

УДК 338.43: 631.1:355

О. А. Савенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

А. Д. Авраменко,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент",
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0993-0417>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.133

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНИХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

O. Savenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

A. Avramenko,

Student of the first (bachelor's) level of higher education, specialty 073 "Management",
Dnipro State Agrarian and Economic University

FORMATION OF EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF LARGE-SCALE AGGRESSION

Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах глибокої економічної та політичної турбулентності, зумовленої наслідками повномасштабної військової агресії, зміною логістичних маршрутів, зростанням вартості ресурсів та підвищенням рівня ризиків у всіх ланках виробничо-господарської діяльності. Управлінські рішення в аграрному виробництві визначають якість використання виробничих ресурсів, рівень урожайності, фінансові результати та конкурентні позиції підприємства.

Галузь рослинництва, яка забезпечує основу продовольчої безпеки та формує значну частку експортного потенціалу держави, зазнає найбільш суттєвого впливу зазначених чинників. Зростання невизначеності зовнішнього середовища, цінові коливання на аграрні ресурси та продукцію, нестабільність кліматичних умов і підвищення вимог до технологічності виробництва актуалізують проблему підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень у підприємствах рослинницького напрямку.

The modern agrarian sector of Ukraine operates in conditions of deep economic and political turbulence, caused by the consequences of full-scale military aggression, changes in logistics routes, rising resource costs, and increased risk levels in all areas of production and economic activity. Management decisions in agricultural production determine the quality of use of production resources, the level of yield, financial results, and competitive positions of the enterprise.

The crop sector, which provides the basis for food security and forms a significant share of the state's export potential, is most significantly affected by these factors. The growing uncertainty of the external environment, price fluctuations for agricultural resources and products, instability of climatic conditions and increased requirements for production technology make the problem of increasing the efficiency of the process of making managerial decisions in crop-growing enterprises relevant. In the current conditions of martial law, the issues of economic sustainability and managerial adaptability of agricultural enterprises are of crucial importance. Continuous management, the ability to promptly respond to external challenges and make sound management decisions are critical factors for their survival and development. The invasion of Russian troops caused a large-scale disruption of the production and logistics processes that farmers had built up over the years. A significant part of the sown areas was mined or destroyed, and the technical base, warehouses, granaries, and irrigation systems were destroyed. Martial law and the instability of the external environment significantly complicate the process of managing agricultural enterprises.

A management decision as a social institution performs an integration function in society, ensuring interaction between management subjects and objects of influence on the basis of legal, moral and organizational norms. The effectiveness of solutions is determined by the enterprise's ability to respond quickly, diversify production, digitalize management processes, and strengthen anti-crisis planning.

Ключові слов: менеджмент, управлінські рішення, галузь рослинництва, аграрне підприємство, аграрний сектор, воєнна агресія.

Key words: management, management decisions, crop production industry, agricultural enterprise, agricultural sector, military aggression.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний аграрний сектор відіграє ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та сприяючи експорту сільськогосподарської продукції. Однак ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня управління виробничими процесами, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження інноваційних технологій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Попри наявність численних наукових праць з аграрного менеджменту (А. Варава, О. Воробйов, І. Гасюк, Р. Жовновач, А. Капліна, О. Кисельов, Т. Назарчук, Ю. Петруня) проблема інтеграції сучасних управлінських моделей у виробничу систему аграрних підприємств залишається недостатньо дослідженою, особливо з урахуванням специфіки окремих господарств, їх технічного забезпечення, структури посівних площ та рівня цифровізації. Потребують розвитку науково-практичні підходи до організації управлінського процесу, удосконалення інформаційного та аналітичного забезпечення, впровадження технологій точного землеробства, а також систем оцінювання

ефективності прийнятих рішень. Саме тому дослідження, спрямоване на формування моделі підвищення ефективності управлінських рішень у рослинництві, є своєчасним та важливим для розвитку аграрного виробництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розгляд питань формування ефективних управлінських рішень в аграрних підприємствах в умовах широкомасштабної агресії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із ключових напрямів удосконалення сучасного науково-методичного підходу до управління розвитком аграрного сектору України є забезпечення стійкого функціонування підприємств агропромислового комплексу (АПК) в умовах воєнного стану. В умовах широкомасштабної російської агресії особливого значення набуває "ефективне прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення економічної безпеки, адаптацію до ризиків і забезпечення продовольчої безпеки держави" [3].

Агропромисловий комплекс охоплює широкий спектр господарських суб'єктів — фермерські господарства (сімейні, малі, середні), агрохолдинги, агрофірми, а також селянські



Рис. 1. Значення управлінських рішень у забезпеченні стійкого функціонування агрофірми в умовах війни

об'єднання. Кожна з цих форм має власну організаційну специфіку, рівень ресурсного забезпечення й управлінську структуру. У межах даного дослідження доцільно зосередити увагу на агрофірмах у формі товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ), які відіграють стратегічну роль у забезпеченні продовольчих потреб населення та Збройних Сил України, а також у підтримці експортного потенціалу сільськогосподарської продукції.

Таке спрямування обумовлене тим, що саме агрофірми-товариства мають найбільш розвинену управлінську систему, спроможну забезпечити ефективну координацію виробничих, фінансових і логістичних процесів навіть у кризових умовах. На відміну від фермерських господарств, що переважно функціонують на локальному рівні, агрофірми володіють масштабнішою виробничою базою, розгалуженою системою збуту та більш стійкими фінансовими зв'язками. Це зумовлює їхню ключову роль у гарантуванні продовольчої безпеки держави.

У сучасних умовах воєнного стану питання економічної стійкості та управлінської адаптивності агропідприємств набувають вирішального значення. Безперервне управління, здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення є критичними чинниками їх виживання та розвитку. Порушення логістичних ланцюгів, ризики втрати майна, кадрові проблеми, обмежений доступ до фінансових ресурсів — усе це вимагає нових підходів до процесу розроблення, прийняття й реалізації управлінських рішень у діяльності агрофірм.

Проблема підвищення якості управлінських рішень у таких умовах стає не лише науковим, а й практичним завданням державного значення, адже саме від "ефективності управління аграрним сектором залежить здатність країни

забезпечити стабільність на внутрішньому ринку продовольства, підтримку соціальної інфраструктури села та зміцнення економічного потенціалу України" [2].

Схема, представлена на рис. 1, відображає системну роль управлінських рішень у забезпеченні стійкого функціонування агрофірми в умовах війни. Стійкість у цьому контексті розглядається у трьох взаємопов'язаних вимірах: внутрішньому (ресурсному), зовнішньому (адаптаційному) та стратегічному (довгостроковому). Саме така трикомпонентна структура дозволяє узагальнити основні напрями управлінського впливу, необхідні для збереження життєздатності підприємства в кризових умовах.

Таким чином, управлінські рішення виступають центральною ланкою у системі забезпечення стійкості агропідприємства, оскільки поєднують стратегічні, тактичні й оперативні рівні управління. У межах внутрішньої стійкості вони забезпечують "ефективне використання ресурсів і кадровий потенціал; у площині зовнішньої адаптивності — сприяють гнучкому реагуванню на зміну ринкових, політичних і технологічних умов; а у стратегічному вимірі — формують передумови для довгострокового розвитку, продовольчої безпеки та конкурентоспроможності підприємства" [1].

Відтак, у сучасних реаліях воєнного часу ефективне управлінське рішення слід розглядати як інтеграційний інструмент антикризового менеджменту, що забезпечує баланс між короткостроковими реакціями на виклики та стратегічним баченням розвитку агрофірми у післявоєнний період.

До початку повномасштабного вторгнення росії в Україну аграрний сектор держави посідав провідне місце у світовій продовольчій системі. За даними розрахунків, проведених на



Рис. 2. Наслідки війни для аграрного сектору України та напрями управлінського реагування

основі методології швидкої оцінки пошкоджень, розробленої Світовим банком та Продовольчою і сільськогосподарською організацією ООН (ФАО), Україна входила до числа лідерів світового виробництва основних видів продовольства. Частка української продукції в міжнародній торгівлі забезпечувала близько 6% світового обсягу споживання калорій, що свідчило про вагомий внесок нашої держави у глобальну продовольчу безпеку.

Україна стабільно утримувала провідні позиції на ринку соняшникової олії, ріпаку, ячменю, кукурудзи та пшениці, демонструючи стійке зростання експортного потенціалу. Щорічні надходження від торгівлі аграрною продукцією становили близько 22 млрд дол. США, що дорівнювало 41% загальної структури експорту держави. У 2021 році аграрна продукція забезпечувала понад 40% валютних надходжень України, виступаючи ключовим драйвером економічного зростання та стабільності платіжного балансу.

Однак з початком широкомасштабної агресії з боку російської федерації економіка України зазнала безпрецедентних втрат. За даними Світового банку та ФАО, прогнозується скорочення ВВП майже на 45%, що стало наслідком масового руйнування інфраструктури, окупації частини територій і масштабних переміщень населення. Понад 8 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами, ще близько 6 мільйонів були змушені виїхати за кордон, що створило значний дефіцит трудових ресурсів, зокрема у сільськогосподарському виробництві [4].

Загальні прямі збитки агропромислового комплексу та земельного фонду, завдані внаслідок бойових дій, оцінюються у понад 8,7 млрд дол. США, причому лише на частку аграрного сектору припадає близько 2,1 млрд дол. втрат. За рівнем завданих збитків аграрна галузь посідає п'яте місце серед основних секторів економіки, поступаючись лише інфраструктурі,

промисловості, житловому фонду та енергетиці.

Загальний обсяг пошкоджень інфраструктури України станом на лютий 2023 року оцінювався у 143,8 млрд дол. США, з яких понад 36 млрд дол. припадало на транспортну сферу. Було зруйновано або пошкоджено понад 25 тисяч кілометрів автомобільних доріг державного та місцевого значення, а також понад 340 мостів і мостових переходів, що призвело до серйозних збоїв у логістичних ланцюгах аграрних поставок. Втручання російських військ спричинило масштабне порушення виробничо-логістичних процесів, які аграрії вибудовували роками. Значна частина посівних площ зазнала замінування або руйнування, знищено технічну базу, склади, зерносховища, системи зрошення. Крім того, блокування морських портів, через які раніше експортувалася основна частина зернових, різко обмежило експортні можливості України.

Попри ці виклики, українські агропідприємства продемонстрували високий рівень адаптивності та управлінської гнучкості. У складних умовах війни вони продовжують налагоджувати логістичні маршрути, відновлювати виробничі потужності на заході країни, активізувати співпрацю з міжнародними партнерами та поступово відновлювати експорт аграрної продукції. Стійкість аграрного бізнесу в таких умовах безпосередньо залежить від ефективності управлінських рішень, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на ризики, оптимізувати ресурси, зберігати кадровий потенціал і забезпечувати виконання своїх виробничих функцій навіть у надзвичайних обставинах. У цих умовах ефективність функціонування аграрного підприємства безпосередньо залежить від здатності керівництва оперативно приймати управлінські рішення, спрямовані на зменшення негативного впливу зовнішніх загроз і відновлення виробничого потенціалу [3].

Таблиця 1. Особливості формування ефективних управлінських рішень у аграрних підприємствах в умовах війни

Критерій / характеристика	Зміст особливості в умовах воєнного стану	Прояв у діяльності агропідприємств (на прикладі ТОВ)
Оперативність	Необхідність приймати рішення в мінімальні терміни, щоб запобігти збиткам або втраті виробничих ресурсів.	Прийняття рішень щодо евакуації техніки, змін у маршрутах постачання, швидкої реалокації персоналу.
Гнучкість	Здатність коригувати стратегію та тактику управління відповідно до змін зовнішніх умов.	Перехід на альтернативні види палива, адаптація технологічних карт до нестачі добрив чи пестицидів.
Інформаційна мобільність	Підвищені вимоги до якості, достовірності та швидкості обміну інформацією.	Використання цифрових платформ, супутникових даних, мобільного зв'язку для координації робіт.
Антикризова спрямованість	Фокус на мінімізації ризиків і втрат, забезпеченні безперервності діяльності.	Розробка антикризових планів, страхування врожаю, створення резервів пального та насіння.
Ресурсна ощадність	Необхідність раціонального використання обмежених ресурсів (палива, праці, фінансів).	Скорочення витрат, перехід на багатофункціональну техніку, поетапне використання матеріалів.
Колегіальність прийняття	Посилення ролі командних форм управління для підвищення точності рішень.	Формування кризових штабів на рівні ТОВ, залучення фахівців з логістики, безпеки та фінансів.
Інноваційність	Застосування нових технологічних і управлінських підходів для підтримки діяльності.	Використання дронів для моніторингу полів, впровадження онлайн-обліку та планування робіт.
Соціальна орієнтація	Пріоритет підтримки працівників, громад і територій, що постраждали від війни.	Забезпечення житлом переміщених працівників, допомога громадам, гуманітарна участь.

Взаємозв'язок між основними наслідками війни для аграрного сектору та управлінськими напрямками реагування, які дозволяють підприємствам адаптуватися до нових умов господарювання представлено на рис. 2. Зокрема, наголошується на таких стратегічних орієнтирах, як оптимізація логістики, диверсифікація постачань, відновлення технічної бази, релокація виробничих потужностей, цифровізація управління та зміцнення міжнародної співпраці.

Зображена на рисунку система відображає необхідність комплексного управлінського підходу до подолання наслідків війни в аграрному секторі. Ефективна реакція на воєнні виклики потребує не лише відновлення матеріально-технічної бази, а й перебудови організаційно-управлінських процесів, орієнтованих на гнучкість, ризикостійкість і стратегічне мислення.

Таким чином, управлінські рішення мають бути спрямовані на мінімізацію втрат і створення передумов для післявоєнного відродження галузі. Поєднання короткострокових антикризових заходів із довгостроковими програмами інноваційного розвитку забезпечить підвищення економічної стійкості агрофірм, зміцнення продовольчої безпеки держави та поступове повернення України до статусу одного з про-

відних світових експортерів сільськогосподарської продукції.

Воєнна агресія росії проти України створила безпрецедентні виклики для національної економіки, а особливо для аграрного сектору, який залишається однією з ключових галузей забезпечення продовольчої, економічної та соціальної стабільності держави. У цих умовах процес формування управлінських рішень у сільськогосподарських підприємствах зазнав суттєвих трансформацій — від стратегічного планування до оперативного управління виробництвом.

Якщо в мирний період основними орієнтирами прийняття управлінських рішень були економічна ефективність, ринкова конкурентоспроможність і стабільне нарощення прибутку, то в умовах війни домінуючими стали швидкість реакції, адаптивність, ресурсна економічність і соціальна відповідальність.

Ефективність управлінських рішень у воєнний період визначається низкою особливостей, які наведено у табл. 1.

Формування управлінських рішень у кризових умовах відбувається під впливом непередбачуваних факторів, що вимагає від керівництва агропідприємств поєднання стратегічного бачення з оперативною реакцією. У таких умовах ефективність рішень залежить від якості

Таблиця 2. Порівняння моделі прийняття управлінських рішень у довоєнний та воєнний періоди в аграрних підприємствах

Етап / характеристика	Довоєнна модель управління	Воєнна модель управління
Аналіз ситуації	Грунтувався на стабільних статистичних даних, сезонності виробництва, прогнозах ринку.	Базується на швидкому зборі інформації, моніторингу ризиків, оперативних звітах та цифрових джерелах даних.
Формування альтернатив	Орієнтація на економічну ефективність і довгострокову вигоду.	Акцент на виживанні підприємства, збереженні активів і персоналу.
Вибір рішення	Відбувався на основі глибоких аналітичних розрахунків і консультацій.	Переважають інтуїтивно-раціональні рішення, часто колегіальні, із залученням кризових штабів.
Реалізація	Регламентована процедура з чітким розподілом функцій і строків.	Гнучке управління, делегування повноважень, постійне коригування дій.
Контроль і оцінка	Післядільні показники (прибуток, урожайність, рентабельність).	Поточний моніторинг виконання, оперативна звітність, контроль за ризиками.
Інформаційне забезпечення	Використання звітності, бухгалтерських і аналітичних даних.	Застосування цифрових платформ, геоінформаційних систем, мобільних додатків.
Критерій ефективності	Економічна доцільність і рентабельність виробництва.	Стійкість, адаптивність і здатність зберегти безперервність виробництва.

комунікації, швидкості збору інформації, здатності менеджерів прогнозувати ризики та координувати дії на всіх рівнях управління.

Отже, ефективне управлінське рішення в умовах війни — це своєчасна, адаптивна та інформаційно обґрунтована дія, спрямована на збереження стійкості підприємства. Важливим чинником є зміна фокусу управління — від традиційного планово-економічного до кризово-адаптаційного підходу, що орієнтований на зменшення втрат і збереження потенціалу підприємства для відновлення після завершення бойових дій [4].

Війна істотно змінила логіку та динаміку управлінських процесів у сільськогосподарських підприємствах. Якщо раніше основна увага менеджменту зосереджувалася на плановому розвитку, підвищенні продуктивності праці та ефективності виробничих процесів, то тепер домінує антикризовий, реактивний і адаптаційний підхід. У таких умовах процес прийняття управлінських рішень трансформувався у більш короткий, але інтенсивний цикл, у якому швидкість реагування часто є важливішою за повноту інформації.

Класична модель управлінського рішення (ідентифікація проблеми — аналіз альтернатив — вибір рішення — реалізація — контроль) у період воєнного стану зазнала істотної модифікації. На перший план вийшли оперативність, гнучкість та багатоканальність комунікацій, що дозволяють мінімізувати наслідки раптових змін зовнішнього середовища. При цьому стратегічна спрямованість зберігається, але її реалізація відбувається у форматі коротких горизонтів планування.

Така еволюція управлінського процесу обумовлена необхідністю балансувати між ризиками, обмеженими ресурсами та соціальною відповідальністю підприємства. Для аграрних підприємств, зокрема товариств з обмеженою відповідальністю, характерним стало формування тимчасових антикризових штабів або робочих груп, які координують взаємодію виробничих, логістичних, фінансових і маркетингових підрозділів.

Сучасна управлінська практика доводить, що у кризових умовах важливо забезпечити інституційну готовність підприємства до швидкого ухвалення рішень. Це передбачає:

- впровадження внутрішніх протоколів дій у надзвичайних ситуаціях;
- цифровізацію документообігу і моніторингу виробничих показників;
- формування резервів ресурсів і альтернативних каналів постачання;
- підготовку управлінського персоналу до роботи в умовах невизначеності.

Водночас, у процесі адаптації управлінських систем особливої ваги набуває психологічний фактор, адже рішення часто приймаються в умовах емоційного напруження, дефіциту часу та ризику. Саме тому зростає значення лідерства, комунікаційної культури й колективної відповідальності керівників різних рівнів.

У період воєнного стану процес прийняття управлінських рішень в аграрних підприєм-

ствах перетворився на динамічну систему оперативного реагування, де пріоритетами виступають гнучкість, швидкість і стійкість до ризиків. Управлінські рішення перестали бути суто інструментом планування — вони стали ключовим елементом системи виживання й відновлення агробізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управлінські рішення в аграрному секторі мають багаторівневий, комплексний характер та охоплюють стратегічні, тактичні й оперативні аспекти. Розглянуто ключові класифікаційні ознаки рішень: за рівнем управління, горизонтом планування, видом інформаційної забезпеченості, рівнем ризику та масштабом впливу на виробничу систему. Показано, що специфіка аграрного виробництва, зумовлена сезонністю, залежністю від природних факторів і високою матеріаломісткістю процесів, формує унікальні вимоги до процесу прийняття рішень. Доведено, що воєнний стан та нестабільність зовнішнього середовища істотно ускладнюють процес управління аграрними підприємствами. Підвищення цін на ресурси, логістичні розриви, ризики втрати урожаю та непередбачувані зміни кон'юнктури ринку вимагають від менеджменту більшої адаптивності та оперативності. Для ефективного функціонування аграрних підприємств у воєнних умовах важливо поєднувати короткострокові антикризові дії з довгостроковим стратегічним баченням розвитку. Це дозволить не лише мінімізувати втрати, а й сформулювати основу для післявоєнної реконструкції галузі, зміцнення продовольчої безпеки держави та відновлення міжнародних позицій України на аграрному ринку.

Література:

1. Красников Є. В. Впровадження комунікативного підходу до прийняття управлінських рішень. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2024. Вип. 1. С. 104—118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2024_1_11
2. Ольшанський О. В., Маслош О. В., Касаткіна М. В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Дала. 2025. № 3. С. 110—119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2025_3_15
3. Романенко С. В., Жарлінська Р. Г. Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та рішення. Ефективна економіка.

2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_41

4. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О., Єрьомін М. В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 12. С. 87—96.

References:

1. Krasnykov, Ye.V. (2024), "Implementation of a communicative approach to management decision-making", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku*, vol. 1, pp. 104—118, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2024_1_11 (Accessed 20 Dec 2025).

2. Ol'shans'kyj, O.V. Maslosh, O.V. and Kasatkina, M.V. (2025), "Methodology for adapting management decisions for agro-industrial enterprises in times of crisis", *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 3, pp. 110—119, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2025_3_15 (Accessed 20 Dec 2025).

3. Romanenko, S.V. and Zharlins'ka, R.H. (2025), "Personnel management in martial law: challenges and solutions", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_41 (Accessed 20 Dec 2025).

4. Skopenko, N.S. Mostens'ka, T.H. Kovtun, O.A. Zahorul'ko, A.O. and Yer'omin, M.V. (2025), "Making management decisions under martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 87—96.

Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663