

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Салько Дмитра Сергійовича



**Оптимізація управління підприємством у кризових
ситуаціях**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., проф. Вікторія НЕХАЙ

Запоріжжя, 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Менеджмент».



В.В. НЕХАЙ

19 вересня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
Адміністрування



С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО.

19 вересня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти

Салько Дмитра Сергійовича

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Оптимізація управління підприємством у кризових ситуаціях»
науковий керівник роботи д.е.н., проф. НЕХАЙ В. В.
затверджені наказом ректора університету від 14 квітня 2025 року №175С
2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 7 лютого 2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи:
дані статистичної звітності, офіційних сайтів організацій, матеріали власних досліджень під час виробничої (переддипломної) практики
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Розкрити сутність, роль і завдання антикризового управління підприємством, визначити його місце в системі стратегічного менеджменту.
 - Дослідити існуючі моделі, методи та інструменти управління підприємством у кризових ситуаціях.
 - Проаналізувати вітчизняний і зарубіжний досвід оптимізації управління підприємствами в умовах кризи.
 - Надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

- Провести аналіз зовнішнього середовища підприємства та виявити основні кризові фактори його розвитку.
- Оцінити ефективність діючої системи управління ПрАТ «МХП» і визначити напрями її вдосконалення в кризових умовах.
- Запропонувати шляхи удосконалення організаційної структури та системи підтримки управлінських рішень підприємства.
- Розробити антикризові заходи та стратегії оптимізації управління ПрАТ «МХП».
- Провести економічну оцінку ефективності впровадження запропонованих управлінських рішень.

5. Перелік графічного матеріалу: *таблиці, рисунки*

6. Дата видачі завдання 15 квітня 2025 року
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	29.09.2025	виконано
2	Розділ 1 Теоретико-методологічні основи управління підприємством у кризових умовах	27.10.2025	виконано
3	Розділ 2 Аналіз системи управління ПрАТ «МХП» в умовах кризових впливів	19.11.2025	виконано
4	Розділ 3 Напрями оптимізації управління ПрАТ «МХП» в кризових ситуаціях	24.12.2025	виконано
5	Перевірка на плагіат	27.01.2026	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	05.02.2026	виконано

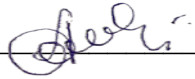
Здобувач вищої освіти
(підпис)


(ініціали та прізвище)

САЛЬКО Д.С

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

(підпис)


(ініціали та прізвище)

НЕХАЙ В.В.

АНОТАЦІЯ

Салько Д.С. Оптимізація управління підприємством у кризових ситуаціях .– На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Таврійський державний агротехнологічний університет ім.Дмитра Моторного, Запоріжжя, 2026.

У дипломній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних та практичних засад антикризового управління підприємством в умовах високої невизначеності та воєнних викликів. Розкрито сутність, принципи та моделі антикризового менеджменту, систематизовано підходи до діагностики кризових явищ і механізмів реагування на них. Проаналізовано діяльність ПрАТ «МХП» як вертикально інтегрованої агропромислової корпорації, визначено вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на її стійкість, оцінено структуру управління, ризики та особливості функціонування у воєнний період. На основі проведеного аналізу розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності управління та формування стійкості підприємства. Запропоновано напрями удосконалення організаційної структури, системи підтримки управлінських рішень та інтегрованого ризик-менеджменту. Сформовано антикризові стратегії та конкретні заходи щодо зміцнення енергетичної, логістичної, кадрової, фінансової, цифрової та кіберстійкості МХП.

Практичне використання результатів дослідження сприятиме підвищенню ефективності антикризового управління, посиленню стійкості підприємств аграрного сектору та забезпеченню їх конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

Ключові слова: антикризове управління, ризик-менеджмент, стійкість підприємства, кризові стратегії, управлінські рішення, оптимізація управління.

ANNOTATION

Salko D.S. *Optimization of Enterprise Management in Crisis Situations.* – On the rights of the manuscript.

Qualifying work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". - Dmitry Motorny Tavriya State Agrotechnological University, Zaporizhzhia, 2026.

The thesis presents a comprehensive study of the theoretical, analytical, and practical foundations of anti-crisis enterprise management under conditions of high uncertainty and wartime challenges. The essence, principles, and models of crisis management are revealed, and contemporary approaches to diagnosing crisis phenomena and developing response mechanisms are systematized. The activities of PJSC "MHP" as a vertically integrated agro-industrial corporation are analyzed; internal and external factors influencing its resilience are identified; and the management structure, risk profile, and specific features of operating during wartime conditions are assessed. Based on the conducted analysis, a set of recommendations aimed at improving managerial efficiency and strengthening enterprise resilience has been developed. Directions for enhancing the organizational structure, decision-support systems, and integrated risk management have been proposed. Anti-crisis strategies and specific measures were formulated to reinforce the energy, logistics, personnel, financial, digital, and cyber resilience of MHP.

The practical application of the research results will contribute to improving the effectiveness of crisis management, strengthening the resilience of agricultural enterprises, and ensuring their competitiveness in unstable conditions.

Key words: crisis management, risk management, enterprise resilience, crisis strategies, management decisions, management optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	9
1.1. Сутність, роль та завдання антикризового управління підприємством	9
1.2. Моделі, методи та інструменти управління підприємством у кризових ситуаціях	14
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід оптимізації управління підприємствами в умовах кризи	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «МХП» В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВПЛИВІВ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	28
2.2. Аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «МХП» та виявлення кризових факторів	39
2.3. Оцінка ефективності системи управління та її вдосконалення в умовах кризи	49
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «МХП» В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ	58
3.1. Удосконалення організаційної структури та системи підтримки управлінських рішень ПрАТ «МХП»	58
3.2. Розробка антикризових заходів та стратегій оптимізації управління підприємством	67
3.3. Економічна оцінка ефективності впровадження запропонованих рішень	75
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем турбулентності, невизначеності та динамічними змінами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємств. Економічна нестабільність, воєнні ризики, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, порушення логістичних ланцюгів та зниження купівельної спроможності населення формують передумови виникнення кризових ситуацій, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування бізнесу. За таких умов особливої актуальності набуває питання оптимізації управління підприємством у кризових ситуаціях, що дає змогу не лише мінімізувати негативні наслідки, а й забезпечити стабільність і відновлення конкурентних позицій на ринку.

Антикризове управління розглядається як цілісна система дій, спрямованих на передбачення, запобігання та подолання кризових явищ. Ефективність антикризового управління визначається не лише наявністю ресурсів, а й рівнем організаційної культури, здатністю менеджменту швидко адаптуватися до змін і приймати оптимальні управлінські рішення. Тому розроблення дієвих моделей, методів та інструментів управління в умовах кризи є важливою науковою і практичною проблемою сучасного менеджменту.

В Україні питання антикризового управління набули особливої актуальності у зв'язку з воєнними подіями, руйнуванням частини виробничих потужностей і логістичних маршрутів, енергетичними ризиками та скороченням ринків збуту. Це вимагає переосмислення підходів до системи управління підприємствами, зокрема пошуку шляхів її оптимізації для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством у кризових умовах. Предметом дослідження виступають методи, моделі та інструменти оптимізації управління підприємством у кризових ситуаціях. Базою дослідження обрано ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) –

провідне підприємство агропромислового комплексу України, яке впродовж останніх років успішно впроваджує антикризові підходи та сучасні технології менеджменту.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації системи управління підприємством у кризових ситуаціях на прикладі ПрАТ «МХП».

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання, що відповідають структурі роботи:

- Розкрити сутність, роль і завдання антикризового управління підприємством, визначити його місце в системі стратегічного менеджменту.
- Дослідити існуючі моделі, методи та інструменти управління підприємством у кризових ситуаціях.
- Проаналізувати вітчизняний і зарубіжний досвід оптимізації управління підприємствами в умовах кризи.
- Надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».
- Провести аналіз зовнішнього середовища підприємства та виявити основні кризові фактори його розвитку.
- Оцінити ефективність діючої системи управління ПрАТ «МХП» і визначити напрями її вдосконалення в кризових умовах.
- Запропонувати шляхи удосконалення організаційної структури та системи підтримки управлінських рішень підприємства.
- Розробити антикризові заходи та стратегії оптимізації управління ПрАТ «МХП».
- Провести економічну оцінку ефективності впровадження запропонованих управлінських рішень.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано системний і ситуаційний підходи, методи економічного аналізу, порівнянь, SWOT-аналіз, графічний та структурно-логічний методи, методи експертних оцінок і

фінансових коефіцієнтів. У роботі застосовано також аналітичні матеріали, офіційну звітність підприємства, статистичні дані Державної служби статистики України та наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна полягає в удосконаленні підходів до оптимізації управління підприємством у кризових ситуаціях шляхом інтеграції методів антикризового менеджменту, сучасних інструментів підтримки управлінських рішень та оцінювання економічного ефекту запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для вдосконалення системи управління ПрАТ «МХП» і підвищення його стійкості до кризових впливів, а також у використанні запропонованих методичних підходів іншими підприємствами аграрного сектору.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи управління підприємством у кризових умовах; у другому – проведено аналіз системи управління ПрАТ «МХП» в умовах кризових впливів; у третьому – запропоновано напрями оптимізації управління підприємством і здійснено оцінку ефективності їх запровадження.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством на прикладі ПрАТ «МХП», що дозволило сформулювати системне уявлення про механізми забезпечення стійкості аграрно-промислових корпорацій в умовах високої невизначеності, воєнних ризиків та нестабільності зовнішнього середовища. Узагальнення результатів теоретичного розділу дозволило встановити, що антикризове управління є багатоаспектною системою превентивних, діагностичних та реактивних управлінських рішень, спрямованих на своєчасне виявлення загроз, запобігання їх матеріалізації та мінімізацію негативного впливу кризових ситуацій на діяльність підприємства. Сучасні наукові підходи підкреслюють важливість інтеграції ризик-менеджменту, стратегічного планування, бізнес-континуїті та цифровізації управлінських процесів у єдину систему, здатну забезпечити адаптацію підприємства до криз різного характеру та інтенсивності. Поглиблений аналіз літературних джерел також підтвердив, що ефективне антикризове управління не може формуватися лише як реакція на кризу; воно повинно розглядатися як безперервна функція стратегічного менеджменту, спрямована на довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Аналітичний розділ дослідження дав змогу оцінити реальний стан системи управління МХП, його організаційну модель, ключові бізнес-процеси та їхню сприйнятливність до зовнішніх загроз. Проведений аналіз ризиків виявив цілу низку критичних факторів, які можуть значною мірою впливати на безперервність роботи підприємства: військові атаки на енергетичну інфраструктуру, перебої з електропостачанням, логістичні збої, дефіцит людських ресурсів, кіберзагрози, волатильність фінансових потоків та труднощі з доступом до сировинних ресурсів. Встановлено, що взаємозалежність цих ризиків спричиняє мультиплікативний ефект, у результаті чого матеріалізація одного ризику може провокувати посилення інших, що значно ускладнює

роботу підприємства. Аналіз організаційної структури управління МХП показав, що хоча вона загалом відповідає потребам великої вертикально інтегрованої корпорації, окремі її елементи потребують модернізації, особливо у частині горизонтальної взаємодії, оперативного інформаційного забезпечення та інтеграції функцій кризового реагування. Оцінка фінансово-економічних показників та ключових параметрів операційної діяльності підприємства підтвердила, що в умовах воєнного стану важливою передумовою стабільності є мобільність ресурсів, оперативність прийняття рішень та здатність менеджменту до швидкої адаптації управлінських дій.

У проектно-рекомендаційному розділі було сформовано комплекс науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення стійкості та ефективності управління ПрАТ «МХП». На основі системного аналізу запропоновано удосконалити організаційну структуру управління підприємством шляхом посилення функції ризик-менеджменту, цифрової аналітики, впровадження механізмів оперативного кризового управління та створення наскрізної системи підтримки управлінських рішень. Розроблено стратегічні напрями антикризового розвитку підприємства, які охоплюють енергетичну, логістичну, кадрову, фінансову, інформаційну та кіберстійкість. Конкретизовані антикризові заходи включають встановлення резервних джерел енергопостачання, створення стратегічного запасу палива, відкриття резервного складу продукції, диверсифікацію логістичних маршрутів, формування кадрового резерву і програм перекваліфікації, впровадження ВІ-платформи, резервування даних, сегментацію ІТ-мереж та інші практичні рішення, що мають вимірюваний вплив на зниження ризиків та зменшення ймовірності простоїв.

Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчила їх високу результативність. Розрахунки показали, що впровадження резервної енергетичної інфраструктури дозволяє уникнути багатомільйонних збитків від простоїв і має суттєвий позитивний економічний ефект. Подібні висновки отримано і стосовно логістичних рішень: створення альтернативного складу та

диверсифікація транспортних партнерів забезпечують значне скорочення ризику зриву поставок та високу економічну віддачу. Кадрові заходи, пов'язані з формуванням внутрішнього резерву та мультифункціональною підготовкою працівників, забезпечують стабільність виробничих процесів і дозволяють компенсувати втрати робочої сили. Цифрові рішення, включаючи аналітичні платформи та ІТ-захист, демонструють не лише скорочення управлінських витрат, а й підвищення точності прийняття рішень, що є критично важливим у кризових умовах. Зведені розрахунки показують, що сукупний економічний ефект від запропонованих заходів перевищує обсяг необхідних інвестицій, забезпечує швидку окупність і формує довгострокові вигоди для підприємства.

Отже, виконане дослідження дозволяє стверджувати, що антикризове управління МХП має ґрунтуватися на системній інтеграції стратегічного та оперативного рівнів управління, посиленні інформаційно-аналітичного забезпечення, розвитку цифрових інструментів, підвищенні адаптивності бізнес-процесів і формуванні структур, здатних забезпечити стійкість до багатокomпонентних ризиків. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише мінімізувати наслідки кризових ситуацій, а й зміцнити конкурентоспроможність, підвищити ефективність управління та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Результати роботи підтверджують, що системний підхід до антикризового управління здатен забезпечити ефективне функціонування аграрно-промислових підприємств навіть у складних безпекових та економічних умовах, а впровадження науково обґрунтованих рішень формує фундамент для їхнього стійкого та стратегічно орієнтованого зростання.



Д.С. САЛЬКО

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 14.11.2025).
2. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 33.
3. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 8 (08). С. 17–21.
4. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення: 10.11.2025).
5. Бойко І.В. Антикризове управління в умовах війни: виклики та можливості. Економіка і управління: актуальні питання теорії та практики. 2020. Вип. 1(1). С. 12–18.
6. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 171–176.
7. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.96 (дата звернення: 11.11.2025).
8. Галіцина О., Воленчук Н. СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ (на прикладі ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»). Економіка та суспільство. 2023. № 51. С. 61.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2517> (дата звернення: 11.11.2025).

9. Гончаренко В. В., Бондаренко Н. О. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. ResearchGate. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/347900898_AKTUALNI_ASPEKTI_ANTI_KRIZOVOGO_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVOM (дата звернення: 11.11.2025).

10. Гончар Л. В., Козак М. С. Аналітичне забезпечення антикризового управління агроформувань. Економіка АПК. 2021. № 4. С. 94–102. URL: <https://eapk.com.ua/uk/article/read/analitichne-zabezpechennya-antikrizovogo-upravlinnya-agroformuvan> (дата звернення: 11.11.2025).

11. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32(71). С. 38–41.

12. Гудзь О. Є. Принципи антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 2(32). С. 15–22. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2721> (дата звернення: 11.11.2025).

13. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338.

14. Жарко В.Є. Формування та застосування концепцій антикризового управління підприємством (на прикладі готелю «Forest Life»). Тернопіль, 2022. С. 13–14.

15. Коваленко В.П. Стратегії антикризового управління в умовах воєнних конфліктів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. 2021. № 1(1). С. 45–52.

16. Коюда В.О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 1 (52). С. 153–159.

17. Кривов'язюк І. В., Кузьмін О. Є., Романюк І. А. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 256 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-08/Антикризове%20управління_Кривовязюк.docx.pdf (дата звернення: 11.11.2025).
18. Ладунка І. С., Андрушина О. І. Антикризове управління підприємством. Економіка та суспільство. 2018. № 8. С. 307–313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf (дата звернення: 11.11.2025).
19. Литвиненко А.В. Вплив воєнних дій на стратегічний розвиток підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 1(58). С. 29–34.
20. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.
21. Мартинюк Є. Сутність та принципи антикризового управління. Актуальні питання права та соціально-економічних відносин : зб. наук. статей. Кропивницький : ЦПРОЛ, 2023. С. 460–465.
22. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. Український економічний часопис. 2023. № 1. С. 38–42.
23. Нехай Вікторія. Детермінанти контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. Економічний дискурс. 2025. Випуск 3. С. 226–234.
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-2-23>
24. Нехай В. В. Удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 110–116 <http://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher>
25. Нехай В.В. Антикризове управління як чинник розвитку потенціалу підприємств у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Мелітополь, том 1, №50. 2025. С. 57-63

26. Нехай В.В. Антикризове управління: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право». Запоріжжя: ФОП Однорог Т.В., 2025. 246 с.

<http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18968>

27. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Financial reports (Annual Reports & Accounts 2024). URL: <https://mhp.com.ua/en/financial-reports> (дата звернення: 11.11.2025).

28. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Юридична інформація. URL: <https://mhp.com.ua/uk/yurydychna-informatsiya> (дата звернення: 11.11.2025).

29. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Код ЄДРПОУ 25412361 – досьє підприємства. URL: https://youcontrol.com.ua/en/catalog/company_details/25412361/ (дата звернення: 11.11.2025).

30. Сажієнко С.А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. Випуск 6 (2). С. 52–55.

31. Слюсар А. О. Аспекти застосування бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління українськими підприємствами. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4869/4809> (дата звернення: 11.11.2025).

32. Соловей В.С. Антикризіві стратегії підприємств у контексті військових дій. Економіка: проблеми теорії та практики. 2020. Вип. 3(32). С. 118–125.

33. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70–71. С. 75–82.
34. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities Studies. 2023. Випуск 14 (91). <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>. (дата звернення: 11.11.2025).
35. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. Бізнесінформ. 2019. № 5. С. 264–268.
36. Ali Q. S. A., Hanafiah M. H., Mogindol S. H. Systematic literature review of BCM practices in SMEs (author version). International Journal of Disaster Risk Reduction. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/375648426_Systematic_literature_review_of_Business_Continuity_Management_BCM_practices_Integrating_organisational_resilience_and_performance_in_Small_and_medium_enterprises_SMEs_BCM_framework (дата звернення: 11.11.2025).
37. Awang Ali Q. S., Hanafiah M. H., Mogindol S. H. Systematic literature review of Business Continuity Management (BCM) practices: Integrating organisational resilience and performance in SMEs BCM framework. International Journal of Disaster Risk Reduction. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212420923006155> (дата звернення: 11.11.2025).
38. Barker V. L. III, Luger J., Schmitt A., Xin K. R. Corporate decline and turnarounds in times of digitalization. Long Range Planning. 2024. Vol. 57, Iss. 1, Art. 102211. URL: <https://research.cbs.dk/en/publications/corporate-decline-and-turnarounds-in-times-of-digitalization/> (дата звернення: 11.11.2025).
39. Björck A., Greipl J., Kovjanic A., Stücheli E., Stücheli M. Becoming crisis-ready: A systematic literature review on corporate crisis readiness and the process to achieving it. Journal of Contingencies and Crisis Management. 2024.

URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12614> (дата звернення: 11.11.2025).

40. British Standards Institution (BSI). Strengthening Resilience with Business Continuity Management: ISO 22301 — Your Implementation Guide. 2024. URL: <https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-ae/iso22301/mea-as-cross-lg-nss-dt-iso22301-mp-bcmsdataservices-0325-guide-implementation.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).

41. Graham B., et al. SME crisis management and performance: leveraging algorithm-supported induction. SN Business & Economics. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42001-025-00383-x> (дата звернення: 11.11.2025).

42. Jin Y., Austin L., et al. Crisis READINESS model: Initial empirical examination. Journal of Contingencies and Crisis Management. 2024. URL: https://pure.eur.nl/files/161092008/Jin_et_al_2024_Crisis_READINESS_JoCM.pdf (дата звернення: 11.11.2025).

43. NHS England. Business Continuity Management review (ISO 22301 requirements overview). 2023. URL: <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2023/04/part-4-c-business-continuity-management-review.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).

44. Oliveira Saraiva G., de Souza M. M., Silva E. Turnaround, decline, and strategic posture of SME in hostile environments. Journal of the Knowledge Economy. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-01734-1> (дата звернення: 11.11.2025).

45. Oo N. C. K. K., Rakthin S. Knowledge-oriented leadership and organisational resilience in SMEs during a crisis: The mediation role of innovation quality. Journal of Innovation & Knowledge. 2025. URL: <https://www.elsevier.es/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-pdf-download-S2444569X25001209> (дата звернення: 11.11.2025).

46. Rivera-Prieto J. C., et al. Turnaround and human resource strategies during the COVID-19 pandemic. Global Business Review (preprint version). 2025.

URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/327056/1/1923070460.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).