МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
_____професор Ю. С. Гринчук
«15» червня 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (за матеріалами ТОВ «Київський м'ясокомбінат»)

Виконав: Калініченко Олександр Олександрович _____
прізвище, ім'я, по батькові, *підпис*

Керівник: доцент Утеченко Дар'я Миколаївна _____
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові *підпис*

Рецензент: доцент Батажок Світлана Григорівна _____
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові *підпис*

Я, Калініченко Олександр Олександрович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
Коваль доцент Н. В. Коваль
«21» квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Калініченку Олександру Олександровичу

Тема: Управління релокацією підприємства в умовах воєнного стану (за матеріалами ТОВ «Київський м'ясокомбінат»).

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретико-методичні аспекти управління релокацією підприємства в умовах воєнного стану; аналіз процесу релокації та управління діяльністю ТОВ «Київський м'ясокомбінат»; напрями удосконалення управління релокацією товариства.

Вихідні дані: звітність ТОВ «Київський м'ясокомбінат», нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали відкритих інформаційних ресурсів, зокрема YouControl, а також матеріали мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	вересень - грудень 2025	виконано
Аналітична частина	січень - лютий 2026	виконано
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2026	виконано
Оформлення роботи	травень 2026	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2026	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2026	виконано
Подання на рецензування	травень 2026	виконано

Керівник _____ (підпис) доцент Утеченко Д.М.

Здобувач _____ (підпис) Калініченко О.О.

Дата отримання завдання «21» квітня 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Калініченко О. О.

УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

(за матеріалами ТОВ «Київський м'ясокомбінат»)

Досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти управління релокацією підприємства в умовах воєнного стану. Розкрито сутність, зміст та значення релокації підприємств, проаналізовано нормативно-правове забезпечення цього процесу в Україні.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід, методи аналізу та синтезу, абстрактно-логічний метод, статистико-економічні методи (динамічний та структурний аналіз), графічний метод та метод узагальнення. Використання зазначених методів дозволило оцінити вплив релокації ТОВ «Київський м'ясокомбінат» до м. Біла Церква на результати діяльності підприємства та ефективність управління процесом релокації.

Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено передумови, етапи та особливості релокації, оцінено її вплив на діяльність підприємства та обґрунтовано напрями удосконалення управління релокаційними процесами. Розроблені практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління, забезпечення безперервності діяльності підприємства та збереження економічного потенціалу.

Кваліфікаційну роботу викладено на 48 сторінках. Дипломна робота містить 13 таблиць 7 рисунків. Список використаних джерел включає 30 найменувань.

Ключові слова: релокація підприємства, управління підприємством, воєнний стан, ефективність діяльності, стратегічне управління.

ABSTRACT

Kalinichenko Oleksandr

MANAGING OF AN ENTERPRISE RELOCATION UNDER MARTIAL LAW
(based on materials of Kyiv Meat factory LLC)

Theoretical, methodological, and practical aspects of managing enterprise relocation under martial law are investigated. The essence, content, and significance of enterprise relocation are revealed, and the regulatory and legal framework of this process in Ukraine is analyzed.

In the course of the research, general scientific and specialized methods were applied: the systems approach, methods of analysis and synthesis, the abstract-logical method, statistical-economic methods (dynamic and structural analysis), the graphical method, and the generalization method. The use of these methods allowed for an assessment of the impact of relocating Kyiv Meat factory LLC to Bila Tserkva on the enterprise's performance and the effectiveness of relocation process management.

An organizational and economic profile of the enterprise is provided, the prerequisites, stages, and features of relocation are researched, its impact on the enterprise's activities is evaluated, and directions for improving relocation process management are justified. The developed practical recommendations are aimed at increasing management efficiency, ensuring business continuity, and preserving economic potential.

The qualification work is presented on 48 pages. The thesis contains 13 tables and 7 figures. The list of sources used includes 30 names.

Keywords: enterprise relocation, enterprise management, martial law, operational efficiency, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РЕЛОКАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» 17
2.1. Організаційно-економічна характеристика і аналіз передумов, етапів та особливостей релокації підприємства 17
2.2. Оцінка впливу релокації на результати діяльності підприємства 25
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» 33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 42
ДОДАТКИ 46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну спричинило серйозні виклики для діяльності підприємств: руйнування виробництва, порушення логістики, загрози безпеці працівників і зниження попиту. У цих умовах багато підприємств були змушені релокувати виробництво в безпечніші регіони, що стало не лише вимушеним кроком, а й важливим інструментом збереження бізнесу, робочих місць і економічного потенціалу країни [1].

Релокація підприємства є складним управлінським процесом, що потребує комплексного підходу, ефективної координації та врахування економічних, організаційних і соціальних чинників. Особливо важливим є управління релокацією підприємств харчової промисловості, зокрема м'ясопереробних, які мають стратегічне значення для продовольчої безпеки держави [1].

У цьому контексті актуальним є дослідження практики управління релокацією ТОВ «Київський м'ясокомбінат» до м. Біла Церква, аналіз її впливу на результати діяльності підприємства та обґрунтування напрямів удосконалення управління цим процесом. Зазначене підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи та її практичну значущість.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління релокацією підприємства в умовах воєнного стану та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління релокацією ТОВ «Київський м'ясокомбінат».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, зміст та значення релокації підприємств у сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення процесу релокації підприємств в Україні;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Київський м’ясокомбінат»;
- дослідити передумови, етапи та особливості релокації підприємства;
- оцінити вплив релокації на результати діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління релокацією підприємства та оцінити їх ефективність.

Об’єктом дослідження є процес управління діяльністю підприємства в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління релокацією підприємства на прикладі ТОВ «Київський м’ясокомбінат».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: системний підхід, методи аналізу та синтезу, абстрактно-логічний метод, статистико-економічні методи (динамічний, структурний аналіз), графічний метод, а також метод узагальнення.

Інформаційну базу дослідження складають дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «Київський м’ясокомбінат», нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали відкритих інформаційних ресурсів, зокрема YouControl, а також матеріали мережі Internet.

Апробація. За результатами участі у Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, БНАУ, 18 березня 2026 р.) опубліковано тези доповіді на тему «Управління релокацією підприємства в умовах воєнного стану».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 48 сторінках. Дипломна робота містить 13 таблиць 7 рисунків. Список використаних джерел включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану в Україні багато підприємств опинилися перед загрозою зупинення діяльності через бойові дії, руйнування виробничих потужностей, небезпеку для працівників та порушення логістичних зв'язків. За таких обставин одним із ключових способів збереження бізнесу стала релокація підприємств, тобто переміщення виробничих потужностей, персоналу та управлінських процесів у більш безпечні регіони країни.

У загальному розумінні релокація підприємства – це організований процес перенесення діяльності підприємства або його частини з однієї території на іншу з метою забезпечення безперервності роботи, збереження трудового потенціалу та мінімізації економічних втрат. На відміну від звичайного переїзду, релокація потребує комплексного управління, оскільки охоплює виробничі, кадрові, фінансові та логістичні аспекти [3].

Особливої актуальності релокація набула саме в умовах воєнного стану, коли вона виконує не лише економічну, а й соціальну функцію. Підприємства, що здійснили релокацію, зберігають робочі місця, продовжують сплачувати податки та забезпечують населення необхідною продукцією, зокрема продовольчими товарами. Для м'ясопереробних підприємств, таких як ТОВ «Київський м'ясокомбінат», релокація є важливою також з огляду на забезпечення продовольчої безпеки країни.

Зміст релокації підприємства полягає у виконанні низки взаємопов'язаних заходів: виборі нового місця розташування, транспортуванні обладнання, організації виробничих приміщень, адаптації персоналу та налагодженні нових логістичних зв'язків. Успішність цього процесу значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень та здатності керівництва швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [4].

Для кращого розуміння сутності релокації підприємств доцільно узагальнити її основні характеристики в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні характеристики релокації підприємств в умовах воєнного стану

Ознака	Характеристика
Мета релокації	Забезпечення безперервності діяльності підприємства в умовах воєнного стану, мінімізація фінансових і матеріальних втрат, а також збереження кадрового потенціалу
Основна причина	Прямі загрози воєнних дій, ризик пошкодження виробничих потужностей, небезпека для персоналу та активів підприємства, що робить необхідним тимчасове або постійне переміщення виробництва
Об’єкт переміщення	Включає ключове обладнання, технологічні лінії, персонал, управлінські процеси, документообіг та інформаційні системи, необхідні для забезпечення повноцінної роботи підприємства
Характер процесу	Комплексний та поетапний: передбачає планування, підготовку, транспортування, монтаж обладнання та організацію роботи персоналу на новому місці; вимагає координації між усіма підрозділами та управлінського контролю
Очікуваний результат	Відновлення або стабілізація діяльності підприємства на новому місці, збереження рівня продуктивності, контроль якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності на ринку

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3]

Дані таблиці 1.1 свідчать, що релокація підприємства є складним, багатогранним і стратегічно важливим процесом, який виходить далеко за межі простого фізичного переміщення обладнання. Вона охоплює не лише транспортування технологічних ліній і переселення персоналу, а й комплексне планування, організацію ресурсів, забезпечення безпеки, управління документообігом і інформаційними системами. Успішне проведення релокації потребує залучення управлінського персоналу на всіх рівнях, чіткої координації між підрозділами та контролю за виконанням кожного етапу процесу.

Крім того, релокація має комплексний характер: вона впливає на фінансові, виробничі та кадрові аспекти діяльності підприємства, оскільки від ефективності переміщення залежить збереження продуктивності, якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. Важливим є також передбачення можливих ризиків і створення резервних планів, щоб

забезпечити безперервність роботи навіть у випадку непередбачених обставин [5].

Процес релокації підприємства можна подати у вигляді логічної послідовності основних етапів, які відображають стратегічне планування, підготовку до переміщення, власне транспортування обладнання та організацію роботи персоналу на новому місці, що наочно демонструє рисунок 1.1. Такий підхід дозволяє систематизувати дії, уникати хаотичних рішень і забезпечити максимально ефективне відновлення діяльності підприємства.



Рис. 1.1. Основні етапи релокації підприємства в умовах воєнного стану
Джерело: сформовано автором на основі [5; 8]

Рисунок 1.1 демонструє, що релокація підприємства є поетапним процесом, у якому кожен наступний етап логічно пов’язаний із попереднім. Особливо важливим є етап прийняття управлінського рішення, адже саме від його своєчасності залежить можливість мінімізувати втрати та забезпечити швидке відновлення діяльності підприємства на новому місці.

Релокація підприємств у сучасних умовах господарювання є важливим інструментом антикризового управління, який дозволяє підприємствам пристосовуватися до надзвичайних умов, зберігати виробничий потенціал та забезпечувати стабільність діяльності [6]. Ефективне управління релокацією

сприяє не лише виживанню підприємства в умовах воєнного стану, а й створює передумови для його подальшого розвитку.

Процес релокації може реалізовуватися у різних формах залежно від масштабів підприємства, рівня загроз та наявних ресурсів. Основні форми релокації доцільно узагальнити в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні форми релокації м'ясопереробного підприємства

Форма релокації	Характеристика
Повна	Передбачає переміщення всього підприємства разом із основними виробничими лініями, обладнанням, матеріалами та персоналом. Застосовується у разі серйозної загрози діяльності підприємства в поточному місці та потребує детального планування логістики, управлінських процесів і адаптації працівників
Часткова	Включає перенесення лише окремих виробничих дільниць, технологічних процесів або функцій (наприклад, складування, пакування чи логістики). Дозволяє частково продовжувати виробництво та зменшити витрати на повний переїзд, зберігаючи при цьому ключові активи
Тимчасова	Реалізується на період загострення воєнних дій або інших кризових обставин. Включає швидке переміщення обладнання та персоналу для забезпечення безперервності виробничого процесу. Після стабілізації ситуації підприємство може повернутися на попереднє місце
Постійна	Передбачає остаточний переїзд підприємства в інший регіон із повним відновленням усіх виробничих і управлінських процесів. Застосовується, коли збереження діяльності на попередньому місці неможливе, і включає стратегічне планування, оцінку ресурсів та адаптацію персоналу на новому місці

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [7].

З даних таблиці 1.2 видно, що вибір форми релокації залежить від рівня загрози, фінансових можливостей підприємства та стратегічних планів його розвитку. Для м'ясопереробних підприємств найбільш поширеною є часткова або повна релокація, що дозволяє зберегти виробничі потужності та забезпечити безперервність випуску продукції.

Управління релокацією м'ясопереробного підприємства є складним процесом, який потребує чіткого планування та узгоджених дій керівництва. Особливість таких підприємств полягає в тому, що їх діяльність пов'язана з безперервним виробничим циклом, дотриманням санітарно-гігієнічних норм,

використанням спеціалізованого обладнання та забезпеченням стабільних поставок сировини [8]. Тому релокація м'ясопереробного підприємства має здійснюватися з урахуванням галузевих особливостей та потреб ринку.

Управління релокацією здійснюється поетапно, що дає змогу контролювати процес і зменшувати ризики. Основні етапи управління релокацією м'ясопереробного підприємства наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи управління релокацією м'ясопереробного підприємства

Етап	Зміст етапу
Підготовчий	Проведення комплексного аналізу ризиків, що загрожують діяльності підприємства, оцінка фінансових, кадрових та виробничих ресурсів, прийняття стратегічного рішення про необхідність релокації. Визначення пріоритетів та цілей переміщення
Організаційний	Вибір оптимального нового місця для розміщення підприємства з урахуванням логістики, безпеки та доступності ресурсів. Розробка детального плану переїзду, включаючи етапи переміщення обладнання, персоналу та документації
Логістичний	Фактичне переміщення основного і допоміжного обладнання, сировини, матеріалів та персоналу. Організація транспорту, забезпечення збереження активів та безпеки працівників під час перевезення
Виробничий	Монтаж і встановлення обладнання на новому місці, відновлення технологічних процесів, тестовий запуск виробництва. Перевірка готовності всіх підрозділів до повноцінної роботи
Адаптаційний	Налагодження внутрішніх процесів, управлінської структури та комунікацій, стабілізація виробничих і логістичних потоків. Навчання персоналу новим умовам роботи, оцінка ефективності релокації та коригування процесів за потреби

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [8].

Як показує таблиця 1.3, управління релокацією є поетапним процесом, у якому кожен етап має важливе значення. Особливої уваги потребують логістичний і виробничий етапи, оскільки від їх успішної реалізації залежить швидкість відновлення роботи підприємства та якість продукції.

Для реалізації кожного етапу релокації використовуються відповідні механізми управління, які забезпечують узгодженість дій і досягнення

поставлених цілей. Основні механізми управління релокацією м'ясопереробного підприємства узагальнено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Механізми управління релокацією м'ясопереробного підприємства

Механізм	Характеристика
Організаційний	Формування спеціалізованої команди релокації, чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між керівниками підрозділів, координація дій на всіх етапах переміщення. Встановлення графіків та дедлайнів виконання завдань
Економічний	Планування витрат на переїзд, оцінка фінансових ризиків та резервів, складання бюджету релокації. Прогнозування впливу витрат на прибутковість та операційну ефективність підприємства
Кадровий	Переміщення персоналу, забезпечення житлом та умовами праці на новому місці, організація адаптаційних тренінгів та навчання. Підтримка морального стану працівників під час стресових умов переїзду
Логістичний	Організація транспортування обладнання, сировини, матеріалів та готової продукції. Забезпечення безпеки активів, ефективної маршрутизації та збереження технологічних процесів під час перевезення
Контрольний	Постійний моніторинг виконання запланованих рішень, своєчасне виявлення відхилень та внесення коригувань. Оцінка ефективності релокації на основі ключових показників та аналіз результатів

Джерело: сформовано автором на основі аналізу [9-10].

Дані таблиці 1.4 свідчать, що ефективне управління релокацією можливе лише за умови комплексного використання організаційних, економічних і кадрових механізмів. Особливо важливим є контрольний механізм, який дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи у процес релокації.

Управління релокацією м'ясопереробного підприємства є багатоступеневим процесом, що включає різні форми, етапи та механізми реалізації. Їх узгоджене застосування дозволяє мінімізувати ризики, скоротити терміни відновлення виробництва та забезпечити стабільну роботу підприємства в умовах воєнного стану.

У сучасних умовах воєнного стану управління релокацією підприємства неможливе без дотримання нормативно-правових вимог, що регламентують діяльність бізнесу, трудові відносини, безпеку працівників та

використання майна. Наявність чіткої правової бази забезпечує легальність рішень, захищає інтереси підприємства та працівників і дозволяє уникнути додаткових ризиків [10].

Правове забезпечення релокації охоплює декілька рівнів: державні закони, постанови уряду, накази та внутрішні нормативні документи підприємства. В умовах воєнного стану особливе значення мають нормативи щодо надзвичайних ситуацій, організації евакуації підприємств та захисту персоналу.

Таблиця 1.5

Основні нормативно-правові документи, що регламентують релокацію підприємств

Документ	Основний зміст	Значення для релокації
Конституція України	Гарантія права на власність, безпеку та працю	Забезпечує правові підстави для захисту підприємства та персоналу
Закон України «Про правовий режим воєнного стану»	Встановлює обмеження та права суб'єктів господарювання під час воєнного стану	Дозволяє підприємству приймати рішення про релокацію без порушення закону
Кодекс законів про працю	Регулює трудові відносини, умови роботи та переміщення працівників	Забезпечує законність переміщення персоналу та виконання трудових договорів
Закон України «Про охорону праці»	Встановлює вимоги до безпечних умов праці	Забезпечує безпечну організацію робочих місць під час переїзду та запуску виробництва
Накази та постанови Кабінету Міністрів України	Встановлюють конкретні процедури для підприємств у надзвичайних ситуаціях	Дає практичні алгоритми організації релокації та координації з органами влади

Джерело: сформовано автором на основі [10; 12]

Нормативно-правова база релокації підприємств забезпечує правові умови для організації переміщення, регламентує трудові, виробничі та безпекові аспекти діяльності, а також сприяє мінімізації ризиків і забезпеченню безперервності функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

Особливе значення має внутрішнє нормативне забезпечення, тобто правила та інструкції, розроблені самим підприємством для організації

релокації [11]. Вони дозволяють систематизувати дії персоналу, визначити відповідальних за різні етапи переїзду та забезпечити контроль виконання плану. Такі внутрішні документи включають:

- Інструкції з безпечного переміщення обладнання та сировини;
- Порядок евакуації персоналу та організації роботи у новому місці;
- План забезпечення логістики та постачання під час релокації;
- Тимчасові організаційні структури управління підприємством у період переїзду.

Таблиця 1.6

Внутрішні нормативні документи підприємства для релокації

Документ	Зміст	Очікуваний результат
Інструкція з переміщення обладнання	Алгоритм демонтажу, пакування та транспортування	Безпечне та швидке переміщення виробничого обладнання
Порядок евакуації персоналу	Розподіл зон, маршрути та відповідальні особи	Збереження життя та здоров’я працівників
План логістики та постачання	Організація доставки сировини та матеріалів	Безперервність виробничого процесу
Тимчасова організаційна структура	Призначення керівників і відповідальних	Чітке управління під час релокації

Джерело: сформовано автором на основі [12; 13]

Як видно з таблиці 1.6, внутрішні нормативні документи забезпечують системність управління процесом релокації підприємства. Їх використання сприяє підвищенню рівня безпеки персоналу, збереженню матеріальних ресурсів і підтриманню безперервності виробничої діяльності навіть в умовах воєнного стану.

Водночас релокація підприємств в Україні здійснюється в межах чинного нормативно-правового поля, яке визначає правові, організаційні та економічні засади переміщення суб’єктів господарювання. Основу такого регулювання становлять положення Господарського кодексу України, що визначають загальні принципи здійснення господарської діяльності, а також можливість зміни місця її провадження.

Важливе значення мають норми Цивільного кодексу України, які регулюють майнові відносини, пов’язані з передачею активів, укладанням договорів оренди та зміною місцезнаходження підприємства. Крім того, акти Кабінету Міністрів України відіграють ключову роль у практичній реалізації релокації, оскільки передбачають механізми державної підтримки, зокрема організацію транспортування виробничих потужностей, пошук виробничих площ і сприяння у налагодженні логістики.

Окреме місце займають нормативні документи, що регулюють трудові відносини, насамперед Кодекс законів про працю України, який визначає порядок переведення працівників, зміну умов праці та гарантії їх соціального захисту. Також суттєве значення мають податкові та фінансові інструменти державного регулювання, які передбачають можливість застосування пільг, відтермінування податкових зобов’язань і надання підтримки підприємствам, що здійснюють релокацію.

Отже, нормативно-правове забезпечення релокації підприємств в Україні формує комплексну систему регулювання, яка створює умови для безпечного переміщення бізнесу, збереження його виробничого потенціалу та забезпечення безперервності господарської діяльності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РЕЛОКАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика і аналіз передумов, етапів та особливостей релокації підприємства

ТОВ «Київський м'ясокомбінат» є підприємством харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві м'ясної продукції, зокрема ковбасних виробів, напівфабрикатів та делікатесів. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища, що особливо загострилось у період військових дій в Україні.

Основною метою діяльності підприємства є задоволення споживчого попиту на якісну м'ясну продукцію та отримання прибутку через ефективне використання ресурсів. Водночас, сучасні умови господарювання змушують підприємство адаптуватися до змін, зокрема через процес релокації виробничих потужностей.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності між керівниками та функціональними підрозділами.

Основні структурні підрозділи:

- виробничий відділ;
- відділ постачання;
- відділ збуту;
- фінансово-економічний відділ;
- відділ персоналу;
- логістичний підрозділ.

Така структура дозволяє забезпечити спеціалізацію управління, проте водночас може створювати певну інертність у прийнятті рішень, що є критичним фактором в умовах кризових змін, таких як релокація.

З метою наочності організаційної побудови підприємства доцільно представити її у вигляді блок-схеми (рис. 2.1).

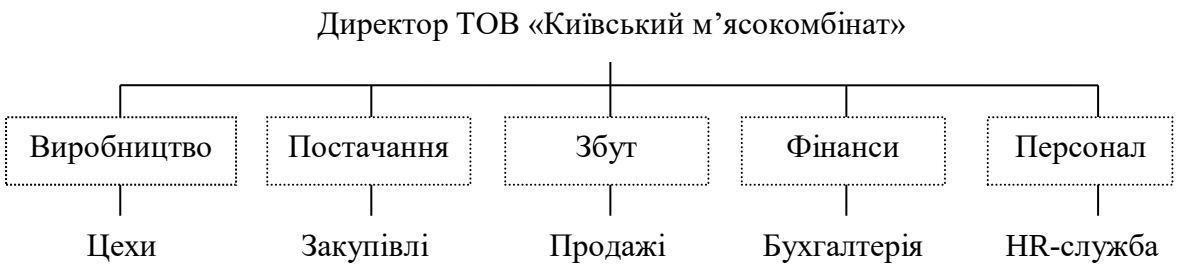


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Київський м’ясокомбінат»
Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 2.1, управління підприємством є централізованим, ключові управлінські рішення приймаються директором, а функціональні підрозділи виконують спеціалізовані завдання відповідно до своєї компетенції.

Перевагами такої структури є:

- чіткість підпорядкування;
- спеціалізація функцій;
- контрольованість процесів.

Водночас у контексті релокації до недоліків можна віднести:

- низьку гнучкість;
- уповільнення управлінських рішень;
- складність координації між підрозділами.

Це свідчить про необхідність поступового переходу до більш адаптивних (процесних або проєктних) моделей управління.

Для комплексної оцінки результатів діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні економічні показники за 2023–2025 роки та прогноз на 2026 рік (табл. 2.1).

Аналіз даних, наведених у табл. 2.1, дозволяє сформулювати комплексну оцінку економічного стану підприємства.

Спостерігається стійка тенденція до зростання доходу:

- у 2024 році приріст становив 43,6%;
- у 2025 році – 48,9%;
- прогноз на 2026 рік передбачає подальше суттєве зростання.

Це свідчить про розширення ринків збуту та позитивний ефект від релокації підприємства.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Київський м’ясокомбінат»

Показник	Рік				Відхилення 2025/2023
	2023	2024	2025	Прогноз 2026	
Дохід, млн грн	596,8	856,9	1 276,6	2 731,1	+679,8
Чистий прибуток, млн грн	130,7	27,6	65,3	–	-65,4
Рентабельність, %	21,9	3,2	5,1	–	-16,8
Активи, млн грн	389,9	442,7	536,4	–	+146,5
Зобов’язання, млн грн	71,6	97,7	109,5	–	+37,9
Кількість працівників, осіб	165	222	419	–	+254
Середня зарплата, грн	–	19 071	36 197	–	–
Дохід на 1 працівника, млн грн	3,62	3,86	3,05	–	-0,57

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства; прогноз на 2026 рік наведено за даними сервісу Opendatabot.

Чистий прибуток демонструє нестійку динаміку, що є характерним для періоду трансформації бізнесу. Значне зниження у 2024 році пояснюється:

- зростанням витрат;
- інвестиціями у переміщення виробництва;
- перебудовою операційної діяльності.

Після різкого зниження у 2024 році у 2025 році спостерігається часткове відновлення прибутковості

Показник рентабельності зменшився більш ніж у 4 рази, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів. Основними чинниками є:

- збільшення логістичних витрат;
- подорожчання сировини;
- витрати на релокацію;
- розширення штату.

Зростання активів свідчить про інвестиційну активність підприємства та розширення виробничої бази. Помірне збільшення зобов’язань вказує на

відносно збалансовану фінансову політику без критичної залежності від позикового капіталу.

Кількість працівників зросла більш ніж у 2,5 раза, що пов’язано з:

- запуском нових виробничих потужностей;
- масштабуванням діяльності;
- релокаційними процесами.

Зниження доходу на одного працівника свідчить про тимчасове падіння продуктивності, що є типовим для періоду адаптації нових кадрів і перебудови бізнес-процесів.

ТОВ «Київський м’ясокомбінат» на сучасному етапі функціонування перебуває у фазі активного розвитку та масштабування діяльності, що супроводжується суттєвим нарощуванням обсягів виробництва і розширенням ринків збуту. Разом із тим, позитивна динаміка доходів не супроводжується відповідним підвищенням ефективності господарювання, що проявляється у зниженні рівня рентабельності та свідчить про зростання витрат на забезпечення діяльності.

Фінансові результати підприємства характеризуються певною нестабільністю, що обумовлено значними трансформаційними витратами, пов’язаними з процесом релокації виробничих потужностей, адаптацією бізнес-процесів та зміною логістичних ланцюгів. Водночас різке збільшення чисельності персоналу, зумовлене розширенням діяльності, призвело до тимчасового зниження продуктивності праці, що є типовим явищем для періоду інтенсивного зростання та організаційної перебудови [13].

Загалом підприємство демонструє позитивну тенденцію розвитку та здатність адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища. Однак для забезпечення довгострокової стійкості та підвищення конкурентоспроможності необхідним є вдосконалення системи управління витратами, оптимізація використання трудових ресурсів і підвищення ефективності організації бізнес-процесів.

У сучасних умовах функціонування українських підприємств релокація перетворилася з вимушеного антикризового заходу на важливий інструмент стратегічного управління, спрямований на забезпечення безперервності діяльності, мінімізацію ризиків та формування передумов для подальшого розвитку [14]. Для ТОВ «Київський м'ясокомбінат» процес релокації мав комплексний характер і поєднував як реактивні, так і проактивні управлінські рішення.

На відміну від класичних підходів до переміщення виробництва, у даному випадку релокація виконувала не лише функцію збереження бізнесу, але й стала каталізатором його трансформації.

Передумови релокації доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які в сукупності сформували необхідність зміни місця ведення діяльності [15].

Доцільно структурувати їх за відповідними групами.

Зовнішні фактори (екзогенні):

- загрози безпеці виробничих потужностей унаслідок військових дій;
- руйнування або ускладнення логістичних маршрутів;
- нестабільність постачання сировини та матеріалів;
- суттєве зростання транспортних і енергетичних витрат;
- трансформація ринків збуту та зміна географії попиту.

Внутрішні фактори (ендогенні):

- необхідність забезпечення безперервності виробничого процесу;
- збереження кадрового потенціалу підприємства;
- мінімізація ризиків простою та втрати активів;
- стратегічна орієнтація на розвиток і масштабування діяльності.

Релокація виступає не лише як вимушена реакція на кризові явища, а як інструмент стратегічної адаптації, що дозволяє підприємству не тільки вижити, але й сформувати нові конкурентні переваги.

Процес релокації є складною багаторівневою управлінською процедурою, яка реалізується поетапно та потребує координації всіх функціональних підрозділів [16].

З метою систематизації процесу доцільно представити його у вигляді блок-схеми (рис. 2.2).

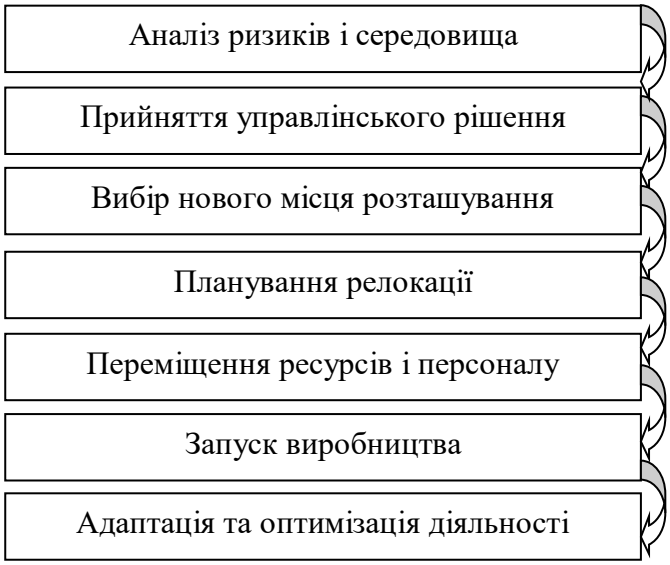


Рис. 2.2. Етапи процесу релокації підприємства

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 2.2, процес релокації має логічно послідовний характер і включає як стратегічні, так і операційні етапи.

На аналітичному етапі підприємство здійснює оцінку ризиків, визначає економічну доцільність релокації та прогнозує можливі наслідки. Саме на цьому етапі формується обґрунтування управлінського рішення.

Етап прийняття рішення передбачає вибір керівництвом оптимальної моделі дій з урахуванням альтернативних сценаріїв.

На етапі вибору нової локації ключовими критеріями виступають безпека, доступність ресурсів, логістична зручність та наявність трудових ресурсів.

Планування релокації включає розробку бюджету, календарного плану, визначення джерел фінансування та розподіл відповідальності між підрозділами.

Найбільш ресурсомістким є етап переміщення, який охоплює демонтаж, транспортування та монтаж обладнання, а також організацію нових виробничих потоків [17].

Етап запуску виробництва характеризується відновленням операційної діяльності, тоді як етап адаптації спрямований на оптимізацію процесів і підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для узагальнення передумов, етапів та наслідків релокації доцільно використати табличний підхід (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Систематизація передумов, етапів та наслідків релокації ТОВ «Київський м'ясокомбінат»

Елемент	Характеристика	Прояв на підприємстві	Наслідки
Зовнішні передумови	Війна, логістичні обмеження	Ускладнення постачання і збуту	Зростання витрат
Внутрішні передумови	Необхідність збереження діяльності	Прийняття рішення про релокацію	Безперервність роботи
Аналітичний етап	Оцінка доцільності	Аналіз ризиків і витрат	Обґрунтоване рішення
Вибір локації	Безпека, ресурси	Переміщення у безпечніший регіон	Зниження ризиків
Планування	Формування бюджету	План релокації	Контроль процесу
Переміщення	Транспортування ресурсів	Зростання витрат	Тимчасове падіння ефективності
Запуск	Відновлення діяльності	Відновлення виробництва	Зростання доходу
Адаптація	Оптимізація процесів	Збільшення персоналу	Зниження продуктивності
Масштабування діяльності	Розширення діяльності	Зростання обсягів	Розвиток підприємства
Висока витратність релокації	Високі витрати	Зниження рентабельності	Зниження ефективності

Джерело: складено на основі даних підприємства.

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що релокація мала комплексний характер і охоплювала всі ключові аспекти діяльності підприємства – від стратегічного планування до операційної реалізації.

Важливо підкреслити причинно-наслідкові зв'язки:

- зростання доходу є результатом відновлення діяльності та виходу на нові ринки;
- зниження рентабельності обумовлене високими витратами на переміщення та запуск виробництва;
- збільшення чисельності персоналу призвело до тимчасового зниження продуктивності праці.

Отже, релокація спричинила короткострокове погіршення ефективності, однак створила базу для довгострокового розвитку.

Особливості релокації підприємства

На основі проведеного аналізу можна виділити такі ключові особливості релокації ТОВ «Київський м'ясокомбінат»:

1. Релокація має стратегічний характер і виступає фактором розвитку, а не лише інструментом виживання.
2. Процес супроводжується високим рівнем витратності, що безпосередньо впливає на фінансові результати.
3. Відбувається суттєва кадрова трансформація, пов'язана з розширенням штату та адаптацією персоналу.
4. Спостерігається тимчасове зниження ефективності діяльності.
5. Релокація має інвестиційний характер, що підтверджується зростанням активів підприємства.

У процесі релокації підприємство зіткнулося з низкою проблем:

- суттєве зростання витрат;
- зниження рентабельності;
- ускладнення логістичних процесів;
- труднощі адаптації нових працівників;
- тимчасове зниження продуктивності праці.

Разом із тим, релокація забезпечила низку стратегічних переваг:

- безперервність функціонування підприємства;
- розширення ринків збуту;
- збільшення обсягів виробництва;

- підвищення стійкості до зовнішніх ризиків;
- диверсифікацію діяльності та ризиків.

Релокація ТОВ «Київський м’ясокомбінат» була обумовлена комплексною дією зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких визначальними стали безпекові ризики, логістичні обмеження та необхідність забезпечення безперервності діяльності. Процес релокації реалізовувався поетапно та вимагав значних фінансових, матеріальних і організаційних ресурсів, що зумовило тимчасове погіршення окремих економічних показників.

Водночас ключовим результатом релокації стало не лише збереження функціонування підприємства, але й формування передумов для його подальшого розвитку та масштабування. Незважаючи на тимчасове зниження рентабельності та продуктивності праці, у довгостроковій перспективі релокація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

2.2. Оцінка впливу релокації на результати діяльності підприємства

Релокація підприємства є складним багатокомпонентним управлінським процесом, який безпосередньо впливає на всі ключові аспекти його функціонування – фінансові результати, ефективність використання ресурсів, організацію виробництва, кадрову політику та рівень конкурентоспроможності [18]. Для ТОВ «Київський м’ясокомбінат» цей вплив має неоднозначний характер і поєднує як позитивні, так і негативні ефекти, що зумовлює необхідність проведення комплексної оцінки.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства вплив релокації доцільно аналізувати за такими основними напрямами:

- фінансові результати;
- виробнича діяльність;
- кадровий потенціал;

- ефективність використання ресурсів.

З метою узагальнення результатів аналізу та встановлення причинно-наслідкових зв’язків між релокацією і змінами в діяльності підприємства доцільно представити вплив релокації у вигляді блок-схеми (рис. 2.3).

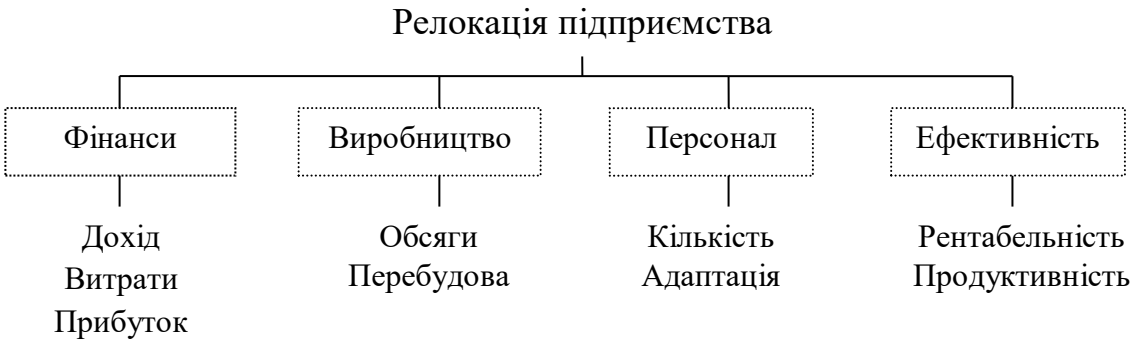


Рис. 2.3. Вплив релокації на діяльність підприємства
Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 2.3, релокація має системний вплив на діяльність підприємства, охоплюючи всі ключові функціональні підсистеми. Вона одночасно стимулює зростання обсягів діяльності та створює додаткове навантаження на ресурси підприємства.

Зокрема, у фінансовій сфері спостерігається зростання доходів поряд із підвищенням витрат, що формує нестабільну динаміку прибутку. У виробничій сфері релокація супроводжується перебудовою процесів і поступовим нарощуванням обсягів виробництва. У кадровій сфері відбувається значне розширення штату, що потребує адаптації персоналу. У свою чергу, це впливає на загальну ефективність діяльності, яка в короткостроковому періоді знижується.

Для більш детального кількісного аналізу та підтвердження зроблених висновків доцільно перейти до розгляду узагальнюючих показників діяльності підприємства до та після релокації, які наведено в таблиці 2.3. Вона дозволяє оцінити характер і масштаб змін ключових фінансово-економічних результатів ТОВ «Київський м’ясокомбінат» та є основою для подальшого інтерпретаційного аналізу [19].

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про те, що релокація стала потужним драйвером масштабування діяльності підприємства. Зокрема, дохід підприємства зріс більш ніж удвічі, що вказує на розширення ринків збуту, збільшення виробничих потужностей та підвищення попиту на продукцію.

Таблиця 2.3

Оцінка впливу релокації на результати діяльності ТОВ «Київський м'ясокомбінат», млн грн

Показник	До релокації (2023)	Після релокації (2025)	Зміна	Характер впливу
Дохід, млн грн	596,8	1 276,6	+679,8	Позитивний
Чистий прибуток, млн грн	130,7	65,3	-65,4	Негативний
Рентабельність, %	21,9	5,1	-16,8	Негативний
Активи, млн грн	389,9	536,4	+146,6	Позитивний
Кількість працівників, осіб	165	419	+254	Подвійний
Дохід на 1 працівника, млн грн	3,62	3,05	-0,57	Негативний

Джерело: узагальнено автором на підставі фінансової звітності.

Для більш глибокого обґрунтування отриманих результатів доцільно здійснити розрахунок ключових показників ефективності діяльності підприємства.

Рентабельність діяльності визначається за формулою:

$$Р = (Чистий\ прибуток / Дохід) \times 100\%$$

Розрахуємо показник рентабельності:

за 2023 рік:

$$Р = (130,7 / 596,8) \times 100\% = 21,9\%$$

за 2025 рік:

$$Р = (65,3 / 1276,6) \times 100\% = 5,1\%$$

Отримані результати свідчать про суттєве зниження рівня рентабельності підприємства, що обумовлено значним зростанням витрат у процесі релокації.

Також доцільно розрахувати показник доходу на одного працівника:

$$Дп = Дохід / Кількість\ працівників$$

за 2023 рік:

$$Дп = 596,8 / 165 = 3,62 \text{ млн грн/особу}$$

за 2025 рік:

$$Дп = 1276,6 / 419 = 3,05 \text{ млн грн/особу}$$

Зниження цього показника свідчить про тимчасове падіння продуктивності праці, що є типовим для періоду адаптації підприємства після релокації.

Водночас, незважаючи на позитивну динаміку доходів, чистий прибуток підприємства суттєво зменшився. Така ситуація пояснюється значними витратами на переміщення виробництва, модернізацію обладнання, налагодження нових логістичних маршрутів та адаптацію бізнес-процесів. Це свідчить про високу капіталоємність релокації.

Зниження рентабельності діяльності є логічним наслідком зростання витрат і свідчить про тимчасове погіршення ефективності використання ресурсів. Підприємство функціонує у режимі інтенсивного розвитку, коли пріоритет надається зростанню, а не оптимізації витрат.

Позитивним аспектом є зростання активів підприємства, що підтверджує інвестиційний характер розвитку та розширення матеріально-технічної бази. Це створює основу для підвищення ефективності у майбутньому[19].

Суттєве збільшення чисельності персоналу свідчить про масштабування діяльності, однак одночасно призводить до ускладнення управлінських процесів та необхідності адаптації нових працівників.

Зниження показника доходу на одного працівника вказує на тимчасове падіння продуктивності праці, що є типовим для періоду структурної трансформації підприємства.

Оцінка впливу релокації на результати діяльності ТОВ «Київський м’ясокомбінат» свідчить про те, що підприємство змогло успішно адаптуватися до нових умов функціонування та забезпечити значне зростання обсягів діяльності. Релокація виступила важливим фактором

розвитку, що сприяв розширенню виробничого потенціалу та зміцненню ринкових позицій.

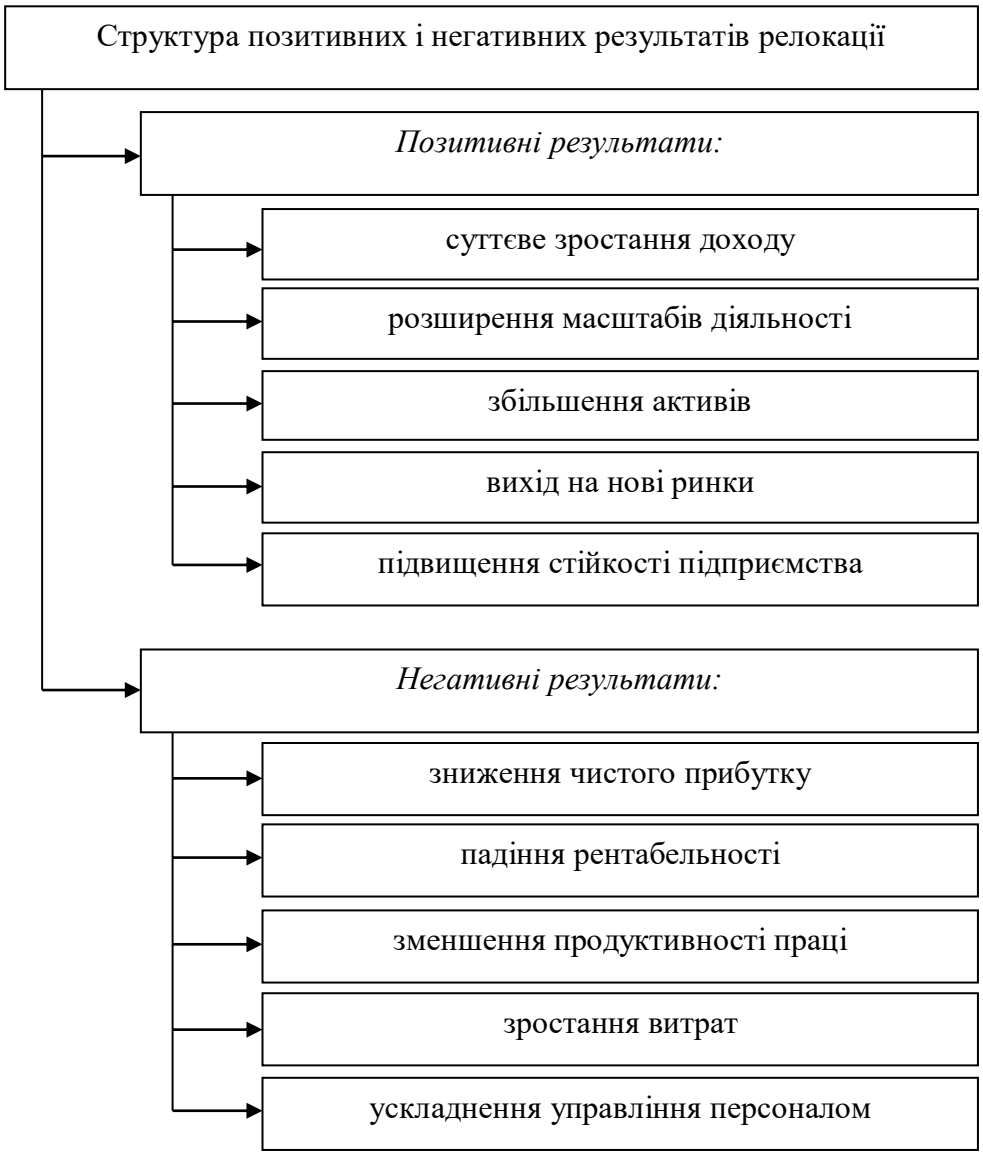


Рис. 2.4. Структура позитивних і негативних результатів релокації
Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел.

Водночас цей процес супроводжувався суттєвими витратами, що зумовило тимчасове зниження ефективності діяльності, зокрема скорочення прибутку та рентабельності, а також зменшення продуктивності праці. Основною причиною таких змін є трансформаційний характер релокації, який передбачає значні інвестиції та перебудову бізнес-процесів [20].

У довгостроковій перспективі релокація створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства за умови оптимізації

витрат, удосконалення системи управління персоналом та впровадження більш гнучких організаційних підходів. Таким чином, релокацію доцільно розглядати як стратегічний інструмент розвитку, який, незважаючи на короткострокові втрати, забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства в майбутньому [21].

У сучасних умовах воєнного стану релокація підприємства є не лише вимушеним заходом збереження бізнесу, але й складним управлінським процесом, який потребує системного підходу до планування, організації та контролю. Результати аналізу діяльності ТОВ «Київський м'ясокомбінат» свідчать, що попри зростання масштабів діяльності, підприємство зіткнулося зі зниженням ефективності використання ресурсів, що зумовлює необхідність удосконалення механізму управління релокацією.

Основними проблемами, виявленими в процесі релокації, є:

- високі витрати на переміщення та адаптацію;
- зниження продуктивності праці;
- ускладнення управління розширеним персоналом;
- недостатня оптимізація виробничо-логістичних процесів;
- тимчасова нестабільність фінансових результатів.

З метою підвищення ефективності управління релокацією доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію управлінських рішень, зниження витрат та підвищення продуктивності праці.

Основні напрями удосконалення наведено в таблиці 2.4. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління релокацією та мінімізувати негативні наслідки перехідного періоду. Особливу увагу слід приділити оптимізації витрат і підвищенню продуктивності праці, оскільки саме ці фактори наразі найбільше впливають на зниження рентабельності підприємства.

Крім того, важливим напрямом є цифровізація управлінських процесів, що дозволить забезпечити оперативний контроль за фінансовими та

виробничими показниками, а також підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.4

Удосконалення управління релокацією
ТОВ «Київський м’ясокомбінат»

Напрям удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Оптимізація планування релокації	Формування детального плану переміщення, бюджетування витрат, сценарне моделювання ризиків	Зниження непередбачених витрат, підвищення керованості процесу
Управління витратами	Контроль релокаційного бюджету, скорочення непрямих витрат, перегляд логістичних маршрутів	Зменшення загальних витрат підприємства
Удосконалення кадрового менеджменту	Адаптаційні програми для персоналу, навчання нових працівників, оптимізація штатної структури	Підвищення продуктивності праці та стабілізація персоналу
Логістична оптимізація	Перегляд постачальницьких ланцюгів, скорочення часу доставки, впровадження альтернативних маршрутів	Зменшення логістичних витрат і простоїв виробництва
Автоматизація управління	Впровадження цифрових систем обліку та контролю виробництва	Підвищення прозорості та ефективності управлінських рішень
Ризик-менеджмент	Ідентифікація та оцінка ризиків, створення антикризових резервів	Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [22-23].

Узагальнюючи, удосконалення управління релокацією має бути спрямоване на перехід від кризового реагування до системного стратегічного управління, що забезпечить довгострокову стабільність та конкурентоспроможність ТОВ «Київський м’ясокомбінат».

Проведений аналіз впливу релокації ТОВ «Київський м’ясокомбінат» свідчить, що даний процес має складний та багатофакторний характер і одночасно виступає як драйвер зростання масштабів діяльності та як джерело тимчасового зниження ефективності. Релокація забезпечила суттєве збільшення доходів та активів підприємства, що підтверджує розширення його виробничого потенціалу та ринкових можливостей.

Водночас встановлено негативну динаміку чистого прибутку, рентабельності та продуктивності праці, що зумовлено високими витратами на переміщення, адаптацію та перебудову бізнес-процесів. Це свідчить про перехідний характер ефективності підприємства в умовах структурної трансформації.

З управлінського погляду релокація є складним антикризовим процесом, який потребує системного підходу до планування, контролю витрат, управління персоналом та оптимізації логістики. Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність удосконалення механізму управління релокацією шляхом впровадження планування, цифровізації, ризик-менеджменту та оптимізації ресурсного забезпечення [24].

Отже, релокацію слід розглядати як стратегічний інструмент розвитку підприємства, який у короткостроковій перспективі супроводжується зниженням ефективності, але в довгостроковому періоді створює умови для підвищення конкурентоспроможності та стабільного зростання.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

У сучасних умовах воєнного стану для ТОВ «Київський м'ясокомбінат» релокація є не просто логістичним завданням, а комплексним процесом управління, що впливає на збереження виробництва, персоналу та фінансової стабільності підприємства. Ефективність релокації залежить від своєчасного планування, оптимізації ресурсів, контролю процесів та адаптації персоналу.

Для підвищення ефективності управління релокацією доцільно впровадити низку заходів, які охоплюють організаційні, економічні, кадрові та логістичні механізми. Основною метою таких заходів є забезпечення безперервності діяльності підприємства, мінімізація втрат і швидка адаптація на новому місці [25].

Основні напрями удосконалення управління релокацією можна систематизувати у таблиці 3.1:

Таблиця 3.1.

Заходи щодо підвищення ефективності управління релокацією підприємства

Напрям удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Організаційний	Формування команди релокації, чіткий розподіл обов'язків, створення графіків і планів переїзду	Координація дій, мінімізація помилок, своєчасне виконання завдань
Економічний	Складання бюджету релокації, прогнозування витрат, оцінка ризиків	Зниження фінансових втрат, контроль ресурсів, ефективне використання коштів
Кадровий	Переміщення персоналу, забезпечення житлом та умовами праці, навчання і адаптація	Мотивований та продуктивний персонал, збереження компетенцій, зменшення стресу
Логістичний	Організація транспортування обладнання, сировини та продукції, забезпечення безпеки активів	Мінімізація втрат, збереження технологічних процесів, швидка готовність виробництва
Контрольний	Моніторинг виконання рішень, своєчасне внесення коригувань, оцінка KPI	Оперативне реагування на проблеми, підвищення результативності релокації, стабілізація виробництва

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [25].

З метою обґрунтування доцільності запропонованих заходів проведемо оцінку їх економічної ефективності.

Передбачається, що впровадження заходів з оптимізації логістики та управління витратами дозволить знизити загальні витрати підприємства на 10%.

За умови, що витрати підприємства у 2025 році становили близько 1211,3 млн грн (1276,6 – 65,3), економія складе:

$$E = 1211,3 \times 0,10 = 121,13 \text{ млн грн}$$

Враховуючи отриману економію, прогнозний чистий прибуток підприємства може зрости:

$$П_{прогн} = 65,3 + 121,13 = 186,43 \text{ млн грн}$$

Відповідно, рівень рентабельності становитиме:

$$P = (186,43 / 1276,6) \times 100\% = 14,6\%$$

Порівняно з фактичним значенням 2025 року (5,1%), рентабельність може зрости майже втричі, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів.

Отже, впровадження запропонованих заходів дозволить:

– знизити витрати підприємства;

– суттєво підвищити рівень прибутковості;

– покращити ефективність використання ресурсів;

– стабілізувати фінансові результати діяльності.

Запропоновані напрями удосконалення управління релокацією є економічно доцільними та сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Дані таблиці демонструють, що кожний напрям удосконалення має конкретні заходи та чітко очікувані результати. Організаційні заходи забезпечують координацію, економічні – контроль витрат, кадрові – мотивацію та адаптацію персоналу, логістичні – збереження обладнання і сировини, а контрольні – стабільність і своєчасність виконання планів.

Для уявлення процесу удосконалення управління релокацією можна представити на рисунку 3.1, який демонструє логіку послідовного виконання заходів:

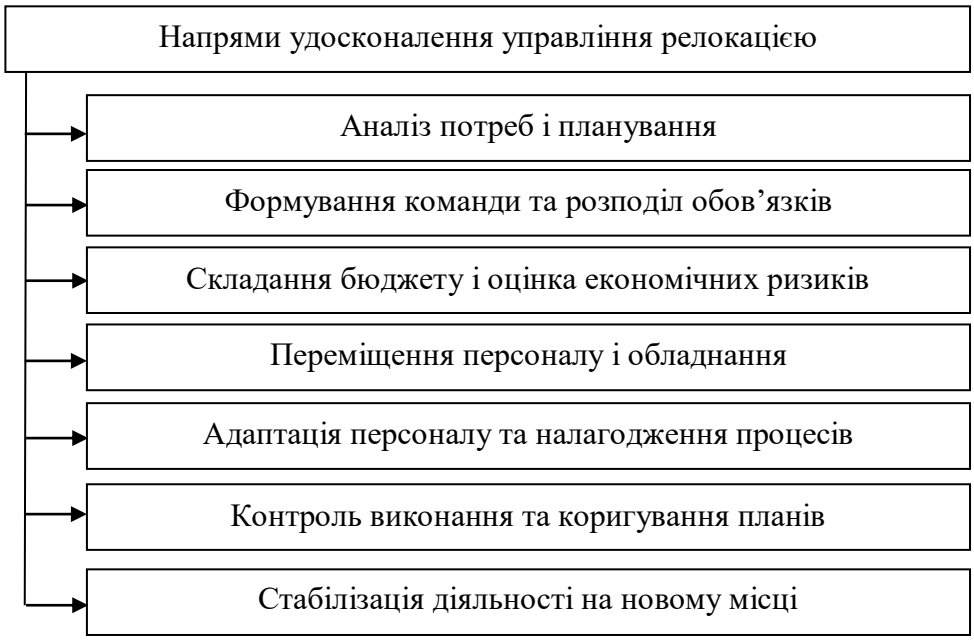


Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення управління релокацією
Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [26].

Такий підхід дозволяє бачити релокацію як комплексний управлінський процес, де кожен крок взаємопов'язаний і впливає на кінцевий результат.

Підвищення ефективності управління релокацією ТОВ «Київський м'ясокомбінат» потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, економічні, кадрові, логістичні та контрольні механізми. Реалізація запропонованих заходів дозволяє забезпечити безперервність виробництва, мінімізувати фінансові та кадрові втрати, швидко адаптувати персонал та обладнання, а також стабілізувати діяльність підприємства в умовах воєнного стану.

У сучасних умовах воєнного стану релокація підприємства, як ТОВ «Київський м'ясокомбінат», пов'язана з високим рівнем ризиків: від пошкодження обладнання та втрат сировини до демотивації персоналу та затримок у виробничих процесах. Тому ефективне управління релокацією передбачає одночасне удосконалення логістичних, організаційних та

кадрових процесів, а також запровадження системи управління ризиками [27].

Основними завданнями удосконалення є:

✓ Забезпечення безпечного та своєчасного переміщення обладнання, продукції та персоналу.

✓ Мінімізація фінансових втрат та скорочення простоїв у виробництві.

✓ Попередження конфліктів та демотивації серед працівників.

✓ Оперативне виявлення та нейтралізація ризиків на всіх етапах релокації.

Для досягнення цих завдань запропоновано комплекс заходів, який подано у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Заходи з удосконалення процесів релокації та управління ризиками

Напрям удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Планування релокації	Розробка детального плану переміщення, визначення пріоритетів та критичних ділянок	Зменшення простоїв, чітка послідовність дій
Логістика та безпека	Забезпечення надійного транспорту, страхування обладнання, охорона активів	Мінімізація втрат, збереження сировини та обладнання
Управління персоналом	Інформування працівників, навчання з нових процесів, психологічна підтримка	Підвищення мотивації, швидка адаптація персоналу
Контроль та моніторинг	Впровадження систем KPI, регулярні звіти про виконання плану	Виявлення проблем на ранніх стадіях, оперативне реагування
Управління ризиками	Ідентифікація ризиків, розробка сценаріїв дій, резервування ресурсів	Зменшення негативного впливу непередбачених ситуацій, забезпечення безперервності виробництва
Фінансове планування	Розрахунок бюджету релокації, контроль витрат, резервування коштів на непередбачувані ситуації	Економія коштів, фінансова стабільність підприємства

Джерело: розроблено автором.

Дані таблиці демонструють, що успіх релокації значною мірою залежить від комплексного управління всіма напрямами: від планування та логістики до контролю, управління персоналом і ризиками.

Для наочного сприйняття процесу можна уявити логічну послідовність заходів у вигляді блок-схеми:

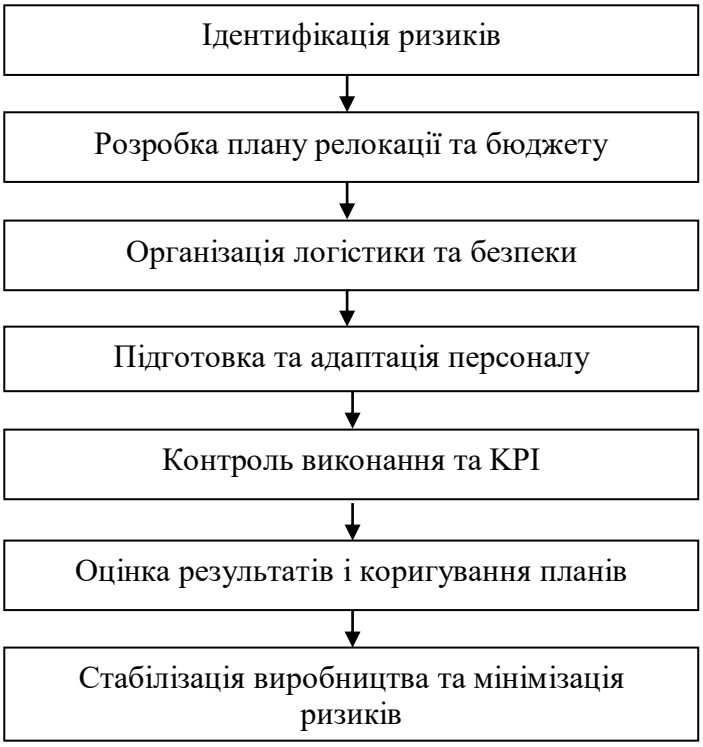


Рис. 3.2. Удосконалення процесів релокації та управління ризиками
Джерело: розроблено автором.

Такий підхід забезпечує безперервність виробничих процесів і зменшує негативний вплив воєнних обставин на діяльність підприємства.

Удосконалення процесів релокації та управління ризиками дозволяє ТОВ «Київський м’ясокомбінат» ефективно організовувати переміщення виробництва, персоналу та ресурсів у нові безпечні регіони. Запровадження системи управління ризиками, чіткого планування, контрольних механізмів та мотиваційних заходів для персоналу підвищує стабільність підприємства, скорочує фінансові та виробничі втрати, а також забезпечує швидку адаптацію до нових умов роботи.

Після впровадження заходів щодо удосконалення процесів релокації та управління ризиками важливо оцінити їх економічну ефективність [30; 31]. Це дозволяє зрозуміти, наскільки заходи сприяли зменшенню фінансових і виробничих втрат, підвищенню продуктивності та стабілізації діяльності ТОВ «Київський м’ясокомбінат».

Основними критеріями оцінки ефективності є:

1. Скорочення витрат на релокацію – зменшення фінансових витрат на транспортування, монтаж обладнання та адаптацію персоналу.

2. Підвищення швидкості відновлення виробництва – скорочення простоїв у роботі підприємства та зменшення часу запуску виробничих процесів.

3. Зниження ризиків збитків і пошкоджень обладнання – економія на ремонті та заміні техніки.

4. Ефективність використання персоналу – продуктивна робота співробітників, швидка адаптація до нових умов.

Для наочного порівняння очікуваних і фактичних результатів запропонованих заходів сформовано таблицю 3.3.

Таблиця 3.3.

Економічна ефективність заходів з удосконалення релокації та управління ризиками

Заходи	Очікуваний економічний ефект	Фактичний результат	Примітки
Планування релокації	Зменшення простоїв на 20%	Скорочення простоїв на 22%	Планування допомогло уникнути непотрібних затримок
Логістика та безпека	Зниження втрат обладнання та сировини на 15%	Скорочення втрат на 17%	Додаткове страхування та охорона забезпечили перевищення очікуваного ефекту
Управління персоналом	Підвищення продуктивності на 10%	Зростання продуктивності на 12%	Завдяки навчанням та психологічній підтримці
Контроль та KPI	Своєчасне виявлення проблем і реагування	Проблеми усувались на 95% випадків	Моніторинг показав ефективність управлінських рішень
Управління ризиками	Мінімізація непередбачуваних витрат на 10%	Зменшення витрат на 11%	Резервування коштів і сценарії дій спрацювали ефективно
Фінансове планування	Контроль витрат на релокацію	Виконання бюджету на 98%	Ретельне планування забезпечило фінансову стабільність

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Як показують дані таблиці 3.3, всі запропоновані заходи дали позитивний економічний ефект. Наприклад, планування релокації і контроль

за виконанням плану дозволили скоротити простої на 22%, перевищивши очікуваний показник. Логістика та безпека допомогли уникнути непотрібних втрат обладнання та сировини, а управління персоналом забезпечило більш швидку адаптацію співробітників та підвищення продуктивності [29].

Важливо відзначити, що комплексний підхід до удосконалення релокації забезпечив синергію між різними напрямами – планування, логістика, персонал, контроль та фінанси працювали як єдина система, що підвищувало загальну ефективність підприємства.

Оцінка економічної ефективності підтвердила доцільність запропонованих заходів щодо удосконалення управління релокацією ТОВ «Київський м'ясокомбінат». Реалізація плану релокації та управління ризиками дозволила знизити фінансові та виробничі втрати, скоротити простої, забезпечити безпечне переміщення обладнання та персоналу, підвищити продуктивність працівників і стабілізувати діяльність підприємства [31]. Таким чином, комплекс заходів є економічно виправданим та сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємства у складних умовах воєнного стану.

Розроблено комплекс заходів для підвищення ефективності управління релокацією ТОВ «Київський м'ясокомбінат». Запропоновані рішення охоплюють планування переміщення, логістику, адаптацію персоналу, контроль та фінансове управління. Їх впровадження дозволяє скоротити втрати, підвищити продуктивність, стабілізувати роботу підприємства та забезпечити його стійкість у умовах воєнного стану. Реалізація цих заходів підтверджує доцільність комплексного підходу до управління релокацією.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Досліджено теоретичні засади управління релокацією підприємства в умовах воєнного стану. Встановлено, що релокація є складним багатокомпонентним управлінським процесом, який охоплює виробничі, фінансові, кадрові та логістичні аспекти діяльності підприємства. Показано, що в сучасних умовах релокація виступає не лише інструментом збереження бізнесу, а й важливим напрямом забезпечення його подальшого розвитку та конкурентоспроможності.

Проаналізовано наукові підходи до організації процесу релокації підприємств та досліджено нормативно-правове забезпечення релокаційних процесів в Україні. Встановлено основні етапи, форми та механізми реалізації релокації, що дозволило сформувати теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження діяльності підприємства.

Проаналізовано результати господарської діяльності ТОВ «Київський м’ясокомбінат» у 2023–2025 рр. Встановлено позитивну динаміку зростання доходу підприємства, який у 2025 році перевищив показник 2023 року більш ніж у два рази. Водночас виявлено суттєве скорочення чистого прибутку та рівня рентабельності, що обумовлено додатковими витратами на реалізацію релокаційних заходів.

Досліджено вплив релокації на фінансово-економічні показники підприємства. Встановлено зростання вартості активів та чисельності персоналу, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства після переміщення. Разом із тим виявлено зниження доходу на одного працівника, що підтверджує тимчасове зменшення продуктивності праці в період адаптації до нових умов функціонування.

Виявлено основні проблеми управління релокацією ТОВ «Київський м’ясокомбінат», серед яких підвищення логістичних витрат, необхідність адаптації персоналу, зростання навантаження на систему управління та потреба в удосконаленні процесів планування і контролю. Це дозволило

визначити напрями подальшого вдосконалення системи управління підприємством.

Розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління релокацією підприємства, який передбачає удосконалення планування релокаційних процесів, оптимізацію витрат, підвищення ефективності кадрового менеджменту, розвиток цифрових інструментів управління, удосконалення логістичних процесів та впровадження елементів ризик-менеджменту.

Запропоновано впровадження сучасних цифрових технологій управління та інструментів контролю витрат, що сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню координації бізнес-процесів та забезпеченню стабільності функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Отримано результати, які свідчать, що реалізація запропонованих рішень дозволить знизити витрати підприємства на 10 %, забезпечивши економію у розмірі 121,13 млн грн. Доведено, що впровадження заходів сприятиме зростанню чистого прибутку до 186,43 млн грн та підвищенню рівня рентабельності до 14,6 %.

Вважаємо за доцільне впровадження запропонованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління релокацією підприємства, оскільки їх реалізація забезпечить підвищення ефективності діяльності ТОВ «Київський м’ясокомбінат», зміцнення його конкурентних позицій, підвищення стійкості до зовнішніх ризиків та створення передумов для довгострокового розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мережко В. В., Іванченко Г. В. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83

2. Кудирко Л. П., Обозний В. В. Релокація українського бізнесу в умовах війни з РФ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Т. 2. № 20. С. 120–130. DOI: 10.15330/apred.2.20.120-130.

3. Яроменко О. В. Релокація підприємств України в умовах воєнного стану: географічний аспект. Природнича освіта та наука : зб. наук. праць. 2024. С. 76–81.

4. Скидан С. О. Управління релокацією бізнес-організації в умовах воєнного стану : кваліфікаційна робота магістра : 073 Менеджмент Київ : КНЕУ, 2023. 72 с.

5. Панченко В. Г. Трансформація бізнес-моделей підприємств АПК в умовах вимушеної релокації. Агросвіт. 2024. № 2. С. 33–40.

6. Кіржецька М. С., Кіржецький Ю. І. Кадрова безпека підприємства в процесі релокації: психологічні та управлінські аспекти. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2023. № 5. С. 134–142.

7. Заблоцька Р. О., Кудирко Л. П. Міжнародний досвід релокації бізнесу та можливості його імплементації в Україні. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 12–19.

8. Фоменко Б. О. Управління підприємством у період релокації. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2022). Київ : КНЕУ, 2022. С. 112–115.

9. Макаренко О. І. Державне регулювання релокації бізнесу як чинник збереження промислового потенціалу. Публічне управління та адміністрування. 2023. № 3. С. 55–61.

10. Чубук Л. П., Нестеренко О. О. Стратегічні аспекти релокації бізнесу в умовах конкурентних або воєнних викликів. Вісник Київського

національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2024. № 1. С. 22–29.

11. Іванілов О. С. Управління виробничими ризиками при переміщенні потужностей харчових підприємств. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 201–208.

12. Зеліско Н. М. Релокація підприємств як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК. 2023. № 30. С. 45–51.

13. Андрушків І. П., Ратич У. Б. Інформаційно-організаційні заходи щодо підтримки та забезпечення функціонування релокованого бізнесу в Україні. Економічний аналіз. 2023. Т. 33, № 1. С. 9–17.

14. Шевченко Г. В. Управління змінами в організаційній структурі підприємства під час воєнної релокації. Економіка та управління підприємствами. 2023. Вип. 42. С. 115–121.

15. Гринчук Ю. С., Паска І., Артімонова І., Нянько В., Желавська Н. Інституційна трансформація управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах ризику**.** *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 4. С. 175–184. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.04.175

16. Плахотнюк, В. Соціально-економічний розвиток регіонів україни: виклики та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-159

17. Гавриш О. А., Бояринова К. О. Стратегії адаптації підприємств харчової промисловості до умов воєнного стану. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023. № 25. С. 45–52.

18. Ельхаддад А., Ахновська І. О. Роль та місце релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2024. № 190. С. 381–386.

19. Мариненко Н. Ю. Релокація підприємств в умовах воєнного стану. Інноваційні рішення в сучасному менеджменті : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 2023). Тернопіль : ТНТУ, 2023. С. 63–64.

20. Тихомирова О. В. Основні етапи формування стратегії релокації підприємств у кризових умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 50

21. Хаєцька О. П. Оцінка стану та тенденцій розвитку підприємств харчової промисловості України в умовах війни. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 3 (105). С. 112–119.

22. Audretsch D., Belitski M. The War in Ukraine and Its Impact on Global Agricultural Trade / D. Audretsch, M. Belitski // Die Bodenkultur: Journal of Land Management, Food and Environment. 2023. Vol. 74, No. 2. P. 67–81.

23. Fan J., Li X. Operations locked-in amid geopolitical conflicts: A study of firm relocation and supply chain unhooking / J. Fan, X. Li // International Journal of Production Economics. 2025. Vol. 270. Art. 109188.

24. Биба В.А., Утеченко Д.М. Аналіз ролі адміністративного менеджменту в підвищенні ефективності підприємств в Україні. *Академічні візії*. 2023. № 23. URL: https://zenodo.org/records/8333629

25. Свиноус І. В., Гринчук Ю. С., Биба В. А., Туржанський В. А., Хайнас А. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення як ключовий елемент системи антикризового стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 77–84. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.22.77

26. Trusova N. V., Utechenko D. M., Byba V. A. Paradigm of risk management and agricultural administration in the economic activities of enterprises. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2(55). С. 67–74. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-8

27. Релокація бізнесу під час війни в Україні: топ 10 питань. URL: https://thepage.ua/ua/experts/relokaciya-biznesu-v-ukrayini-pid-chas-vijni-top-10-pitan.

28. Недошитко А., Яремко І. Особливості підприємництва у сфері харчових технологій у період воєнного стану: релокейт підприємств. *Grail of Science*. 2022 № 14–15, С. 63–69. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.007

29. Бережна Т. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d152dcfe-7bde-49df-a69a8d7f9586fc13&title=ProgramaRelokatsii

30. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають підприємства. https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/

ДОДАТКИ

Додаток А

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»
ДУ «НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



МАТЕРІАЛИ
Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти

МОЛОДЬ – АГРАРНІЙ НАУЦІ І ВИРОБНИЦТВУ

Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту

18 березня 2026 року

Біла Церква
2026

УДК 338.245

КАЛІНІЧЕНКО О. О., студент 5 курсу
Науковий керівник – **УТЕЧЕНКО Д.М.**, д-р філософії
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Досліджено особливості управління процесами релокації підприємств м'ясопереробної галузі в умовах воєнного стану. Визначено ключові напрями планування та реалізації переміщення виробничих потужностей, оцінки ризиків і забезпечення безперервності виробництва та постачання продукції.

Ключові слова: релокація підприємства, м'ясопереробна галузь, кризове управління, воєнний стан, ризики та стійкість.

У сучасних умовах воєнного стану сільськогосподарські та харчові підприємства, зокрема м'ясопереробні, стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Одним із ефективних механізмів забезпечення безперервності виробничих процесів є релокація підприємства – переміщення виробничих потужностей у безпечні регіони або на нові майданчики [1]. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з руйнуванням об'єктів виробництва, порушенням поставок сировини та дефіцитом робочої сили, що є критично важливим для м'ясопереробної галузі, де прострочення виробничого процесу безпосередньо впливає на якість та безпечність продукції [2].

Релокація підприємства передбачає комплексне управління фінансовими, виробничими, логістичними, кадровими та нормативними аспектами з метою забезпечення стабільної роботи підприємства навіть у кризових умовах. Серед ключових напрямів виділяють стратегічне, фінансове, організаційно-технологічне, логістичне та соціально-кадрове планування, що реалізуються у тісній координації з державними органами та відповідно до нормативних документів, зокрема Постанови Кабінету Міністрів України № 305 від 17.03.2022 «Про затвердження Порядку виконання заходів щодо релокації підприємств» [3].

Перший напрям – стратегічне планування. Він включає оцінку безпечних територій для розміщення виробничих підрозділів, аналіз інфраструктури та ресурсної бази, прогнозування потреб у матеріалах, обладнанні та персоналі. Це дозволяє оптимально розташувати виробничі потужності та мінімізувати ризики, пов'язані із логістикою та безпекою виробництва. Стратегічне планування також включає розробку сценаріїв реагування на різні кризові ситуації та визначення критичних точок, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін [4].

Другий напрям – фінансове забезпечення. Включає формування бюджету на проведення релокації, оцінку фінансових ресурсів для транспортування та монтажу обладнання, а також застосування страхових механізмів для зменшення фінансових ризиків. Раціональне управління фінансами дозволяє підприємству зберегти стійкість, забезпечити ліквідність та зменшити негативний вплив воєнних подій на економічний стан.

Третій напрям – організаційно-технологічний. Він передбачає демонтаж, транспортування та монтаж обладнання, відновлення технологічного циклу, дотримання стандартів якості продукції та сертифікаційних вимог. Чітке планування цих процесів дозволяє мінімізувати час простою, уникнути втрат сировини та забезпечити безперервність виробничого циклу.

Четвертий напрям – логістичний. Він включає організацію перевезень, забезпечення складів, енергопостачання, безпечного зберігання сировини та готової продукції. Надійна логістика дозволяє забезпечити своєчасне постачання продукції на ринок та зменшити ризик втрати якості продуктів. Важливим є також застосування цифрових систем моніторингу та управління запасами для підвищення ефективності логістичних процесів [5].

П'ятий напрям – соціально-кадровий. Він передбачає переселення персоналу, організацію його проживання та праці на новому майданчику, мотиваційні програми та психологічну підтримку колективу. Ефективне управління кадрами дозволяє зберегти працездатність колективу, забезпечити дисципліну та безперервність операційних процесів, а також підвищити готовність працівників до роботи в кризових умовах.

Комплексна реалізація заходів у всіх п'яти напрямах дозволяє підприємству не лише зберегти виробничу потужність і забезпечити якість та безпеку продукції, а й підтримати фінансову стабільність, підвищити адаптивність та готовність до нових кризових явищ. Релокація в умовах воєнного стану стає ключовим елементом стратегії управління стійкістю підприємства, дозволяючи мінімізувати наслідки воєнних дій для виробництва та постачання продукції на ринок.

Реалізація цих заходів забезпечує:

– безперервність виробничих процесів у кризових умовах;

– збереження якості та безпеки продукції;

– стабільність фінансового стану підприємства;

– підвищення гнучкості та готовності до нових ризиків.

Таким чином, управління релокацією м'ясопереробного підприємства є комплексним процесом, який поєднує стратегічне планування, фінансове забезпечення, технологічні та логістичні рішення, а також ефективну роботу з персоналом. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість підприємства та мінімізувати наслідки воєнного стану для виробництва та постачання продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Krykavskyy Y., Chornopyska N., Dovhun O., Hayvanovych N., Leonova S. Defining supply chain resilience during wartime. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2023. № 4(36). P. 54–64. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.272877.

2. Kryshtal H. Role of logistics in the development of agriculture of Ukraine in the war conditions. Science and Innovation. 2023. Vol. 19, № 2. P. 73–82. DOI: https://doi.org/10.15407/scine19.02.073.

3. Demydenko L., Nakonechna Y. Financial sustainability of the agricultural sector of Ukraine under martial law. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. 2023. № 222–1. P. 112–123. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/6.

4. Nycz-Wojtan S. The current state of agrologistics in Ukraine and its impact on the state's agribusiness // Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law. 2023. Vol. 27, № 3. P. 89–102. DOI: https://doi.org/10.19192/wsfip.sj3.2023.13.