

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-73>

УДК 658.5:658.012.4:005.334

АНТИКРИЗОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ: СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ТА АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

CRISIS RESILIENCE OF AN ENTERPRISE UNDER SYSTEMIC CHALLENGES: STRATEGIC DIAGNOSTICS AND ADAPTIVE MANAGEMENT

Іванова Наталя Сергіївнадоктор економічних наук, професор,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5010-2668>**Ivanova Natalia**

Kherson State Agrarian and Economic University

Стаття присвячена аналізу антикризової стійкості суб'єктів господарювання в умовах системних зовнішніх викликів. Розглянуто динаміку ключових економічних індикаторів на макро-, мезо- та мікрорівнях з метою виявлення масштабів та особливостей впливу кризових процесів. Продемонстровано відмінності в адаптивних реакціях на різних рівнях економіки, що дозволяє більш обґрунтовано формувати управлінські рішення. На основі прикладного аналізу визначено напрями стратегічного реагування, зокрема диверсифікацію ресурсних потоків, збереження інвестиційної активності та впровадження інструментів сценарного планування. Обґрунтовано практичну доцільність багаторівневої діагностики для підвищення гнучкості управління у періоди нестабільності. Отримані результати можуть бути корисними для підприємств, що працюють в умовах тривалих або багатofакторних криз.

Ключові слова: антикризове управління, економічна стійкість, адаптивність, стратегічне реагування, зовнішні виклики, умови воєнного стану, міжрівнева діагностика.

This article analyses the crisis resilience of business entities under systemic external challenges. It investigates the dynamics of key economic indicators across macro-, meso-, and micro-levels to identify the scale and nature of crisis impacts. The analysis reveals distinct patterns of adaptive behaviour depending on the level of economic operation, which allows for more informed managerial decisions. Using a case-based approach, the study outlines strategic response directions, including the diversification of resource flows, the maintenance of investment activity, and the adoption of scenario planning tools. It demonstrates the practical value of multi-level diagnostics for enhancing organisational flexibility during periods of instability, especially in war-affected economies. The research methodology is based on comparative analysis and structural interpretation of economic indicators from official statistics and enterprise-level data. It does not propose a new method but exemplifies how structured empirical observation may inform crisis-response strategies under conditions of prolonged uncertainty. The findings highlight differences in recovery trajectories, showing that resilience can be reinforced through timely reinvestment, operational adaptation, and internal transformation. The ability to withstand external stressors is linked to proactive resource allocation, digitalisation of management processes, and continuous monitoring of economic signals. From a practical perspective, the results can support enterprises operating in high-risk sectors or under martial law. The study contributes to the development of strategic orientations that enable timely decision-making, improved operational sustainability, and enhanced resistance to future crises. It may also assist policymakers, analysts, and institutional stakeholders in designing integrated crisis management approaches tailored to complex and volatile economic environments.

Keywords: crisis management, economic resilience, adaptability, strategic response, external challenges, war-time conditions, multi-level diagnostics.

Постановка проблеми. Сучасна економіка України функціонує в умовах надзвичайної турбулентності, зумовленої одночасним впливом зовнішніх та внутрішніх викликів. Найбільш деструктивним чинником останніх років стало повномасштабне вторгнення російської федерації у 2022 році, що спричинило глибокі деформації макроекономічної структури, руйнування логістичних ланцюгів, втрату ринків збуту, зростання витрат на енергоресурси та загрозу фізичній безпеці персоналу. У цих умовах здатність підприємств до оперативної адаптації, збереження фінансової рівноваги та стратегічної стійкості стала критичним чинником їх виживання та розвитку.

Особливої уваги заслуговують підприємства харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі, які виконують соціально важливу функцію в системі продовольчої безпеки країни. Метою статті є обґрунтування підходів до оцінки антикризової стійкості суб'єктів господарювання в умовах зовнішніх викликів на основі міжрівневої діагностики економічного середовища та формування стратегічних напрямів адаптивного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання антикризового управління є предметом глибокого дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців. У працях Бартон Л. [1] антикризове управління розглядається як системний підхід до подолання неочікуваних криз через ефективну комунікацію та мобілізацію управлінських ресурсів. Лігоненко Л. О. [2] визначає антикризову стійкість як ключову складову стратегічного управління, що вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища та розробки сценарних моделей розвитку.

Смерічевський С. Ф. та Кривов'язюк І. В. [3] у своїх працях зосереджуються на формуванні антикризових стратегій залежно від етапів розвитку кризи, пропонуючи інструментарій для виявлення латентної фази кризи та її попередження. Василенко В. О. [4] пропонує стратегічні підходи до антикризового управління з акцентом на реорганізацію бізнес-моделі, забезпечення гнучкості процесів і активізацію внутрішнього потенціалу підприємств. Юринець О. В. [5; 6] підкреслює важливість застосування ургентних інструментів в умовах високої турбулентності, які забезпечують короткострокову стабілізацію функціонування підприємств.

В умовах воєнної економіки актуалізується зміщення фокусу з реактивного на про-

активне управління. У цьому контексті праці Ватченка Б. і Шаранова Р. [7] демонструють ефективність стратегій оперативного реагування на кризові явища, включно з перепрофілювання діяльності, захистом персоналу та відновленням ланцюгів постачання. Намлієв Є. та Копеч А. [8] звертають увагу на впровадження політик економічної безпеки як складової антикризового управління.

Дослідження Богуславської С., Білоус С. та Дяка В. [9] розкривають багаторівневу систему стратегій антикризового управління, що включає диверсифікацію, цифровізацію, управління стейкхолдерами та ресурсне балансування. Праці Миськіва Г. В. та Білика В. М. [10] систематизують етапи антикризових заходів на підприємстві, починаючи з діагностики та закінчуючи моніторингом результатів.

Таким чином, сучасна наукова думка акцентує на важливості адаптивного та стратегічного підходів до антикризового управління з урахуванням галузевої специфіки, цифрової трансформації та взаємодії із зовнішніми партнерами в умовах глобальної нестабільності.

Серед перспективних міжнародних напрямів розвитку антикризового управління варто виділити концепцію організаційної резильєнтності (resilience), що базується на здатності організацій не лише протистояти кризам, а й трансформуватися під їх впливом [11; 12]. За цих умов великого значення набуває інтеграція адаптивного лідерства [13] і сценарного планування [14] як інструментів формування стратегічної гнучкості.

Зростає інтерес до поведінкових аспектів антикризового управління – зокрема, до управління знаннями в умовах криз (crisis knowledge management), що охоплює створення баз сценаріїв, навчання персоналу та імітаційне моделювання [15].

Сучасні цифрові інструменти також суттєво впливають на ефективність кризового реагування. Йдеться, зокрема, про автоматизовані системи раннього попередження, інтелектуальні панелі управління (dashboarding) та цифрові двійники [16]. Інтеграція ESG-стратегій (екологічних, соціальних, управлінських) у систему кризової готовності дедалі більше визнається складовою довгострокової стійкості підприємств [17].

Окремої уваги заслуговує метод міжрівневої діагностики, який знаходить підтримку як у вітчизняних, так і в зарубіжних дослідженнях. Зокрема, в українській науковій практиці такий підхід застосовується при оцінюванні

кризових станів підприємств машинобудування, з урахуванням впливів на макро-, мезо- та мікрорівнях [18]. У зарубіжній літературі концепція макро-мезо-мікроаналізу активно використовується у вивченні рішень у критичних інцидентах [19], де ці рівні відповідають політичним, організаційним та поведінковим площинам впливу. Це підтверджує універсальність багаторівневого аналізу як методологічної основи дослідження адаптаційної поведінки суб'єктів господарювання в умовах системних викликів.

Таким чином, досвід зарубіжних і вітчизняних дослідників суттєво розширює методологічну платформу антикризового управління, акцентуючи на проактивних, цифрових, поведінкових і стратегічно інтегрованих аспектах забезпечення стійкості суб'єктів господарювання.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування підходів до оцінки антикризової стійкості суб'єктів господарювання в умовах зовнішніх викликів на основі міжрівневої діагностики економічного середовища та формування стратегічних напрямів адаптивного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. За даними Всеукраїнської асоціації пекарів, з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році кількість споживачів хліба в країні скоротилася на 2-3 мільйони осіб. Це зумовлено як міграцією населення, так і зниженням купівельної спроможності. Виробництво хліба в січні-липні 2022 року зменшилося на 15-20% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, причому на сході країни спад був значно більшим, ніж на заході [20].

У 2022 році загальне виробництво хлібобулочних виробів в Україні скоротилося на 15,4% порівняно з довоєнним рівнем. У 2023 році спостерігалось незначне відновлення виробництва – зростання на 2,74% порівняно з попереднім роком, що пов'язано з відновленням роботи частини тимчасово закритих підприємств [21]. Крім того, близько 20% хлібо заводів припинили роботу через воєнні дії, окупацію чи знищення. Це призвело до зменшення обсягів виробництва і погіршення економічної ситуації підприємств [22].

Також у 2022 році зменшилися обсяги реалізованої продукції хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (код за КВЕД-2010 – 10.71), рис. 1.

З метою практичного обґрунтування підходів до оцінки антикризової стійкості суб'єктів господарювання було здійснено порівняльну діагностику ключових індикаторів економічного середовища на трьох рівнях: макроекономічному (економіка України), мезоекономічному (хлібопекарська галузь, КВЕД 10.7) та мікроекономічному (окреме підприємство хлібопекарської галузі як приклад), табл. 1

У 2022 році, що став критичним через повномасштабне вторгнення росії в Україну, простежується різке погіршення економічних показників на макрорівні: зменшення обсягів реалізації продукції до 78% від попереднього року, падіння інвестицій майже на 40%, зниження зайнятості до 84% та повне обнуління рентабельності підприємств. Ці зміни свідчать про шоківий стан національної економіки, втрату виробничих потужностей, скорочення капіталовкладень та зниження ділової активності.

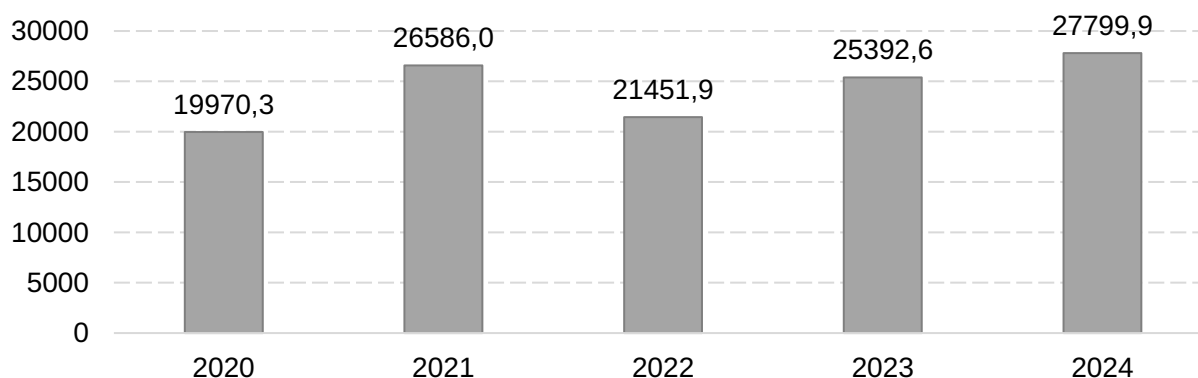


Рис. 1. Обсяг реалізованої промислової продукції за видом діяльності 10.71 (Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання), 2020–2024 рр.

Джерело: сформовано автором за даними [21]

Таблиця 1

Індикатори економічного середовища України, галузі та підприємства хлібопекарської галузі щодо виявлення взаємозв'язку кризових явищ (частка відносно попереднього періоду), 2021–2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
Економіка України			
Обсяг реалізованої продукції	1,45	0,78	1,16
Основний капітал	1,06	0,99	1,10
Обсяг виробництва	1,32	0,89	1,16
Чисельність зайнятих	1,00	0,84	0,99
Інвестиції	1,33	0,61	1,53
Рентабельність	1,50	0,00	0,00
10.7. Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів України			
Обсяг реалізованої продукції	1,29	0,75	1,16
Основний капітал	1,09	0,99	1,12
Обсяг виробництва	1,31	1,04	1,13
Чисельність зайнятих	0,95	0,87	0,99
Інвестиції	0,86	0,37	1,29
Рентабельність	0,00	0,00	1,65
Підприємство хлібопекарської галузі			
Обсяг реалізованої продукції	1,10	1,04	0,76
Основний капітал	1,69	0,78	3,96
Обсяг виробництва	1,03	1,10	0,80
Чисельність зайнятих	1,00	0,91	0,83
Інвестиції	2,50	0,39	3,00
Рентабельність	0,92	0,99	1,30

Джерело: розраховано автором за даними [23; 24]

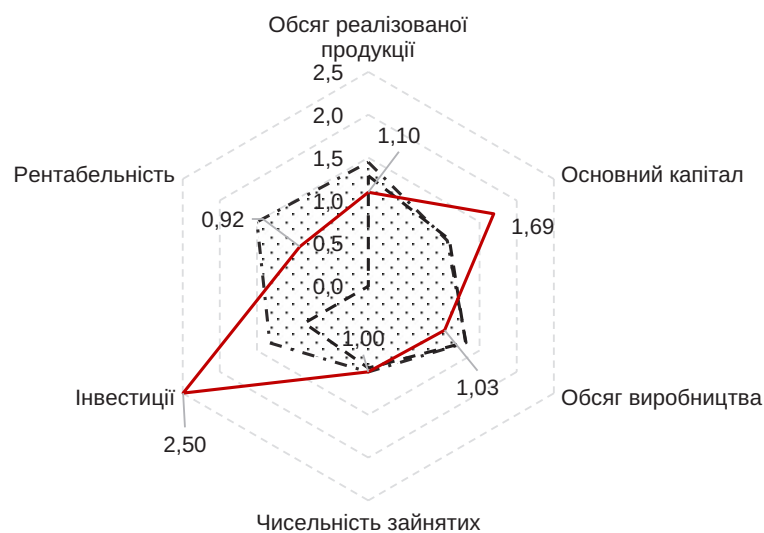
На мезорівні (виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів) зафіксовано менш виражене погіршення ситуації. Незважаючи на скорочення обсягів реалізації на 25% та інвестицій до 37% від рівня 2021 року, галузь зберегла виробничі обсяги. Водночас рентабельність залишалася нульовою протягом 2021 – 2022 рр., що свідчить про роботу без прибутку в умовах критичного зростання витрат.

На мікрорівні, аналіз даних одного з підприємств засвідчив наявність адаптаційної здатності та ефективність управлінських рішень. У 2022 році підприємство збільшило обсяги реалізації (+4%) та виробництва (+10%) при збереженні позитивної рентабельності (0,99), незважаючи на скорочення чисельності зайнятих і обмеження доступу до капіталу. У 2023 році зафіксовано спад обсягів виробництва, що, ймовірно, є відкладеним ефектом кризових процесів. Проте суттєве зростання

основного капіталу та інвестицій забезпечило відновлення рентабельності до рівня 1,30.

Таким чином, результати співставлення демонструють, що кризові явища 2022 року мали системний характер і позначилися на всіх рівнях економічного середовища. Проте рівень впливу та адаптаційна здатність були різними: на макрорівні – глибока рецесія; на мезорівні – збереження виробництва за умов відсутності прибутковості; на мікрорівні – тимчасове зростання активності підприємства з подальшим частковим спадом, що компенсувався інвестиційними рішеннями. Це свідчить про ефективність локального антикризового управління та здатність підприємства до адаптації в умовах системних загроз.

Про наявність зв'язку між кризовими явищами різних рівнів свідчать також побудовані профілі динаміки показників, що візуалізують інтенсивність впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність підприємства, рис. 2.



■ Економіка України ▨ Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів України ■ Підприємство

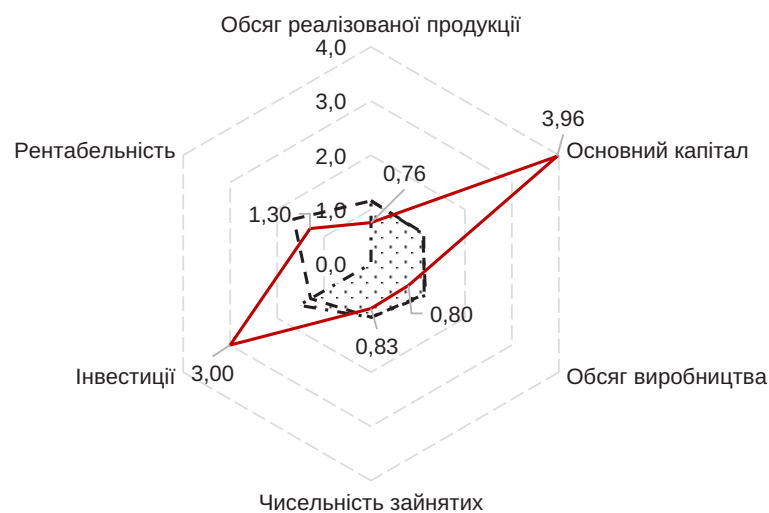


Рис. 2. Профілі економічного середовища України, галузі та суб'єкта господарювання, 2021–2023 рр.

Джерело: сформовано автором

Побудова порівняльних профілів економічного середовища виявила диференційований характер впливу кризових явищ: найбільш руйнівний ефект – на макрорівні, помірний – на галузевому, контрольований – на підприємницькому рівні. Такий підхід до міжрівневої діагностики дозволяє не лише виявити масштаб загроз, але й оцінити дієвість реакції суб'єктів господарювання на різних етапах.

На основі результатів аналізу виявлено такі основні вразливі місця:

- Зниження обсягів реалізації продукції та виробництва у 2023 році.
- Скорочення чисельності персоналу на фоні активізації інвестицій.
- Висока чутливість до змін у макро- та мезоекономічному середовищі.
- Недостатня інноваційна активність у продуктивній політиці до 2023 р.
- Залежність від обмеженої кількості каналів збуту.

Узагальнені результати аналізу дали змогу визначити ключові стратегічні напрями зміцнення антикризової стійкості:

- розвиток інвестиційної та інноваційної активності;
- диверсифікація каналів постачання і збуту;
- адаптація виробничої структури до коливань попиту;
- впровадження цифрових інструментів управління ризиками;
- сценарне планування як основа прийняття рішень у середовищі невизначеності.

Таким чином, запропонована методика міжрівневої діагностики в умовах системних викликів може слугувати інструментом оцінки та прогнозування стійкості суб'єктів господарювання з метою обґрунтованого вибору управлінських стратегій.

Висновки. У статті обґрунтовано методичний підхід до оцінювання антикризової

стійкості суб'єктів господарювання на основі міжрівневої діагностики економічного середовища, що дозволяє виявити характер і глибину впливу системних викликів на різних рівнях економіки.

Проведений аналіз засвідчив, що кризові явища 2022 року мали системний характер і проявилися у вигляді різкого зниження виробничої та інвестиційної активності, падіння рентабельності та скорочення зайнятості. Найбільш руйнівний ефект був зафіксований на макроекономічному рівні. У галузевому середовищі прояви кризи були менш гострими, з огляду на соціальну значущість продукції. На прикладному рівні одне з підприємств хлібопекарської галузі продемонструвало ознаки адаптивності та ефективного реагування через збереження прибутковості, нарощування основного капіталу та інвестицій.

Міжрівнева діагностика дозволила ідентифікувати відмінності в адаптаційних можливостях та сформулювати практичні управлінські орієнтири. Зокрема, для зміцнення антикризової стійкості доцільно орієнтуватися на: розвиток гнучких моделей управління виробничими ресурсами; диверсифікацію джерел фінансування та каналів збуту; цифровізацію управлінських процесів і ризик-моніторинг; впровадження адаптивного планування на основі сценарного аналізу; стимулювання інноваційної та інвестиційної активності навіть в умовах невизначеності.

Запропонований інструментарій може бути використаний у процесі стратегічного планування як на рівні окремих підприємств, так і в межах галузевої та регіональної політики економічної безпеки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку типології адаптаційних стратегій та оцінку ефективності їх застосування в умовах тривалих багатofакторних криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio : South-Western, 1993. 230 p.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
3. Смерічевський С. Ф., Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44917> (дата звернення: 03.05.2025)
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
5. Юринець О. В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 1 (15). С. 92–100. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2021.12>

6. Юринець О. В. Ургентні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах євроатлантичної інтеграції : дис. ... д-ра екон. наук. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2021.
7. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
8. Намлієв Є., Копеч А. Стратегії антикризової політики як засіб забезпечення економічної безпеки підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 157–163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-22>
9. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
10. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). С. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
11. Boin A., Van Eeten M. The resilient organization. *Public Management Review*. 2013. Vol. 15(3). P. 429–445. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
12. Burnard K., Bhamra R. Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*. 2011. Vol. 49(18). P. 5581–5599. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
13. Heifetz R. A., Grashow A., Linsky M. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston : Harvard Business Press, 2009. 336 p.
14. Schoemaker P. J. H. Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*. 1995. Vol. 36(2). P. 25–40.
15. Lagadec P. La gestion des crises. Paris : Editions Odile Jacob, 2009. 350 p.
16. Baryannis G., Validi S., Dani S., & Antoniou G. Supply chain risk management and artificial intelligence: state of the art and future research directions. *International Journal of Production Research*. 2018. 57(7), 2179–2202. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1530476>
17. Yahya H. The role of ESG performance in firms' resilience during the COVID-19 pandemic: Evidence from Nordic firms. *Global Finance Journal*. 2023. 58, 100905. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2023.100905>
18. Гладка І. І. Діагностика у системі антикризового управління машинобудівними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2012. 235 с.
19. May B., Milne R., Shawyer A., Meenaghan A., Ribbers E., & Dalton G. Identifying Challenges to Critical Incident Decision-Making through a Macro-, Meso-, Micro- Lens: A Systematic Synthesis and Holistic Narrative Analysis. *Frontiers in Psychology*. 2023. 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1100274>
20. Через війну споживання хліба в Україні скоротилося на 2-3 млн людей. Всеукраїнська асоціація пекарів: веб-сайт. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/856086.html> (дата звернення: 24.05.2025).
21. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.05.2025).
22. Шандрівська О., Бурдик Х. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень. *Food Industry Economics*. no. 16(1), pp. 41–54. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i1.2889>
23. Офіційний сайт Держкомстат. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.05.2025)
24. Clarity-project. Платформа відкритих даних. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 17.05.2025)

REFERENCES:

1. Barton L. (1993) Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio: South-Western, 230 p.
2. Lihonenko L. O. (2005) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: pidruchnyk* [Anti-crisis management of the enterprise: textbook]. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torh.-ekonomichnyi universytet, 824 p. (in Ukrainian)
3. Smerichevskyy S. F., Kryvovazyuk I. V. (2020) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk*. 3-tie vyd., dopovn. i pererobl. [Anti-crisis management of the enterprise: study guide. 3rd ed., supplemented and revised]. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kondor», 396 p. Available at: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44917> (in Ukrainian) (accessed May 3, 2025)
4. Vasylenko V. O. (2003) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]: training. manual. Kyiv: TsU, 504 p. (in Ukrainian)
5. Yurynets O. (2021) Sutnist ta znachennia urhentnykh instrumentiv antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Essence and significance of urgent tools for anti-crisis enterprise management]. *Ekonomichnyi zhurnal Odes-*

koho politekhnichnoho universytetu – *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, vol. 1(15), pp. 92–100. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2021.12> (in Ukrainian)

6. Yurynets O. (2021) *Urhentni instrumenty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh yevroatlantychnoi intehtatsii* : [Urgent tools for anti-crisis enterprise management in the context of Euro-Atlantic integration]: dys. ... d-ra ekon. nauk. Lviv: National University «Lviv Polytechnic» (in Ukrainian).

7. Vatchenko B., Sharanov R. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Crisis management of the enterprise in the conditions of war]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, vol. 182, pp. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (in Ukrainian)

8. Namliiev Y., Kopec A. (2024) Stratehii antykryzovoi polityky yak zasib zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Anti-crisis policy strategies as a means of ensuring the economic security of enterprises]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, vol. 4, pp. 157–163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-22> (in Ukrainian)

9. Bohuslavska S., Bilous S., Dyak V. (2023) Stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategies of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (in Ukrainian)

10. Myskiv G., Bilyk V. (2024) Etapy ta zakhody antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Stages and measures of crisis management at the enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, vol. 1(11), pp. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019> (in Ukrainian)

11. Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review*, vol. 15(3), pp. 429–445. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>

12. Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, vol. 49(18), pp. 5581–5599. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>

13. Heifetz R. A., Grashow A., Linsky M. (2009) *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press, 336 p.

14. Schoemaker, P. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 36, 25–40.

15. Lagadec, P. (2009). Audit des capacités de gestion des crises Cadrage, Evaluation, Initiatives. HAL, Working Papers.

16. Baryannis, G., Validi ,Sahar, Dani ,Samir, & Antoniou, G. (2019). Supply chain risk management and artificial intelligence: State of the art and future research directions. *International Journal of Production Research*, vol. 57(7), pp. 2179–2202. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1530476>

17. Yahya, H. (2023). The role of ESG performance in firms' resilience during the COVID-19 pandemic: Evidence from Nordic firms. *Global Finance Journal*, no. 58, 100905. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2023.100905>

18. Hladka I. I. (2012) *Diahnostyka u systemi antykryzovoho upravlinnia mashynobudivnymy pidpriemstvamy* [Diagnostics in the system of anti-crisis management of machine-building enterprises] : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Kyiv, 235 p. (in Ukrainian)

19. May, B., Milne, R., Shawyer, A., Meenaghan, A., Ribbers, E., & Dalton, G. (2023). Identifying Challenges to Critical Incident Decision-Making through a Macro-, Meso-, Micro- Lens: A Systematic Synthesis and Holistic Narrative Analysis. *Frontiers in Psychology*, 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1100274>

20. Cherez viinu spozhyvannia khliba v Ukraini skorotylosia na 2-3 mln liudei [Due to the war, bread consumption in Ukraine decreased by 2-3 million people]. *Vseukrainska asotsiatsiia pekariv – All-Ukrainian Association of Bakers*. Available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/856086.html> (accessed May 24, 2025)

21. Obsiah realizovanoi promyslovoi produktsii za vydamy diialnosti [Volume of industrial products sold by type of activity]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed May 24, 2025) (in Ukrainian).

22. Shandrivska O., Burdyk K. (2024) Konkurentne seredovyshe rozvytku pidpriemstv na ukrainskomu rynku khliba ta khlibobulochnykh vyrobiv v umovakh zburyn [Analysis of the enterprise's functioning environment and competition on the ukrainian bread and bakery market]. *Food Industry Economics*, vol. 16(1), pp. 41–54. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i1.2889> (in Ukrainian)

23. Ofitsiyni sait Derzhkomstat [Official website of Derzhkomstat]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed May 17, 2025)

24. Clarity-project. Platforma vidkrytykh danykh [Clarity-project. Open data platform]. Available at: <https://clarity-project.info/> (accessed May 17, 2025)