шевчук О.О. Актуальні питання антикризового управління страховою діяльністю в Україні / О.О. Шевчук // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2015. – Вип. 1. – С. 173–181.

13. Внукова Н.М. Пруденційний нагляд у сфері страхування : [монографія] // [Н.М. Внукова, О.В. Корват, Н.С. Опешко] / Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 260 с.

14. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) (recast) (Text with EEA relevance) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:02009L0138-20140523&from=EN>.

15. Корват О.В. Ризики діяльності страховика / О.В. Корват. – Х. : ТОВ «Рейтинг», 2008. – 20 с.

16. Опешко Н.С. Управління достатністю капіталу страхових компаній : автореферат дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Н.С. Опешко. – К. : 2016. – 20 с.

17. Временко Л.В. Сучасний інструментарій пруденційного нагляду за страховою діяльністю / Л.В. Временко, О.В. Корват // Економіка розвитку. – 2009. – № 2. – С. 26–29.

REFERENCES:

1. Informatsiya pro stan i rozvytok strakhovoho rynku Ukrayiny / Natsionalna komisiya, shchj zdiysniuye derzhavne reguluvannia u sferi rynkiv finansovykh posluh [Electronnyi resurs]. – Regim dostupu : <https://nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-prostanirozvytokstrakhovohorynkuUkrainy.html>.
2. Vasylenko V.O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom : [navch. posib.] / V.O. Vasylenko. – K. : Tsentr navchalnoyi literatury, 2005. – 504 s.
3. Gudz O.Y. Paradyhma pobudovy systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom / O.Y. Gudz, O.H. Starunets // Ekonomika. Menedzhment. Biznes. – 2017. – № 1. – S. 11–19.

4. Doroshuk H.A. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teorія ta praktyka : [навч. посіб.] / H.A. Doroshuk, N.M. Dashchenko. – Lviv: Novyj Svit-2000, 2010. – 332 s.
5. Zub A.T. Antykryzysnoe upravlenye : [uchebnik] / A.T. Zub. – M. : Yzdatelstvo Yurajt, 2014. – 343 s.
6. Kulchiy I.O. Antykryzove upravlinnia: [navch. posib.] / I.O. Kulchiy. – Poltava : PoltNTU, 2016. – 120 s.
7. Ligonenko L.O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij : [monographiya] / L.O. Ligonenko. – K. : KNTEU, 2001. – 580 s.
8. Masyuk V.M. Vzaiemozviazok antykryzovoho upravlinnia z ryzyk-menedzhmentom ta systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva / V.M. Masyuk // Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politehnika. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. – 2013. – № 778. – S. 81–86.
9. Piletska S.T. Antykryzove upravlinnia iak instrument zapobihannia kryzy / S.T. Piletska // Nauchnyj vestnyk Donbasskoj hosudarstvennoj mashynostroytelnoj akademyy. – 2014. – № 2. – S. 190–194.
10. Achkasova S.A. Antykryzove upravlinnia diialnistiu strakhovoi kompanii / S.A. Achkasova, O.Ye. Maksymov // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2012. – № 38. – S. 337–343.
11. Plisa V.J. Antykryzove upravlinnia diialnistiu strakhovyka / V.J. Plisa, Z.P. Plisa // Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy. – 2010. – Вип. 20.3. – S. 221–226.
12. Shevchuk O.O. Aktualni pytannia antykryzovoho upravlinnia strakhovoiu diialnistiu v Ukraini / O.O. Shevchuk // Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky. – 2015. – Vyp. 1. – S. 173–181.
13. Vnukova N.M. Prudentsijnyj nahliad u sferi strakhuvannia: [monographiya] // [N.M. Vnukova, O.V. Korvat, N.S. Opeshko]. – Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2016. – 260 s.
14. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) (recast) (Text with EEA relevance) [Electronnyi resurs]. – Regim dostupu : <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:02009L013820140523&from=EN>.
15. Korvat O.V. Ryzyky diialnosti strakhovyka / O.V. Korvat. – Kharkiv : TOV Rejtynh, 2008. – 20 s.
16. Opeshko N.S. Upravlinnia dostatnistiu kapitalu strakhovykh kompanij : PhD Thesis / N.S. Opeshko. – K. : 2016. – 20 s.
17. Vremenko L.V. Suchasnyj instrumentarij prudentsijnogo nahliadu za strakhovoiu diialnistiu / L.V. Vremenko, O.V. Korvat // Ekonomika rozvytku. – 2009. – № 2. – S. 26–29.