

О. М. ЯЦЕНКО, К. О. ШМАТОВ

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасної глобальної економіки управління виробничою діяльністю підприємства є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості та ефективності. Постійні трансформації в технологічному середовищі, нестабільність економічних і політичних умов, енергетична криза, зростання витрат на ресурси та посилення глобального конкурентного тиску вимагають від підприємств перегляду традиційних підходів до організації виробничих процесів. Українські підприємства опинилися в особливо складній ситуації через економічну і соціальну кризу, яка виникла на тлі воєнних дій, руйнування інфраструктури, вимушеної міграції населення та посилення залежності від зовнішніх ресурсів. Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до управління виробничою діяльністю агропромислових підприємств в кризових умовах. У результаті аналізу з'ясовано, що в результаті військових керівники змушені адаптувати виробничу діяльність до нових реалій, впроваджуючи інноваційні методи управління, спрямовані на забезпечення гнучкості, ефективності та стійкості виробничих систем. Наголошено, що сучасний стан економіки вимагає не лише оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці, а й впровадження інновацій, автоматизації та цифровізації виробничих процесів. Ефективне управління виробничою діяльністю – це комплексний процес, що включає планування, організацію, контроль і координацію всіх виробничих операцій. Успіх підприємства залежить від його здатності швидко адаптуватися до змін, реагувати на зовнішні виклики та досягати стратегічних цілей. Проаналізовано доречність використання сучасних інструментів управління та методи аналізу, що сприяють ефективному прийняттю рішень у багатофакторному середовищі. Запропоновано комплекс підходів до аналізу виробничих процесів, що дозволить оптимізувати ресурси, визначати пріоритети, виявляти слабкі місця та формувати ефективні стратегії розвитку. Використання інструментів стратегічного планування, аналізу альтернатив та прогнозування грає ключову роль у підвищенні якості управлінських рішень.

Ключові слова: виробнича діяльність; інноваційні методи; стратегічне планування; економічна стійкість; оптимізація витрат

O. YATSENKO, K. SHMATOV

MANAGEMENT OF PRODUCTION ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

In today's global economy, managing a company's production activities is a key factor in ensuring its competitiveness, sustainability and efficiency. Continuous transformations in the technological environment, unstable economic and political conditions, the energy crisis, rising resource costs and increased global competitive pressure require companies to review their traditional approaches to organizing production processes. Ukrainian businesses are in a particularly difficult situation due to the economic and social crisis that has emerged amidst military operations, infrastructure destruction, forced migration and increased dependence on external resources. The purpose of the study is to analyze modern approaches to managing the production activities of agro-industrial enterprises in crisis conditions. The analysis revealed that as a result, military leaders are forced to adapt production activities to new realities, introducing innovative management methods aimed at ensuring flexibility, efficiency and sustainability of production systems. It is emphasized that the current state of the economy requires not only cost optimization and increased labor productivity, but also the introduction of innovations, automation and digitalization of production processes. Effective production management is a complex process that includes planning, organization, control and coordination of all production operations. The success of an enterprise depends on its ability to quickly adapt to changes, respond to external challenges and achieve strategic goals. The appropriateness of using modern management tools and analysis methods that contribute to effective decision-making in a multifactor environment is analyzed. A set of approaches to analyzing production processes is proposed, which will allow optimizing resources, determining priorities, identifying weaknesses and forming effective development strategies. The use of strategic planning, alternative analysis and forecasting tools plays a key role in improving the quality of management decisions..

Keywords: production activities; innovative methods; strategic planning; economic sustainability; cost optimization

Вступ. Управління виробничою діяльністю підприємства є одним із найважливіших аспектів забезпечення його ефективного функціонування в умовах сучасної економіки. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, вплив глобальних криз, військових дій та зростаюча конкуренція ставлять перед керівниками завдання пошуку нових підходів до організації виробничих процесів. Особливо актуальним управління виробничою діяльністю стає в умовах економічної нестабільності, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до надзвичайних викликів, ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інновації, щоб зберегти свою стійкість та конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства стикаються з численними викликами, які впливають на ефективність управління виробничою діяльністю. Основними проблемами є низький рівень раціонального використання ресурсів, що проявляється у значних витратах матеріалів, втраті енергії та низькій продуктивності праці. В умовах економічної нестабільності та військових дій ці проблеми набувають ще більшої гостроти, оскільки підприємства змушені працювати в умовах обмежених ресурсів та

постійних ризиків. Крім того, використання застарілих управлінських практик і недостатня автоматизація виробничих процесів значно гальмують розвиток підприємств. Відсутність інтегрованих інноваційних рішень та чіткої стратегії ускладнює процес адаптації до змінних умов ринку.

Мета роботи. Метою роботи є аналіз сучасних підходів до управління виробничою діяльністю підприємства в кризових умовах економічної нестабільності під час військових дій в Україні.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблемі управління виробничою діяльністю підприємств присвячено значну кількість наукових праць, які досліджують різні аспекти цього питання. Зокрема, у працях О. Амоші [1] та Ф. Котлер [2] розглядаються стратегічні аспекти управління підприємствами, акцентуючи увагу на важливості адаптації до змінного зовнішнього середовища. Дослідження А. Осокіна [3] зосереджуються на вдосконаленні операційного менеджменту та підвищенні ефективності виробничих процесів.

І. Біла та В. Посна в своїх працях досліджують інноваційний розвиток як ключовий фактор повоєнної відбудови економіки України, наголошуючи на

важливості впровадження новітніх технологій для відновлення та зміцнення економічної системи країни [4]. Також варто зазначити дослідження С. Терещенко та А. Євтушенка, які спрямовані на оптимізацію ланцюгів постачання та покращення керування ресурсами [5].

Виклад основного матеріалу

Сьогодні можна впевнено стверджувати, що завдяки впровадженню інноваційних підходів і сучасних управлінських технологій багато підприємств змогли зберегти свою діяльність навіть в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Особливо це стало можливим завдяки автоматизації процесів, використанню інформаційно-комунікаційних технологій та інтеграції систем управління ресурсами. В умовах війни та економічних криз ці інструменти набули критичного значення для забезпечення стійкості та ефективності виробничих процесів.

На думку багатьох дослідників, серед яких А. Осокіна [3] і Ф. Котлер [2], успішне управління виробничою діяльністю базується на інтеграції інновацій у процеси виробництва, при цьому підкреслюється важливість цифровізації як способу зменшення втрат і підвищення продуктивності.

Географічне розташування стало одним із визначальних чинників, що впливають на ефективність управління виробничою діяльністю. У західних регіонах України підприємства мали більше можливостей для зберігання добрив, використання автоматизації та налагодження безперебійної логістики, що дозволило досягти стабільності виробничих процесів. Навпаки, у прифронтових регіонах, таких як Харківська область, підприємства зіткнулися з дефіцитом ресурсів, перебоями у постачанні та втратою кваліфікованих кадрів, що суттєво вплинуло на їхню продуктивність.

Порівняльний аналіз умов і результатів діяльності підприємств у різних регіонах України ілюструє значну варіативність у пріоритетності та доступності ключових факторів. Так, стабільний доступ до ресурсів і можливість впровадження інновацій у західних регіонах створюють сприятливі умови для ефективного управління, тоді як у прифронтових регіонах підприємства зосереджуються на короткострокових адаптивних заходах для підтримання

діяльності. Результати впливу географічного розташування та ресурсного забезпечення факторів на ефективність управління виробничою діяльністю в умовах війни представлені у таблиці 1.

Результати таблиці 1 демонструють значну варіативність у впливі ключових факторів на ефективність управління виробничою діяльністю підприємств у різних регіонах України. У прифронтових регіонах обмежений доступ до ресурсів і часті перебої в енергопостачанні суттєво впливають на стабільність виробничих процесів, що призводить до зниження врожайності та продуктивності. Порушені транспортні маршрути та недостатнє використання сучасних технологій також ускладнюють ефективне управління.

У центральних регіонах доступ до ресурсів помірний, з можливими затримками через логістичні труднощі. Логістика відновлена частково, що дозволяє зберігати відносну стабільність виробничих процесів. Використання технологій залежить від стабільності інфраструктури, а кадри зберігаються, хоча навантаження на них зростає.

Західні регіони мають стабільний доступ до ресурсів і повністю налагоджену логістику, що дозволяє експортувати продукцію. Широке використання автоматизації та цифрових інструментів підвищує продуктивність і ефективність виробничих процесів. Наявність кваліфікованих кадрів завдяки внутрішній міграції сприяє підтриманню стабільності підприємств.

Для детального аналізу факторів та їхнього впливу на ефективність управління виробничою діяльністю в умовах війни було проведено порівняння на основі трьох підприємств з різних регіонів України [8]. За приклад для прифронтової зони було обрано харківське ТОВ "Довжик", для центральних регіонів – кївське ДП "Чайка", а для західних регіонів – львівське ПП "Західний Буг". Цей підхід дозволить систематизувати умови діяльності підприємств, зокрема, в прифронтових, центральних та західних зонах, та оцінити варіативність факторів, таких як доступ до ресурсів, логістика, використання технологій та кадровий потенціал. Порівняння числових показників ефективності підприємств у регіонах України приведено в таблиці 2 (складено авторами на основі даних [9,10,11], станом на листопад 2023 р.).

Таблиця 1 – Вплив географічного розташування та ресурсного забезпечення факторів на ефективність управління виробничою діяльністю в умовах війни [7]

Види факторів	Прифронтові регіони	Центральні регіони	Західні регіони	Вплив на ефективність
Доступ до ресурсів	Обмежений доступ до добрив, часті перебої в енергопостачанні.	Помірний доступ, можливі затримки через логістичні труднощі.	Стабільний доступ до ресурсів, наявність складів і каналів постачання.	Найвищий вплив у прифронтових регіонах, де відсутність ресурсів критична.
Логістика	Порушені транспортні маршрути, ризик збоїв через бойові дії.	Логістика відновлена частково, але зберігаються затримки.	Повністю налагоджена, можливість експорту.	Значний вплив на доступність сировини і готової продукції.
Використання технологій	Мінімальне, через брак електропостачання і ресурсів.	Помірне, залежить від стабільності інфраструктури.	Широке використання автоматизації та цифрових інструментів.	Технології підвищують продуктивність, особливо в стабільних умовах.
Людський фактор	Зниження кількості кваліфікованих кадрів і кваліфікації через відтік персоналу.	Кадри зберігаються, але зростає навантаження.	Наявність кваліфікованих кадрів через внутрішню міграцію.	Висока роль у збереженні стабільності підприємств.
Врожайність/Продуктивність	70–80% від довоєнного рівня.	85–90% від довоєнного рівня.	100–110% за рахунок інтеграції інновацій.	Прямо залежить від стану ресурсів і технологій.

Таблиця 2 – Числові показники ефективності підприємств у регіонах України

Показник	ТОВ "Довжик"	ДП "Чайка"	ПП "Західний Буг"
Виробництво продукції (тон/рік)	43.000	51.000	90.000
Втрати продуктивності (%)	43	26	0
Чисельність працівників	120	150	200
Обсяги використання технологій	15-25 %	40-50%	75-85%
Врожайність (тон/га)	3,0-3,5	4,5-5,0	5,5-6,5
Енергоефективність	50-60%	70-80%	90-100%

Аналіз числових показників ефективності підприємств у різних регіонах України, наведений у таблиці 2, демонструє значні відмінності у порівнянні з аналогічним проміжком 2022 року. Виробництво продукції на харківському ТОВ "Довжик" знизилося з 60,000 до 43,000 тон/рік, що супроводжувалося зростанням втрат продуктивності з 20% до 43%. Кількість працівників скоротилася зі 150 до 120 осіб, а обсяги використання технологій знизилися з 20-30% до 15-25%. Врожайність зменшилася з 3,5-4,0 до 3,0-3,5 тон/га, а енергоефективність впала з 70-80% до 50-60% [9].

Київське ДП "Чайка" також зазнало змін: виробництво продукції знизилося з 60,000 до 51,000 тон/рік, втрати продуктивності зросли з 15% до 26%, а чисельність працівників зменшилася зі 180 до 150 осіб. Обсяги використання технологій знизилися з 50-60% до 40-50%, а врожайність – з 5,0-5,5 до 4,5-5,0 тон/га. Енергоефективність зменшилася з 80-90% до 70-80% [10].

На відміну від попередніх підприємств, львівське ПП "Західний Буг" зберегло стабільність у виробництві на рівні 90,000 тон/рік, втрати продуктивності залишилися на нульовому рівні. Чисельність працівників залишилася на рівні 200 осіб. Обсяги використання технологій зросли з 70-80% до 75-85%, а врожайність залишилася стабільною на рівні 5,5-6,5 тон/га. Енергоефективність підприємства також не змінилася і становить 90-100% [11].

Ефективне управління сучасними підприємствами значною мірою залежить від використання аналітичних інструментів, які забезпечують ухвалення зважених рішень у складних умовах. Серед таких методів виділяється метод аналізу ієрархій (АНР), що дозволяє оцінювати альтернативи на основі критеріїв, таких як витрати, ризики й продуктивність. Не менш важливими є SWOT-аналіз, який допомагає визначити сильні й слабкі сторони підприємства, можливості й загрози, ABC-аналіз, спрямований на класифікацію ресурсів за їхнім впливом на результати, а також PEST-аналіз, що оцінює зовнішні чинники, такі як політичне, економічне, соціальне та технологічне середовище [12].

У межах нашого дослідження був застосований метод аналізу ієрархій (АНР), який дозволив визначити ключові пріоритети в управлінні ресурсами й процесами. Цей інструмент виявився ефективним для врахування багатофакторності середовища, що дало змогу оптимально розподілити ресурси навіть за умов обмежень.

Проведений аналіз стану виробничих ресурсів підприємства виявив низку проблем, які негативно впливають на його ефективність. Однією з найгостріших є низька родючість земель, які використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції. Основними причинами цього стали тривале використання ґрунтів без належного внесення мінеральних і органічних добрив, що є наслідком труднощів із постачанням необхідних матеріалів через нестабільну логістику в умовах війни. Як наслідок, якість ґрунтів продовжує погіршуватися, що призводить до зниження врожайності. Зокрема, врожайність зернових культур у цих регіонах впала на 20% порівняно із середніми галузевими показниками, скоротившись із 5 т/га до 4 т/га.

Оптимізація внесення добрив дозволяє збільшити врожайність культур, водночас зменшуючи витрати на одиницю продукції. Рациональне використання добрив сприяє покращенню властивостей ґрунту, зберігаючи його родючість у довгостроковій перспективі.

Водночас, зростання вартості мінеральних добрив та інших агрохімікатів обумовлює необхідність перегляду стратегій їх використання.

Аналіз динаміки цін на добрива за останній період, представлений на графіку (рисунок), демонструє чітку тенденцію зростання: вартість усіх основних видів добрив постійно зростає. У зв'язку з цим питання рационального використання добрив у сільськогосподарських підприємствах стає дедалі актуальнішим і вимагає особливої уваги.

Для вирішення цієї проблеми було запропоновано впровадити комплексну програму відновлення родючості земель, що включала проведення агрохімічного аналізу ґрунтів із використанням сучасних лабораторних методів для визначення дефіциту ключових елементів, таких як азот, фосфор і калій. На основі отриманих даних розроблялись індивідуальні схеми внесення добрив для різних ділянок поля, що передбачали цільове внесення як мінеральних добрив (NPK-комплекси), так і органічних речовин.

Результати впровадження цих заходів були відчутними вже протягом першого року. Врожайність зернових культур зросла до 4,6 т/га, що склало приріст у 15% порівняно з попереднім роком. Протягом наступних двох років очікується досягнення середньогалузевих показників у 5 т/га або навіть їх перевищення за умови стабільного фінансування програми.



Рисунок – Динаміка змін середніх цін на добрива на ринку України

Джерело: побудовано авторами на основі ринкових цін на добрива

У кризових умовах війни можливості підприємства щодо впровадження сучасних систем моніторингу залишалися обмеженими через перебої в енергопостачанні та логістичні труднощі. Тим не менш, завдяки використанню локальних заходів, таких як ручний відбір проб ґрунтів і аналіз у місцевих лабораторіях, призведе до значного поліпшення стану ґрунтів, що в свою чергу підвищить показники врожайності.

Для порівняння, підприємства у відносно стабільних регіонах, таких як Львівська й Івано-Франківська області, мали доступ до автоматизованих систем обробки даних і управління виробничими процесами, що дозволило їм збільшити врожайність на 10–15% у 2023 році. У прифронтових регіонах, таких як Харківська й Донецька області, врожайність залишалася на рівні 70–80% від довоєнних показників. Наприклад, середня врожайність соняшника в Харківській області знизилася з 2,6 т/га до 2,0 т/га, тоді як у Львівській області вона зросла з 3,0 т/га до 3,3 т/га.

Впровадження вищезгаданих заходів може мати значний позитивний вплив на підприємства, які знаходяться в прифронтових зонах. Завдяки інтеграції методів, таких як агрохімічний аналіз ґрунтів,

індивідуальне внесення добрив та застосування локальних заходів моніторингу, ці підприємства можуть не тільки зберегти сталі показники, але й поступово покращити їх. Використання сучасних аналітичних інструментів, таких як метод аналізу ієрархій (АНР), забезпечить оптимальний розподіл ресурсів і допоможе ухвалювати зважені рішення навіть в умовах обмеженого доступу до ресурсів. Це дозволить підприємствам ефективно протистояти викликам війни та економічної нестабільності, підвищуючи врожайність і знижуючи втрати продуктивності.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження

показало, що ефективність управління виробничою діяльністю в умовах кризи значною мірою залежить від доступу до ресурсів, логістики, використання технологій та кадрового потенціалу. Підприємства у прифронтових регіонах стикаються з найбільшими викликами через обмежені ресурси та перебої в енергопостачанні, тоді як західні регіони мають кращу логістику та стабільний доступ до ресурсів, що сприяє вищій продуктивності. Інноваційні підходи, такі як автоматизація та використання аналітичних інструментів, допомагають підприємствам адаптуватися та підтримувати стабільність у кризових умовах.

Список літератури

- Амоша О. І. (2022) Стратегічні аспекти управління підприємствами. *Економіка та держава*. №3, 15–22. URL https://www.researchgate.net/publication/330387175_Amosa_Oi_S_alomatina_LN_Innovacijnij_rozvitok_promislovih_pidpriemstv_u_r_egionah (дата звернення 06.11.2024).
- Kotler F. M., Keller K. L., Pavlenko A. F. (ed.) (2008) *Marketynhovy menedzhment*. [Marketing management] Kyiv: Khimgest" Publishing House, 720 p. URL https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETIN_GOVIJ_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Editio_n (дата звернення 08.11.2024).
- Осокіна, А., & Склим, М. (2022). Система операційного вдосконалення як інструмент постійного покращення бізнес-процесів компанії. *Економіка та суспільство*, (45). URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-70> (дата звернення 09.11.2024).
- Біла, І. С., Посна, В. С., Шевченко, О. О. (2023). Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 8(1), 10–16. URL <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16> (дата звернення 11.11.2024).
- Терещенко С. І., Євтушенко А. М. (2024) Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26293> (дата звернення 10.11.2024).

6. Якушева О.В. (2017) Регіональні особливості економічного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. №8. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjb36fopfuJAXVcZ_EDHb9aMwkQFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fecomyandsociety.in.ua%2Fjournals%2F8_ukr%2F79.pdf&usg=AOvVaw25PaepIsFLuqfP6cKFgbh-w&opi=89978449 (дата звернення 12.11.2024)
7. Khrystenko, O. i Oleksiienko, R. (2023) Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством, *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ, (3(90), 76-81. doi: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031). (дата звернення 14.11.2024).
8. Гонtareва, І. В., Євтушенко В. А., Михайленко Д. Г. (2023). Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (7). URL <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04> (дата звернення 16.11.2024).
9. Фінансові показники та звітність. Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю "Довжик". (2024). URL https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00850566/ (дата звернення 17.11.2024).
10. Фінансові показники та звітність Державне аграрне підприємство "Чайка" (2024). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31245250/ (дата звернення 17.11.2024).
11. Фінансові показники та звітність Приватне аграрне підприємство "Західний Буг" (2024).. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32478033/ (дата звернення 17.11.2024).
12. Данилова І.С., Букреев В.Ю., Оношко О.С. (2018) Застосування методу аналізу ієрархій для прийняття управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Випуск 6 (17). URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/32.pdf (дата звернення 19.11.2024).

References(transliterated)

1. Amosha O. I. (2022) Stratehichni aspekty upravlinnia pidpriemstvamy [Strategic aspects of enterprise management.] *Економіка і держава* [Economy and state]. no 3. 15-22. Available at https://www.researchgate.net/publication/330387175_Amosa_Oi_Salomatina_LN_Innovacijnij_rozvitok_promislovih_pidpriemstv_u_riegionah (accessed 06.11.2024).
2. Kotler F. M., Keller K. L., Pavlenko A. F. (ed.) (2008) *Marketingovyj menedzhment*. [Marketing management] Kyiv: Khimgest Publishing House, 720 p. Available at https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETINGOVIJ_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition (accessed 08.11.2024).
3. Osokina, A., & Sklym, M. (2022). Systema operatsiinoho vdoskonalennia yak instrument postoiinoho pokrashchennia biznes-protsesiv kompanii [Operational improvement system as a tool for continuous improvement of the company's business processes]. *Економіка та суспільство* [Economy and Society], (45). Available at <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-70> (accessed 09.11.2024).
4. Bila, I. S., Posna, V. S., & Shevchenko, O. O. (2023). Innovatsiyni rozvytok yak chynnyk povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy [Innovative development as a factor in the post-war reconstruction of the Ukrainian economy]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky* [Scientific notes of NaUKMA. Economic Sciences]. 8(1), 10-16. Available at <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16> (accessed 11.11.2024).
5. Tereshchenko S.I., Yevtushenko A.M. (2024) Lohistychnyi lantsiuh postachannia: upravlinnia ta optymizatsiia [Logistics supply chain: management and optimization]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen* [Journal of Strategic Economic Studies]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/379676987_LOGISTICNI_J_LANCUG_POSTACANNA_UPRAVLINNA_TA_OPTIMIZACIJA (accessed 10.11.2024).
6. Yakusheva O.V. (2017) Rehionalni osoblyvosti ekonomichnoho rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Regional peculiarities of economic development of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Економіка і суспільство* [Economy and society]. no. 8. Available at https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjb36fopfuJAXVcZ_EDHb9aMwkQFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fecomyandsociety.in.ua%2Fjournals%2F8_ukr%2F79.pdf&usg=AOvVaw25PaepIsFLuqfP6cKFgbh-w&opi=89978449 (accessed 12.11.2024)
7. Khrystenko O. Oleksiienko R. (2023) Vplyv faktoriv zovnishnoho sere dovyscha na upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [Influence of external environment factors on the management of a modern enterprise] *Naukovyi zhurnal «Економіка і регіон»*. [Scientific journal "Economics and Region."]. Poltava: PNTU, Vol. 3(90). 76-81. doi Available at [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031) (accessed 14.11.2024).
8. Gontareva, I. V., Yevtushenko, V. A., & Mykhaylenko, D. G. (2023). Osoblyvosti rozvytku pidpriemnytstva v umovakh viiskovykh dii ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Peculiarities of entrepreneurship development in the conditions of military operations and post-war reconstruction of Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia* [Problems of modern transformations. Series: Economics and Management]. (7). Available at <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04> (accessed 16.11.2024).
9. Finansovi pokaznyky ta zvitnist. Silskohospodarske tovarystvo z obmezenoiu vidpovidalnistiu "Dovzhik". [Financial indicators and reports. Dovzhik Agricultural Limited Liability Company] (2024). Available at https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00850566/ (accessed on 17.11.2024).
10. Finansovi pokaznyky ta zvitnist Derzhavne ahrarne pidpriemstvo "Chaika". [Financial indicators and reporting of the State Agrarian Enterprise "Chaika"]. (2024). Available at https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31245250/ (accessed on 17.11.2024).
11. Finansovi pokaznyky ta zvitnist Pryvatne ahrarne pidpriemstvo "Zakhidnyi Buh" [Financial indicators and reports of the Private Agricultural Enterprise "Western Bug"]. (2024). Available at https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32478033/ (accessed 17.11.2024).
12. Danilova I.S., Bukreev V.Y., Onoshko O.S. (2018) Zastosuvannia metodu analizu iierarkhii dlia pryiniattia upravlinskykh rishen v zovnishnoekonomichnii diialnosti [Application of the hierarchy analysis method for making managerial decisions in foreign economic activity]. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління* [Eastern Europe: Economics, Business and Management]. Vy'p 6 (17). Available at https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/32.pdf (accessed 19.11.2024).

Надійшла (received) 14.12.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Яценко Ольга Миколаївна (Yatsenko Olha) – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-7580-7827; Olha.Yatsenko@kphi.edu.ua

Шматов Кирило Олексійович (Shmatov Kyrylo) – магістрант кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0009-0000-2398-5015 Kyrylo.Shmatov@emmb.kphi.edu.ua