МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Адміністративне управління релокацією бізнесу в умовах воєнних дій»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Поркуян В. В.
Керівник : старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогічних наук
Бікулов Д. Т.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Поркуян Віталій Віталійович

1. Тема роботи «Адміністративне управління релокацією бізнесу в умовах воєнних дій»

керівник роботи: Верітова О.С., старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогічних наук

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024 року № 500-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ БІЗНЕСУ

2. АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ БІЗНЕСУ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ

3. РОЗРОБКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО РЕЛОКАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
17 таблиць
6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		
3	Верітова О.С.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-01.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-02.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ В. В. Поркуян
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. С. Верітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра «Адміністративне управління релокацією бізнесу в умовах воєнних дій»: 56с., 6 рис., 17 табл., 33 джерел.

У роботі розглядаються теоретичні основи релокації бізнесу, її значення як частини управлінської стратегії, а також роль адміністративного управління в організації та реалізації цього процесу.

Перший розділ роботи присвячений теоретичним аспектам релокації бізнесу. Визначено, що релокація є важливим етапом адаптації підприємства до змінюваних умов, особливо в умовах воєнних дій. Зроблено акцент на тому, що релокація бізнесу є не лише переміщенням матеріальних ресурсів, а й значною організаційною зміною, яка потребує стратегічного підходу та ефективного управління. Визначено основні фактори, які впливають на успішність релокації, зокрема, організаційна структура підприємства, рівень розвитку інфраструктури та наявність кадрових ресурсів.

Другий розділ роботи присвячений аналізу адміністративного управління процесом релокації ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» в умовах воєнних дій. Проведено дослідження специфіки релокації підприємств в Україні під час війни, а також розглянуто організаційно-економічну характеристику компанії, що дозволяє зрозуміти масштаби та складність реалізації релокації в умовах обмежених ресурсів. Окремо досліджуються стратегії релокації персоналу та адаптація до нових умов, зокрема, вплив воєнних дій на мотивацію працівників, умови їх праці та соціальні аспекти.

Третій розділ роботи зосереджено на розробці та вдосконаленні підходів до релокації та адаптації діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». Визначено, що успішна релокація залежить від стратегічного планування, використання інновацій в управлінні виробничими та бізнес-процесами, а також від ефективної адаптації персоналу. Окрему увагу приділено інноваціям у виробництві, які дозволяють підприємству зберігати конкурентоспроможність навіть у складних умовах воєнного часу.

У роботі також пропонуються рекомендації щодо вдосконалення стратегій релокації підприємств в умовах воєнних дій, включаючи оптимізацію кадрових та виробничих процесів, впровадження новітніх технологій управління, а також розвиток адаптаційних стратегій для персоналу. Також зазначено важливість державної підтримки підприємств, що здійснюють релокацію, зокрема, через програми пільг та субсидій.

Робота є важливим внеском у розуміння процесів релокації бізнесу в умовах воєнних дій і надає практичні рекомендації для підприємств, що змушені адаптуватися до нових умов функціонування. Висновки та пропозиції, викладені в роботі, можуть бути корисними для підприємств різних галузей, які планують або здійснюють релокацію в умовах кризових ситуацій.

АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ, ВОЄННІ ДІЇ, АДАПТАЦІЯ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ,СТРАТЕГІЯ

ABSTRACT

Master's qualification work "Administrative management of business relocation in the conditions of hostilities": 56 pages, 6 figures, 17 tables, 33 sources.

The paper examines the theoretical foundations of business relocation, its importance as part of a management strategy, as well as the role of administrative management in the organization and implementation of this process.

The first section of the work is devoted to the theoretical aspects of business relocation. It was determined that relocation is an important stage of adaptation of the enterprise to changing conditions, especially in the conditions of military operations. Emphasis is placed on the fact that business relocation is not only a transfer of material resources, but also a significant organizational change that requires a strategic approach and effective management. The main factors that influence the success of relocation are determined, in particular, the organizational structure of the enterprise, the level of infrastructure development and the availability of human resources.

The second part of the work is devoted to the analysis of the administrative management of the relocation process of PrJSC "Myronivskyi Khliboprodukt" in the conditions of military operations. A study of the specifics of the relocation of enterprises in Ukraine during the war was conducted, as well as the organizational and economic characteristics of the company were considered, which allows us to understand the scale and complexity of the implementation of relocation in conditions of limited resources. Personnel relocation strategies and adaptation to new conditions are separately investigated, in particular, the impact of military actions on the motivation of employees, their working conditions and social aspects.

The third section of the work is focused on the development and improvement of approaches to relocation and adaptation of the activities of PrJSC "Myronivskyi Khliboprodukt". It was determined that successful relocation depends on strategic planning, the use of innovations in the management of production and business processes, as well as on the effective adaptation of personnel. Particular attention is paid to innovations in production, which allow the enterprise to maintain competitiveness even in the difficult conditions of wartime.

The work also offers recommendations for improving the relocation strategies of enterprises in the conditions of military operations, including the optimization of personnel and production processes, the introduction of the latest management technologies, as well as the development of adaptation strategies for personnel. The importance of state support for companies carrying out relocation, in particular, through programs of benefits and subsidies, is also indicated.

The work is an important contribution to the understanding of business relocation processes in the context of military operations and provides practical recommendations for enterprises forced to adapt to new operating conditions. The conclusions and proposals presented in the work can be useful for enterprises of various industries that are planning or carrying out relocation in crisis situations.

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, BUSINESS RELOCATION, MILITARY ACTIONS, ADAPTATION, BUSINESS PROCESSES, STRATEGY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ПрАТ – публічне приватне акціонерне товаривство

МХП - Миронівський Хлібопродукт

ІТ – інформаційні технології

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 4
ABSTRACT……... 5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ БІЗНЕСУ……. 11
1.1 Релокація бізнесу як частина управлінської стратегії …….. 11
1.2 Роль адміністративного управління в процесі релокації ……. 14
1.3 Вплив воєнних дій на бізнес-процеси та їх адаптація …….. 17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ БІЗНЕСУ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ…….. 22
2.1 Аналіз процесу релокації підприємств в Україні в умовах війни …… 22
2.2 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»…… 27
2.3 Стратегії релокації персоналу та адаптація до нових умов ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» …….. 32
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО РЕЛОКАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»…….. 38
3.1 Стратегії релокації персоналу та адаптація до нових умов ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» …….. 38
3.2 Інновації в управлінні виробничими та бізнес-процесами ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» під час релокації ……. 42
3.3 Оцінка ефективності релокації ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»: позитивні та негативні аспекти……. 45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 49
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 52

ВСТУП

У сучасних умовах ведення бізнесу в Україні, особливо в період воєнних дій, релокація підприємств стала важливим елементом адаптації до нових викликів. Переїзд бізнесу до безпечніших регіонів країни є не лише вимушеним заходом, а й складним управлінським процесом, який вимагає стратегічного планування, організації та ефективного адміністративного управління.

Особливо актуальним це питання стало для великих підприємств агропромислового комплексу, таких як ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», яке є одним із провідних виробників аграрної продукції в Україні. Здатність компанії забезпечити безперервність бізнес-процесів, адаптувати персонал до нових умов та впроваджувати інновації в управлінні визначає її конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

У цій роботі розглядаються теоретичні засади адміністративного управління релокацією бізнесу, аналізуються практичні аспекти цього процесу в умовах воєнних дій, а також пропонуються рекомендації щодо вдосконалення підходів до релокації та адаптації діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт».

Метою дослідження є вивчення ключових аспектів адміністративного управління релокацією бізнесу, аналіз впливу воєнних дій на бізнес-процеси та визначення шляхів їх оптимізації.

Завдання дослідження включають:

- вивчення теоретичних основ релокації бізнесу та ролі адміністративного управління;

- аналіз специфіки релокації підприємств в Україні в умовах війни;

- оцінку ефективності релокації ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» та визначення її позитивних і негативних аспектів;

- розробку рекомендацій щодо вдосконалення стратегій релокації та адаптації діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес релокації бізнесу в умовах воєнних дій, предметом – адміністративне управління релокацією та адаптацією бізнесу.

Практичне значення дослідження полягає у розробці підходів, які можуть бути використані для ефективної релокації та адаптації діяльності підприємств, що стикаються з подібними викликами. Ці підходи можуть бути реалізовані як в агропромисловому секторі, так і в інших галузях економіки. Адаптація підприємств до нових умов війни включає аналіз стратегій і практик, що застосовуються для забезпечення безпеки співробітників, оптимізації виробничих процесів, а також збереження стабільності в складних умовах. У разі успішного впровадження, ці стратегії дозволяють значно підвищити стійкість підприємства до різноманітних зовнішніх загроз.

Враховуючи, що ринок агропромислової продукції є одним із основних для економіки України, питання релокації та адаптації підприємств цієї галузі має надзвичайно велике значення. Адже, незважаючи на воєнні дії, аграрний сектор продовжує виконувати важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Релокація виробництва дає змогу зберегти функціонування ключових підприємств, що сприяє стабільності як в економічному, так і в соціальному аспектах.

Вивчення процесу релокації в рамках ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» дозволяє визначити основні труднощі, з якими стикається компанія при адаптації до нових умов. Зокрема, важливим аспектом є переналаштування виробничих ліній і логістичних процесів, що вимагає не лише технологічних змін, а й відповідної підготовки персоналу. Адаптація команди до нових реалій і підтримка мотивації є ключовим елементом успішної релокації.

Завдяки проведеному аналізу, можна сформулювати рекомендації для підприємств щодо розробки та впровадження механізмів адаптації в умовах воєнного часу. Ці рекомендації стосуються не тільки організаційних аспектів, але й фінансових, адже коректна організація бюджетування і раціональне

використання ресурсів в умовах обмежень є важливою умовою для подальшого успіху.

Робота також спрямована на вивчення міжнародного досвіду у сфері релокації бізнесу в умовах кризових ситуацій. Порівняння різних підходів дає змогу адаптувати кращі практики до українських реалій, враховуючи особливості нашого ринку і соціально-економічної ситуації.

Не менш важливим є вплив державної політики на процес релокації підприємств. У цьому контексті аналізуються заходи, які вживаються державними органами для підтримки бізнесу в умовах війни, зокрема, фінансова допомога, пільги та програми підтримки. Роль держави у релокації бізнесу є критично важливою для збереження економічної стабільності країни.

Таким чином, результати дослідження можуть бути корисними не тільки для ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», а й для інших підприємств, які здійснюють або планують релокацію в умовах війни. Впровадження запропонованих підходів дозволить знизити ризики та забезпечити успішну адаптацію до нових умов.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ БІЗНЕСУ

1.1 Релокація бізнесу як частина управлінської стратегії

У сучасному світі бізнес змушений пристосовуватися до безпрецедентно швидких змін, зумовлених глобалізацією, технологічним прогресом та геополітичними викликами. У таких умовах релокація бізнесу стає не лише вимушеним заходом, а й стратегічним рішенням для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Цей процес, що включає переміщення підприємства чи його підрозділів до нового місця, охоплює широкий спектр цілей - від зменшення витрат до виходу на нові ринки. Релокація є складною і багатогранною стратегією, яка може вплинути на всі аспекти діяльності компанії, починаючи з операційних процесів і закінчуючи корпоративною культурою [1].

Міжнародна практика демонструє, що релокація здатна вирішити такі питання, як нестача ресурсів, надмірні податки чи бар’єри для розвитку бізнесу. Водночас, цей процес супроводжується значними ризиками, які вимагають уважного аналізу та ефективного управління. Важливо розуміти, що успішна релокація є наслідком ретельно спланованої стратегії, яка враховує не лише фінансові, але й людські, культурні та екологічні аспекти. У даному тексті розглядаються ключові причини, етапи, переваги та виклики, пов’язані з релокацією, а також її роль у довгостроковій управлінській стратегії компанії.

Релокація бізнесу - це переміщення підприємства або його окремих підрозділів до іншого регіону чи країни з метою досягнення стратегічних цілей. Вона є важливим інструментом в умовах мінливого бізнес-середовища, оскільки дозволяє компаніям адаптуватися до нових викликів і можливостей [2].

Таблиця 1.1 - Причини релокації бізнесу

№	Причини	Опис
1.	Економічні фактори:	
1.1	Зниження операційних витрат (податки, зарплати, оренда).	Переміщення бізнесу для зниження витрат на податки, зарплати, оренду.
1.2	Близькість до дешевшої сировини або ресурсів.	Локація поряд з дешевшими ресурсами або сировиною для зменшення витрат на виробництво.
2.	Політичні та регуляторні причини:	
2.1	Нестабільність у регіоні (війни, політична криза).	Переміщення бізнесу через політичну чи економічну нестабільність, зокрема війни чи кризи.
2.2	Зміна законодавства або посилення регуляцій.	Релокація через посилення регуляцій або зміну законодавства, що впливає на бізнес.
3.	Логістичні міркування:	
3.1	Оптимізація ланцюгів постачання.	Полегшення доступу до ресурсів і зменшення витрат за рахунок оптимізації логістики.
3.2	Доступ до нових ринків збуту.	Релокація для розширення на нові ринки або покращення доступу до існуючих.
4.	Технологічні та інноваційні чинники:	
4.1	Доступ до висококваліфіко-ваних кадрів.	Локація в регіоні з наявністю необхідних для бізнесу висококваліфікованих кадрів.
4.2	Наявність інфраструктури для інноваційного розвитку.	Переміщення в регіон, де є необхідна інфраструктура для розвитку нових технологій.

Причини релокації бізнесу можуть бути дуже різноманітними і залежать від економічних, політичних, логістичних та технологічних чинників. Важливими економічними факторами є зниження витрат і доступ до дешевших ресурсів. Політична нестабільність та зміни в законодавстві можуть спонукати компанії до пошуку більш стабільного середовища. Логістичні міркування, зокрема оптимізація ланцюгів постачання і доступ до нових ринків, також є вагомими причинами для релокації. Крім того, технологічні і інноваційні фактори, такі як доступ до висококваліфікованих кадрів і відповідна інфраструктура, можуть визначити вибір нового місця для бізнесу [3].

Релокація має кілька важливих переваг для компанії. Вона може значно підвищити конкурентоспроможність, дозволяючи компанії використовувати нові можливості для розвитку. Також релокація дозволяє зменшити витрати, що сприяє підвищенню прибутковості, а також відкриває доступ до нових клієнтів і партнерів, що розширює ринок.

Таблиця 1.2 - Етапи релокації бізнесу

№	Етапи	Завдання та дії
1	Аналіз доцільності	- Оцінка економічних, політичних і культурних умов нового регіону. - Розрахунок витрат і прогнозований дохід після переміщення.
2	Планування	- Розробка детального плану релокації. - Визначення ключових ризиків і стратегій їхнього мінімізації.
3	Реалізація	- Логістична організація перевезення ресурсів і персоналу. - Налагодження операцій у новому місці.
4	Адаптація та оптимізація	- Підтримка працівників під час змін. - Моніторинг ефективності та внесення коректив.

Однак процес релокації також не позбавлений ризиків і викликів. Серед основних проблем - високі початкові витрати, можливі втрати кваліфікованого персоналу, а також культурні та мовні бар'єри, які можуть ускладнити адаптацію.

Релокація повинна бути частиною загальної стратегії компанії, враховуючи всі аспекти її діяльності. Вона не тільки дає можливість реагувати на зміни, але й допомагає випереджати конкурентів, шукаючи нові можливості для зростання. Для ефективної релокації важливо провести комплексний аналіз та ретельне планування, що робить цей процес важливим елементом сучасного бізнес-менеджменту.

Таким чином, релокація бізнесу є надзвичайно важливим і водночас складним елементом управлінської стратегії, що дозволяє компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Її успішність залежить від комплексного підходу, який включає ретельне планування, ефективну реалізацію та постійний моніторинг результатів. Основними перевагами релокації є можливість зниження витрат, підвищення ефективності операцій, доступ до нових ринків і залучення кваліфікованих кадрів [4].

Втім, цей процес пов’язаний із низкою викликів, таких як високі початкові витрати, втрата частини персоналу чи труднощі з адаптацією до нових умов. З огляду на це, компанії, які розглядають релокацію, мають орієнтуватися на

стратегічний аналіз та гнучке управління ризиками. Особливу увагу слід приділити підтримці працівників, збереженню корпоративної культури та врахуванню локальних особливостей.

У довгостроковій перспективі релокація може стати джерелом нових можливостей для зростання, інновацій та зміцнення позицій на ринку. Це рішення має бути частиною загальної стратегії компанії, спрямованої на досягнення сталого розвитку та адаптацію до викликів сучасного світу. Релокація є не лише інструментом виживання, але й потужним важелем для створення конкурентних переваг у мінливому бізнес-середовищі.

1.2 Роль адміністративного управління в процесі релокації

У сучасному бізнес-середовищі релокація компаній стала не лише важливим інструментом адаптації до зовнішніх викликів, але й потужним елементом стратегічного управління. Вона охоплює перенесення підприємства або його окремих підрозділів до іншого регіону чи країни, спрямовуючи бізнес на оптимізацію витрат, розширення ринків та забезпечення конкурентних переваг. Проте успіх релокації значною мірою залежить від ефективної організації всіх її аспектів, що входить до сфери адміністративного управління.

Адміністративне управління відіграє ключову роль у процесі релокації бізнесу, оскільки забезпечує координацію, контроль та ефективне виконання стратегічних планів. Релокація - це багатогранний процес, що охоплює різні аспекти діяльності компанії, включаючи фінанси, логістику, людські ресурси, юридичні питання та адаптацію до нового середовища. Адміністративне управління стає своєрідним «командним центром», який об'єднує всі ці компоненти в єдиний скоординований механізм [5].

Крім того, адміністративне управління не обмежується лише виконанням технічних завдань. Воно сприяє збереженню корпоративної культури, забезпечує підтримку співробітників у нових умовах та створює умови для довгострокового розвитку компанії на новому місці. У цьому тексті розглянуто

основні функції, виклики та значення адміністративного управління в процесі релокації, а також його роль у формуванні конкурентних переваг компанії.

Таблиця 1.3 - Основні функції адміністративного управління в процесі релокації

Функція	Опис
1. Планування та стратегічний аналіз	- Оцінка ризиків і потенційних вигод від релокації. - Розробка детального плану дій з урахуванням строків, ресурсів і цілей. - Залучення експертів для аналізу економічних, політичних і правових аспектів нового регіону.
2. Організація процесів	- Координація роботи між відділами компанії. - Налагодження логістичних ланцюгів для переміщення обладнання, матеріалів і персоналу. - Підготовка документів, дозволів і контрактів для юридичного оформлення релокації.
3. Контроль за виконанням	- Відстеження дотримання графіків і бюджетів. - Моніторинг якості виконання кожного етапу релокації. - Реагування на непередбачувані обставини і внесення коректив до плану.
4. Управління людськими ресурсами	- Забезпечення комунікації з персоналом щодо причин, цілей та переваг релокації. - Розв'язання питань, пов’язаних із перевезенням працівників і їхніх родин. - Організація програм адаптації персоналу до нових умов праці.
5. Юридичний та фінансовий супровід	- Дотримання вимог законодавства як у країні походження, так і в новому регіоні. - Оптимізація податкового навантаження та розподіл фінансових ресурсів для релокації.

Адміністративне управління в процесі релокації є важливою складовою для успішної адаптації компанії до нового регіону. Кожна з представлених функцій - від планування та стратегічного аналізу до юридичного та фінансового супроводу - сприяє організації ефективної і безпечної релокації.

Детальний аналіз ризиків, ретельне планування, належна організація процесів, контроль за виконанням, управління людськими ресурсами та юридична підтримка створюють міцну основу для зменшення потенційних проблем, пов'язаних із переміщенням компанії або її підрозділів. Успішне виконання цих функцій дозволяє не тільки мінімізувати ризики, але й забезпечити стабільне функціонування організації в новому середовищі [6].

Адміністративне управління відіграє ключову роль у ідентифікації та мінімізації ризиків, пов’язаних із процесом релокації. Це передбачає аналіз культурних і мовних бар'єрів, оцінку стабільності місцевої інфраструктури та вивчення специфіки ринку і конкурентного середовища в новому регіоні.

Після завершення релокації адміністративне управління сприяє успішній адаптації компанії до нових умов. Воно забезпечує налагодження партнерських відносин з місцевими постачальниками та органами влади, створює умови для ефективної комунікації між співробітниками з різних локацій і організовує програми для підвищення кваліфікації працівників.

Аналізуючи роль адміністративного управління у процесі релокації, можна стверджувати, що його значення є визначальним для успіху цього складного і багатогранного процесу. Адміністративне управління забезпечує планування, організацію, координацію та контроль на всіх етапах релокації, допомагаючи компанії подолати виклики та мінімізувати ризики [7].

Ефективна адміністративна команда сприяє формуванню чіткої стратегії релокації, що враховує економічні, юридичні, соціальні та культурні аспекти нового регіону. Вона допомагає налагодити процеси перевезення ресурсів, створення нових ланцюгів постачання та адаптації персоналу до нових умов роботи. Одночасно, адміністративне управління відіграє важливу роль у збереженні корпоративної культури та забезпеченні комунікації між працівниками, що сприяє підвищенню ефективності команди.

Важливо також підкреслити, що адміністративне управління здатне не лише вирішувати поточні завдання, але й формувати фундамент для сталого розвитку бізнесу в нових умовах. Завдяки чіткому аналізу, плануванню та постійному моніторингу, компанія може не тільки уникнути проблем, але й отримати конкурентні переваги, адаптуючись до змін.

У підсумку, адміністративне управління є серцем процесу релокації, без якого реалізація цього стратегічного кроку була б неможливою. Його ефективність визначає, наскільки плавно компанія зможе інтегруватися у нове середовище, адаптуватися до нових викликів та використати можливості для

зростання. Релокація, реалізована за підтримки адміністративного управління, відкриває нові горизонти для бізнесу та створює перспективи для його довгострокового успіху.

1.3 Вплив воєнних дій на бізнес-процеси та їх адаптація

Вплив воєнних дій на бізнес-процеси є одним з найбільш значущих факторів, що змінюють умови ведення підприємницької діяльності. Воєнний стан призводить до численних викликів для бізнесу, таких як руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, фінансові втрати, міграція персоналу та зміни в регуляторному середовищі. Кожен з цих аспектів має глибокий вплив на ефективність функціонування підприємств, що вимагає швидкої адаптації та пошуку нових шляхів для забезпечення безперервності бізнесу. Підприємства змушені переглядати свої стратегії та методи роботи, щоб зберегти конкурентоспроможність і мінімізувати негативні наслідки [9].

Незважаючи на труднощі, війна також відкриває нові можливості для бізнесу, зокрема у сфері інновацій та технологічних рішень. Бізнеси змушені ставати більш гнучкими, швидко реагувати на зміни та використовувати нові методи для збереження стабільності. В умовах війни адаптація до нових реалій стає питанням виживання для багатьох компаній. У цьому контексті ключову роль відіграє здатність до швидкої переорієнтації виробничих та логістичних ланцюгів, а також ефективне управління ресурсами [8].

Підприємства змушені оптимізувати свої операційні витрати та переглядати стратегії розвитку. Зокрема, необхідно швидко реагувати на порушення постачання та адаптувати ланцюги поставок, а також забезпечувати безперервність виробничих процесів у разі руйнування інфраструктури. Одним із важливих аспектів є забезпечення належного рівня безпеки для персоналу та майна компанії. Безпека та стабільність залишаються пріоритетами навіть у періоди воєнних дій, адже втрати в цих сферах можуть мати катастрофічні наслідки.

Найбільш відчутний вплив воєнних дій спостерігається у сферах логістики, транспорту та постачання сировини. Порушення транспортних маршрутів та блокування доступу до основних ресурсів можуть призвести до значних затримок у виконанні замовлень та доставці продукції. У таких умовах бізнеси змушені шукати альтернативні способи доставки товарів і постачання сировини, що може призвести до підвищення витрат на логістику та збільшення часу виробництва.

Ще однією важливою проблемою є фінансові втрати, пов’язані з падінням попиту та зменшенням купівельної спроможності населення. У періоди війни знижується платоспроможність багатьох клієнтів, що, в свою чергу, веде до скорочення обсягів продажу та необхідності перегляду цінової політики. Окрім того, підприємства стикаються з необхідністю збільшення витрат на забезпечення безпеки, страхування та евакуацію персоналу, що також впливає на загальну фінансову ситуацію.

Міграція персоналу під час воєнних дій є ще одним серйозним викликом для бізнесу. Евакуація співробітників або їх мобілізація на військову службу можуть призвести до втрати кваліфікованих кадрів, що вимагає від компаній пошуку нових працівників або адаптації до нових умов роботи. Це може потребувати додаткових витрат на навчання нових співробітників та перегляд організаційних структур компаній [9].

Також війна може спричинити зміни в регуляторному середовищі, що зобов’язує компанії відповідати новим вимогам. Введення нових податкових обмежень, обов’язкове дотримання стандартів безпеки, а також впровадження особливих правил функціонування бізнесу в умовах воєнного стану – усе це впливає на діяльність підприємств. Більшість компаній змушена адаптувати свої стратегії, щоб відповідати новим вимогам законодавства.

Водночас, багато компаній змінюють свої пріоритети та зосереджуються на забезпеченні найбільш критичних бізнес-процесів. Це дозволяє зберегти ефективність діяльності та мінімізувати можливі втрати. Усі ці фактори

змушують компанії швидко адаптуватися до нових умов, що створює значне навантаження на управлінські команди та стратегічне планування.

Таким чином, воєнні дії стають важким випробуванням для підприємств у всіх галузях економіки. Однак саме в цей період підприємства повинні знаходити нові шляхи для виживання, розвитку та адаптації. Найважливіше завдання на сьогодні – це збереження гнучкості, здатність швидко реагувати на зміни та вміння ефективно управляти ресурсами в умовах обмеженого доступу до зовнішніх ринків та фінансів. Таблиця 1.4 надає огляд ключових аспектів впливу воєнних дій на бізнес-процеси, проявів цих впливів та можливих наслідків для підприємств.

Таблиця 1.4 - Ключові аспекти впливу воєнних дій на бізнес-процеси [10]

Аспекти	Прояви	Наслідки
Руйнування інфраструктури	Знищення виробничих потужностей, складських приміщень та логістичних мереж.	Збільшення витрат на відновлення обладнання або переміщення ресурсів.
Порушення ланцюгів постачання	Зупинка поставок сировини та готової продукції через блокування транспортних маршрутів.	Залежність від альтернативних, але дорожчих джерел постачання.
Фінансові втрати	Зменшення попиту через падіння купівельної спроможності населення.	Зростання витрат на безпеку, страхування та евакуацію персоналу.
Міграція персоналу	Втрата кваліфікованих кадрів через евакуацію або мобілізацію.	Необхідність адаптації нових працівників до бізнес-процесів.
Зміни в регуляторному середовищі	Введення нових обмежень або правил оподаткування.	Необхідність відповідати вимогам воєнного стану.

Кризові ситуації, особливо військові конфлікти, значно ускладнюють ведення бізнесу, створюючи численні виклики. Вони впливають на всі аспекти діяльності компаній: від фізичної інфраструктури до управління персоналом і фінансових потоків. Для забезпечення стійкості бізнесу необхідно розробляти антикризові стратегії, які включають диверсифікацію джерел постачання, інвестування в безпеку та навчання персоналу, а також гнучке реагування на зміну регуляторних вимог.

Таблиця 1.5 - Адаптація бізнесу до умов війни [10]

Стратегія	Основні заходи
Релокація підприємств	Перенесення виробництва до безпечніших регіонів. Організація дистанційної роботи для збереження операційної активності.
Диверсифікація діяльності	Пошук нових ринків збуту та джерел постачання. Розробка альтернативних продуктів або послуг, які відповідають новим потребам.
Посилення фінансового менеджменту	Оптимізація витрат та пошук додаткових джерел фінансування. Співпраця з державою, міжнародними організаціями та грантовими програмами.
Інвестування в цифровізацію	Перехід до онлайн-формату продажів і послуг. Використання цифрових інструментів для управління бізнес-процесами.
Соціальна відповідальність	Підтримка працівників, зокрема через програми психологічної допомоги. Участь у благодійних проєктах і волонтерській діяльності.

Адаптація бізнесу до умов війни вимагає гнучкості та швидкого реагування на виклики. Релокація підприємств і дистанційна робота сприяють збереженню операційної активності в небезпечних умовах. Диверсифікація діяльності, зокрема пошук нових ринків збуту та розробка альтернативних продуктів, допомагає пристосуватися до змін на ринку.

Цифровізація стала ключовим інструментом для розвитку бізнесу, забезпечуючи ефективне управління процесами та перехід до онлайн-продажів. Посилення фінансового менеджменту через оптимізацію витрат і співпрацю з державою та міжнародними організаціями дозволяє забезпечити фінансову стабільність у кризових умовах [11].

Окрему увагу слід приділити соціальній відповідальності. Підтримка працівників, включаючи програми психологічної допомоги, а також участь у благодійних проєктах, допомагають зміцнити довіру до бізнесу як серед працівників, так і в суспільстві загалом.

Загалом, комплексний стратегічний підхід дозволяє зберігати конкурентоспроможність бізнесу, мінімізуючи ризики та створюючи умови для його стійкого розвитку в умовах війни.

Воєнні дії є надзвичайно складним випробуванням для бізнесу, яке вимагає від компаній максимальної гнучкості, швидкості реакції та інноваційного підходу. Війна порушує звичні процеси: руйнується інфраструктура, змінюється регуляторне середовище, зростають фінансові витрати та зменшується купівельна спроможність. Однак ті підприємства, які здатні адаптуватися до нових умов, не лише виживають, а й знаходять нові можливості для розвитку.

Адаптація бізнесу в умовах війни передбачає комплекс заходів: релокацію, диверсифікацію діяльності, цифровізацію процесів та посилення соціальної відповідальності. Зокрема, компанії вчаться працювати з новими технологіями, адаптувати свої продукти до змінених потреб ринку, підтримувати працівників і формувати партнерські відносини в нових умовах. Успішні приклади адаптації показують, що навіть у кризовий час можна не лише втримати свої позиції, але й зміцнити їх [11].

Важливо зазначити, що кризи, спричинені війною, є і каталізатором змін. Вони змушують бізнес шукати нові підходи до вирішення старих проблем, розвивати інновації та посилювати стійкість до зовнішніх викликів. Ці процеси стають основою для довгострокового зростання та конкурентоспроможності компаній.

Отже, хоча війна ставить перед бізнесом безпрецедентні виклики, вона також відкриває нові горизонти для тих, хто готовий адаптуватися, вчитися та інвестувати у своє майбутнє. Успішна адаптація бізнесу в умовах воєнних дій є не лише питанням виживання, але й фундаментом для сталого розвитку у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ БІЗНЕСУ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ

2.1 Аналіз процесу релокації підприємств в Україні в умовах війни

Від початку війни в Україні питання релокації підприємств стало критично важливим для забезпечення їхньої діяльності та відновлення економіки. Процес релокації допоміг значно зберегти робочі місця та знизити рівень економічних втрат. Статистика показує, що найбільше підприємств переміщуються до західних областей України, що зумовлено рядом факторів, зокрема більшою безпекою та наявністю умов для адаптації бізнесу.

За статистикою, релокація найчастіше відбувається з Києва та Дніпропетровщини, зокрема Київ став і лідером за кількістю релокованих підприємств, до нього перемістилися майже 28% всіх релокованих бізнесів. Тренд переміщення залишається стабільним, що спричинене не лише потребою безпеки, але й підтримкою з боку місцевої влади в нових регіонах. Наприклад, у Закарпатті було створено онлайн-базу вільних майданчиків для бізнесу, а також програма «33-33-33» для будівництва модульних містечок для працівників релокованих компаній.

Релокація бізнесів в Україні з 2022 року є одним з найбільш актуальних аспектів економічної адаптації країни до умов війни, зокрема на тлі російської агресії. Після початку війни більшість компаній, що знаходились у зоні активних бойових дій, були змушені переміщатися в більш безпечні регіони західної України, а також у деякі центральні області.

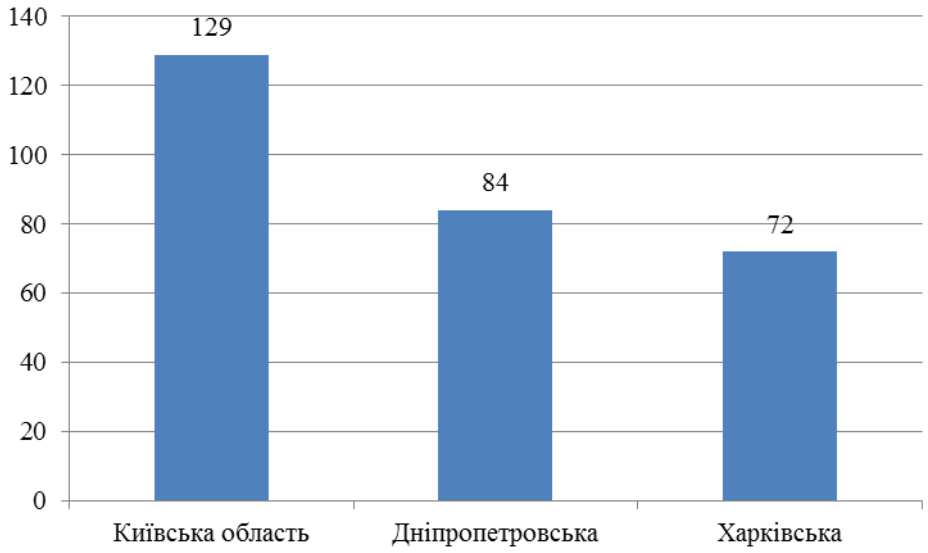


Рис.2.1 – Кількість релокованих підприємств за 2022 рр. [12]

У 2022 році, в умовах активних бойових дій, програми релокації залучили понад 510 підприємств. Київська, Дніпропетровська та Харківська області стали основними центрами переміщення в перші місяці війни. Проте з понад 2000 заявок вдалося успішно перемістити лише близько 725 компаній, і 303 з них змогли відновити свою діяльність. Це показує складність процесу релокації, зокрема через проблеми з інфраструктурою та організацією логістики.

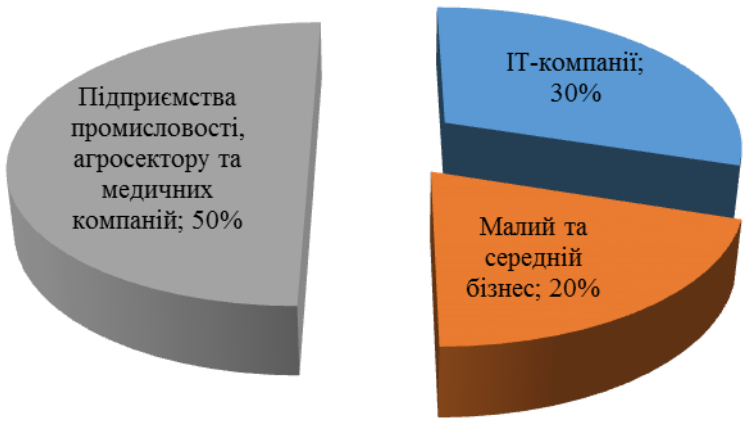


Рис.2.2 – Розподіл підприємств за секторами після релокаціх в 2022 році[12]

За даними Міністерства економіки України, з 2022 року було релоковано понад 840 компаній по всій території України. З них 30% складали IT-компанії, близько 20% — малий та середній бізнес, і решта 50% — підприємства промисловості, агросектору та медичних компаній.

IT-сектор став одним з лідерів серед галузей, які активно релокували свої офіси та працівників. Завдяки гнучким умовам роботи та віддаленому режиму діяльності, багато IT-компаній змогли зберегти робочі місця, а також успішно організувати переїзд співробітників разом з родинами.

Однією з перших компаній, яка реалізувала ефективний план евакуації, стала AltexSoft, яка розпочала релокацію ще до початку війни, маючи попередній план на випадок надзвичайної ситуації. В результаті цього компанія змогла швидко переїхати до Львова та Івано-Франківська, забезпечивши комфортне розселення своїх працівників та продовживши свою діяльність майже безперервно.

Також варто зазначити, що для багатьох підприємств, що релокувалися, важливою проблемою стало транспортування техніки та матеріалів. За статистикою, лише 15% компаній змогли без проблем перемістити все необхідне обладнання в перші тижні після початку війни, решта ж змушена була долати логістичні проблеми, що призводило до затримок. Наприклад, виробник матраців «Матролюкс» зумів евакуювати свої потужності з Дніпра та Києва до Львова, але за перші два тижні зіткнувся з серйозними проблемами щодо транспортування техніки та матеріалів.

Нагадаємо, що для підтримки переміщених підприємств уряд надавав податкові канікули, а також пільгові кредити. Більше того, компанії, які релокувалися до безпечних регіонів, могли скористатися державними субсидіями на модернізацію своїх виробничих ліній та відновлення технічних потужностей. За даними Міністерства економіки України, близько 40% підприємств, що релокувалися, змогли повернутися до докризового рівня виробництва вже через 6 місяців після переїзду. Серед таких підприємств є і виробники товарів для домашнього вжитку, і харчова промисловість, які

адаптувалися до нових умов, зокрема розширивши виробничі площі та канали збуту.

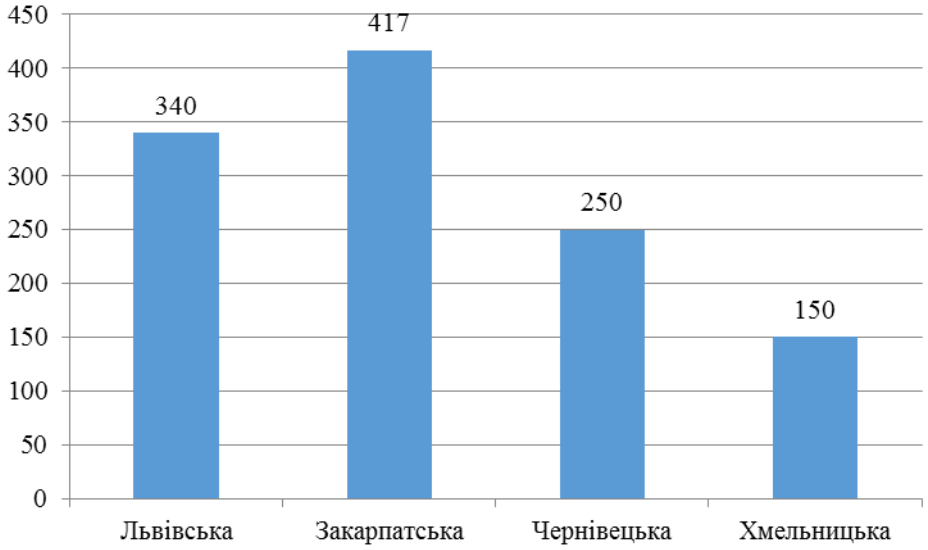


Рис.2.3 – Розподіл підприємств за областями в 2023 році [13]

У 2023 році кількість успішних релокацій значно зросла, і понад 700 підприємств змогли завершити процес переміщення. Львівська та Закарпатська області стали основними реціпієнтами переміщених компаній, прийнявши понад 300 і 417 підприємств відповідно. Ці області мали вигідне географічне розташування та більш розвинену інфраструктуру для адаптації бізнесу. Також значний потік підприємств надійшов до Чернівецької та Хмельницької областей, що свідчить про стабільність ситуації на заході країни.

Протягом 2023 року підприємства, що релокувалися, працювали в різних галузях, серед яких найбільш представленими були IT, харчова промисловість і роздрібна торгівля. Це також підтверджує, що найбільше компаній потребували сприятливих умов для ведення технологічного бізнесу та торгівлі, що є важливим фактором для економічного відновлення.

На початку 2024 року кількість переміщених підприємств продовжувала зростати, і прогнозується, що до кінця року цей показник може перевищити 2500 компаній. Львівська, Закарпатська та Чернівецька області залишаються основними напрямками релокації, при цьому Івано-Франківська область також відзначилася значним приростом підприємств. Це свідчить про подальшу

стабільність у заході країни, де продовжують створюватися умови для розвитку бізнесу.

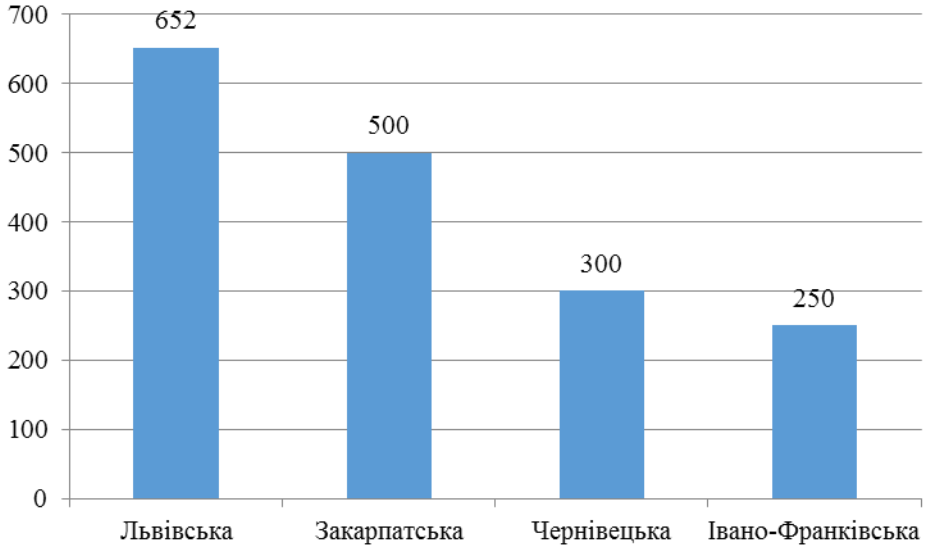


Рис.2.4 – Прогнозоване зростання кількості релокованих підприємств в 2024 році за областями [14]

Загалом, до 2024 року понад 2000 підприємств взяли участь у програмі релокації, більшість з яких переміщувались із Харківської, Донецької та Київської областей, в той час як найбільше підприємств оселилось у Львівській, Чернівецькій, Закарпатській та Хмельницькій областях.

Загалом, процес релокації підприємств в Україні став важливим кроком у підтримці національної економіки під час війни. Західні області країни продовжують відігравати ключову роль у забезпеченні відновлення бізнесу. Водночас, ситуація також демонструє необхідність постійної підтримки з боку держави, зокрема в питаннях логістики, інфраструктури та фінансової допомоги підприємствам, що переміщуються. Без таких ініціатив та стратегії економічного відновлення забезпечити стійкість бізнесу в умовах війни було б набагато складніше.

Незважаючи на всі труднощі, які виникли через зміну місця розташування підприємств, багато компаній змогли відновити свою діяльність. Це є свідченням адаптивності українських підприємців і здатності української економіки до відновлення навіть в умовах війни.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» - це одна з найбільших агропромислових компаній України, що спеціалізується на виробництві м’яса птиці, вирощуванні зернових культур та виготовленні харчових продуктів. Заснована в 1998 році, компанія здобула популярність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках завдяки високій якості своєї продукції, інноваціям та ефективним бізнес-стратегіям.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» [15]

Зміст	Інформація
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ
Скорочена назва	ПРАТ «МХП»
Назва англійською	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY MHP (PRJSC MHP)
Код ЄДРПОУ	25412361
Дата реєстрації	27.03.2006 (18 років 7 місяців)
Адреса:	08800, КИЇВСЬКА область, ОБУХІВСЬКИЙ район, місто МИРОНІВКА, вулиця ЕЛЕВАТОРНА, будинок 1
Розмір статутного капіталу	786 927 920,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	Основний: 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами Інші: 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 01.47 Розведення свійської птиці 01.47 Розведення свійської птиці 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
Контакти:	+38 (044) 207-00-02 +38 (044) 207-00-00 +38 (044) 207-00-33 office@mhp.com.ua

Основні напрямки діяльності компанії ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» представлені на рис.2.5.

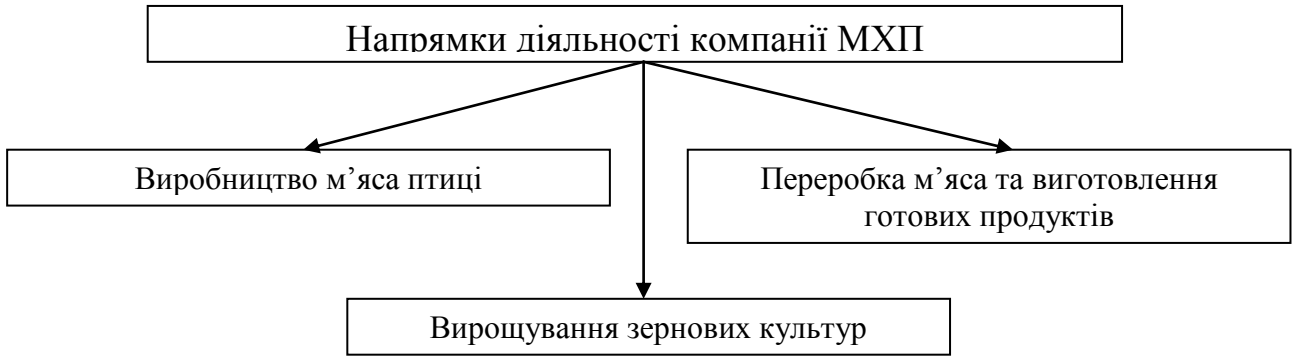


Рис.2.5– Основні напрямки діяльності компанії МХП [15]

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» займається виробництвом курятини під брендом «Наша Ряба», який є однією з найбільш впізнаваних торгових марок в Україні. Компанія вирощує птицю на власних птахофабриках, що дозволяє їй контролювати весь виробничий процес, від початкових етапів до кінцевої обробки продукції. Це забезпечує високу якість і безпеку продукції.

Окрім вирощування птиці, МХП займається її переробкою та виготовленням різноманітних продуктів харчування. До асортименту компанії входять ковбаси, м'ясні делікатеси, напівфабрикати та готові страви, що є популярними серед споживачів в Україні та за кордоном.

МХП також займається вирощуванням зернових культур - кукурудзи, пшениці, ячменю, сої та інших сільськогосподарських культур, які використовуються для виробництва комбікормів на власних комбікормових заводах. Це дозволяє компанії забезпечувати свої птахофабрики високоякісним кормом, що є важливим чинником у зниженні витрат і підвищенні ефективності виробництва.

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» має вертикально інтегровану модель бізнесу, що дозволяє компанії контролювати весь ланцюг виробництва. Компанія володіє:

- Птахофабриками - для вирощування птиці.

- Комбікормовими заводами - для виробництва кормів.

- Інкубаційними станціями - для забезпечення стабільного потоку молодняку.

- Елеваторами - для зберігання зернових культур.

- Обробними підприємствами - для переробки м’яса та виготовлення кінцевої продукції.

Структура компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» представлена на рис.2.6.



Рис.2.6 – Структура компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» [16]

Такий підхід дозволяє значно знизити залежність від зовнішніх постачальників, контролювати якість продукції на кожному етапі виробництва та забезпечувати гнучкість у відповіді на зміни в ринкових умовах.

Основні показники діяльності ПрАТ «МХП» за 2021-2023рр. представлені в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники діяльності ПрАТ «МХП», 2021-2023рр. [17]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023/2022рр.
Виручка Стандартні збитки за МСБО 41	1,374 (47)	1,876 (119)	2,294 (74)	22 (38)
Валовий прибуток	311	398	463	16
Маржа валового прибутку	18	21	20	-1
Витрати, пов'язані з війною		45	23	-49
Операційний прибуток	128	176	247	40
Маржа операційного прибутку	8	9	11	2
Скоригований показник EBITDA	287	304	367	21
Рентабельність за скоригованим показником EBITDA	16	16	16	-
Скоригований показник EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16)	264	275		20
Скоригована рентабельність за EBITDA (без урахування МСФЗ 16)	15	15	14	-1
Чистий прибуток /(збиток)	108	(269)	122	145
Маржа чистого прибутку/(збитку)	7	-14	5	9

Таблиця 2.4 відображає фінансові показники ПрАТ «МХП» за 2021–2023 роки. У зазначений період виручка зросла з 1,374 млн грн у 2021 році до 2,294 млн грн у 2023 році, із приростом на 22% порівняно з 2022 роком. Водночас стандартні збитки за МСБО 41 збільшилися з -47 млн грн у 2021 році до -74 млн грн у 2023 році.

Валовий прибуток також зростав, досягнувши 463 млн грн у 2023 році, що на 16% більше, ніж у 2022 році. Однак маржа валового прибутку знизилася з 21% у 2022 році до 20% у 2023 році. Витрати, пов’язані з війною, значно скоротилися: з 45 млн грн у 2022 році до 23 млн грн у 2023 році, що становить зменшення на 49%.

Операційний прибуток за три роки збільшився до 247 млн грн у 2023 році, що на 40% більше, ніж у попередньому році. Маржа операційного прибутку за цей період підвищилася з 9% у 2022 році до 11% у 2023 році. Скоригований показник EBITDA зріс із 287 млн грн у 2021 році до 367 млн грн у 2023 році, що відповідає приросту на 21% у 2023 році. Рентабельність за скоригованим

показником EBITDA залишалася стабільною на рівні 16% протягом трьох років.

Скоригована рентабельність за EBITDA (без урахування МСФЗ 16) у 2023 році знизилася до 14%, що на 1 пункт менше, ніж у 2022 році. Чистий прибуток компанії у 2023 році склав 122 млн грн, тоді як у 2022 році спостерігався збиток у розмірі 269 млн грн. Маржа чистого прибутку за цей період зросла з -14% у 2022 році до 5% у 2023 році, продемонструвавши приріст на 9 пунктів.

Загалом, незважаючи на складні зовнішні умови, включно з впливом війни, компанія у 2023 році покращила ключові фінансові показники, зокрема операційний прибуток, EBITDA та чистий прибуток.

Миронівський хлібопродукт (МХП) експортує свою продукцію в понад 70 країн світу, орієнтуючись на різні регіони та адаптуючи продукцію під локальні потреби.

Таблиця 2.3 - Основні експортні ринки ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» [18]

Регіон	Країни	Тип продукції
Країни Європейського Союзу	Нідерланди, Польща, Франція, Німеччина та інші.	Свіжа курятина, напівфабрикати
Близький Схід	Саудівська Аравія, ОАЕ, Йорданія.	Курятина, перероблені продукти
Африка	Гана, Ангола, Лівія.	Заморожена курятина
Азія	Китай, В'єтнам.	Продукція глибокої заморозки
Балкани і Південно-Східна Європа	Словенія (через компанію Perutnina Ptuj), Хорватія, Сербія, Боснія і Герцеговина.	Курятина (через Perutnina Ptuj)
СНД	Азербайджан, Казахстан.	Курятина, субпродукти

Основні експортні ринки включають країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Африки, а також Балкани і Південно-Східну Європу. Зокрема, до переліку входять Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати, країни ЄС (наприклад, Нідерланди, Франція), а також країни Африки, зокрема Гана та

Ангола. Крім того, через придбання компанії Perutnina Ptuj, МХП активно працює в Словенії та сусідніх країнах.

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» адаптує продукцію залежно від попиту, пропонуючи як свіжу, так і заморожену курятину, а також напівфабрикати. Компанія залишається лідером з експорту, постійно розширюючи географію своїх поставок і підтримуючи високі стандарти якості

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» постійно інвестує в інноваційні технології, що дозволяють підвищувати ефективність виробництва, зменшувати витрати та покращувати якість продукції. Одним із важливих напрямків є автоматизація процесів на всіх етапах виробництва — від вирощування птиці до виготовлення кінцевої продукції. Окрім того, компанія активно працює над розширенням асортименту та виходом на нові ринки [19].

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» планує продовжувати розширення своїх виробничих потужностей, а також збільшення обсягів експорту. В майбутньому компанія зосередиться на розвитку нових продуктів, впровадженні інноваційних рішень у виробництво та логістику, а також на зменшенні свого впливу на навколишнє середовище через впровадження сталих екологічних технологій.

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» активно прагне зміцнювати свої позиції на міжнародному ринку, зокрема на ринках Азії та Африки, і в подальшому залишатися лідером у своїй галузі, що вимагає від компанії постійних інвестицій, адаптації до змінюваних умов та впровадження нових підходів до виробництва та менеджменту.

2.3 SWOT- аналіз і PEST-аналіз як інструменти оцінки релокаційного підприємства в умовах воєнних дій

У сучасних умовах воєнних дій та економічної нестабільності в Україні релокація підприємств стала важливим інструментом збереження бізнесу та забезпечення його подальшого розвитку. Для компанії «Миронівський

хлібопродукт», яка є одним із лідерів агропромислового сектору країни, релокація підприємства відкриває як нові можливості, так і ставить низку викликів. Цей процес потребує глибокого аналізу сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, щоб забезпечити успішну реалізацію такого стратегічного рішення.

Релокація підприємства передбачає не лише фізичне переміщення виробничих потужностей, але й адаптацію до нових умов, інтеграцію сучасних технологій, а також збереження ефективної логістики та клієнтської бази. Водночас процес може супроводжуватися фінансовими витратами, втратою частини персоналу та іншими труднощами. Тому важливо враховувати всі аспекти, які можуть вплинути на успішність цього проєкту.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє об'єктивно оцінити потенціал ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» у контексті релокації. Сильні сторони, такі як підтримка держави, можливість модернізації обладнання та збереження ключових співробітників, свідчать про високий потенціал успіху. Водночас слабкі місця, такі як високі витрати та ризик втрати частини команди, потребують додаткових зусиль для мінімізації їхнього впливу (табл.2.6).

Окрему увагу слід звернути на можливості, які відкриваються перед компанією: вихід на нові ринки, покращення логістики та залучення інвестицій. Проте загрози, зокрема конкуренція за ресурси та ризик ускладнень у новому регіоні, можуть створити перешкоди на шляху до реалізації цих можливостей.

Цей аналіз є стратегічним інструментом, який допоможе компанії «Миронівський хлібопродукт» успішно реалізувати проєкт релокації, зберігши конкурентні переваги та зміцнивши свої позиції на ринку. Він надає чітке розуміння того, які ресурси і дії необхідно задіяти для ефективного управління процесом переїзду та забезпечення довгострокового успіху компанії в умовах сучасних викликів.

Проведений SWOT-аналіз релокації підприємства «Миронівський хлібопродукт» виявив важливі аспекти, які компанія має врахувати при реалізації цього складного і стратегічно важливого процесу.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз релокації підприємства ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» [20]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses):
1. Збереження виробничих потужностей компанії у безпечному регіоні. 2. Оптимізація логістичних маршрутів після перенесення. 3. Можливість модернізації обладнання під час релокації. 4. Диверсифікація ринків збуту завдяки новому розташуванню. 5. Підтримка з боку державних програм для релокованих підприємств. 6. Підвищення стійкості компанії до зовнішніх загроз, зокрема воєнних дій. 7. Збереження робочих місць для працівників, які готові переїхати. 8. Розширення доступу до нових регіонів з іншою інфраструктурою та клієнтською базою. 9. Позитивний вплив на репутацію компанії як стійкого та адаптивного бізнесу. 10. Можливість залучення нових кваліфікованих кадрів у регіоні релокації.	1. Високі витрати на переїзд і налагодження нових виробничих процесів. 2. Потенційні затримки у відновленні виробництва на новому місці. 3. Ризик втрати кваліфікованих працівників через небажання переїзду. 4. Необхідність адаптації до місцевих регуляторних вимог у новому регіоні. 5. Тимчасове порушення налагоджених логістичних ланцюгів. 6. Витрати на навчання нового персоналу або перекваліфікацію існуючого. 7. Ризик втрати клієнтів через тимчасові збої в постачанні. 8. Обмеженість фінансових ресурсів для паралельного ведення старого та нового виробництв. 9. Стрес та напруга серед працівників через невизначеність. 10. Вплив на імідж компанії через ризики невдалого переїзду.
Можливості (Opportunities):	**Загрози (Threats):**
1. Розширення географії ринків збуту завдяки новому місцю розташування. 2. Використання державної фінансової підтримки для релокованих підприємств. 3. Інтеграція нових технологій та процесів у виробництво. 4. Підвищення ефективності логістики через розташування ближче до ключових клієнтів. 5. Створення нових партнерств у регіоні релокації. 6. Розширення присутності на міжнародних ринках завдяки покращенню інфраструктури. 7. Залучення інвестицій у модернізацію виробництва. 8. Посилення стійкості бізнесу до зовнішніх викликів через диверсифікацію операцій. 9. Поліпшення екологічних стандартів завдяки новому обладнанню. 10. Підвищення лояльності клієнтів через демонстрацію стійкості компанії.	1. Ризик ескалації воєнних дій у новому регіоні. 2. Конкуренція за ресурси та кадри з іншими релокованими підприємствами. 3. Висока залежність від швидкості виконання державних програм підтримки. 4. Негативний вплив інфляції та економічної нестабільності на вартість релокації. 5. Потенційні збої в ланцюгах постачання через зміну місця розташування. 6. Можливість невідповідності інфраструктури нового регіону потребам компанії. 7. Складність у забезпеченні безперервності виробництва під час переходу. 8. Ризик втрати клієнтів через затримки у виконанні замовлень. 9. Негативна реакція місцевих громад у новому регіоні. 10. Непередбачувані витрати на адаптацію та організацію роботи в нових умовах.

Сильні сторони компанії, такі як її здатність адаптуватися до змін, підтримка з боку державних програм, можливість модернізації обладнання та збереження ключових співробітників, надають потужну основу для успішної

релокації. ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» демонструє стійкість та готовність використовувати релокацію як інструмент для подальшого розвитку.

Проте слабкі місця вказують на необхідність ретельного планування. Високі витрати на переїзд, можливі затримки у відновленні виробництва та ризик втрати частини команди можуть створити труднощі. Для зменшення їхнього впливу компанії слід розробити чіткий план дій, включаючи заходи з навчання персоналу, збереження логістичних ланцюгів та залучення фінансування.

Можливості, які відкриваються перед ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», є значними. Розширення ринків збуту, оптимізація логістики, впровадження сучасних технологій та залучення інвестицій є тими напрямками, які можуть значно посилити позиції компанії. Використання цих можливостей допоможе не лише зберегти конкурентоспроможність, а й досягти нових висот у розвитку бізнесу.

Водночас загрози, такі як воєнна ситуація, економічна нестабільність, конкуренція за ресурси та складнощі з адаптацією до нового регіону, потребують пильного управління. Компанія має враховувати ці ризики у своїх стратегіях, щоб мінімізувати їхній вплив на бізнес-процеси.

Загалом, релокація підприємства є не лише викликом, але й унікальною можливістю для ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». SWOT-аналіз дозволив виявити основні напрями, які потребують уваги, та підготувати компанію до ефективного управління цим процесом. Реалізація цього проєкту з урахуванням усіх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз забезпечить збереження та розвиток бізнесу, що дозволить ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» залишатися лідером у агропромисловому секторі навіть у складних умовах сучасності.

PEST-аналіз допомагає оцінити вплив зовнішніх факторів на процес релокації підприємств, таких як Миронівський хлібопродукт ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», в умовах воєнного стану та економічної

нестабільності. Розглянемо кожну з категорій факторів більш детально (див.табл.2.7).

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз релокації ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» [21]

Політичні фактори:	Економічні фактори:
1. Підтримка держави є важливим фактором, що дозволяє підприємствам, як МХП, ефективно переміщати свої виробничі потужності, отримуючи фінансову допомогу та пільги на податки. 2. Політична стабільність у західних регіонах України, куди переїхали підприємства, забезпечує більш безпечні умови для ведення бізнесу порівняно з іншими частинами країни, що перебувають під загрозою воєнних дій. 3. Вплив законодавчих змін на підтримку бізнесу дозволяє знижувати фінансові витрати на релокацію завдяки пільгам та субсидіям, що були надані урядом. 4. Політичні ризики, пов'язані з війною, змушують компанії шукати нові локації для збереження безпеки своїх працівників і активів. 5. Підвищення уваги урядів до агропромислових підприємств стимулює розвиток бізнесу в більш стабільних регіонах, що, у свою чергу, підтримує економічну ситуацію в країні.	1. Витрати на релокацію підприємств, зокрема МХП, включають транспортування обладнання, встановлення нових логістичних ланцюгів і адаптацію до нових виробничих умов. 2. Релокація дозволяє зберегти робочі місця для працівників, що допомагає підтримувати рівень зайнятості в регіонах, куди переїхали підприємства, знижуючи рівень безробіття. 3. Переміщення виробництва в інші регіони дозволяє зменшити ризики фінансових втрат через бойові дії, що, в свою чергу, дозволяє зберегти прибутковість компанії. 4. Приріст витрат на логістику через необхідність організації нових маршрутів та складів створює додатковий фінансовий тиск на бізнес, але знижує ризики при відновленні бізнесу. 5. Економічна вигода від релокації може бути значною, якщо підприємство оптимізує виробництво та використовує пільгові програми, пропоновані державою.
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
1. Релокація підприємств створює нові робочі місця у західних регіонах, що позитивно впливає на соціальну ситуацію в місцевих громадах і знижує рівень соціальної напруженості. 2. Переміщення підприємств дозволяє зберегти робочі місця для працівників, що дає їм стабільність у періоди невизначеності. 3. Адаптація працівників до нових умов може включати переїзд, навчання новим технологіям і методам роботи, що вимагає додаткових ресурсів з боку компанії. 4. Морально-психологічний клімат серед співробітників покращується завдяки створенню безпечнішого середовища для роботи, що важливо в умовах війни. 5. Релокація дозволяє підприємствам підтримувати місцеві громади, сприяючи розвитку економіки в нових регіонах, де інфраструктура може бути менш розвиненою.	1. Релокація підприємств потребує значної модернізації технологічної інфраструктури, що включає в себе транспортування обладнання та налагодження нових виробничих процесів. 2. Впровадження нових технологій і автоматизації в процеси, що супроводжують релокацію, дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємств. 3. Технологічні зміни в логістиці та виробництві дозволяють підприємствам скоротити витрати, підвищити швидкість обробки замовлень і знизити залежність від ризиків. 4. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, що позитивно впливає на стратегію розвитку компанії після релокації. 5. Переміщення підприємств вимагає постійного оновлення технічного оснащення, що дозволяє підвищити якість продукції та знизити екологічні ризики для нових регіонів.

Релокація підприємств ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» у західні регіони України є важливим кроком у забезпеченні стабільності компанії в умовах воєнного стану. Проведений PEST-аналіз показує, що фактори, які впливають на цей процес, є багатогранними і потребують ретельної уваги з боку компанії. Політичні умови, зокрема підтримка держави, дозволяють знизити ризики, пов'язані з переміщенням виробничих потужностей, надаючи фінансову допомогу та податкові пільги. Це допомагає ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» ефективно реалізувати свою стратегію релокації, зберігаючи робочі місця та знижуючи фінансові витрати.

Економічні фактори, зокрема витрати на транспортування та модернізацію виробничих процесів, відіграють важливу роль у визначенні ефективності релокації. Витрати на переміщення можуть бути значними, але державна підтримка, а також збереження стабільності в нових регіонах, дозволяють компенсувати ці витрати і забезпечити стабільний розвиток компанії. У соціальному контексті переміщення виробництва в більш безпечні регіони дозволяє зберігати не лише робочі місця, але й підвищувати соціальну стабільність у нових громадах.

Технологічні аспекти також мають значення, оскільки модернізація обладнання та оптимізація виробничих процесів є необхідними для підтримки високої ефективності виробництва. Поява нових логістичних і виробничих технологій може сприяти підвищенню конкурентоспроможності компанії на нових ринках.

Отже, процес релокації підприємств МХП є складним, але необхідним кроком для забезпечення довгострокової стабільності компанії. Успішність цього процесу залежить від багатьох зовнішніх факторів, зокрема від здатності компанії ефективно адаптуватися до нових економічних, політичних та соціальних умов.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО РЕЛОКАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

3.1 Стратегії релокації персоналу та адаптація до нових умов ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Початок війни в Україні став величезним викликом для всіх секторів економіки, включаючи агропромисловий комплекс. Одним із найбільших гравців на ринку є ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», один з лідерів харчової та аграрної промисловості країни. Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну в 2022 році, компанія, як і багато інших, стикнулася з необхідністю адаптації до нових умов [22].

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» здійснив релокацію деяких своїх підприємств під час війни в Україні. Багато з них переїхали на захід України, щоб забезпечити безперервність виробництва і підтримку економіки в умовах військових загроз. Це включає переміщення потужностей в інші регіони для уникнення руйнувань через бойові дії. Програма державної релокації допомогла бізнесам, зокрема ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», забезпечити необхідну підтримку в організації транспортування та адаптації на нових місцях. Зокрема, компанія перемістила підприємства в такі області, як Тернопільщина, Івано-Франківщина, та інші регіони, менш уражені бойовими діями.

Варто зазначити, що ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» також продовжив свою трансформацію і розвиток, навіть у складних умовах війни, акцентуючи на підтримці аграрної та харчової безпеки України.

Релокація виробничих потужностей та персоналу стала важливою частиною стратегії компанії для збереження робочих місць, стабільності в постачаннях та забезпечення безпеки працівників. Стратегії, які були впроваджені ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», є важливими не тільки для

самого бізнесу, але й для більш широкої економіки України, адже аграрний сектор відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни.

Успіх релокації ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» залежав від швидкості і ефективності організації логістичних і управлінських процесів, а також від того, як компанія змогла адаптувати своїх співробітників до нових умов. Оскільки агропромисловий сектор є капіталомістким і високозалежним від фізичних потужностей, це поставило перед компанією додаткові виклики щодо збереження виробничих ланцюгів та забезпечення неперервного процесу виробництва. Водночас, релокація персоналу вимагала не лише фізичного переміщення людей, але й врахування їх психологічного стану, забезпечення безпеки, а також можливості підтримки родин співробітників [23].

Ключовими аспектами стратегії компанії стали: оптимізація роботи в умовах зміни регіональної специфіки, розвиток гнучких моделей праці (наприклад, віддалена робота для офісних працівників), а також забезпечення соціальної підтримки для персоналу. Релокація виробничих потужностей в інші, безпечніші регіони, не тільки зберегла функціонування компанії, але й дозволила компанії гнучко реагувати на зміни в умовах бойових дій.

Таблиця 3.1 - Стратегії релокації персоналу ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» [24]

Стратегія	Опис
Оперативна переміщення співробітників	Компанія на початку війни розпочала процес переміщення ключових співробітників і спеціалістів до безпечніших регіонів. Це стосувалося не лише виробничих потужностей, а й управлінських команд.
Організація роботи в дистанційному форматі	Багато співробітників ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» переведено на віддалену роботу, особливо в офісних та адміністративних сферах. Це дозволило зберегти функціональність компанії, навіть у випадку загрози для фізичних локацій.
Підтримка родин співробітників	Компанія реалізувала програми для підтримки родин своїх працівників, зокрема надавала можливість для працевлаштування членів родин у безпечних регіонах.

Таким чином, стратегія релокації персоналу та адаптації до нових умов стала основною умовою для стабільної роботи ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» у ці надзвичайно складні часи. Це дозволило компанії не тільки зберегти свою позицію на ринку, але й продовжити свою соціальну роль в підтримці економічної стабільності країни.

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», один з найбільших агрохолдингів України, реалізував ефективні стратегії для релокації свого персоналу та адаптації до нових умов в умовах війни.

Компанія розробила стратегії для оперативного переміщення своїх співробітників у безпечніші регіони на початку війни. Це забезпечило не лише збереження ключових кадрів, але й ефективність управління виробничими процесами.

Ці стратегії дозволили ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільну діяльність навіть у складних умовах.

Таблиця 3.2 - Адаптація до нових умов ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» [25]

Стратегія	Опис
Розширення виробничих потужностей у західних регіонах	Частина виробничих процесів була перенесена в західні області України, зокрема у Львівську та Закарпатську області, де була забезпечена стабільність роботи, а також сприятливі умови для забезпечення безперебійних поставок.
Інвестиції в інфраструктуру	Для забезпечення безпеки та стабільності робочих процесів компанія інвестувала в зміцнення логістики та інфраструктури для збереження ефективності виробництва та доставки.
Психологічна підтримка персоналу	У компанії також були впроваджені програми психологічної підтримки для співробітників, щоб допомогти їм справлятися зі стресом та адаптуватися до умов війни.

Стратегії релокації персоналу та адаптації до нових умов, впроваджені ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», демонструють високу ефективність у забезпеченні безперервної роботи компанії навіть в умовах війни. Переїзд

виробничих потужностей у більш безпечні регіони, зокрема на захід України, дозволив не тільки зберегти робочі місця, але й забезпечити стабільність у постачанні продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Рішення про розширення виробничих потужностей в західних областях дало змогу зберегти високу продуктивність при зниженому ризику для персоналу.

Одним із важливих аспектів успішної релокації стало активне використання технологій для організації віддаленої роботи. Це дозволило ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» підтримувати високий рівень ефективності навіть у часи, коли частина співробітників була змушена залишити свої робочі місця через бойові дії або небезпеку. Завдяки цьому бізнес зміг адаптуватися до нових реалій і зберегти свої ключові ресурси -кваліфікованих працівників.

Психологічна підтримка, яку компанія надавала своїм співробітникам, стала важливою частиною стратегії адаптації. В умовах стресу та невизначеності важливо було не лише фізично перемістити співробітників, а й підтримати їх моральний стан, забезпечити відчуття стабільності та безпеки. Тому програми психологічної підтримки та соціальної допомоги допомогли персоналу ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» легше адаптуватися до змін і продовжувати виконувати свої обов'язки без втрат у якості роботи [26].

Програми соціальної підтримки родин працівників, а також їхнє працевлаштування в нових регіонах, дозволили зберегти соціальну стабільність і довіру до компанії серед її персоналу. Це стало додатковим фактором, що сприяв підтримці працездатності компанії.

Релокація виробничих потужностей також потребувала значних інвестицій у модернізацію інфраструктури та розвиток логістики. Оскільки компанія не лише переміщала персонал, а й адаптувала процеси доставки сировини і продукції, важливим етапом стало зміцнення партнерських відносин з логістичними компаніями та організаціями, що займалися транспортуванням.

Отже, релокація та адаптація ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» до нових умов стали взірцем того, як великий бізнес може ефективно реагувати на кризу. Це доводить, що гнучкість, підтримка співробітників, а також

стратегічний підхід до організації виробничих процесів і логістики можуть забезпечити не лише виживання компанії в умовах війни, але й її подальший розвиток у післявоєнний період.

3.2 Інновації в управлінні виробничими та бізнес-процесами під час релокації

Релокація виробничих потужностей є складним процесом, який вимагає від компаній значної гнучкості та стратегічного підходу до управління бізнес-процесами. Для агрохолдингу МХП, який є одним із найбільших виробників продуктів харчування в Україні, цей процес став важливим етапом у підтримці стабільності бізнесу під час змінюваних умов, зокрема, через геополітичну ситуацію в країні. Релокація вимагає не тільки фізичної переміщення активів, а й трансформації внутрішніх процесів, що включає управління персоналом, виробничими лініями, логістикою, а також підтримку екологічної та економічної стабільності. Інноваційні підходи в управлінні виробничими і бізнес-процесами під час релокації можуть стати важливими факторами для збереження конкурентоспроможності і ефективності компанії [27].

Одним із важливих аспектів інновацій є використання цифрових технологій, таких як автоматизовані системи управління ресурсами, інтеграція ERP та MES-систем, що дозволяє контролювати всі етапи виробництва та ланцюги постачання в реальному часі. Крім того, особливу увагу варто приділяти оптимізації логістичних процесів та використанню новітніх рішень для ефективного транспортування продукції та сировини в умовах зміненої інфраструктури. Паралельно з технологічними інноваціями компанії повинні орієнтуватися на адаптацію кадрових ресурсів, що включає впровадження нових моделей управління персоналом, забезпечення його кваліфікації та адаптацію до нових умов роботи.

Насправді, процес релокації потребує комплексного підходу, що охоплює як технологічні інновації, так і організаційні зміни, що дозволяє зберегти

стійкість бізнесу навіть в умовах змінюваної ситуації. У цьому контексті, стратегічне планування та впровадження інноваційних підходів в управлінні є основою успішної трансформації.

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» активно впроваджує новітні технології та адаптується до змін, орієнтуючись на забезпечення сталого розвитку та безперервного процесу виробництва в умовах релокації. Однак для реалізації цієї стратегії важливо врахувати всі фактори, які впливають на бізнес, включаючи зміни на ринку праці, зміщення попиту на продукцію та нові вимоги споживачів.

Інноваційні підходи до управління виробничими та бізнес-процесами є ключовими для досягнення успіху в умовах релокації. Цей процес передбачає не лише фізичне перенесення виробничих потужностей, але й необхідність зміни організаційних та управлінських стратегій. Впровадження нових технологій дозволяє значно підвищити ефективність і стабільність компанії в умовах кризових ситуацій, що дає змогу не лише зберегти існуючі ринки, але й зайняти нові сегменти ринку. Враховуючи важливість таких інновацій для бізнесу, можна стверджувати, що технологічний прогрес і стратегічний підхід до управління є основними факторами успіху ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» під час релокації [28].

Конкретні інновації в управлінні виробничими та бізнес-процесами ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» під час релокації можуть включати напрямки, які представлені в табл.3.2.

Ця таблиця охоплює основні інновації, що сприяють стабільності та адаптації ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» під час процесу релокації.

Під час релокації виробничих потужностей агрохолдинг МХП реалізує кілька ключових інновацій, що сприяють збереженню ефективності та стабільності бізнесу. Використання автоматизованих систем для управління виробництвом та ресурсами дозволяє значно підвищити ефективність усіх етапів бізнес-процесів. Інтеграція ERP та MES-систем забезпечує точний моніторинг виробничих ліній і постачання, що дозволяє швидко реагувати на

зміни та знижувати витрати. Це дозволяє не тільки підтримувати стабільність компанії, але й забезпечувати її гнучкість в умовах змінної інфраструктури.

Таблиця 3.3 - Інновації в управлінні виробничими та бізнес-процесами ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» під час релокації [29]

№	Напрямок інновації	Опис інновації
1	2	3
1.	Інтеграція автоматизованих систем	Використання ERP-систем (SAP) для автоматизації бізнес-процесів, управління запасами та планування. Впровадження MES-систем для моніторингу виробничих процесів.
2.	Гнучка логістика	Інноваційні логістичні платформи для моніторингу транспортування та доставки продукції. Впровадження дронів для доставки малогабаритних вантажів.
3.	Мобільні виробничі потужності	Використання мобільних або контейнерних одиниць для швидкого налаштування виробничих процесів на нових локаціях.
4.	Інновації в управлінні персоналом	Впровадження віддаленого доступу до навчальних платформ та аналітики персоналу для оптимізації розподілу ресурсів.
5.	Розвиток стійких і екологічних рішень	Впровадження сонячних панелей, біогазових установок та замкнених циклів виробництва для зниження витрат та покращення екологічності.
6.	Цифрові інструменти для моніторингу в реальному часі	Використання IoT для моніторингу якості продукції, кліматичних умов і температурних режимів у реальному часі.
7.	Забезпечення безперервності бізнесу	Впровадження платформ для резервного копіювання даних та інфраструктури для забезпечення безперервності бізнесу в разі інцидентів.

Логістика також є важливою складовою релокації, оскільки зміна місця розташування виробничих потужностей може призвести до необхідності адаптації логістичних процесів. Впровадження інноваційних платформ для транспортування та моніторингу вантажів дає змогу швидко реагувати на проблеми з маршрутом або транспортом. Це дозволяє ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» безперебійно доставляти сировину та продукцію, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку.

Інновації в управлінні персоналом також мають важливе значення для забезпечення успіху релокації. Впровадження віддаленого навчання, а також використання сучасних інструментів для аналізу ефективності роботи співробітників дає змогу забезпечити стабільність та підвищити продуктивність. Зміна місця розташування також потребує адаптації корпоративної культури та моделі управління, щоб забезпечити ефективну роботу всіх відділів компанії в нових умовах.

Реалізація екологічно чистих технологій під час релокації виробництва дозволяє компанії не тільки знизити витрати на енергоресурси, а й підтримувати свою відповідальність перед суспільством і довкіллям. Впровадження відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі та біогазові установки, стає важливою частиною стратегії розвитку агрохолдингу. Це також допомагає зменшити залежність від традиційних джерел енергії та підвищити енергетичну ефективність [30].

Таким чином, інновації, впроваджені МХП під час релокації, дозволяють значно покращити бізнес-процеси, забезпечити стабільність і підвищити ефективність виробництва. Вони є важливими чинниками для успіху компанії в умовах нестабільної ситуації, дозволяючи зберігати конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках. Релокація є складним, але необхідним етапом розвитку, і саме інноваційні підходи до управління допомагають компанії успішно адаптуватися до змінюваних умов і забезпечувати сталість свого бізнесу в майбутньому.

3.3 Оцінка ефективності релокації ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»: позитивні та негативні аспекти

Релокація компаній в умовах сучасних викликів, особливо в Україні, є не лише необхідністю, але й можливістю для адаптації до змін, збереження бізнесу та забезпечення його подальшого розвитку. ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», як один із лідерів аграрного сектору країни, демонструє

приклад того, як великі підприємства можуть реагувати на зовнішні фактори, що загрожують їхній діяльності. Релокація ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» охоплює низку позитивних і негативних аспектів, які потребують комплексного аналізу для оцінки ефективності цього процесу. Серед головних причин релокації виділяються необхідність гарантування безпеки виробництва, мінімізація ризиків і збереження інфраструктури в умовах загрози.

Переїзд до безпечніших регіонів дозволяє не тільки стабілізувати діяльність підприємства, але й відкрити нові перспективи на внутрішньому та зовнішньому ринках. Однак цей процес пов'язаний із серйозними викликами: значними фінансовими витратами, перебудовою логістики, кадровими труднощами та адміністративними бар'єрами.

З урахуванням специфіки аграрного бізнесу, особливостей логістичних ланцюгів та впливу на працівників, релокація ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» є складним завданням, яке вимагає стратегічного підходу. Спрямований на детальний аналіз позитивних і негативних аспектів релокації компанії, а також критеріїв її ефективності, що дозволить оцінити, наскільки виправданим є цей крок і як він вплине на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.4 – Аналіз ключових аспектів пелокації та адаптації діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» [31]

Критерії	Опис
Збереження обсягів виробництва	Оцінюється, чи вдалося МХП підтримувати або збільшити виробничі потужності після релокації.
Фінансова ефективність	Аналіз співвідношення між витратами на переїзд і отриманими фінансовими вигодами.
Логістична адаптація	Розглядається швидкість і ефективність налагодження нових транспортних маршрутів і логістичних процесів.
Соціальний вплив	Визначається, чи вдалося зберегти робочі місця та забезпечити комфортні умови для працівників.
Довгостроковий вплив	Аналізується, як релокація позначилася на конкурентоспроможності компанії на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Ця таблиця систематизує ключові критерії, за якими оцінюється ефективність релокації ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». Вона демонструє різні аспекти, які потребують аналізу, щоб визначити, наскільки успішно компанія впоралася із завданням перенесення виробництва.

Кожен критерій охоплює певну сферу впливу, від виробничої до соціальної, що допомагає оцінити релокацію комплексно.

Таблиця 3.5 - Позитивні та негативні аспекти релокації ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» [33]

Аспект	Опис
ПОЗИТИВНІ АСПЕКТИ	
Безпека виробництва	Захист виробничих потужностей у безпечних регіонах, збереження інвестицій та безперервність роботи.
Розширення географії діяльності	Можливість освоєння нових внутрішніх та міжнародних ринків завдяки переміщенню.
Диверсифікація ризиків	Розподіл виробничих потужностей між різними регіонами для підвищення стійкості до кризових ситуацій.
Можливість модернізації	Впровадження новітніх технологій та підвищення ефективності нових виробничих об'єктів.
Збереження робочих місць	Підтримка зайнятості місцевого населення та сприяння соціально-економічній стабільності.
НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ	
Високі витрати	Значні фінансові затрати на транспортування, будівництво та адаптацію співробітників.
Втрати часу	Тимчасове уповільнення операцій через складнощі з переїздом та адаптацією.
Проблеми з логістикою	Перебудова існуючих ланцюгів постачання сировини і збуту продукції.
Соціальні виклики	Емоційний та професійний стрес працівників, можливий дефіцит кадрів у новому регіоні.
Юридичні та адміністративні бар’єри	Складнощі з оформленням документів, реєстрацією та взаємодією з місцевою владою.

Релокація ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» є прикладом стратегічного рішення, спрямованого на забезпечення стабільності компанії в умовах воєнного часу та економічної нестабільності. Аналіз позитивних аспектів демонструє, що переїзд дозволяє зберегти безперервність виробництва,

диверсифікувати ризики та модернізувати виробничі процеси, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Крім того, розширення географії діяльності та створення нових робочих місць сприяє соціально-економічному розвитку регіонів, куди переміщується компанія [34].

Однак негативні аспекти, зокрема високі фінансові витрати, втрати часу та соціальні виклики, створюють значні бар’єри для успішної реалізації цього процесу. Крім того, перебудова логістичних ланцюгів і вирішення юридичних питань потребують додаткових ресурсів і часу. Важливо, щоб компанія ефективно планувала та координувала процес релокації, мінімізуючи ризики та зосереджуючись на довгостроковій вигоді.

Застосування критеріїв оцінки, таких як збереження обсягів виробництва, фінансова ефективність, логістична адаптація, соціальний вплив і довгострокова конкурентоспроможність, дозволяє об'єктивно оцінити успішність цього кроку. Релокація є не лише викликом, але й можливістю для ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» трансформувати свою діяльність, адаптуватися до нових умов і посилити свої позиції як лідера аграрного ринку України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі релокації бізнесу під час воєнних дій підприємства стикаються з численними викликами, які потребують ефективного адміністративного управління. Зокрема, для агропромислових підприємств, таких як ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», релокація є складним процесом, що охоплює організаційні, фінансові, кадрові та технологічні аспекти. Розглянувши теоретичні основи та практичний досвід релокації бізнесу в умовах воєнних дій, можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, релокація бізнесу є частиною загальної стратегії управління підприємством, яка повинна бути добре продумана та спланована на всіх етапах. Основною метою є забезпечення безперервності бізнес-процесів, збереження стабільності виробничих ліній і фінансової діяльності компанії. В умовах воєнних дій особливо важливим є оперативне прийняття рішень і забезпечення безпеки працівників, що також має стати ключовим напрямком адміністративного управління.

По-друге, адаптація персоналу до нових умов є важливим елементом успішної релокації. Стратегії, що забезпечують належну підтримку співробітників, сприяють підвищенню рівня їх мотивації, збереженню робочих місць та запобіганню звільненням. Використання інноваційних підходів у організації роботи персоналу та застосування технологій для ефективного управління процесами можуть значно полегшити цей етап.

По-третє, роль адміністративного управління в процесі релокації не можна недооцінювати. Адміністративне управління повинно включати стратегічне планування, коригування фінансових потоків та логістичних ланцюгів, а також інтеграцію нових бізнес-процесів у релокованому регіоні. Важливим є також забезпечення державної підтримки, що включає пільги, субсидії та інші фінансові механізми для підтримки бізнесу в кризових умовах.

Враховуючи вплив воєнних дій на виробничі процеси, підприємства повинні бути готовими до швидкої адаптації та змін. Це включає як організаційні заходи, так і оперативне реагування на зміни в ринку, зміщення постачальників і покупців, а також зміни в потребах споживачів. Релокація повинна супроводжуватися чітким планом дій, який передбачає не тільки фізичне переміщення виробничих потужностей, а й перехід на нові технології та підходи до бізнес-процесів.

Пропозиції ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»:

1. Розробка детального плану релокації – важливо мати чітко сплановану стратегію для кожного етапу релокації, що включає переміщення обладнання, технічну підготовку нового виробничого процесу та адаптацію персоналу.

2. Підтримка персоналу – необхідно розробити програми для допомоги співробітникам, такі як консультації, тренінги, психологічна підтримка, а також механізми компенсації для збереження стабільності трудового колективу.

3. Інвестування в інновації – для забезпечення ефективності виробничих процесів в умовах релокації важливо впроваджувати новітні технології, автоматизувати процеси, використовувати програмне забезпечення для управління ланцюгами постачання і фінансами.

4. Підтримка державою – рекомендується розширити механізми підтримки з боку держави для підприємств, що релокуються, зокрема, через пільги для релокації, субсидії на модернізацію виробництва та інші програми підтримки.

5. Аналіз ринку та прогнозування – важливо активно проводити моніторинг ринку та економічної ситуації, щоб швидко адаптувати стратегії підприємства до змін в попиті, постачанні та конкурентних умовах.

6. Оптимізація логістичних ланцюгів – необхідно переробити логістичні стратегії з урахуванням нових умов ринку та безпеки транспортування товарів. Це може включати пошук нових постачальників, вдосконалення інфраструктури доставки та пошук альтернативних шляхів.

7. Моніторинг ефективності релокації – слід запровадити системи моніторингу для оцінки ефективності релокації, що дозволить вчасно коригувати стратегії та забезпечити стабільність підприємства.

8. Підвищення конкурентоспроможності – після релокації необхідно сконцентруватися на підвищенні конкурентоспроможності підприємства через якісну продукцію, інноваційний маркетинг, а також активну участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу.

Забезпечення успішної релокації в умовах воєнного часу є складним завданням, яке потребує комплексного підходу. Впровадження запропонованих рекомендацій допоможе не лише зберегти стабільність ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», а й підвищити його ефективність і стійкість на ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Терещук А. Релокація бізнесу в Україні та в ЄС. Liga Zakon : вебсайт. 12.09.2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s. (дата звернення 12.08.2024).

2. Собкевич О. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень : вебсайт. 25.05.2022. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryyem-stv-v-ukrayini. (дата звернення 12.08.2024).

3. Віцента Ольга. Розумний бізнес та його значення для суб'єктів господарювання. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 146–147.

4. Nilsen Ø.L., Díez-Gutiérrez M., Andersen S.N., Tørset T.,Cherchi E. Where and why do firms choose to move? Empirical evidencefrom Norway. The Journal of Transport and Land Use. 2020. Vol. 13.No. 1. P. 201–225. URL: http://dx.doi.org/10.5198/jtlu.2020.1424. (дата звернення 12.08.2024).

5. Процак К., Просович О. Проблеми релокації українського бізнесу в сучасних умовах. В: Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 83–94. DOI: https://doi.org/10.30837/978-617-8254-05-6 (дата звернення 12.08.2024).

6. Bhaumik S.K., Estrin S., Narula R. Integrating host-country political heterogeneity into MNE–state bargaining: insights from international political economy. Journal of International Business Studies, 2024. №55. P. 157– 171. DOI: https://doi.org/10.1057/s41267-023-00651-w (дата звернення 02.09.2024).

7. Fratocchi L., Ancarani A., Barbieri P., Di Mauro C., Nassimbeni G., Sartor M., Vignoli, M., Zanoni A. Motivations of Manufacturing reshoring: An interpretative

framework. International journal of physical distribution & logistics management. 2016. STAMPA. №46(2). P. 98- 127. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0131 (дата звернення 02.09.2024).

8. Gradus Research Company. Опитування українського бізнесу. 2022. 15 с. URL:https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes___Ukrainian_Business_Survey.pdf (дата звернення 02.09.2024).

9. Jain N.K., Kothari T., Kumar V. Location Choice Research: Proposing New Agenda. Manag Int Rev, 2016. № 56. P 303–324. DOI: https://doi.org/10.1007/s11575-015-0271-6 (дата звернення 02.09.2024).

10. Бабенко М. Іспанія, Туреччина, Польща. Куди йдуть українські бізнеси для розвитку та прибутків. URL: https://focus.ua/uk/economics/559445-nova-poshta-v-polshi-ajax-systems-v-turechchini-farmak-vispaniyi-ukrayinski-kompaniyi-vijshli-na-mizhnarodnij-rinok-pid-chas-vijni (дата звернення 12.08.2024)

11. Захарова О. Релокація підприємств як інструмент відновлення економіки україни. Економіка підприємства: теорія та практика : Зб. праць (м. Київ, 13 жовтня 2022 р.) 134–136. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4260/1/22-5750__removed.pdf. (дата звернення 12.08.2024).

12. Собенко Н. 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони. URL: https://suspilne.media/600097-840-pidpriemstv-v-ukraini-pereihali-cerez-vijnu-u-bezpecni-regioniopendatabot/.(дата звернення 12.03.2024)

13. Проблеми та потреби українських підприємств малого та середнього бізнесу в умовах війни. Аналітичний звіт. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. 2023. URL: https://rpr.org.ua/news/problemy-ta-potreby-ukrainskykh-pidpryiemstv-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-umovakh-viyny/(дата звернення 12.08.2024).

14. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на червень 2023 року. Київська Школа Економіки. URL: https://kse.ua/wp-

content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf(дата звернення 12.08.2024).

15. Структура компанії ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». URL: https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/struktura-kompanii (дата звернення 18.07.2024).

16. Офіційний сайт ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». URL: https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine. (дата звернення 18.07.2024).

17. МХП. URL: https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt

18. Акції агрохолдингів на біржах переважно виросли, найбільше - у ІМК. URL: https://latifundist.com/novosti/66043-aktsiyi-agroholdingiv-na-birzhah-perevazhno-virosli-najbilshe--u-imk. (дата звернення 18.07.2024).

19. Зеліско Н. Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану. Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics. 2023. С. 38-43. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038 (дата звернення 18.07.2024).

20. Проблеми та потреби українських підприємств малого та середнього бізнесу в умовах війни. Аналітичний звіт. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. 2023. URL: https://rpr.org.ua/news/problemy-ta-potreby-ukrainskykh-pidpryiemstv-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-umovakh-viyny/(дата звернення 18.07.2024).

21. Ковалик О., Шардакова А.Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. 2023. № 4 (68). С. 50-60. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.5 (дата звернення 18.07.2024).

22.Спільний пресреліз ООН, Світового Банку, Європейської комісії та уряду України. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. 2024. URL: https://ukraine.un.org/uk/260758-оновленаоцінка-потреб-україни-на-відновлення-та-відбудову. (дата звернення 12.06.2024)

23. Терещук А. Релокація бізнесу в Україні та в ЄС. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/213880_relokatsyabznesu-v-ukran-ta-v-

s#:~:text=Релокація%20до%20ЄС,),%20охорони%20здоров'я. (дата звернення 12.06.2024)

24. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на червень 2023 року. Київська Школа Економіки. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf (дата звернення 18.07.2024).

25. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679- e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv. (дата звернення 18.07.2024).

26. Кундєєва Г., Мартинюк Л. Релокація як спосіб відновлення та підтримки бізнесу у період агресії. Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. 2022. С. 106–108.

27. Кріско Ю. Що таке автоматизація бізнес процесів: визначення, приклади та сервіси. Snowio. 2022. URL: https://snov.io/glossary/ua/businessprocess-automation-ua/.(дата звернення 18.07.2024).

28. Кундєєва Г., Мартинюк Л. Релокація як спосіб відновлення та підтримки бізнесу у період агресії. Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. 2022. С. 106–108.

29. 10. Катерина Ж. Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни. УНІАН. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/mipovernulisya-yak-ukrajinskiy-biznesvidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyninovini-ukrajina-11824872.html. (дата звернення 18.07.2024).

30. Шилюк Олена Сергіївна. Впровадження інноваційних інформаційних технологій на підприємстві. URL:

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28355/1/Shiluk_bakalavr.pdf. (дата звернення 18.07.2024).

31. Тарасовський Ю. Релокація та фінансова підтримка підприємців. 2022. URL: https://forbes.ua/ news/relokatsiya-ta-finansovapidtrimkapidpriemtsiv-v-ukraini-zapustili-dvi-platformi-dlya-dopomogibiznesu11042022-5378. (дата звернення 18.07.2024).

32. USAID. Посібник з релокації підприємств. Покроковий план дій підприємств з релокації. URL: https://golocal-ukraine.com/wpcontent/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf. (дата звернення 18.07.2024).

33. Чуприна А. Релокація бізнесу: Державна підтримка та досвід компаній. 2022. URL: https://eba.com.ua/olga-bojko-chasy-protystoyannyavlady-ta-biznesu-zakinchylys/.(дата звернення 18.07.2024).