

УДК 657.123:65.012
DOI: 10.60022/2(8)-28S

Паламарчук Оксана Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки

Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна

Palamarchuk Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Economics

Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3267-0917

Яременко Людмила Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління

Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна

Yaremenko Liudmyla

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Business management

Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Ukraine

ORCID: 0009-0002-3138-3369

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено роль управлінського обліку в системі стратегічного планування розвитку підприємства. Обґрунтовано, що управлінський облік виступає ключовим елементом інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту, оскільки дає можливість своєчасно отримувати, аналізувати та інтерпретувати дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Розкрито зміст та функції управлінського обліку у формуванні стратегічних цілей, прогнозуванні результатів діяльності, оцінюванні альтернативних напрямів розвитку. Здійснено порівняльний аналіз традиційних і сучасних підходів до управлінського обліку, що базуються на концепціях контролінгу, бюджетування, системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) і стратегічного аналізу витрат. Показано, що інтеграція інструментів управлінського обліку у процес стратегічного планування забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, узгодження короткострокових і довгострокових цілей, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Зроблено висновок, що формування гнучкої системи управлінського обліку є необхідною умовою сталого стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Ключові слова: контролінг, аналітична інформація, бюджетування, цифровізація, прогнозування, оцінка ефективності, стратегічні рішення, конкурентоспроможність.

THE ROLE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Abstract. The article examines the role of management accounting in the system of strategic planning for enterprise development. It is substantiated that management accounting acts as a key component of the information support system for strategic management, providing timely, relevant, and reliable data for managerial decision-making. The study highlights the functions of management accounting in the formation of strategic goals, forecasting of enterprise performance, and evaluation of alternative development scenarios. Particular attention is paid to the integration of management accounting tools into the strategic management process, which enables enterprises to link operational and strategic levels of planning effectively. The article analyzes the evolution of management accounting concepts—from traditional cost accounting systems to modern approaches based on controlling, budgeting, the Balanced Scorecard (BSC), and strategic cost management. It is emphasized that the application of management accounting instruments in strategic planning contributes

to more efficient resource allocation, improved financial control, and increased adaptability of enterprises to changes in the external environment. Furthermore, the study outlines the advantages of digital technologies and analytical platforms that enhance the role of management accounting in supporting long-term strategic decisions. The conclusions underline that a flexible and analytically oriented management accounting system is an essential prerequisite for sustainable strategic development, competitiveness, and innovation-driven growth of modern enterprises operating in dynamic market conditions.

Keywords: *controlling, analytical information, budgeting, digital transformation, forecasting, performance evaluation, decision-making, competitiveness.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, технологічними змінами та необхідністю швидкого реагування на коливання ринку. У таких умовах традиційні підходи до планування та контролю діяльності втрачають ефективність, а стратегічне управління набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку підприємства. Водночас, для реалізації стратегічних цілей необхідна надійна інформаційна база, здатна забезпечити керівництво релевантними, своєчасними та аналітичними даними щодо внутрішнього стану підприємства і зовнішніх факторів впливу. Саме управлінський облік виконує цю функцію, оскільки він формує аналітичну основу для обґрунтованого стратегічного планування, оцінки ризиків і прийняття управлінських рішень.

Попри визнання важливості управлінського обліку в системі стратегічного менеджменту, на практиці його потенціал часто використовується обмежено. Підприємства здебільшого зосереджуються на короткострокових завданнях контролю витрат і формуванні фінансової звітності, тоді як функції стратегічного аналізу, прогнозування та підтримки управлінських рішень залишаються недостатньо розвиненими. Відсутність інтеграції управлінського обліку у стратегічний процес призводить до інформаційних розривів між тактичним і стратегічним рівнями управління, що знижує ефективність реалізації довгострокових цілей.

Актуальність проблеми посилюється процесами цифровізації економіки, які створюють нові можливості для аналітики даних, автоматизації управлінських процесів і впровадження сучасних методів контролю. Водночас вони потребують переосмислення ролі управлінського обліку в контексті стратегічного планування та розвитку підприємства. Зокрема, важливим є питання формування системи показників, яка б інтегрувала фінансові та нефінансові аспекти діяльності, забезпечувала гнучкість планування та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Отже, виникає необхідність у науковому обґрунтуванні ролі управлінського обліку в системі стратегічного планування розвитку підприємства, уточненні його функцій, методичних підходів і інформаційного наповнення. Це дозволить підвищити ефективність управління підприємством, забезпечити раціональний розподіл ресурсів і досягнення стратегічних орієнтирів у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми взаємозв'язку між обліковою системою та концепціями управлінського аналізу розглядали Корольова О. І., Баблюк А. В. [1], Костякова А. А. [2], Мошковська О. О. [3], Шерстюк О. Л., Жук Н. Л. [4], Зозуляк М. М. [5], Костякова А. А. [8], Сало А.В. [13]. У їхніх роботах простежується спроба поєднати управлінський облік із ширшим контекстом облікової парадигми, в якій він розглядається як інформаційна підсистема стратегічного контролю. Водночас у науковій літературі спостерігається певна фрагментарність у визначенні місця управлінського обліку в системі стратегічного планування. Більшість досліджень зосереджуються на фінансових або операційних аспектах, залишаючи поза увагою інституційні, поведінкові та аналітичні чинники, що забезпечують інтеграцію управлінського обліку у процес розроблення стратегій розвитку підприємства.

Таким чином, актуальним є подальше дослідження управлінського обліку як складової інституційної системи стратегічного менеджменту, зокрема в контексті формування інформаційно-аналітичної бази для стратегічного планування, моніторингу ризиків і контролю реалізації стратегічних цілей підприємства. На цій основі постає потреба у розробленні методологічного підходу, який поєднає управлінський облік, стратегічний контролінг та планово-аналітичні інструменти управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації та зростання ролі інтелектуального капіталу.

Метою статті є визначення ролі управлінського обліку в стратегічному плануванні розвитку підприємства та обґрунтування методологічних підходів до інтеграції його інструментів у систему

прийняття управлінських рішень з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, контролінгу та аналітичної підтримки стратегічного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Управлінський облік (management accounting) виступає ключовим інформаційно-аналітичним інструментом, що забезпечує зв'язок між оперативним управлінням і стратегічними цілями підприємства. У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище характеризується високою невизначеністю, швидкими технологічними змінами та тиском на ефективність витрат, управлінський облік стає основою для прийняття стратегічних рішень: від вибору напрямків інвестицій до формування політики ціноутворення, диверсифікації асортименту та оптимізації виробничої програми [6].

Управлінський облік виконує такі базові функції у процесі стратегічного планування:

- забезпечення інформаційної бази для стратегічного аналізу (збирання і консолідація даних про собівартість, маржинальну прибутковість продуктів, структуру витрат);
- моделювання варіантів розвитку (побудова сценаріїв «що якщо», аналіз чутливості ключових показників);
- оцінка ефективності інвестицій (NPV, PI, IRR, терміни окупності) і підтримка прийняття рішень щодо капіталовкладень;
- формування системи KPI, що зв'язує виконання оперативних завдань із довгостроковими стратегічними цілями;
- контроль виконання стратегії через регулярні звіти, відхилення і коригувальні дії [7].

Стратегічне планування потребує розширеного набору інформації порівняно з фінансовим бухгалтерським обліком: сегментовані дані за продуктами, каналами збуту, клієнтами; ретроспективні і прогнозні показники; дані конкурентного аналізу; показники нематеріальних активів (бренд, клієнтська база). Управлінський облік має забезпечити не лише формальну звітність, а й аналітичні панелі, які дозволяють проводити мультифакторні аналізи (наприклад, обіг капіталу, рентабельність по лініях продуктів, внесок кожного сегмента у покриття постійних витрат).

Серед практичних інструментів слід відзначити: розширений калькулятор собівартості (activity – based costing – ABC) для виявлення реальних драйверів витрат; маржинальний аналіз і аналіз «ціна – обсяг – прибуток» (CVP); моделі прогнозування (time series, експоненційне згладжування) і сценарне прогнозування; система Balanced Scorecard для зв'язування фінансових, клієнтських, внутрішніх процесних і навчально-розвиткових цілей; інтеграція ERP/WMS/CRM з аналітичними панелями (Power BI, Tableau) для оперативного моніторингу KPI.

Для ефективного стратегічного планування управлінський облік має інтегрувати елементи ризик-менеджменту: ймовірнісні сценарії, оцінку впливу зовнішніх факторів (коливання цін на сировину, енергоресурси, валютні ризики), стрес-тести фінансових потоків. Це дозволяє приймати інформаційно обґрунтовані рішення щодо диверсифікації, хеджування, резервування та пріоритизації інвестицій. У галузі молокопереробки спостерігається значна волатильність у постачанні сировини та цінній кон'юнктурі. Офіційні та галузеві джерела вказують на загальну тенденцію скорочення поголів'я корів і зниження виробництва молока в Україні у 2022-2024 роках, що призвело до тиску на сировинну базу і зростання цін на закупівлю молока-сировини; це створює додаткові ризики для маржинальності молокопереробних підприємств. Такі макротенденції відображені в аналітичних оглядах і звітах США/FAO щодо української молочної галузі [14].

У цих умовах управлінський облік має забезпечити: оперативний моніторинг собівартості по кожній номенклатурній позиції, аналіз еластичності попиту по цінам і каналах збуту, розрахунок маржинального внеску кожного продукту та сценарії реагування на шоки в постачанні. Практичний алгоритм дій може виглядати так:

Схема (алгоритм) використання управлінського обліку для стратегічного планування в молочної компанії:

1. Збір даних: закупівлі (ціни, обсяги), виробництво, реалізація за SKU, витрати на логістику, енергію.
2. Картування витрат по Aktivitäten (ABC).
3. Розрахунок маржинального внеску по SKU і каналам.
4. Сценарне моделювання (базовий/песимістичний/оптимістичний).
5. Пріоритизація продуктів і каналів; формування цінової політики.
6. Впровадження KPI для контролю (margins, turnover, OEE, spoilage rate).
7. Моніторинг і корекція стратегії кожен квартал.

Цифрова трансформація (ERP, BI, IoT) дозволяє скоротити час отримання аналітики і підвищити її точність. Управлінський облік у поєднанні з ERP-системою дає змогу автоматично формувати звіти по маржинальності, відхиленням бюджет-факт, аналізувати причини відхилень і запускати робочі процеси для корекції – все це критично для стратегічного реагування в умовах швидких змін ринку. Аналітичні панелі (dashboards) повинні відображати «живі» KPI: маржу по продукту, оборотність запасів, швидкість обороту готової продукції, відсоток бракованої продукції, енергоефективність [9].

Під час оцінки інвестиційних проєктів (модернізація обладнання, впровадження енергоефективних рішень, автоматизація) управлінський облік забезпечує: розрахунок NPV/IRR/PI, прогноз оперативної економії, аналіз чутливості до ключових факторів (ціна енергії, обсяги виробництва), визначення строку окупності. Для молочних підприємств, наприклад, інвестиції в енергоефективне обладнання можуть одночасно знижувати собівартість і зменшувати екологічні ризики, що має вагомий вплив на довгострокову конкурентоспроможність.

Ефективний контроль стратегії неможливий без дизайн-орієнтованої системи KPI та механізмів зворотного зв'язку. Контролінг у тісній взаємодії з управлінським обліком формує цикл «стратегія – план – виконання – контроль – корекція». Типова структура KPI для молокопереробного підприємства: фінансові (рентабельність, маржа), операційні (ОЕЕ, час простоїв), логістичні (оборотність запасів), якісні (відсоток рекламаций), кадрові (продуктивність праці на одну ставку).

На сучасному етапі розвитку економіки, що характеризується високою турбулентністю ринкового середовища, швидкими технологічними змінами та підвищенням вимог до ефективності використання ресурсів, управлінський облік повинен виконувати не лише функцію фіксації витрат та результатів діяльності, але й бути активним інструментом прогнозування, планування та контролю реалізації стратегічних цілей підприємства [10].

Передусім, доцільно переглянути підходи до формування інформаційної бази управлінського обліку. Підприємствам варто впроваджувати інтегровані інформаційні системи, які забезпечують поєднання облікових, планових і контрольних даних у єдиному середовищі. Це дозволить мінімізувати інформаційні розриви між підрозділами, прискорити процеси аналізу та прийняття рішень, а також підвищити достовірність прогнозних оцінок. Впровадження ERP-систем (зокрема, SAP, Odoo, Microsoft Dynamics чи BAS ERP) забезпечує можливість автоматизованого формування бюджетів, сценарного моделювання фінансових результатів, оцінки відхилень від планових показників та побудови інтегрованої системи контролю.

Важливою практичною рекомендацією є орієнтація системи управлінського обліку на потреби стратегічного менеджменту. Для цього необхідно перейти від традиційного підходу, коли облік обмежується лише аналізом фактичних витрат, до концепції стратегічного управлінського обліку, що охоплює аналіз зовнішнього середовища, оцінку конкурентоспроможності, визначення ключових факторів успіху та оцінку нематеріальних активів, таких як інноваційний потенціал, кваліфікація персоналу, рівень клієнтської лояльності тощо. Саме такий підхід дозволяє трансформувати облік із реактивного інструменту контролю у проактивний інструмент управління розвитком.

Підприємствам доцільно впроваджувати систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), що дозволяє поєднати фінансові та нефінансові індикатори діяльності, забезпечуючи стратегічну узгодженість між місією підприємства, його цілями та операційними планами. Управлінський облік у цій системі виступає ключовим джерелом даних для моніторингу виконання стратегічних пріоритетів, оцінки ефективності процесів і виявлення відхилень, що потребують коригування [11].

Ще одним важливим напрямом є розвиток аналітичної функції управлінського обліку. Підприємствам варто розширювати інструментарій аналітичної обробки даних через використання Business Intelligence (BI) платформ, які дозволяють оперативно виявляти тренди, закономірності та відхилення у фінансово-економічній діяльності. Завдяки застосуванню аналітики у режимі реального часу можливо створити систему раннього попередження про ризики невиконання стратегічних планів або перевитрат ресурсів.

Особливу увагу слід приділяти підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу, залученого до процесів управлінського обліку. Фахівці повинні володіти не лише бухгалтерськими знаннями, а й навичками фінансового аналізу, стратегічного планування, ризик-менеджменту та роботи з цифровими аналітичними інструментами. Для цього доцільно розробити внутрішні програми навчання, впровадити систему сертифікації управлінських бухгалтерів (наприклад, за стандартами CIMA чи CMA) та забезпечити доступ до актуальних професійних джерел інформації.

Крім того, у практиці стратегічного планування слід активніше використовувати методи

прогнозного аналізу, сценарного планування та моделювання альтернативних варіантів розвитку підприємства. Управлінський облік має формувати дані, які дозволяють не лише оцінювати поточний стан, а й прогнозувати вплив управлінських рішень на фінансові результати в середньо- та довгостроковій перспективі. Для цього рекомендується застосовувати інструменти маржинального аналізу, CVP-аналізу (аналізу взаємозв'язку «витрати–обсяг–прибуток»), Activity-Based Costing (обліку витрат за видами діяльності) та стратегічного контролінгу [12].

Важливим елементом практичної реалізації є побудова системи стратегічного контролю, що дозволяє здійснювати постійне зіставлення фактичних результатів із прогнозними показниками та оперативно реагувати на виявлені відхилення. Такий підхід дає змогу підтримувати стабільність реалізації стратегії навіть в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Таким чином, практична цінність управлінського обліку у стратегічному плануванні розвитку підприємства полягає у створенні ефективної аналітичної основи для прийняття рішень, спрямованих на досягнення довгострокової конкурентоспроможності. Його впровадження в оновленому форматі, із використанням цифрових технологій, інтегрованих інформаційних систем і стратегічно орієнтованих методів аналізу, дозволить українським підприємствам забезпечити підвищення ефективності, адаптивності та інноваційності в умовах сучасних економічних викликів.

Висновки. Управлінський облік є критичним елементом сучасного стратегічного планування. Він не лише генерує інформацію, а й трансформує її у знання, які дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані інвестиційні рішення, оптимізувати асортимент і логістику. У галузях із високою волатильністю постачання (зокрема молочна) роль управлінського обліку особливо показова: адекватна інформаційна база дозволяє мінімізувати ризики, підвищити маржу і зберегти конкурентні переваги. Поточні відомості про зниження сировинної бази в Україні в останні роки підкреслюють необхідність посиленої аналітичної підтримки стратегічних рішень на рівні підприємств.

Література

1. Корольова О.І., Баблюк А.В. Інформаційне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 262-265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-39> (дата звернення 15.09.2025)
2. Костякова А.А. Стратегічний управлінський облік: сутність та поняття. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 39-2. С. 99-102. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/21.pdf (дата звернення 03.10.2025)
3. Мошківська О. Місце і роль стратегічного управлінського обліку в обліковій практиці вітчизняних підприємств у умовах військових дій. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5 (84). С. 40-49. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1211.pdf> (дата звернення 23.10.2025)
4. Шерстюк О.Л., Жук Н.Л. Роль бухгалтерського обліку у вирішенні стратегічних завдань діяльності підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 3(49). С. 111-121.
5. Зозуляк М.М. Взаємозв'язок управлінського обліку та аналізу в контексті стратегічного управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2015 рік. № 2. С. 201—206.
6. Косташ Т.В., Смола М.Р. Роль управлінського обліку в прийнятті управлінських рішень. *Ефективна економіка*. № 10. 2021. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/96.pdf
7. Гавриленко В.О. Завдання контролінгу в антикризовому управлінні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 601–604.
8. Костякова А. А. Стратегічний управлінський облік: сутність та поняття. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39-2. С. 99–103.
9. Кравченко Д. Бізнес за умов війни: призупинення діяльності відокремлених підрозділів. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/ru/analytics/210804_biznes-v-usloviyakh-voyny-priostanovlenie-deyatelnosti-otdelennykh-podrazdeleniy (дата звернення: 10.09.2025).
10. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2015. Том 21. № 2. С. 157–162.
11. Мирошніченко Ю. В., Вдовіченко А. С. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 25. С. 119–132.
12. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони*.

Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 114–120.

13. Сало А. В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. Глобальні та національні проблеми економіки, 2018, № 22. С. 412–418.

14. Молочний сектор України: зміцнення стійкості, сталий розвиток та європейська інтеграція <https://agronews.ua/en/news/dairy-sector-of-ukraine-strengthening-resilience-sustainable-development-and-european-integration/>

References

1. Korolova O.I., Babliuk A.V. (2024) Informatsiine zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu [Information support for strategic management of innovation activities]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3 (50), pp. 262–265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-39> (accessed September 15, 2025)

2. Kostiakova A.A. (2019) Stratehichniy upravlinskyi oblik: sutnist ta poniattia [Strategic management accounting: essence and concept]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 39-2, pp. 99–102. Available at: http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/21.pdf (accessed October 3, 2025)

3. Moshkovska O. (2023) Mistse i rol stratehichnoho upravlinskoho obliku v oblikovii praktytsi vitchyznanykh pidpriemstv umovakh viiskovykh dii [The place and role of strategic management accounting in the accounting practice of domestic enterprises in the context of military operations]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 5 (84), pp. 40–49. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1211.pdf> (accessed October 23, 2025)

4. Sherstiuk O.L., Zhuk N.L. (2023) Rol bukhhalterskoho obliku u vyrishenni stratehichnykh zavdan diialnosti pidpriemstv [The role of accounting in solving strategic tasks of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, no. 3(49), pp. 111–121.

5. Zozuliak, M.M. (2015), “The Interrelation of Management Accounting and Analysis in the Context of Strategic Enterprise Management”, *Ekonomichnyi analiz*, vol. 2, pp. 201–206.

6. Kostash T.V., Smola M.R. (2021), “The Role of Management Accounting in Making Managerial Decisions”, *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/96.pdf (Accessed 05 Sept 2023).

7. Havrylenko, V.O. (2018). The tasks of controlling in anti-crisis management. *Global and National Problems of Economy*, (23), 601–604.

8. Kostiakova, A. A. Strategic management accounting: essence and concept. *Prychornomorski ekonomichni studii (Black Sea Economic Studies)*, 2019, is. 39-2, pp. 99–103.

9. Kravchenko, D. (2022). *Biznes za umov viyny: pryuzupynennia diialnosti vidokremenykh pidrozdiliv* [Business in the conditions of war: suspension of activity of separate divisions]. URL: https://biz.ligazakon.net/ru/analytics/210804_biznes-v-usloviyakh-voyny-priostanovlenie-deyatelnosti-otdelennykh-podrazdeleniy (accessed: 10.09.2025)

10. Melnychenko, O.O. (2015). Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [The essence of enterprise crisis management in modern economic conditions]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats* [Economic Analysis: Collection of Scientific Works], 21(2), 157–162.

11. Myroshnychenko, Yu. V., & Vdovichenko, A. S. (2020). Antykrizove upravlinnia na pidpriemstvakh maloho ta serednoho biznesu [Crisis management at small and medium-sized enterprises]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva* [Problems and Prospects of Entrepreneurship Development], 25, 119–132.

12. Morozov, Ye. Yu. (2018). Antykrizovi zakhody v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Crisis measures in the system of enterprise management]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo* [State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship], 3, 114–120.

13. Salo, A. V. (2018). Kharakterystyka sutnosti ta poniattia antykrizovoho finansovoho upravlinnia [Characteristics of the essence and concept of crisis financial management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of Economy], 22, 412–418.

14. Dairy Sector of Ukraine: Strengthening Resilience, Sustainable Development, and European Integration <https://agronews.ua/en/news/dairy-sector-of-ukraine-strengthening-resilience-sustainable-development-and-european-integration/>