

Олександр М. Волошук*

СТРАТЕГУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ЗБЕРІГАННЯ ТА ПЕРЕРОБКИ ЗЕРНА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

В сучасних умовах в нашій країні є декілька галузей, які тримають економіку і можуть не лише утримувати її в стабільному стані, а і посилювати. Однією з таких є агропромисловий комплекс і невід'ємною його складовою є галузь зберігання та переробки зерна. Відповідно, для майбутнього країни дуже важливо, щоб дана галузь працювала ефективно і максимально змогла пристосуватися до умов викликаних війною. В даній статті описано і проаналізовано з якими складнощами з початку війни стикнулась галузь, що були викликані в першу чергу зовнішніми факторами, головними з яких є блокада морського шляху, так як вся довозна логістика зерна та продуктів його переробки була спрямована на експорт, що відбувається морськими шляхами з портів великої Одеси, Херсона, Миколаєва. Відповідно вся логістика всередині країни автотранспортом, з/д транспортом і водними артеріями побудована до даних портів. Крім цього велика частина підприємств зазнала руйнації, частина була окупована і пізніше де окупована, частина і зараз знаходяться в зоні бойових дій і чи у зонах високого ризику обстрілів. Додатковим викликом є кадрова криза, яка постійно посилюється і впливає на можливості ринку. Це все викликало значну трансформацію всієї галузі, створило необхідності змінювати логістичні, економічні, інвестиційні, кадрові, виробничі та інші стратегії підприємств галузі. Змінилась ситуація після відкриття «морського коридору», а потім і через повне відкриття портів «великої Одеси», це призвело до деякої стабілізації і більшої прогнозованості роботи підприємств, але після 24.02.2024 р. ще не відбулося повної стабілізації чи прогнозованості умов, вони зазнають постійних змін і відповідно підприємства мають до них пристосовуватись і адаптуватись. Саме ці зміни і реакцію на них підприємств галузі з акцентом на виробничі стратегії описано в даній статті. Також проведено аналіз і визначено, які на даний момент є шляхи розвитку підприємств, які ще виклики можуть з'явитися, та які стратегії будуть мати найвищий ефект у окремих аспектах процесу управління виробництвом на підприємствах галузі зберігання та переробки зерна у найближчому майбутньому.

Ключові слова: система управління, стратегія управління, управління виробництвом, зберігання та переробка зерна, військовий стан, антикризове управління.

Таб. 3. Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-135-143

Oleksandr M. Voloshchuk

STRATEGY OF PRODUCTION MANAGEMENT OF GRAIN STORAGE AND PROCESSING ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE MILITARY STATE

In today's environment, several industries in our country support the economy and can not only keep it stable but also strengthen it. One of them is the agro-industrial complex, and its integral part is the grain storage and processing industry. Accordingly, it is very important for the country's future that this industry operates efficiently and can adapt to the conditions caused by the war. This article describes and analyses the difficulties faced by the industry since the beginning of the war, which were caused primarily by external factors, the main of which is the blockade of the sea route, as all pre-war logistics of grain and its products were aimed at exports, which took place by

* Poltava State Agrarian University. Ukraine.

sea from the ports of greater Odesa, Kherson, and Mykolaiv. Accordingly, all domestic logistics by road, rail and waterways were built to these ports. In addition, most of the enterprises were destroyed, some were occupied and later re-occupied, and some are still in the war zone or areas of high risk of shelling. An additional challenge is the ever-increasing personnel crisis, which affects market opportunities. All of this has caused a significant transformation of the entire industry, creating the need to change the logistics, economic, investment, human resources, production and other strategies of the industry's enterprises. After the opening of the "sea corridor" the situation changed and then due to the full opening of the ports of "Greater Odesa", which led to some stabilization and greater predictability of the enterprises' operations, but after February 24, 2024, the conditions have not yet been fully stabilized or predictable, they are subject to constant changes and, accordingly, enterprises must adapt to them. It is these changes and the response of the industry's enterprises to them, with a focus on production strategies, which are described in this article. The author also analyses and determines what the current ways of development of enterprises are, what other challenges may appear, and what strategies will have the greatest effect in certain aspects of the production management process at enterprises of the grain storage and processing industry soon.

Keywords: Management system, management strategy, production management, grain storage and processing, martial law, anti-crisis management.

Peer-reviewed, approved and placed: 02.06.2024.

Постановка проблеми. Початок повномасштабної війни повністю припинив стандартну систему роботи галузі зберігання і переробки зерна в Україні, яка була повністю побудована на експорті продукції морськими шляхами і відповідно вся логістика була спрямована на доставку зерна і продуктів його переробки до моря. Після закриття морських шляхів і ряду інших значних проблем підприємства повинні були повністю перебудовувати свою роботу і в даній роботі ми аналізуємо які конкретно були проблеми, як підприємства пристосувались і як змінилися їх виробничі стратегії у відповідності до обставин, та які перспективи подальшого розвитку галузі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дана тема є відносно новою так як події, які описуються тривають на момент публікації дещо більше двох років. Більшість публікацій і аналізу саме в галузі представлені не так науковими статтями і дослідженнями, як публікаціями в електронних журналах, статтями для аграрних сайтів, наприклад, про стан елеваторної галузі [1], де вона окреслила основні зміни, що принесла війна на своєму початку і куди рухаються підприємства. Загалом про зміни в роботі підприємств в умовах військового стану описували І. Белянська [2] та Д. Кучер [3]. Тема ж стратегій управління виробництвом, особливо в кризовий час не є новою і описана значною кількістю вчених як минулого століття, так і сучасності. Загальні питання про виробничий (операційний) менеджмент описали в своєму посібнику В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко [4]. Поняття і класифікацію виробничих стратегій описувала у своїх публікаціях Коленда Н. В. [5]. Що стосується особливостей в галузі, то питання елеваторної логістики описували у своїй праці О. П. Величко, О. М. Луцевич, С. С. Ставрат [6]. В даній статті проаналізовано, як виклики, що викликані війною вплинули саме на галузь зберігання та переробки зерна, яких змін вона зазнала уже в процесі і з якими ще може зіткнутися, та які стратегії управління виробництвом зараз

засовуються і варто застосовувати на підприємствах галузі. Значною частиною управління виробництвом є управління персоналом, це питання, а саме управління персоналом в умовах військового стану в Україні описували Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. [7], Куделя В.І., Яковенко В. Г. [8].

Що стосується питань підвищення ефективності аграрних підприємств шляхом їх синергічної взаємодії, та пошук оптимальних місць для створення еко-кластерів описували в роботах Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L [9], а питання розвитку і модернізації управління логістикою підприємств описали Pysarenko V., Bahan N., Sobchysyn V., Gawrych R., Zuchowski I. [10].

Метою даного дослідження є виявлення трансформацій в галузі зберігання та переробки зерна з початком війни та їх впливу на зміну стратегії управління виробництвом та підвищення його ефективності.

Основні результати дослідження. Війна принесла значні зміни всі сфери життя українців, постраждали всі галузі економіки, деякі взагалі майже зупинилися, а деяким довелось пережити значну трансформацію. Це стосується і агропромислового комплексу в цілому і галузі зберігання і переробки зерна, як її складової.

Виклики з якими стикнулися підприємства галузі і які прямо стосуються виробничих процесів можна умовно розділити на такі, що були з закритою можливістю проводити відвантаження на глибоководних портах і після відкриття можливості проводити такі відвантаження.

До відкриття портів галузь зберігання та переробки зерна стикнулася з проблемами майже у всіх сферах, але і відразу були організовані заходи для протидії чи хоча б пом'якшення впливу даних проблем, детально в табл. 1.

Після відкриття глибоководних портів все сільське господарство і особливо галузь зберігання та переробки зерна відчували значне полегшення, паралельно з цим стабілізувалась енергетична галузь і при збиранні урожаю 2023 року відключень не було. Але, не зважаючи на ці позитивні зрушення маємо і зараз низку проблем, яку ускладнюють роботу в сільському господарстві країни і змушують шукати нові шляхи їх вирішення, детально в табл. 2.

Крім описаних вище проблем варто додати, що загальний фон створює відсутність чіткої впевненості в майбутньому, в збереженні можливості проводити відвантаження, а відповідно і мати доходи змушує відмовлятися від програм розвитку, залучення капіталу. Власники капіталу в свою чергу також не охочі вкладати кошти у розвиток сільського господарства зараз, тим паче під відсотки які дадуть можливість розвиватись. Частина ж підприємств змушене зараз повністю перебудовувати свою роботу через втрату активів чи неможливість їх повноцінної роботи, також вимушені реструктурувати свої зобов'язання та працювати фактично на виплату і обслуговування боргів.

Окремо важливо описати детальніше один із визначальних аспектів, що сприяє зараз і може мати значні наслідки в подальшому у ефективності управління виробництвом є значна кадрова криза, її причинами є:

- значний відтік кваліфікованого персоналу за кордон і внутрішнє переміщення по країні;

Таблиця 1. Проблеми в галузі зберігання та переробки зерна при закритих глибоководних портах та заходи по їх вирішенню, сформовано автором

Проблема	Опис	Заходи по вирішенню
Відсутність оборотності, зайнятість складів	Відсутність можливості відвантажувати зерно та продукти його переробки в достатній кількості, відповідно значні залишки продукції на складах і неможливість її реалізувати	Тимчасове збільшення ємності для зберігання шляхом застосування технології зберігання зерна в полімерних зернових рукавах
Нерозвинена альтернативна інфраструктура	Неможливість проводити значне відвантаження через західні кордони через відсутність необхідної інфраструктури	Пошук альтернативних шляхів відвантажування, нарощування відвантаження через порти Дунаю
Проблеми з енергоресурсами	Значні проблеми з електроенергією, удорожчання і дефіцит палива в зв'язку з атакою на енергетичні об'єкти та знищення нафтопереробних підприємств	Встановлення генераторів на критично важливих частинах виробництва
Логістичні проблеми	Через підвищення цін на пальне, кадровий дефіцит, небезпеку багатьох маршрутів відбулось значне удорожчання і ускладнення логістики	Зміна сівозміни на культури з більшою ціною та меншою врожайністю, щоб зменшити частку логістики в собівартості.
Кадровий дефіцит	Одночасно значна частина кваліфікованого персоналу вступила до лав сил оборони України, частина емігрувала за кордон або всередині країни, відповідно відбувся кадровий дефіцит.	Навчання нового персоналу, залучення більшої кількості молодих фахівців та жінок.
Прямі втрати	Частина підприємств, активів була втрачена фізично через знищення або захоплення.	Вивезення продукції та можливих основних засобів з зони активних бойових дій
Безпеківі ризики	Частина об'єктів знаходилась поруч із зоною бойових дій і відповідно не могли повноцінно функціонувати, а ті які знаходились і на віддалі могли зазнавати ракетних обстрілів	Організація бомбосховищ, сигналів повітряних тривоги, підготовка персоналу до можливих загроз шляхом навчання основам до медичної допомоги і закупівля необхідних засобів для її надання
Відсутність реалізації продукції, складність якісно зберігати значні залишки	Більшість переробних підприємств були вимушені зупинити свою роботу через відсутність реалізації залишків готової продукції зі складів	Реалізація на внутрішньому ринку, та через альтернативні методи на експорт

Таблиця 2. Зміни в проблемах галузі зберігання і переробки зерна після відкриття глибоководних портів, сформувано автором

Проблема	Покращення через відкриття портів	Нові проблеми
Відсутність експорту, зайнятість складів	Можливість вивантажити залишки зерна минулих років; Можливість повернути і вивантажити зерно, що зберігалось в полімерних зернових рукавах	Відновили свою діяльність не всі порти, а лише Одеські і вони зазнають постійних атак з боку країни-терориста, відповідно експорт не відновився в повній мірі і той що є значно здорожчав через наявні ризики, значна частина проводиться меншими суднами.
Нерозвинена альтернативна інфраструктура	Відсутня потреба в альтернативному експорті, але вже більш розвинуті порти Дунаю працюють і можуть закрити частину питань в разі виникнення	Частина зерна, що експортується через західний кордон почала застрягати через постійні протести місцевих фермерів, які бояться демпінгу цін на свою продукцію через доступ на ринок українського зерна та продуктів його переробки
Проблеми з енергоресурсами	Відсутність потреби працювати на генераторах в сезоні 23/24, відповідно економія вже запланованих витрат, стабілізація ринку ПММ	Атаки на енергоструктуру продовжились, знову з'явився дефіцит і вимкнення світла, а відповідно генератори будуть працювати наповну в наступному сезоні
Логістичні проблеми	Стала дешевшою і простішою логістика, повернулися старі, напрацьовані маршрути відвантаження	Логістика все ж не повернулася до попереднього рівня і є дорогою, також став сильніше відчуватися кадровий дефіцит по водіям.
Кадровий дефіцит	Активізація економічної діяльності дала розуміння можливості приймання нового персоналу взамін мобілізованих фахівців і можливість підвищувати заробітні плати покриваючи інфляцію	Війна, а відповідно і мобілізація продовжуються, а відповідно зберігаються проблеми з працівниками, особливо кваліфікованими
Прямі втрати	Частково були повернені під контроль активи на деокупованих територіях	Прямі втрати продовжуються, зазнають атак об'єкти галузі
Безпекові ризики	Було деокуповано значні території і лінія фронту стала меншою, а відповідно дещо безпечніше в регіонах, які до того були на лінії.	Безпекові ризики залишаються, повітряні тривоги змушують зупиняти роботу, є випадки атак на активи, нажаль, з жертвами і постраждалими.
Відсутність реалізації продукції, складність якісно зберігати значні залишки	Переробні підприємства значно зменшили залишки на складах і змогли запустити повноцінну роботу; Звільнення складів дало можливість працювати з наявним зерном, зберегти його кількість і якість	Умови вирощування та збирання врожаю на значній частині територій значно ускладнились, відповідно частина врожаю потребує більшої доробки і гірше зберігається

- мобілізація на військову службу великої частини чоловічого населення, через що фахових працівників замінюють новачки, яких потрібно заново навчати;

- перевага в галузі умовно чоловічих професій;

- страх переїзду персоналу на схід країни у зв'язку з військовими діями.

Через це з'явилась потреба набагато більших затрат на пошук та підбір персоналу, його навчання, облаштування робочих місць, організація безпечних умов праці, адаптацію та виведення на планову продуктивність [10].

Значний вплив має також сезонність роботи. На більшості елеваторів сезон починається в липні і завершується у грудні, що співпадає з процесом збирання врожаю. В цей час підприємства працюють у цілодобовому режимі і позмінному графіку і персонал дуже обмежений, а в період із січня до червня інтенсивність робіт значно спадає, більшість підприємств працюють в одну зміну і з'являється надлишок персоналу. Таким чином потрібно приділяти значну увагу плануванню ефективної роботи в заготівлю таким чином, щоб не мати надмірного персоналу в міжсезоння.

Раніше дану проблематику допомагали вирішувати сезонні працівники або аутсорсингові компанії, які допомагали підсилитися в сезон і не навантажувати фонд оплати праці в міжсезоння, але їх використання в нинішніх умовах є мало можливим, так як людей, що готові працювати сезонно не багато, всі прагнуть до безпечності і стабільної роботи і з тим же стикаються і компанії, що надають послуги.

Тому виходом є зміна виробничих стратегій на такі, що спрямовані на оптимізація процесів, їх спрощення, впровадження автоматизації, універсалізацію персоналу шляхом навчання одразу декількох процесів, щоб працівники були взаємозамінні і могли переходити з одного відділка в інший. Що стосується методів автоматизації і оптимізації процесів, то значного розвитку зазнали засоби моделювання різноманітних процесів шляхом використання штучного інтелекту чи математичних моделей. Наприклад, за допомогою засобів лінійного програмування можна моделювати стратегію сталого розвитку аграрних інноваційно орієнтованих підприємств логістичними засобами [9].

Зважаючи на таку кон'юнктуру ринку і виклики можемо спостерігати, що на даний момент сільське господарство розвивається шляхом не стрімкого росту, інвестицій, розвитку технологій для підвищення об'ємів виробництва, а навпаки оптимізацією всіх процесів, зменшенням витрат, зменшення людської праці і автоматизацією процесів. Тобто увага зосереджена на підвищенні операційних показників ефективності, розвиток з наявними ресурсами і ще важливою особливістю є зосередження на рішеннях які дають швидкий ефект.

Відповідно до цього змінюється і підхід до управління виробництвом, там де раніше кількість перекривала якість тепер іде зосередження на оптимізації, усуненні втрат, пошуку більш ефективних методів. Ріст тепер потрібно шукати не в залученні нових ресурсів, а ефективному використанні наявних.

Ще однією з можливостей для росту і підвищення ефективності підприємств, підвищення їх енергоефективності, безпечності для природи і

тим самим підвищення загальної ефективності є їх спільна синергетична робота шляхом створення екокластерів [8].

Існують різні методи управління які спрямовані на мобілізацію внутрішніх ресурсів компаній, вони часто застосовуються в антикризовому менеджменті і загалом на продуктових компаніях, для переробних і зберігальних підприємств є свої особливості, які пов'язані перш за все із нестабільною сезонною роботою, але правильне використання їх в комплексі може значно спростити процес.

Більш детальний опис інструментів та шляхів їх використання в розрізі напрямків [14] описано в табл. 3.

Таблиця 3. Опис шляхів і інструментів підвищення ефективності виробничих процесів на підприємствах зберігання і переробки зерна в розрізі напрямків, сформовано автором

Напрямок покращення	Опис
Технологія	Шляхом підвищення технологічності процесів, застосування нових методів автоматизації та оптимізації, можна значно підвищити ефективність процесів. У нашому випадку зараз ці методи застосовуються лише найменш затратні, які за мінімальний ресурс дають найбільший ефект
Устаткування	Шляхом закупівлі нового обладнання або модернізації старого можна швидко і значно підвищити ефективність процесів, але в сучасних умовах мало підприємств готові без гострої необхідності закупляти нове устаткування і навіть при його купівлі намагаються не накопичувати його в одному місті чи підприємстві, а розділяти, щоб диверсифікувати ризики
Матеріальні ресурси	На даний момент матеріали і ресурси максимально обмежені, особливо це стосується енергоносіїв (газу і електроенергії) та яких працюють підприємства галузі. Тому всі підприємства максимально детально слідкують за використанням ресурсів і постійно шукають шляхи підвищення власної енергоефективності, ідуть в пошуки альтернативного палива, розвивають «зелену» енергетику
Готова продукція та послуги	Важливо, щоб в процесі роботи не гіршала якість готової продукції та послуг, тим паче, що це продукти харчування людей та тварин. Тому шляхи підвищення ефективності мають бути безпечними і не знижувати якість продукції
Працівники	Найбільш цінним ресурсом підприємств є його персонал від керівників, менеджерів до рядових співробітників, саме в ефективності роботи кожного закладається внутрішній ресурс для підвищення ефективності без застосування додаткових засобів. Тому мотивація, відданість, персоналу, пошук ідей і рішень ще найбільше джерело для підвищення ефективності
Організація і система	Всі механізми мають функціонувати, як одна система, і розуміти вектор руху, в даному випадку правильним вектором є ощадливе виробництво. Шляхом правильної організації процесів, оптимізації системи, автоматизації організаційних і адміністративних процесів, їх спрощення, можна значно підвищити ефективність виробництва

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах військового стану галузь переробки зіткнулась з дуже великими викликами, які прямо впливають на функціонування виробничих процесів, при чому саме зовнішні чинники є найбільш значущими. І що важливо дані зміни і їх вплив не закінчуються, а постійно змінюються і змушують постійно пристосовуватись до нових умов. Через це підприємства галузі повинні перебудувати свої процеси таким чином, щоб бути максимально гнучкими, підвищувати свою стабільність, налаштовуватись на ринок з кадровим дефіцитом і неможливістю працювати в сезонному режимі, а відповідно знаходити шляхи ефективного використання персоналу і у сезон і у міжсезоння.

Капітальні інвестиції, будівництво великих підприємств, закупівля високопродуктивного обладнання на даний час і у найближчій перспективі є високо ризиковою і мало імовірною. Потрібно вкладатися в такі процеси які допоможуть полегшити умови праці, перевести роботу з важкої в кваліфіковану і з умовно чоловічої в доступну для жінок. І загалом максимально невеликою кількістю персоналу виконувати необхідні задачі. Для цього потрібно застосовувати методи ощадливого виробництва, оптимізації виробництва, пошуку інноваційних ідей, які допоможуть підвищувати ефективність не підвищуючи ресурсні затрати. Тому перспективними для подальших досліджень є теми конкретного застосування таких заходів в окремих аспектах при управлінні виробництвом, створення стратегій, що комбінують такі заходи і допомагають без великих інвестицій покращити і автоматизувати виробничі процеси.

1. Король О. Ринок зберігання зерна. Яким він буде у воєнний та післявоєнний період? URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/rinok-zberiganna-zerna-akim-vin-bude-u-voennij-ta-pislavoennij-period>

2. Білянська І. Від VUCA до BANI: управління страхом бізнесом в умовах війни. URL: <https://forinsurer.com/public/24/03/19/4996>

3. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>

4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2005. 532 с.

5. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>

6. Величко О. П., Луцевич О. М., Ставрат С. С. Управління проектами в системі логістичного забезпечення елеваторного агробізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 6. С. 44-51.

7. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. Випуск 4, № 2. С. 88-93.

8. Куделя В. І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 290-297.

9. Огляд впливу війни на промисловість України та прогноз перспектив в економіці. URL: <https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-na-promyslovisht-ukrainy-ta-prohnoz-perspektiv-v-ekonomitsi>

10. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. URL <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

11. Небава М. І., Адлер О. О., Лесько О. Й. Економіка та організація виробничої діяльності: навч. пос. Вінниця: ВНТУ, 2011. 232 с.

12. Pysarenko V., Bahan N., Sobchyshyn V., Gawrych R., Zuchowski I., Moshenets N. Sustainable development of agrarian innovation-oriented enterprises by the means of logistics management. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3(56). P. 533-547.

13. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. P. 351–356.

14. Луговий І. А. Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-37.html>

1. Korol O. Grain storage market. What will it be like in the war and post-war period? URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/rinok-zberiganna-zerna-akim-vin-bude-u-voennij-ta-pislavoennij-period>

2. Bilyanska I. From VUCA to BANI: management of insurance business in the conditions of war. URL: <https://forinsurer.com/public/24/03/19/4996>

3. Kucher D. Management during the war: management strategy for survival and development. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>

4. Vasylenko V. O., Tkachenko T. I. Production (operational) management. manual. K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2005. 532 p.

5. Kolenda N. The Concept of Production Strategy of the Enterprise. *Global and National Problems of Economy*. 2017. № 15. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>

6. Velychko O. P., Lutsevych O. M., Stavrat S. S. Project management in the system of logistic support of elevator agribusiness. *Economic science. Investments: Practice and Experience*. 2023. Vol. 6. pp. 44-51.

7. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskyi O. I. Peculiarities of personnel management under martial law. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 4.2. pp. 88-93.

8. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. pp. 351–356.

9. Pysarenko V., Bahan N., Sobchyshyn V., Gawrych R., Zuchowski I., Moshenets N. Sustainable development of agrarian innovation-oriented enterprises by the means of logistics management. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3(56). pp. 533-547.

10. Kudelia V.I., Yakovenko V.G. Peculiarities of personnel management under martial law. *Bulletin of Transport and Industry Economics*. 2023. Vol. 81-82. pp. 290-297.

11. Overview of the impact of the war on Ukraine's industry and forecast of prospects in the economy. URL: <https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-na-promyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektiv-v-ekonomitsi>

12. Chernodid I. S., Vasylets N. M., Petrenko V. M. Features of personnel management under martial law. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*. 2022. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

13. Nebava M. I., Adler O. O., Lesko O. Y. *Ekonomika ta organizatsiia proizvodnoi diitsii* [Economics and organization of production activity]. Vinnytsia: VNTU, 2011. 232 p.

14. Luhovyi I. A. Theoretical foundations for increasing the efficiency of the enterprise. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-37.html>