

Менеджмент

УДК 658.5:341.78

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14911617>



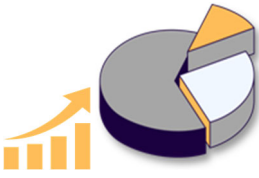
Стратегії управління виробництвом в умовах війни

Скорупський Костянтин Сергійович

здобувач ступеня доктора філософії, ПВНЗ «Європейський університет», 03115,
бульвар Академіка Вернадського, 16 в, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0009-0002-8717-7767>

Прийнято: 17.01.2025 | Опубліковано: 29.01.2025

***Анотація.** В умовах війни особливої актуальності набувають питання розробки та реалізації стратегій управління виробництвом, що зумовлено необхідністю забезпечення безперервності виробничих процесів, збереження економічної стійкості, адаптації підприємств до кризових умов, мінімізації ризиків та збитків, оптимізації ресурсного забезпечення та впровадження гнучких управлінських моделей. Метою дослідження є доведення важливості розробки та впровадження стратегій управління виробництвом в умовах війни, проведення порівняльного аналізу стратегічних підходів до управління виробничими процесами в мирний і воєнний час, а також визначення та обґрунтування ефективних адаптивних стратегій, що сприятимуть збереженню стійкості, безперервності та відновленню виробництва в кризових ситуаціях. При здійсненні дослідження було використано низку методів наукового пізнання, серед яких аналіз і синтез, абстрагування та узагальнення, порівняльний і табличний, застосування яких дозволило сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо адаптивних стратегій управління виробництвом. Проведене дослідження підтвердило критичну необхідність розробки та реалізації адаптивних виробничих стратегій в умовах війни.*



Порівняльний аналіз стратегій показав, що традиційні моделі управління виробництвом є малоефективними в умовах військових дій, адже вони не враховують фактори високої невизначеності, логістичних обмежень, руйнування інфраструктури та мобілізації трудових ресурсів. У зв'язку з цим обґрунтовано формування та впровадження спеціальних стратегій, які б відповідали викликам війни: стратегія диверсифікації виробництва та адаптації до воєнних потреб; стратегія децентралізації виробничих потужностей; стратегія забезпечення безперервності ланцюгів постачання; стратегія оптимізації управління персоналом; стратегія фінансової стійкості та управління ризиками; стратегія впровадження цифрових технологій; стратегія розвитку міжнародного співробітництва та експортної політики; стратегія післявоєнного відновлення та перспективного планування.

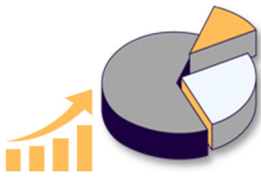
Ключові слова: суб'єкт господарювання, виробничий менеджмент, перспективне планування, диверсифікація підприємства, децентралізація потужностей, ланцюги постачання, фінансова стійкість, цифрові технології.

Production management strategies in wartime

Kostiantyn Skorupskyi

Postgraduate Student, PHEE “European University”, 21022, 16 v Academician Vernadsky Boulevard, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0002-8717-7767>

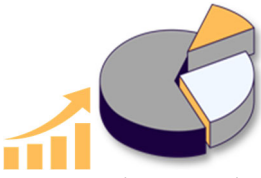
Abstract. *In wartime, the issues of developing and implementing production management strategies become particularly relevant, which is due to the need to ensure the continuity of production processes, maintain economic stability, adapt enterprises to crisis conditions, minimize risks and losses, optimize resource provision and implement flexible management models. The purpose of the study is to prove the importance of developing and implementing production management strategies in wartime, conduct a comparative analysis of strategic approaches to managing production processes in peacetime and wartime, as well as identify and substantiate*



effective adaptive strategies that will contribute to maintaining stability, continuity and restoration of production in crisis situations. When conducting the study, a number of methods of scientific knowledge were used, including analysis and synthesis, abstraction and generalization, comparative and tabular, the application of which allowed the formation of scientifically sound recommendations on adaptive production management strategies. The study confirmed the critical need to develop and implement adaptive production strategies in wartime. A comparative analysis of strategies has shown that traditional production management models are ineffective in conditions of military operations, as they do not take into account the factors of high uncertainty, logistical constraints, destruction of infrastructure and mobilization of labor resources. In this regard, the formation and implementation of special strategies that would meet the challenges of war are justified: a strategy for diversification of production and adaptation to military needs; a strategy for decentralization of production capacities; a strategy for ensuring the continuity of supply chains; a strategy for optimizing personnel management; a strategy for financial stability and risk management; a strategy for implementing digital technologies; a strategy for developing international cooperation and export policy; a strategy for post-war recovery and long-term planning.

Keywords: *business entity, production management, forward planning, enterprise diversification, capacity decentralization, supply chains, financial sustainability, digital technologies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації виробничих підприємств до екстремальних умов, які виникають під час воєнних конфліктів. Війна, як найбільший глобальний ризик, суттєво впливає на економічну стабільність, виробничі процеси, логістичні ланцюги, доступність ресурсів та безпеку працівників. Стратегії управління виробництвом в умовах війни стають не лише питанням

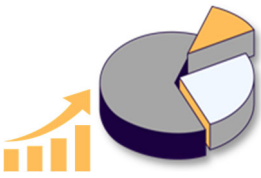


економічної ефективності, а й виживання підприємств.

Тема розробки та реалізації стратегій управління виробництвом є надзвичайно важливою в контексті сучасних реалій, зокрема для країн, які зазнають військових конфліктів, як-от Україна, де наукові та практичні завдання включають мінімізацію економічних втрат, відновлення виробничих потужностей після руйнувань, збереження конкурентоспроможності та максимізацію ефективності в умовах обмежених ресурсів. Стратегічні рішення у цей період мають не лише локальне значення, а й глобальну перспективу, адже вони сприяють стабілізації економічної ситуації у державі та повоєнному відновленню підприємницької діяльності.

Зв'язок цієї теми з важливими науковими завданнями полягає в необхідності створення нових моделей управління у кризових умовах, розвитку адаптивних стратегій, які допоможуть виробничим підприємствам швидко реагувати на зміни.

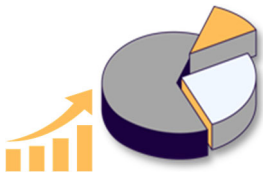
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями управління виробництвом займалися як українські, так і зарубіжні науковці. Іноземні вчені зазвичай зосереджувалися на ключових концепціях і методах, що сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів. Так, А. Гратакап, П. Медан акцентували увагу на важливості планування виробництва, управління запасами, впровадженні методики «точно вчасно», розробці логістичних стратегій та політиці якості [1]. Г. Халеві описував широкий спектр методів управління виробництвом, підкреслюючи необхідність інтеграції різних складових менеджменту для досягнення оптимальної ефективності [2]. Е. Кавас аналізував вплив різних управлінських практик на продуктивність підприємств та підкреслював значення стратегічного планування, контролю якості та оптимізації ресурсів для досягнення конкурентних переваг [3]. Н. Лабхане характеризував сучасні тенденції в управлінні виробництвом, зосереджуючись на впровадженні інноваційних технологій та методів [4]. Б. Марцінковський, С. Наройчик, Д. Новак, В. Залізко особливу увагу приділяли сучасним методам



управління виробництвом, таким як управління ланцюгом попиту, конкурентна розвідка, статистичний контроль процесів, автоматизоване планування процесів тощо [5]. М. К. Старр є класиком у сфері управління виробництвом, який обґрунтовував фундаментальні принципи планування, контролю та організації виробничих систем [6]. Н. Тіку описував як традиційні методи управління виробничими процесами, так і новітні підходи, пов'язані з автоматизацією та цифровою трансформацією виробництва [7]. Р. Верма та М. Каур зосереджувалися на сучасних підходах до управління виробничими процесами та операційною діяльністю підприємств [8].

Вітчизняні дослідники здебільшого фокусували увагу на сучасних викликах, тенденціях і методах підвищення ефективності управління виробництвом у різних галузях економіки. Так, А. Климчук, В. Постова, О. Москвічова та І. Григорук вивчали механізми кризового управління в ресторанному бізнесі, що є частиною виробничої діяльності у сфері послуг [9]. І. Замула, В. Травін та О. Юрківська займалися управлінням виробництвом біопалива в Україні як ключового фактору екологічної та економічної безпеки [10]. І. Свиноус і Д. Микитюк аргументували необхідність створення ефективної системи управління виробництвом в аграрному секторі [11]. О. Світовий розглядав управління виробництвом та логістикою збуту зернових культур з акцентом на максимізацію доданої вартості [12]. С. Селютін окреслював формування і реалізацію організаційно-економічного механізму із інноваційним розумінням процесу стратегічного управління виробництвом у тваринництві [13]. Д. Смолич і В. Стельмахук висвітлювали інструменти підвищення ефективності управління промисловим виробництвом, приділяючи увагу цифровим технологіям та інноваційним управлінським підходам [14]. І. Ясінецька, Е. Добровольська та Н. Покотильська аналізували сучасний стан управління виробництвом на сільськогосподарських підприємствах, виявляючи основні проблеми та пропонуючи напрями вдосконалення [15].

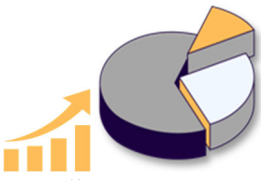
Безпосередньо стратегії управління виробництвом є важливим напрямом



сучасних наукових досліджень, оскільки вони визначають ефективність діяльності підприємств в умовах ринкової нестабільності, технологічних змін та глобальних кризових викликів. Так, І. Волинець та О. Скорук аналізували сучасні підходи до формування виробничих стратегій та пропонували шляхи їх вдосконалення з урахуванням динаміки економічного середовища [16]. О. Волощук розглядав специфіку формування виробничих стратегій у зернопереробній галузі під час воєнного стану [17]. О. Красноруцький, О. Смігунова та Є. Чигринов приділяли увагу вибору стратегічних орієнтирів у виробництві молочної продукції [18]. Є. Мироненко, Л. Бившева, О. Кондратенко та Р. Шулін вивчали процес розробки виробничих стратегій у промисловості та їх взаємозв'язок із загальнокорпоративним управлінням [19]. О. Томілін і М. Вовк описували особливості стратегічного управління виробничими потужностями підприємств агропродовольчого сектору в умовах глобалізації [20].

Аналіз сучасних досліджень у сфері управління виробництвом свідчить про значний їх розвиток від обґрунтування теоретичних основ до використання цифрових технологій, автоматизації та інтелектуальних систем. Загальний тренд наукових розвідок актуалізує необхідність розробки ефективних стратегій управління виробництвом, що уможливлять підвищення гнучкості виробничих систем, інтеграції цифрових рішень та оптимізації ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі, зокрема в умовах війни.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання стратегічного управління виробництвом активно вивчаються іноземними та українськими вченими, особливо в контексті технологічного розвитку, оптимізації витрат і адаптації до ринкових змін. Однак, низка ключових аспектів залишається невирішеною або потребує додаткового дослідження, особливо в умовах війни та глобальної нестабільності. По-перше, більшість наявних досліджень орієнтовані на традиційні підходи до виробничих стратегій, які базуються на стабільному економічному середовищі. По-друге, наукові розвідки



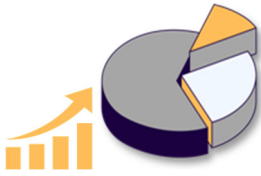
здебільшого зосереджені на короткострокових заходах кризового управління, тоді як довгострокові виробничі стратегії підприємств у воєнний період залишаються недостатньо опрацьованими. По-третє, наукова література містить багато досліджень з ризик-менеджменту, однак комплексний підхід до захисту виробничих потужностей у воєнний період залишається нерозвиненим. По-четверте, дослідження виробничих стратегій часто ігнорують соціальний фактор – збереження робочих місць, мотивацію працівників та управління кадровими ризиками під час війни. Відтак потенційний науковий внесок автора полягає у розширенні теоретичних основ стратегічного управління виробництвом в умовах війни, розробці ефективних адаптивних стратегій, що забезпечують стійкість виробничих процесів, та практичному застосуванні запропонованих моделей для мінімізації негативного впливу воєнних дій на промисловий сектор.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування необхідності розробки та реалізації стратегій управління виробництвом в умовах війни, здійснення порівняльного аналізу таких стратегій у мирний та воєнний періоди, а також аргументування ефективних адаптивних виробничих стратегій, які забезпечать стійкість, безперервність та відновлення виробничих процесів у кризових умовах.

Відповідно до мети сформульовано такі цілі:

- обґрунтувати необхідність розробки та реалізації стратегій управління виробництвом;
- порівняти особливості стратегій управління виробництвом у мирний час та в умовах війни;
- аргументувати стратегії управління виробництвом в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління виробництвом є одним із ключових аспектів економічної діяльності у будь-якій країні, яке забезпечує ефективне функціонування підприємств та стабільність ринку. Однак в умовах війни, коли звичні економічні механізми зазнають значних змін, виникають нові виклики для організації виробничих процесів. Війна не лише



руйнує фізичну інфраструктуру, а й вносить непередбачувані зміни у логістику, кадрові ресурси, фінансове забезпечення та технології, що значно ускладнює управління виробництвом.

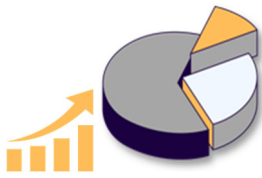
Стратегії управління виробництвом в умовах війни мають бути спрямовані не лише на забезпечення безперервності виробничих процесів, а й на адаптацію підприємств до нових реалій. Це включає в себе динамічне реагування на загрози, мінімізацію втрат, мобілізацію ресурсів та перехід на виробництво продукції, що відповідає воєнним потребам. Від ефективності цих стратегій залежить не лише збереження підприємств, а й підтримка економічної стабільності країни в умовах кризи.

Загалом управління виробництвом в умовах війни, на наш погляд, є комплексом стратегічних, тактичних і оперативних заходів, спрямованих на забезпечення безперервності виробничих процесів, оптимізацію ресурсів, адаптацію до військових ризиків та забезпечення стійкості економічної діяльності підприємств в умовах воєнних дій, кризових викликів та нестабільного середовища.

Основою довгострокової стабільності, зростання та конкурентоспроможності підприємств є стратегія управління виробництвом, від правильного вибору якої залежить не тільки підприємницький успіх у поточному періоді, а й здатність бізнесу адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати сталий розвиток у майбутньому [20, с.31].

Основною метою стратегії управління виробництвом є оптимізація виробничих процесів для досягнення високої продуктивності при мінімальних витратах. Це досягається через ефективне використання ресурсів, зниження виробничих витрат, впровадження інноваційних технологій та постійну модернізацію виробничих потужностей. Важливим аспектом є також забезпечення стабільної якості продукції, що є основою конкурентоспроможності підприємств.

Стратегії управління виробництвом у мирний час та в умовах війни мають



суттєві відмінності через зміну зовнішнього середовища, в якому функціонують суб'єкти господарювання (табл. 1).

Таблиця 1

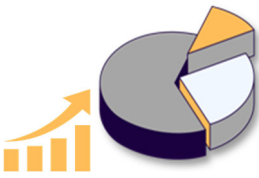
Порівняльна характеристика стратегій управління виробництвом у мирний час
та в умовах війни

Стратегічний аспект	У мирний час	В умовах війни
Цілі виробництва	Оптимізація витрат, зростання прибутковості, інновації	Виживання, мінімізація ризиків, збереження виробничих потужностей
Ланцюги постачання	Стабільні, довгострокові контракти, оптимізація логістики	Диверсифікація постачальників, екстрені поставки, альтернативні маршрути
Організація виробництва	Централізоване, зосереджене на ефективності	Децентралізація, мобільні виробничі потужності, приховане виробництво
Трудові ресурси	Стабільний ринок праці, кадровий резерв, поступове навчання	Дефіцит кадрів через мобілізацію, швидке перенавчання, гнучкі умови праці
Фінансування та інвестиції	Доступ до кредитів, планові інвестиції, довгострокові плани	Обмежені фінансові ресурси, державна підтримка, екстрене фінансування
Продуктова стратегія	Інновації, розширення асортименту, відповідність ринковим трендам	Адаптація під воєнні потреби, виробництво товарів подвійного призначення
Технології	Довгострокові розробки, автоматизація, стабільний розвиток	Швидка адаптація технологій, екстрене перепрофілювання, цифровізація
Безпека виробництва	Стандартні заходи безпеки, планові оновлення	Евакуація, укріплення підприємств, кібербезпека, страхування ризиків
Збут та ринки	Орієнтація на внутрішній та міжнародний ринки, маркетингові стратегії	Пошук нових ринків, експортно-орієнтована стратегія, підтримка держави
Державне регулювання	Податкові пільги, державні програми підтримки	Жорстке регулювання, мобілізаційні плани, воєнне замовлення

Джерело: складено авторами на основі аналізу [11, с.19-20; 13, с.31]

Отже, стратегії управління виробництвом в умовах війни повинні бути орієнтовані на виживання, адаптацію до змінюваного середовища та збереження критичних функцій підприємства, тоді як у мирний час стратегії зосереджені на оптимізації та розвитку.

В умовах воєнного стану виробничі підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, серед яких руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, нестача кваліфікованої робочої сили та



зниження платоспроможного попиту. Для забезпечення життєздатності бізнесу необхідно впроваджувати адаптивні стратегії управління виробництвом, які допоможуть мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та забезпечити безперервність виробничих процесів. На основі досліджень вітчизняних науковців [16, с.91; 18, с.99; 19, с.133], ми пропонуємо такі стратегії управління виробництвом в умовах війни:

1. Стратегія диверсифікації виробництва та адаптації до воєнних потреб, яка передбачає стабілізацію виробництва на основі гнучкої зміни напрямів діяльності відповідно до поточних умов:

- переорієнтація виробництва, а саме зміна номенклатури продукції для забезпечення відповідності актуальним потребам ринку;

- гнучкість у використанні обладнання шляхом застосування універсальних виробничих ліній, що дозволяє швидко змінювати асортимент продукції;

- розширення асортименту через випуск продукції подвійного призначення, яка може використовуватися як у цивільному, так і у військовому секторі.

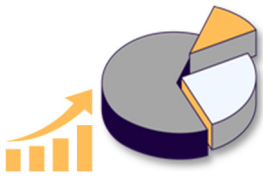
2. Стратегія децентралізації виробничих потужностей, яка полягає у їх розподілі по різних регіонах країни з метою зниження загрози руйнування:

- переміщення виробництва в безпечні зони у разі загрози прямого знищення підприємства;

- впровадження моделі розподіленого виробництва, за якої частина виробничих процесів передається субпідрядникам у різних регіонах або за кордон;

- використання мобільних виробничих комплексів, зокрема створення мобільних цехів, які можуть швидко змінювати локацію, забезпечуючи безперебійний випуск продукції.

3. Стратегія забезпечення безперервності ланцюгів постачання, яка спрямована на розробку механізмів постачання сировини та готової продукції:



- диверсифікація постачальників на основі встановлення зв'язків із декількома постачальниками, що дозволяє зменшити ризик дефіциту матеріалів;
- оптимізація маршрутів доставки, а саме розробка альтернативних логістичних шляхів, які можуть змінюватися залежно від ситуації;
- збільшення стратегічних запасів через формування резервів сировини та комплектуючих для мінімізації ризиків перебоїв у виробництві.

4. Стратегія оптимізації управління персоналом, що вимагає впровадження нових підходів до управління персоналом:

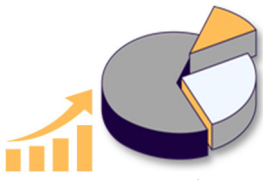
- гнучкі графіки роботи, наприклад перехід на змінні графіки та віддалений режим роботи для співробітників, де це можливо;
- перепідготовка кадрів шляхом організації навчальних програм для швидкого освоєння працівниками нових спеціальностей;
- мотиваційні програми, зокрема впровадження додаткових заходів для підтримки морального духу та соціального захисту співробітників.

5. Стратегія фінансової стійкості та управління ризиками, яка пов'язана із адаптацією бюджетних моделей підприємств до нестабільності фінансових потоків в умовах воєнного стану:

- розробка кризових фінансових стратегій, які охоплюють визначення критичних витрат, скорочення необов'язкових видатків та оптимізація використання фінансових ресурсів;
- диверсифікація джерел фінансування через залучення міжнародних грантів, державної допомоги, співпраця з інвесторами та кредиторами;
- страхування активів шляхом оформлення страхових полісів на виробничі потужності для мінімізації фінансових втрат у разі пошкодження або знищення.

6. Стратегія впровадження цифрових технологій, яка є ключовим фактором адаптації бізнесу до кризових умов, оскільки дозволяє автоматизувати виробничі та управлінські процеси:

- використання ERP-систем для контролю виробничих процесів;
- автоматизація виробничих процесів для зменшення залежності від



людського фактору;

- застосування технологій прогнозування для аналізу ризиків та розробки сценаріїв реагування на кризові ситуації.

7. Стратегія розвитку міжнародного співробітництва та експортної політики, яка орієнтована на пошук нових ринків збуту за кордоном:

- розширення експортних можливостей, зокрема вихід на міжнародні ринки через партнерства та участь у програмах підтримки експортерів;

- адаптація продукції під міжнародні стандарти, наприклад сертифікація продукції відповідно до вимог ЄС та інших ринків;

- залучення іноземних інвесторів, а саме співпраця з міжнародними фінансовими організаціями для залучення інвестицій у виробничий сектор.

8. Стратегія післявоєнного відновлення та перспективного планування, яка передбачає розроблення механізмів відновлення виробництва після завершення активних бойових дій:

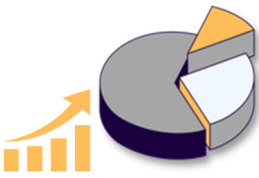
- реконструкція виробничих потужностей на основі планування заходів щодо відновлення підприємств, які зазнали руйнувань;

- інвестиції в нові технології шляхом оновлення обладнання та впровадження сучасних методів виробництва.

- розвиток державно-приватного партнерства, зокрема співпраця з урядом у програмах економічного відновлення.

Таким чином, ефективне управління виробництвом в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, який включає адаптацію бізнес-моделі, оптимізацію ресурсів, впровадження цифрових технологій та міжнародну співпрацю. Підприємства, які оперативно реагують на виклики та застосовують адаптивні стратегії, мають вищі шанси на виживання та подальший розвиток у післявоєнний період.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило критичну важливість розробки та реалізації стратегій управління виробництвом в умовах війни, що є ключовим фактором забезпечення економічної стабільності, продовольчої та



промислової безпеки, а також відновлення національної економіки. У результаті порівняльного аналізу стратегій управління виробництвом у мирний час та в умовах війни виявлено суттєві відмінності в пріоритетах управління, ресурсному забезпеченні, логістиці та організаційній гнучкості. Зокрема, у мирний час управління виробництвом орієнтоване на довгострокову ефективність, технологічні інновації, оптимізацію витрат та сталий розвиток. Натомість у воєнний період головними пріоритетами стають оперативність ухвалення рішень, гнучкість виробничих процесів, забезпечення безперебійності роботи в умовах дефіциту ресурсів та загроз фізичному знищенню виробничих потужностей.

Обґрунтовані в дослідженні адаптивні стратегії управління виробництвом в умовах війни включають диверсифікацію виробництва, гнучкі ланцюги постачання, перехід до децентралізованих моделей управління, залучення цифрових технологій та автоматизації, а також інтеграцію механізмів кризового управління. Особливо важливим є використання державно-приватного партнерства для підтримки критичних галузей, впровадження фінансових стимулів та податкових пільг для збереження виробничого потенціалу, а також розширення співпраці з міжнародними партнерами задля забезпечення ресурсної та технологічної підтримки.

Попри досягнуті результати, подальші дослідження мають бути спрямовані на формування комплексного підходу до управління виробництвом в умовах війни, підвищення стійкості економічних систем та розробці ефективних механізмів для швидкого відновлення виробничих потужностей після завершення бойових дій.

Список використаних джерел

1. Gratacap A., Médan P. *Management de la production. Concepts, méthodes, cas*. 3^e éd. Paris : DUNOD, 2009. 450 p.
2. Halevi G. *Handbook of Production Management Methods*. Oxford : Reed



Educational and Professional Publishing Ltd, 2001. 313 p.

3. Kavas E. Importance of production management in businesses in the business efficiency optimization. *Asian Journal of Social Sciences, Arts and Humanities*. 2019. Vol. 7. No. 1. P. 1-8.

4. Labhane N. Production Management: Analysis and Significance. *International Journal of Innovative Research in Engineering and Management (IJIREM)*. 2022. Vol. 9. Spec. Is. 8. P. 21-26.

5. Nowak D. (ed). *Production-operation management. The chosen aspects*. Poznan : Poznan University of Economics and Business, 2021. 230 p.

6. Starr M. K. *Production Management: Systems and Synthesis*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc, 1964. 533 p.

7. Tikoo N. (ed.) *Production and Operations Management*. New Delhi : EXCEL BOOKS PRIVATE LIMITED, 2022. 294 p.

8. Verma R., Kaur M. *Production and Operations Management*. New Delhi : Wellwritten Publishing Co., 2022. 351 p.

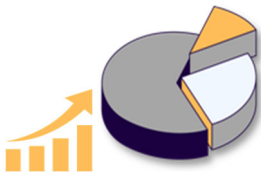
9. Klymchuk A., Postova V., Moskvichova O., Hryhoruk I. Crisis management of restaurant business in modern conditions. *Journal of Environmental Management and Tourism*. Vol. 12. Is. 4 (52). P. 977-985.

10. Замула І. В., Травін В. В., Юрківська О. Д. Управління виробництвом біопалива в Україні: роль бухгалтерського обліку для досягнення сталого розвитку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №2 (108). С. 84-91.

11. Свиноус І. В., Микитюк Д. М. Об'єктивна необхідність формування системи управління ефективністю виробництва в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 17-28.

12. Світовий О. М. Управління виробництвом та збутом зерна і продуктів його переробки в контексті максимізації доданої вартості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. №3-4 (78-79). С. 66-80.

13. Селютін С. Т. Механізм стратегічного управління виробництвом



продукції тваринництва. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління*. 2019. №1 (10). С. 28-32.

14. Смолич Д. В., Стельмашук В. В. Інструментарій підвищення ефективності управління виробництвом промислових підприємств. *Modern Economics*. 2020. №24. С. 183-188.

15. Ясінецька І. А., Добровольська Е. В., Покотильська Н. В. Сучасний стан управління виробництвом продукції аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2023. №5-6. С. 35-42.

16. Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 88-92.

17. Волощук О. М. Стратегування управління виробництвом підприємств галузі зберігання та переробки зерна в умовах військового стану. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №6 (276). С. 135-143.

18. Красноручський О. О., Смігунова О. В., Чигринов Є. І. Стратегічні орієнтири управління розмірами та масштабами виробництва аграрних підприємств молочного напрямку. *Науково-технічний бюлетень ІТ НААН*. 2023. №129. С. 90-102.

19. Мироненко Є. В., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Шулін Р. В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3 (65). С. 131-136.

20. Томілін О. О., Вовк М. О. Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2020. №10. С. 29-36.