

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОТИДІЯ БАНКРУТСТВУ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ МІКРОКРЕДИТУВАННЯ

©2023 ПЛЕШАКОВА Н. А., ЧУХЛІБ Г. В.

УДК 336.773
JEL: D81; G33; H12

Плешакова Н. А., Чухліб Г. В. Антикризове управління як протидія банкрутству: досвід українських підприємств мікрокредитування

Запропонована наукова стаття присвячена актуальному питанню необхідності антикризового управління на ринку мікрокредитування. У статті розглянуто кризу (через повномасштабне вторгнення) як чинник впливу на безперерйне функціонування компанії. Підкреслено важливість та актуальність антикризового управління компанії в умовах невизначеності під час війни. Аналізуючи та узагальнюючи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, було запропоновано досліджувати антикризове управління через призму стадій розвитку кризи: попередження кризи, управління під час кризи та подолання наслідків кризи. Кожна зі стадій вимагає низки необхідних заходів, які слід застосувати компанії задля ефективного антикризового менеджменту. Серед основних з них: рання діагностика кризи; швидке реагування на кризові явища; реалізація превентивних заходів; створення антикризової програми; впровадження посткризових стратегій. У статті проаналізовано антикризове управління під час війни на прикладі представника ринку мікрокредитування – ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога». До ключових антикризових заходів компанії належать: вдосконалення IT-інфраструктури; налаштування автоматизованої та злагодженої роботи топ-менеджменту; залучення зовнішніх фінансових ресурсів; дотримання вимог законодавства; скорочення витрат; удосконалення системи оцінки кредитоспроможності контрагентів. Було проведено аналіз основних фінансових показників компанії, на основі яких зроблено висновок про результативність антикризового управління під час війни. Ймовірність банкрутства залишається на високому рівні, проте є можливості його оминати та вивести компанію із кризи. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є необхідність застосування інструментів превентивного антикризового управління та вдосконалення механізму стратегічного антикризового управління.

Ключові слова: антикризове управління, банкрутство, війна, криза, мікрокредитування.

Табл.: 1. **Бібл.:** 15.

Плешакова Наталя Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: pleshakova@knu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0381-067X>

Чухліб Ганна Вікторівна – магістр, кафедра фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: hanna.chukhlib@knu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8304-0739>

UDC 336.773
JEL: D81; G33; H12

Plieshakova N. A., Chukhlib H. V. Crisis Management as a Counteraction to Bankruptcy: The Experience of Ukrainian Microcrediting Enterprises

The proposed scientific article is devoted to the topical issue of the need for crisis management in the microcrediting market. The article considers the crisis (resulting from the full-scale invasion) as a factor influencing the smooth functioning of the company. The importance and relevance of crisis management of the company in conditions of uncertainty during the wartime is emphasized. Analyzing and summarizing scientific works of domestic and foreign scholars, it was proposed to study crisis management through the prism of the stages of crisis development, i. e.: crisis prevention, crisis management, overcoming the consequences of the crisis. Each of the stages requires a number of necessary measures that should be applied by the company for effective crisis management. Among the main ones of these measures are: early diagnosis of the crisis; rapid response to crises; implementation of preventive measures; creation of an anti-crisis program; implementation of post-crisis strategies. The article analyzes crisis management during the wartime on the example of a representative of the microcrediting market – LLC «MoneyVEO Quick Financial Assistance». The major anti-crisis measures of the company include: improvement of IT infrastructure; setting up automated and well-coordinated work of top management; attraction of external financial resources; compliance with legal requirements; cost reduction; improvement of the system for assessing the creditworthiness of counter-parties. An analysis of the main financial indicators of the company was carried out, on the basis of which a conclusion was made about the effectiveness of crisis management during the wartime. The probability of bankruptcy remains high, but there are opportunities to bypass it and bring the company out of the crisis. Prospects for further research in this direction are the need to apply preventive crisis management instruments and improve the mechanism of strategic crisis management.

Keywords: crisis management, bankruptcy, war, crisis, microcrediting.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 15.

Plieshakova Nataliia A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: pleshakova@knu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0381-067X>

Chukhlib Hanna V. – Master, Department of Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: hanna.chukhlib@knu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8304-0739>

Повномасштабна війна, яку розв'язала росія проти України, докорінно змінила ключові підходи до фінансування та суттєво посирила ризики для фінансової стабільності країни. Бойові дії росії на території України продовжують завдавати суттєвих збитків державі, підприємствам і населенню. Зруйновані сотні об'єктів інфраструктури, знищені тисячі малих і середніх підприємств, мільйони українців змушені шукати притулку за кордоном.

Війна зупинила діяльність багатьох підприємств, які тільки почали адаптуватися до наслідків пандемії. Нині компанії намагаються оговтатися від наслідків повномасштабного вторгнення та поступово пристосуватися до діяльності в «нових» умовах. На допомогу приходить побудова ефективної внутрішньої системи антикризового управління, основною метою якої є розпізнавання передумов критичних ситуацій і своєчасне реагування на них. Серед компаній на ринку мікрокредитування адаптація, моніторинг, оперативність, автоматизація бізнес-процесів стали ключовими елементами збереження власного бізнесу й убезпечення від значних збитків та банкрутства.

Проблема антикризового управління є об'єктом дослідження зарубіжних учених-економістів, зокрема: М. Гроха, Р. Брайса, А. Кемпбелла, С. Сінклера та інших, а також вітчизняних науковців-практиків: О. Терещенка, В. Борзенко, О. Винокурової та інших. Проте в сучасній літературі, присвяченій корпоративному управлінню під час кризових явищ, недостатньо уваги приділено вивченню та класифікації дій менеджменту мікрофінансових компаній на різних стадіях виникнення кризи. З огляду на вищезначене, існує потреба в дослідженні теоретико-методологічних засад антикризового управління на ринку мікрокредитування в Україні в умовах війни.

Метою статті є аналіз основних інструментів та заходів антикризового управління в умовах війни як чинника протидії банкрутству на ринку мікрокредитування в Україні.

Кризові явища є невід'ємним елементом функціонування фінансової системи та діяльності компанії у ринковій економіці (в умовах постійної нестабільності, як-от економічної, фінансової та/або політичної) [4]. Так, учені західної неокласичної школи (Дж. Хікс, Дж. Дьюзенбері) вважають, що кризи є «наслідком випадкових дій, імпульсів або шоків на економічну систему, що і викликає дисбаланси у фінансових і економічних відносинах учасників господарських процесів». До того ж, вони акцентують увагу на тому, що характерною особливістю кризи є періодичність її появи [14]. З огляду на це, компанії повинні постійно адаптуватися до умов, що зумовлені зовнішніми та внутрішніми чинниками, та дотримуватися затвердженого плану антикризових заходів [4].

Загалом антикризове управління спрямоване на виявлення ознак кризи та створення необхідних передумов для їх своєчасного попередження, посла-

блення та подолання з метою гарантування продовження діяльності компанії та запобігання банкрутству [5].

Аналізуючи досвід зарубіжних країн, можна виділити такі фактори, що вплинули на специфіку антикризового державного регулювання реального сектора:

- ✦ причини економічної кризи в реальному секторі економіки;
- ✦ розмір реального сектора економіки;
- ✦ розвиток інститутів державної влади;
- ✦ ступінь впливу кризи на реальний сектор економіки;
- ✦ темпи економічного зростання передкризового розвитку;
- ✦ наявність ресурсів економіки для реалізації антикризової політики [10].

Технологія антикризового управління має включати в себе ряд послідовних кроків: від розуміння впливу кризи на компанію до попередження, пом'якшення та подолання різних видів криз [2]. Антикризове управління має включати три етапи.

Перший етап (докризовий) – передбачає вживання заходів щодо запобігання можливим кризам, серед них: стратегічне планування, підбір та навчання команди антикризового управління, проведення моделювання для реалізації стратегічного плану [14].

Другий етап (кризовий) – передбачає реагування на кризу та оперативну реалізацію плану управління нею, який було створено в докризовий період.

Третій етап (посткризовий) – передбачає оцінку застосованих стратегій виходу з кризи та оцінку їх ефективності [14]. Даний етап може включати: оптимізацію організаційної структури, стратегічний перерозподіл фінансових ресурсів, впровадження автоматизації процесів та запровадження цифрових технологій.

На нашу думку, найбільш доцільно розглядати набір методів і заходів антикризового управління в аспекті етапів розвитку кризи як зовнішнього чинника.

1. *Попередження кризи* – набір методів і заходів, які покликані передбачити кризу та максимально убезпечити компанію від її негативних наслідків у подальшому, які зокрема передбачають:

- ✦ діагностику зовнішніх умов та обставин – моніторинг «прихованих сигналів» із зовнішнього середовища, які потенційно можуть спричинити кризу;
- ✦ оцінку можливих наслідків впливу негативних факторів – оцінка ступеня впливу кризових факторів зовнішнього середовища та визначення ймовірності протидії таким факторам;
- ✦ запровадження превентивних заходів – вибір плану протидії негативним впливам зовнішніх кризових факторів відповідно до специфі-

ки операційної діяльності компаній мікрокредитування [1].

2. Управління під час кризи включає:

- ✦ виявлення ознак кризових явищ, що передбачає своєчасне виявлення перших ознак кризи та їх кількісних характеристик;
- ✦ аналіз причин кризи, що дасть змогу спланувати правильні рішення щодо можливих антикризових заходів;
- ✦ ідентифікація типу та глибини кризи задля коригування планових рішень щодо можливих антикризових заходів;
- ✦ створення антикризової програми заходів з метою зменшення впливу кризових явищ з боку внутрішнього та зовнішнього середовища або адаптації до таких явищ;
- ✦ аналіз наслідків антикризової програми, що стане базисом для подальших стабілізаційних наслідків [2].

3. Подолання наслідків кризи включає:

- ✦ оцінку посткризової ситуації, що передбачає кількісні та якісні оцінки наслідків кризи, визначення детермінантів та інструментів, необхідних для подолання кризи;
- ✦ розробку нових стратегій на основі виявлених недоліків застосованого антикризового управління;
- ✦ впровадження нових стратегій задля корпоративного вдосконалення та розвитку [3].

За оцінками експертів проекту «Росія запла-тить» KSE Institute (аналітичний центр при Київській школі економіки), за підсумками 2022 р. щонайменше 109 великих і середніх підприємств зазнали прямих збитків внаслідок повномасштабного вторгнення.

Загальна сума прямих збитків підприємств, включно з державними, та приватних осіб-підприємців оцінюється в \$13 млрд. З них \$9 млрд – частка збитків великих і середніх підприємств. Загальні непрямі втрати сягають \$33,1 млрд. А необхідна сума для відновлення підприємств — \$24,9 млрд [6].

Оцінюючи ситуацію на ринку мікрокредитування в Україні, можемо стверджувати, що пандемія COVID-19, карантин, повномасштабне вторгнення росії на територію суверенної України 24 лютого 2022 року суттєво поглибили операційні виклики для компаній і майже зупинили сплеск популярності на послуги з мікрофінансування, активне зростання попиту з боку населення на які розпочалося з прийняттям Закону України «Про електронну комерцію» у 2015 р. [11].

Відповідно до статистичних даних НБУ, станом на початок 2022 р. успішно функціонували 894 фінансові компанії, проте станом на 30 квітня 2023 р. кількість установ, які лишилися на фінансовому ринку, склало лише 657 компаній. Кількість укладених договорів порівняно з першим кварталом 2022 р.,

коли компанії почали оговтуватися після коронакризи, скоротилася більш ніж на 30% порівняно з останнім кварталом того ж року (I кв. 2022 р. – 2,353 тис. договорів, IV кв. 2022 р. – 1,589 тис. договорів). Зменшилася також середня сума позикового договору з фізичними особами – з 11,338 грн до 6,651 грн за аналогічний період [7].

Проте на фінансовому ринку лишилися і фінансово стійкі установи, які подолали кризове становище та продовжують надавати послуги навіть в умовах війни та невизначеності. За звітними даними, обсяг наданих коштів у позику після спаду у II кв. 2022 р. на понад 50% (I кв. 2022 р. – 18,862 млн грн; II кв. 2022 р. – 8,598 млн грн) станом на кінець року склав 18,740 млн грн, що лише на 1% менше довоєнного періоду [7]. Для досягнення вищезазначених результатів компанії вдавалися до антикризового управління.

Прикладом вдалого антикризового управління на ринку мікрокредитування є ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога». У ході аналізу фінансової звітності та офіційних публікацій товариства від початку війни ми прослідкували такі основні заходи антикризового менеджменту, які проводила компанія [9]. Зокрема, превентивні заходи, що відповідають етапу попередження кризи:

- ✦ вдосконалення ІТ-інфраструктури компанії для безперебійної роботи ІТ-систем за віддаленої роботи співробітників;
- ✦ налаштування автоматизованої та злагодженої роботи топ-менеджменту та впровадження щоденних нарад, на яких обговорюються критично важливі питання;
- ✦ оперативна обробка та дослідження інформації з метою аналізу, контролю та раннього виявлення ризиків із застосуванням автоматизованих звітів, які містять інформацію про сукупний розмір кредитного ризику, прогнозні кредитні показники, виключення зі встановлених лімітів ризику та показники ліквідності.

Під час війни ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога» швидко перейшла від шокового стану до дій та розпочало етап управління під час кризи. Передусім, компанія вдалась до залучення зовнішніх фінансових ресурсів для підтримки оперативного фінансування:

- ✦ підприємство випустило 100 тис. облігацій серії «В» зі ставкою відсоткового доходу в розмірі 18% і вже повідомило про перші результати виконаних зобов'язань щодо виплати відсоткового доходу за перший відсотковий період на суму 3,237 тис. грн. Власниками облігацій стали банківські установи, пенсійні фонди та інші інституційні професійні інвестори [8];
- ✦ товариство отримало поворотну фінансову допомогу від пов'язаної сторони ТОВ «Таліон Плюс» [9].

Також, спираючись на дані фінансової звітності, менеджмент компанії прийняв рішення значно зменшити витрати, зокрема витрати на збут, адміністративні витрати та витрати на оплату праці.

До того ж, задля збереження прозорості бізнесу та уникнення порушень законодавства, ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога» активно співпрацює з регулятором небанківського ринку – Національним банком України. У рамках Постанови Національного банку України № 177 від 12 серпня 2022 р. (з метою забезпечення стійкості фінансових установ в умовах воєнного стану) [12] компанія підтвердила наявність у акціонерів компанії достатніх коштів для здійснення діяльності, а також надала висновок аудитора.

Застосувавши систему вдосконалення оцінки кредитоспроможності контрагентів, ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога» розпочало етап подолання перших наслідків кризи. Вдосконалення процедури перевірки кредитоспроможності дозволило ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога» оцінити розмір потенційних збитків по ризиках, до яких воно схильне, та здійснити необхідні заходи для їх мінімізації [9].

Результативність даних антикризових заходів прослідковується за допомогою аналізу основних фінансових показників [15], що є основою для визначення ймовірності банкрутства компанії (табл. 1).

Таблиця 1

Основні фінансові показники ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога» у 2021–2022 рр.

Показник	Дата	
	31.12.2021 р.	31.12.2022 р.
Рентабельність активів (ROA)	11,65%	-169,07%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	20,83%	-3693,87%
Рентабельність продажів (ROS)	4,11%	66,09%
Коефіцієнт покриття	6,54%	4,05%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за виданими кредитами	98	82

Джерело: складено авторами на основі [9].

Заданими табл. 1 рентабельність активів у 2021 р. перевищувала рівень інфляції, що свідчило про реальне зростання вартості активів у компанії, однак за результатами 2022 р. рівень інфляції був вищим. Рентабельність власного капіталу також зменшилась і була меншою за дохідність альтернативних інструментів (середня дохідність депозитів за 2022 р. – 12,7%) [8]. Рентабельність продажів станом на кінець 2022 р. свідчить про неефективну діяльність підприємства протягом зазначеного періоду. Про недостат-

ність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року говорить коефіцієнт покриття, який також знизився порівняно з попереднім роком. Про зниження операційної діяльності та рівня повернення коштів можна зробити висновок через зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості.

Хоча за результатами 2022 фінансового року ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога» функціонувало гірше порівняно з довоєнним періодом і було збитковим (загальний збиток склав 625,631 тис. грн), менеджмент компанії повністю оцінює всі ризики та перспективи цієї непростой ситуації. Та з огляду на вжиті заходи антикризового управління, підприємство досить професійно витримало фінансовий удар кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням.

ВИСНОВКИ

Побудова системи антикризового управління – обов'язкова умова успішної діяльності компанії, успіх якої залежить від своєчасної ідентифікації самої кризи та застосування найбільш ефективних методів її подолання. Кожен етап оцінки розвитку кризової ситуації характеризується низкою функцій та завдань, які необхідно чітко спланувати та реалізувати для ефективного стратегічного управління з метою подолання наслідків кризи.

Рання діагностика кризи у фінансовій діяльності підприємства, швидке реагування на кризові явища, адекватна реакція компанії на реальну фінансову небезпеку, повна реалізація внутрішнього потенціалу компанії з метою усунення кризи є необхідними інструментами превентивного антикризового управління. На стадії кризи необхідна обережність, яка передбачає діагностику ролі зовнішніх обставин, оцінку можливих наслідків впливу негативних факторів і реалізацію превентивних заходів. Заходи з оцінки посткризових умов, розробка нових стратегій та їх реалізація передбачають етап подолання наслідків кризи.

Незважаючи на те, що сьогодні ринок мікрокредитування переживає надскладний етап свого функціонування, залишаються стійкі гравці, які вже застосували антикризову програму та продовжують долати виклики війни. Так, ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога» досить успішно запровадило ряд антикризових заходів: вдосконалення ІТ-інфраструктури; налаштування автоматизованої та злагодженої роботи топ-менеджменту; залучення зовнішніх фінансових ресурсів; дотримання вимог законодавства; скорочення витрат; удосконалення системи оцінки кредитоспроможності контрагентів. З огляду на проведений аналіз основних фінансових показників компанії, ми дійшли висновку, що банкрутство компанії не прогнозується, і за допомогою стратегічного антикризового управління компанія зможе подолати виклики сьогодення. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Brace R. Treasury and Cash Management: Corporate Cash Management in a Time of Crisis / Global Finance. 2012. URL: <http://www.gfmag.com/magazine/september2012/treasury-a-cash-management-corporate-cash-management-to-have-and-to-hold>
2. Campbell A., Sinclair S. Using the Crisis to Create Better Boards / McKinsey Quarterly. 01.10.2009. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/using-the-crisis-to-create-better-boards>
3. Groh M. Strategic Management in Times of Crisis. MPRA. Paper No. 57032. 31.05.2014. URL: https://mpa.ub.uni-muenchen.de/57032/3/MPRA_paper_57032.pdf
4. Борзенко В. І. Антикризисное управление : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка. І. С., 2016. 232 с.
5. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3. С. 54–61. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1675/1/Винокурова%20О%20І..PDF>
6. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд / Київська школа економіки. 26.01.2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/>
7. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
8. Офіційний сайт Національного депозитарію України. URL: https://www.csd.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=5606&Itemid=73&lang=ua
9. Офіційний сайт ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога». URL: <https://moneyveo.ua/uk/>
10. Плешакова Н. А. Світовий досвід антикризового регулювання в зарубіжних країнах. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4332>
11. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
12. Постанова Національного банку України «Про особливості застосування процедур реєстрації та ліцензування учасників ринку небанківських фінансових послуг у період дії воєнного стану та внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 06 березня 2022 року № 39» від 12.08.2022 р. № 177. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0177500-22#Text>
13. Закон України «Про споживче кредитування» від 15.11.2016 р. № 1734-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19#Text>
14. Скібіцький О. М. Антикризисный менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 568 с.
15. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.

REFERENCES

- Borzenko, V. I. *Antykryzove upravlinnia* [Anti-crisis Management]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka. I. S., 2016.
- Brace, R. "Treasury and Cash Management: Corporate Cash Management in a Time of Crisis". *Global Finance*. 2012. <http://www.gfmag.com/magazine/september2012/treasury-a-cash-management-corporate-cash-management-to-have-and-to-hold>
- Campbell, A., and Sinclair, S. "Using the Crisis to Create Better Boards". *McKinsey Quarterly*. October 01, 2009. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/using-the-crisis-to-create-better-boards>
- Groh, M. "Strategic Management in Times of Crisis". *MPRA*. Paper no. 57032. May 31, 2014. https://mpa.ub.uni-muenchen.de/57032/3/MPRA_paper_57032.pdf
- [Legal Act of Ukraine] (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2016). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0177500-22#Text>
- Ofitsiyniy sait Natsionalnoho banku Ukrainy. <https://bank.gov.ua/>
- Ofitsiyniy sait Natsionalnoho depozytariiu Ukrainy. https://www.csd.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=5606&Itemid=73&lang=ua
- Ofitsiyniy sait TOV «Maniveo shvydka finansova dopomoha». <https://moneyveo.ua/uk/>
- Plieshakova, N. A. "Svitoviy dosvid antykryzovoho rehulivannia v zarubizhnykh krainakh" [World Experience of Crisis Management in Foreign Countries]. *Efektivna ekonomika*, no. 9 (2015). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4332>
- Skibitskiy, O. M. *Antykryzoviy menedzhment* [Anti-crisis Management]. Kyiv: TsUL, 2009.
- Tereshchenko, O. O. *Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidprijemstv* [Financial Rehabilitation and Bankruptcy of Enterprises]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Vynukurova, O. I. "Rol biznes-planuvannia v antykryzovomu upravlinni pidprijemstv" [The Role of Business Planning in the Crisis Management of Enterprises]. *Naukoviy visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, no. 3 (2014): 54-61. <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1675/1/Винокурова%20О%20І..PDF>
- "Zbytky, zavdani ukraïnskomu biznesu vnaslidok rosiiskoi ahresii, otsiniuiutsia v \$13 mlrd" [Damages Caused to Ukrainian Business as a Result of Russian Aggression are Estimated at \$13 Billion]. *Kyivska shkola ekonomiky*. January 26, 2023. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/>