

Петрук І.П.,
аспірант* кафедри менеджменту
публічного управління та персоналу,
Тернопільський національний економічний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

Petruk I.P.,
postgraduate student of the department of
management public administration and personnel,
Ternopil National Economic University

CONCEPTUAL APPROACHES TO CRISIS MANAGEMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT

Постановка проблеми. Забезпечення сталого економічного розвитку в умовах динамічних змін сьогодення займає провідне місце в регіональній економічній політиці. Досягнення цілей антикризового управління, тобто мінімізації впливу кризових факторів на регіональний розвиток реалізовується за допомогою виконання низки завдань, зміст яких залежить від наявної ситуації та її характеристик. У зв'язку з цим досить актуальним є питання розроблення концептуального підходу до антикризового управління, який дозволить проводити адекватну оцінку стану антикризового управління регіональним розвитком та за їх результатами формувати оптимальну стратегію у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у теорію дослідження методичних антикризового управління національної економіки та вибору найбільш ефективних методів його здійснення зробили такі відомі українські науковці й фахівці, як: С.М. Іванюта [7], В.О. Василенко [3], Т.Л. Желюк [5; 6], О.Є. Кузьмін [10], Л.О. Лігоненко [11], Г.Л. Монастирський [12], І.Й. Малий [2], А.Ф. Мельник [13], З.Є. Шершньова [19], а також розглядали зарубіжні вчені – Е.М. Коротков [9], А.В. Крутик, А.І. Муравьев [8] та інші. Разом із тим, потребують поглибленого дослідження концептуальні підходи щодо антикризового управління регіональним розвитком з подальшим їх удосконаленням.

Постановка завдання. Мета статті полягає в побудові концептуального підходу до антикризового управління регіональним розвитком у кризових ситуаціях та його оцінці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Автентичність антикризового управління не як поняття, а як явища, що притаманне економічному розвитку, досить складно ідентифікувати через наявність суттєвих відмінностей його прояву в різних регіонах. Однак, справедливо зауважити, що одночасно антикризове управління регіональним розвитком має в своїй основі спільні базові засади, що дозволяє формувати концептуальні позиції, котрі повною мірою адаптовані й прийнятні для різних регіонів. Зокрема, оскільки кризові явища мають економічну основу, а вона базується на дії економічних законів, то й антикризове управління може включати загальні підходи. В регіональному контексті вони повинні доповнюватись і регулюватись спеціальними методами, розробленими відповідно до загальнодержавної антикризової політики, але з урахуванням регіональної специфіки. Основною умовою тих заходів, які розробляються в контексті антикризового управління на рівні регіону, є беззаперечність в дотриманні чинного законодавства в тих питаннях, які цього вимагають, а також орієнтація на максимальну оптимізацію в питаннях подолання тих кризових викликів, які існують. Власне тут є об'єктивна необхідність чітко ідентифікувати це поняття.

Досліджуючи питання формування дефініції поняття «регіональний виклик», Адамська О.С. виводить його на основі критичної оцінки існуючих підходів (український тлумачний словник: «виклик – вимога, спонукання до будь-яких дій, відносин; заклик до змагання, до участі в чому-небудь; категорична, різка пропозиція вступити в боротьбу, поєдинок» [4, с. 136]; Сергунін О. А. : «сукупність обставин не обов'язково загрозуючого характеру»; Ситник Г.П.: «проблема» [17]; Різник Н.С.: «протидія» [15]; Цікановська Н.А. «зачатковий ступінь формування загрози» [18] та ін).

*Науковий керівник: Желюк Т.Л. – д-р екон. наук, професор, Тернопільський національний економічний університет

Науковець цілком обґрунтовано стверджує, що «виклик – це конкретна у часі та просторі проблема (протидія, перешкода) на шляху до безпечного розвитку, яка виникає перед соціальним об'єктом чи соціально-економічною системою і має загрозливий характер. Може становити як потенційну загрозу (наявність дестабілізуючих чинників, що можуть вплинути на систему в майбутньому), так і реальну (наявність дестабілізуючих чинників, що завдають впливу системі і потребують негайного врегулювання). Виклик є початковим етапом будь-якого протистояння чи конфлікту, оскільки являє собою прагнення одного об'єкта до протидії іншому об'єкту в реалізації його інтересів» [1, с. 14].

Погоджуючись з позицією вищеназваної авторки, пропонуємо виклик ідентифікувати як конкретно визначену проблему, яка перешкоджає стабільному розвитку регіону й передбачає комплекс передумов для формування загроз. Залежно від характеру протікання суперечностей виклик може проявлятися, як антагонізм, суперечність, незбігання, протистояння. В економічній системі потенційні фактори впливу можуть перейти в діючі і потребуватимуть негайного втручання для стабілізації ситуації (тобто, потенційні фактори стають реальними). З урахуванням зазначеного вище, уточнене означення, сформульоване Адамською О.С. [1, с. 14], може бути подане у такій редакції: регіональним викликом слід вважати конкретно визначену проблему на шляху до стабільного розвитку регіону, яка становить загрозливий характер для життєдіяльності регіональної громади. Важливим аспектом у даному дослідженні є пошук альтернативних шляхів реагування на виклики з метою стабілізації та розвитку регіону у майбутньому. Результатом подолання викликів в регіональній економіці є формування нових зв'язків та модернізація економічної системи, які є результатом антикризового управління.

При цьому сукупність викликів може спричинити кризовий стан в регіоні, результатом якого буде гальмування розвитку економічних систем у перспективі, що викликає потребу у відповідному реагуванні з боку системи управління регіональним розвитком й у її складі системи антикризового управління та має на них виключний вплив (рис. 1).

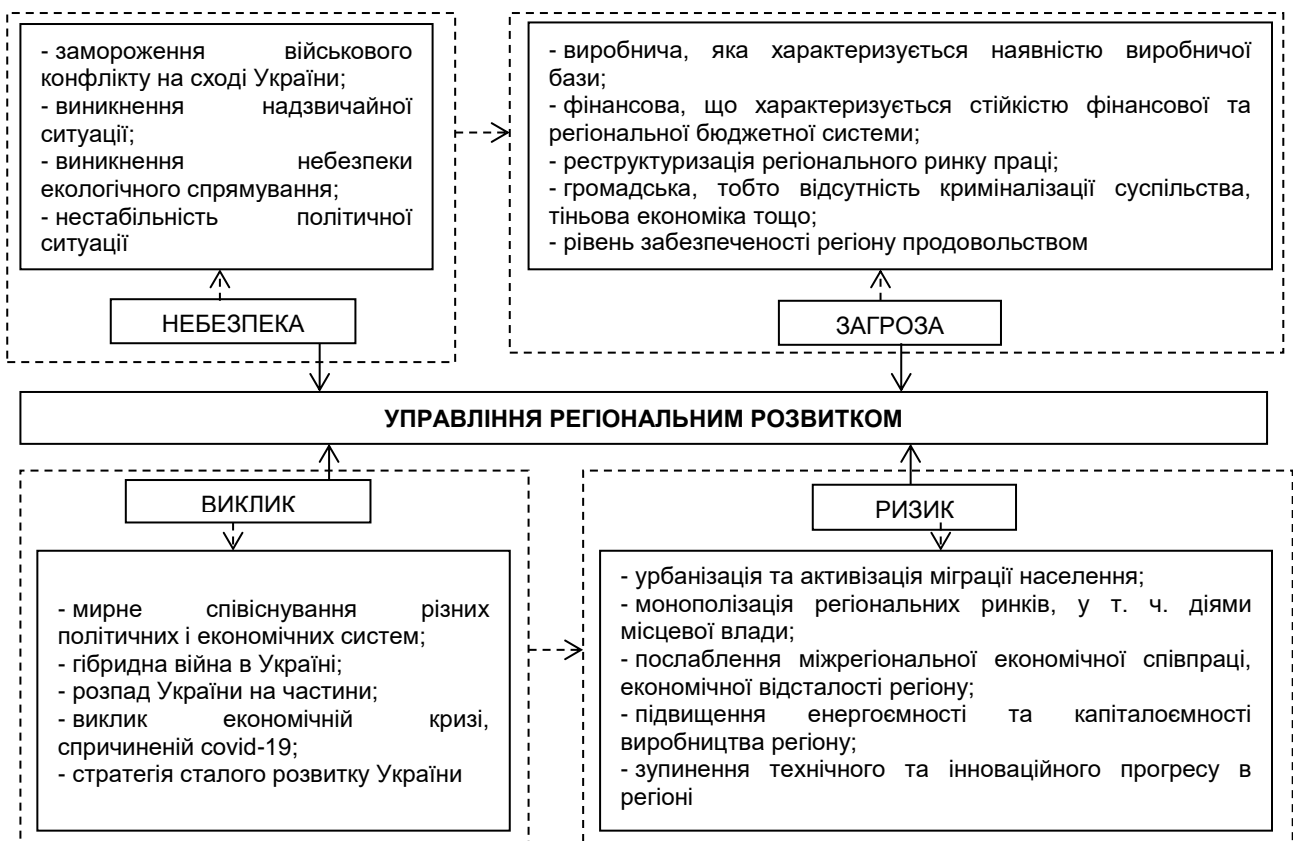


Рис. 1. Система управління регіональним розвитком та чинники впливу на неї

Джерело: розроблено автором самостійно

Процес регулювання регіональних викликів передбачає розроблення рекомендацій щодо виходу регіону з проблемної ситуації, тобто кризи, що ідентифікується як антикризове управління. В даному контексті кризові явища виступають показником якості функціонування регіональної системи

розвитку та є їх індикатором недосконалості. З метою урегулювання кризових процесів в регіонах використовують методи антикризового управління, що дозволяють стабілізувати ситуацію. Антикризове регулювання регіональної економікою проводиться за такими напрямками, як реалізація заходів щодо виходу із кризи, проведення профілактичних заходів та прогнозування кризи. Ціль антикризового управління полягає в мінімізації впливу кризових факторів і створення умов для ефективного регіонального розвитку. Поставлена мета реалізується за допомогою низки завдань, зміст яких залежить від наявної ситуації та її характеристик. Однак, в будь-якому разі можна виокремити щонайменше п'ять основних завдань антикризового управління на рівні регіону:

1. Форсайт (прогнозування) передкризових станів, яка полягає у завчасному виявленні складових потенційної кризи до моменту набуття ними системного характеру й незворотного негативного впливу на регіональний розвиток.

2. Науково-економічне обґрунтування антикризової програми, що включає визначення можливостей оптимального управлінського впливу та дій, здатних не допустити подальшого розгортання кризи в регіоні. В основу розробки програми слід покласти альтернативні сценарії щодо упередження кризових ситуацій.

3. Ідентифікація (визначення) управлінського інструментарію подолання кризових проявів, спроможного забезпечити максимальний позитивний результат регіонального розвитку.

4. Розмежування технологій управління, оцінка наявної ситуації та розробка шляхів її вирішення, формування антикризових управлінських стратегій регіонального розвитку та оцінка ефективності антикризового управління.

5. Підбір персоналу для вирішення стратегічних завдань, що належать до каденції антикризового управління регіональним розвитком.

Логічна послідовність вирішення вищезазначених завдань уможливорює синергію антикризових заходів на регіональному рівні та реальний позитивний результат. Але при цьому усі кроки, що здійснюватимуться, мають бути зваженими й адекватними. Адекватність антикризового управління залежить від параметрів взаємодії об'єкта та суб'єкта управління, а з іншої сторони, від впливу зовнішнього середовища на внутрішні процеси регіону, тобто внутрішнє середовище корегується відповідно до зовнішніх напрямків діяльності держави. Так, під об'єктом управління розуміють кризу та чинники циклічного економічного розвитку, заощадження та інвестиції, зайнятість, людський капітал, інфляцію, інноваційний потенціал тощо. Суб'єктами виступають органи регіонального управління відповідно до функціонального розподілу обов'язків, тобто центральні, регіональні та місцеві органи державної влади, органи місцевого самоврядування та суспільні інституції, в тому числі громадські.

Початком антикризового управління вважають той момент, коли система відчула потенційну загрозу щодо ефективного функціонування, тобто вона не спроможна реагувати на виклики, що діють на неї. В даному контексті можна стверджувати, що організація керування соціально-економічною системою представляє собою антикризове управління, яке неможливо точно спрогнозувати у його циклічному розвитку, тобто елемент кризи є присутній завжди. З метою ефективного виконання завдань регіональних органів влади та досягнення стратегічних цілей доцільною є розробка концепції організаційно-інституційної архітектури, котра є важливою складовою концепцій антикризового управління регіональною економікою.

Дослідження управління регіональним розвитком загалом засвідчує певні проблеми в процесі забезпечення сталого розвитку регіонів та їх фінансової самостійності, вирішенні конкретних питань територіальних громад і органів місцевого самоврядування. З організаційної точки зору в межах регіону антикризове управління повинно бути включене у відповідні нормативні акти й документи. Цю концепцію слід послідовно зводити до нижчих рівнів управлінської державницької ієрархії. Власне можливість реалізації цього завдання на рівні регіону є завдяки наявності в ст. 10 Закону України «Про засади державної регіональної політики» положення про те, що «регіональні стратегії розвитку розробляються на період дії Державної стратегії регіонального розвитку України в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України» [14]. Таким чином, вищестоящою організаційною одиницею, яка має обов'язок зі здійснення нормативного регулювання питань формування регіональних стратегій розвитку є Кабінет міністрів України. Таке організаційне питання постало після затвердження у 2014 році Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2020 року. Однак, воно послідовно назрівало, починаючи з 2008 року, коли розпочалося формування юридичного підґрунтя державної регіональної політики та була прийнята Концепція державної регіональної політики.

Організаційною одиницею формування цього документа було Міністерство регіонального розвитку. При розробці такої концепції враховувалися думки українських та зарубіжних експертів. Таким чином розробку Концепції державної регіональної політики в 2008 році, яка передбачала саморозвиток регіону, можна вважати першою складовою організаційно-інституційної архітектури управління регіональним розвитком загалом, і антикризового управління зокрема. Завдяки цій структурній складовій влада на регіональному рівні отримала повноваження самостійно приймати рішення щодо управління регіонами та виконувати відповідні завдання щодо їх стабільного розвитку. Передумовою створення концепції державної регіональної політики стала недосконалість бюджетного законодавства в частині,

яка відповідала за розвиток і вдосконалення регіональної політики. Усунення даних недоліків в управлінні уможливилось за рахунок глибокої децентралізації влади, тобто передачі значної частини повноважень до органів регіональної влади. Відповідно з цим інституційна складова (інституційне забезпечення) розвинулась в напрямі зміни повноважень, удосконалення структури й архітекtonіки управління регіональним розвитком, яке полягало в проведенні відповідних трансформаційних змін.

Резюмуючи, зазначимо, що організаційно-інституційна архітекtonіка структурного реформування як система може бути адекватною екзогенним і ендогенним викликам, якщо вона реагуватиме на ці виклики; буде ефективно використовувати всі види ресурсів, що є в її розпорядженні (організаційні, інформаційні, кадрові, матеріальні, комунікаційні); адекватно реагуватиме на фактори невизначеності та ризику, що властиві зовнішньому середовищу; буде володіти адаптивними властивостями; буде динамічною і стратегічно зорієнтованою. Для формування оптимальної організаційно-інституційної архітекtonіки антикризового управління, перш за все необхідно провести адекватну оцінку кризової ситуації в регіоні з метою вибору ефективної стратегії регіонального розвитку, керуючись нормативно-правовими документами щодо регулювання регіональної політики.

Окрім того, сама система управління також може бути зруйнована, або ж переформатована. В результаті цього може відбуватися зміна антикризових заходів: фінансово-економічного інструментарію, політичних (перевибори представницького органу регіону), адміністративних (поміняти керівництво) й інших складових тощо. Предметною областю антикризового управління регіональним розвитком виступає ризик, оскільки він викликає кризу, яка стане реальною перешкодою на шляху досягнення цілей розвитку регіону. Ідентифікація ризику та напрямі його уникнення виступають превентивною функцією антикризового управління. Аналізуючи управління територією, розрізняємо наступні три типи ризиків: допустимий ризик – передбачає погіршення результатів діяльності об'єкта управління (соціально-економічного та суспільно-політичного стану території), який може бути подоланий без суттєвих зусиль та участі зовнішніх учасників; критичний ризик – передбачає перебування регіону в передкризовій та кризовій зоні, тобто відбулось погіршення показників розвитку регіону до межі, перевищення якої призведе до повного руйнування його систем; катастрофічний ризик – передбачає, що регіон подолав критичну точку і кризові процеси негативно вплинули на розвиток адміністративно-управлінської, політичної та економічної діяльності загалом, що проявляється у руйнації цих, а також інших пов'язаних, систем. У нашому дослідженні більша увага приділена двом останнім видам ризику. Це пояснюється більшою охоплюваністю системою антикризового управління інструментарію, здатного забезпечити подолання негативних кризових проявів. Щодо першого виду ризику, то його подолання можливе без зовнішнього втручання, що, однак, не виключає можливої участі зі сторони. Невідповідність рівню показників стійкого розвитку регіону та належність до другого й третього видів ризиків більш складно подолати і вони антикризовому управлінні можуть бути ідентифіковані як два блоки заходів: нейтралізація кризи та її подолання (рис. 2).

Попри таке розмежування, побудова моделі антикризового управління регіональним розвитком в обох випадках має передбачати такі етапи:

- 1) аналіз кризових явищ у господарській діяльності регіону та імовірність настання критичної ситуації;
- 2) формулювання завдань і мети розроблення антикризових заходів, які повинні передбачати фінансово-політичну стабільність, локалізацію кризових ситуацій, попередження настання кризи тощо;
- 3) проведення заходів щодо розроблення та реалізації антикризових програм регіону з визначенням конкретних відповідальних осіб;
- 4) систематичне проведення оцінки показників економічного розвитку та ресурсного потенціалу регіону;
- 5) контроль за реалізацією антикризових заходів (програм);
- 6) розроблення комплексу профілактичних заходів щодо попередження кризової ситуації в регіоні.

Представлені нами етапи спрямовані на ліквідацію кризової ситуації, яка утворилась в регіоні під час господарської діяльності. Важливою складовою антикризового управління в регіоні є створення органу, який би контролював і запобігав процесу виникнення кризової ситуації, орієнтуючись на стратегію регіонального розвитку.

Антикризове управління у системі управління регіональним розвитком є його невід'ємною частиною, реалізація якого здійснюється через антикризові інструменти та заходи в поточному й стратегічному управлінні. Попередження кризової ситуації в регіоні є найоптимальнішим способом її уникнення, проте такий варіант не завжди присутній. Запобігання кризи або способи виходу з неї базуються на зміні поточних і стратегічних цілей діяльності відповідно до кризового стану, що сформувався в регіоні.

Таким чином, доцільним є механізм антикризового управління регіональною економікою (рис. 3), орієнтований на інформаційно-технічний потенціал, а саме:

– цілісну спрямованість освіти та науки, розвиток людського потенціалу, стимулювання

інноваційної діяльності та впровадження інформаційних технологій;

– визначення перспектив розвитку людського потенціалу, виходячи з моделей ключових компетенцій, потрібних для заповнення майбутніх робочих місць, які обумовлені реальними та перспективними потребами регіональної економіки;

– підвищення інноваційної активності населення; розроблення та запровадження довго- й середньострокових регіональних програм узгодженості ринку освітніх послуг і ринку праці;

– підвищення зацікавленості роботодавців у професійному розвитку працівників;

– створення передумов запровадження системи навчання протягом усієї трудової діяльності;

стимулювання збільшення витрат підприємств і приватних підприємців на розвиток людського капіталу шляхом надання стимулів.

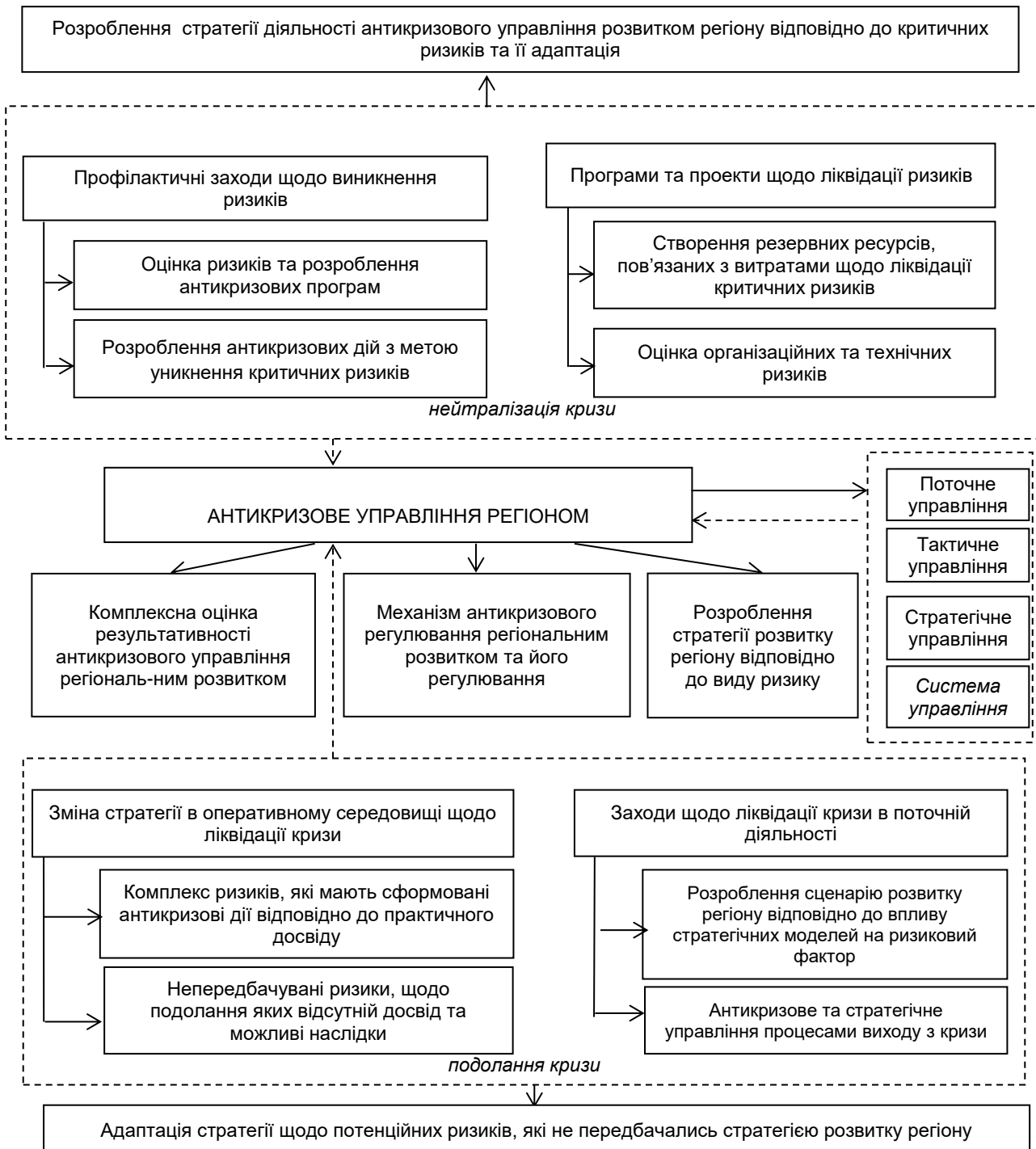


Рис. 2. Місце антикризового управління при ліквідації кризових ситуацій
Джерело: авторське узагальнення

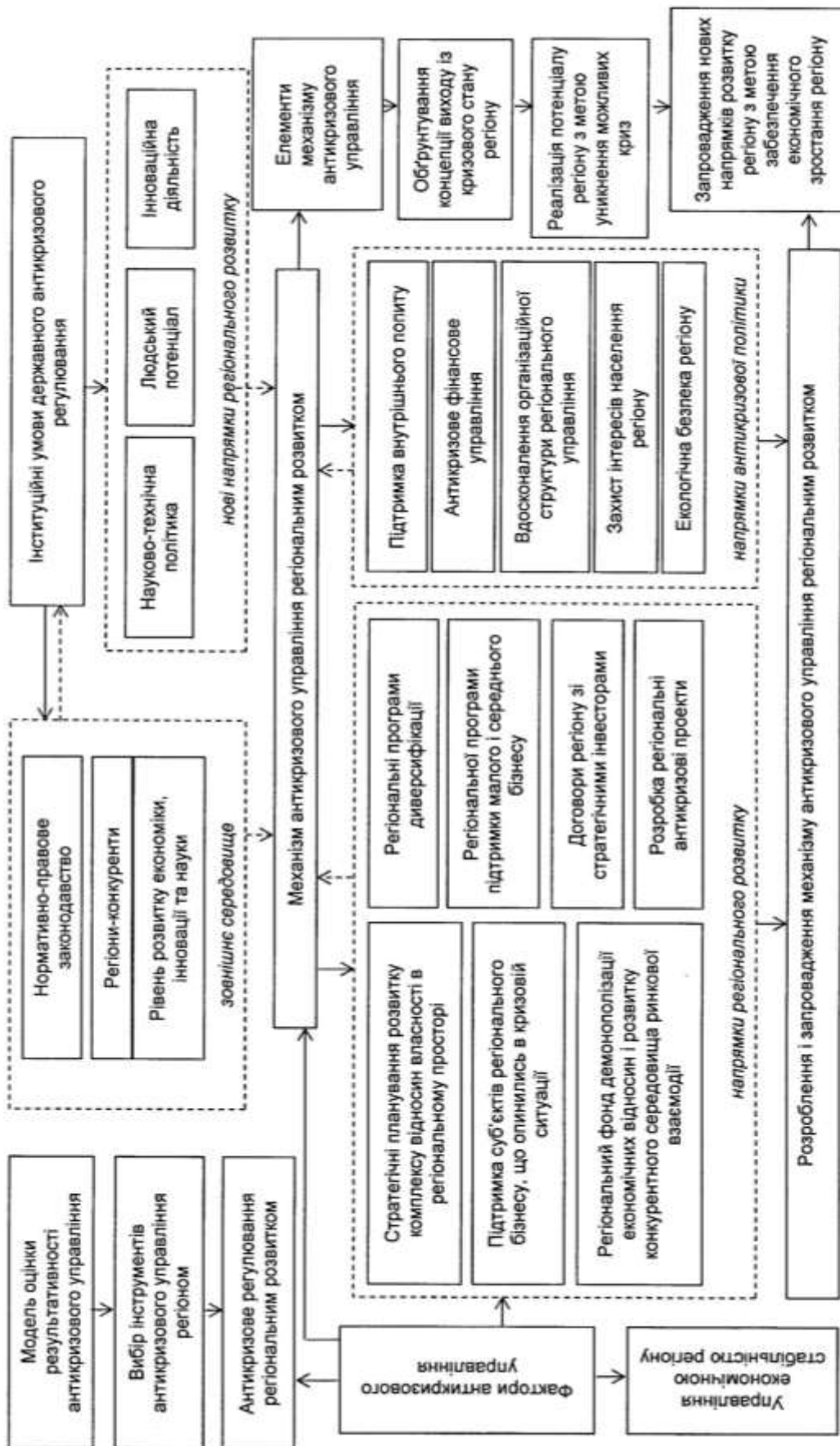


Рис. 3. Концепція модернізації системи антикризового управління регіональним розвитком

Джерело: розроблено автором самостійно

Запропонована концепція модернізації антикризового управління регіональним розвитком спрямована на профілактику, стримування, контроль і ліквідацію кризових ситуацій, що забезпечить взаємодію усіх представлених нами блоків з метою збереження стабільності розвитку регіону.

Висновки з проведеного дослідження. Проаналізувавши зазначене вище, слід зазначити, що актуальність удосконалення концептуальних підходів до антикризового управління регіональним розвитком в сучасних умовах продовжує зростати. В пропонованій концепції систематизовані основні складові, котрі уможливають удосконалення чинної системи антикризового управління. Однак, в перспективі варто розвивати наукові дослідження, спрямовані на ідентифікацію інституцій, здатних реалізовувати на практиці усі механізми антикризового управління. Тобто системність втілення вищевказаних механізмів і положень повною мірою залежить від інституційно-організаційних складових, котрі мають чи можуть бути задіяні до системи управління регіональним розвитком загалом і системи антикризового управління зокрема. Однією з найбільш вагомих проблем, яку належить подолати, є конфлікт між бажаним (задекларованим) і реальним станом інтересів. Не секрет, що центральні органи можуть мати абсолютно інше бачення.

Література

1. Адамська О.С. Формулювання дефініції поняття «регіональний виклик». *Проблеми розвитку публічного управління в Україні* : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. до 100-річчя запровадження державної служби України (12–13 квітня 2018 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 12-15.
2. Антикризове управління національною економікою : монографія. І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко та ін. ; за заг. ред. І. Малого. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Вид. 2-ге, випр. і допов. Київ : Центр навч. л-ри, 2005. 504 с.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. Бусел В. Т. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
5. Желюк Т. Моделювання динаміки соціально-економічного розвитку: макро та мезоекономічні аспекти. *Вісник Тернопільського державного економічного університету*. 2007. № 1. С. 22-39.
6. Желюк Т. Л. Регулятивний вплив держави на соціально-економічний розвиток регіону. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 1998. № 4. С. 148-151.
7. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
8. Крутик А. В., Муравьев А. И. Антикризисный менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 432 с.
9. Коротков Э. М. Антикризисное управление. Москва : ИНФРА-М, 2005. 620 с.
10. Кузьмін О. Є. Інноваційні підходи в системі економіко-математичного моделювання фінансово-кредитної діяльності виробничо-господарських структур. *Проблеми фінансово-кредитного регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур* / за заг. ред. О. Є. Кузьміна, І. В. Алексєєва. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2007. Розділ 7. С. 125-149.
11. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
12. Монастирський Г. Л. Модернізація технологій управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня в умовах трансформаційних змін в Україні : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Тернопіль, 2011. 40 с.
13. Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення : монографія / За ред. проф. Мельник А. Ф. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 608 с.
14. Про засади державної регіональної політики : Закон України №156-VIII від 05.02.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>(дата звернення: 10.04.2020).
15. Різник Н. С. Теоретичні засади формування системи діагностики економічної безпеки банку. *Вісник Харківського нац. техн. ун-ту сіл. гос-ва*. 2007. Вип. 66. С. 118-123.
16. Сергунин А. А. Международная безопасность: новые подходы и концепты. *Политические исследования*. 2005. № 6. С. 126-137.
17. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. Київ : НАДУ, 2011. 544 с.
18. Цікановська Н. А. Інтерпретація понять «виклик», «небезпека», «загроза» та «ризик» у теорії фінансової безпеки. *Фінансовий простір*. 2013. № 3 (11). С. 110-114.
19. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / за заг. ред. З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.

References

1. Adamska, O.S. (2018), Formulation of the definition of the concept of "regional challenge", *Problemy rozvytku publichnoho upravlinnia v Ukraini : mater. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uch. do 100-rychchia zaprovadzhennia derzhavnoi sluzhby Ukrainy* [Problems of public administration development in Ukraine: mater. scientific-practical conf. with international participation to the 100th anniversary of the introduction of the civil service of Ukraine] (Lviv, April 12-13, 2018), LRIDU NADU, Lviv, Ukraine, pp. 12-15.
2. Malyi, I., Radionova, I., Yemelianenko, L. et al. (2017), *Antykryzove upravlinnia natsionalnoi ekonomikoiu* [Anti-crisis management of the national economy], KNEU, Kyiv, Ukraine, 368 p.
3. Vasylenko, V.O. (2005), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], TSUL, Kyiv, Ukraine, 504 p.
4. Busel, V.T. (2005), *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [Great Dictionary of the Ukrainian language], Irpin, Kyiv, Ukraine, 1728 p.
5. Zheliuk, T. (2007), "Modeling the dynamics of socio-economic development: macro and mesoeconomic aspects", *Visnyk Ternopil'skoho derzhavnogo ekonomichnoho universytetu*, no. 1, pp. 22-39.
6. Zheliuk, T.L. (1998), "Regulatory influence of the state on the socio-economic development of the region", *Visnyk Ternopil'skoi akademii narodnoho hospodarstva*, no. 4, pp. 148-151.
7. Ivaniuta, S.M. (2007), *Antykryzove upravlinnia* [Anti-crisis management], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 288 p.
8. Krutik, A.V. and Muravyev, A.I. (2001), *Antikrizisnyy menedzhment* [Crisis management], Piter, Sankt-Peterburg, Russia, 432 p.
9. Korotkov, E.M. (2005), *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis management], INFRA-M, Moscow, Russia, 620 p.
10. Kuzmin, O.Ye. and Aliksieiev, I.V. (2007), *Innovatsiini pidkhody v systemi ekonomiko-matematichnoho modeliuвання finansovo-kredytnoi diialnosti vyrobnycho-hospodarskykh struktur* [Innovative approaches in the system of economic and mathematical modeling of financial and credit activities of production and economic structures], *Problemy finansovo-kredytnoho rehuliuвання innovatsiinoho rozvytku vyrobnycho-hospodarskykh struktur*, Vyd-vo Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", Lviv, Part 7, pp. 125-149.
11. Lihonenko, L.O. (2001), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni instrumentarii* [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools], KNTEU, Kyiv, Ukraine, 580 p.
12. Monastyrskiy, H.L. (2011), "Modernization of technologies of management of economic development of territorial communities of basic level in the conditions of transformational changes in Ukraine", Thesis abstract for Dr. Sc. (Economic), 08.00.03 Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine, 40 p.
13. Melnyk, A.F. (2003), *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm rozvytku rehionu: transformatsiini protsesy ta yikh instyutsiine zabezpechennia* [Organizational and economic mechanism of the region development: transformation processes and their institutional support], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine, 608 p.
14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the principles of state regional policy" dated 05.02.2015, no. 156-VIII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (access date April 10, 2020).
15. Riznyk, N.S. (2007), "Theoretical bases of formation of system of diagnostics of economic safety of bank", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu sil'skoho hospodarstva*, Iss. 66, pp. 118-123.
16. Sergunin, A.A. (2005), "International Security: New Approaches and Concepts", *Politieskiye issledovaniya*, no. 6, pp. 126-137.
17. Sytnyk, H.P. (2011), *Derzhavne upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky (kontseptualni ta orhanizatsiino-pravovi zasady)* [Public administration in the field of national security (conceptual and organizational and legal principles)], NADU, Kyiv, Ukraine, 544 p.
18. Tsikanovska, N.A. (2013), "Interpretation of the concepts "challenge", "danger", "threat" and "risk" in the theory of financial security", *Finansovi prostir*, no.3 (11), pp. 110-114.
19. Shershnova, Z.Ye., Bahatskyi, V.M. and Hetmantseva, N.D. (2007), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine, 680 p.