

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Корпоративні фінанси»

Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма здобуття освіти: *заочна*

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Релокація бізнесу в умовах війни»

здобувача **Краснобокої Олени Андріївни**

Науковий керівник:

к.е.н., доцент **Алексін Г.О.**

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:
д.е.н., проф. **Терещенко Олег Олександрович**

Київ 2025

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 69 сторінок, 3 розділи, 12 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 33 найменувань.

«Релокація бізнесу в умовах війни»

Об'єктом дослідження є процес релокації бізнесу в умовах війни та його вплив на фінансову стійкість українських підприємств.

Предметом дослідження є фінансові механізми, стратегії та інструменти, що використовуються українськими підприємствами для забезпечення ефективної релокації та адаптації в нових економічних умовах війни.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – проаналізувати особливості релокації бізнесу в умовах війни, оцінити її фінансові наслідки та розробити рекомендації щодо оптимізації фінансового управління для підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- здійснити теоретичний аналіз поняття та структури ресурсного потенціалу підприємства з точки зору корпоративних фінансів;
- дослідити особливості фінансового управління ресурсами підприємства в умовах воєнного стану;
- вивчити методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу;
- сформулювати фінансово-економічну характеристику релокованого підприємства;
- проаналізувати вплив релокації на ресурсний потенціал досліджуваного підприємства;
- здійснити оцінку ефективності фінансового управління ресурсами підприємства після релокації;
- визначити резерви використання ресурсного потенціалу релокованого підприємства;
- розробити заходи для оптимізації фінансового управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах релокації;
- сформулювати пропозиції щодо довгострокової стабілізації фінансового управління релокованого підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Практична значущість проведеного дослідження полягає в удосконаленні підходів до управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах релокації, зокрема через розроблення адаптивної моделі оцінки ефективності використання ресурсів на новому місці розташування. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємствами, які здійснюють або планують релокацію, для більшої ефективності функціонування у кризових умовах. Результати мають практичну цінність для зміцнення їх фінансової стійкості завдяки ефективному управлінню ресурсами.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: релокація бізнесу, воєнний стан, фінансове управління в кризу, ризик-менеджмент, стабілізація бізнес-процесів, ресурсний потенціал.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретичні основи фінансового управління ресурсним потенціалом релокованого підприємства	6
1.1. Поняття та структура ресурсного потенціалу підприємства з точки зору теорії корпоративних фінансів	6
1.2. Особливості фінансового управління ресурсами підприємства в умовах воєнного стану	11
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу релокованого підприємства	17
Розділ 2. Аналіз фінансового управління ресурсним потенціалом ТОВ «БОСАЛ МАНУФАКТУРИНГ УКРАЇНА» в умовах релокації	24
2.1. Фінансово-економічна характеристика релокованого підприємства	24
2.2. Вплив релокації на ресурсний потенціал підприємства	30
2.3. Оцінка ефективності фінансового управління ресурсами після релокації	38
Розділ 3. Напрями підвищення ефективності фінансового управління ресурсним потенціалом релокованого підприємства	45
3.1. Визначення резервів ресурсного потенціалу релокованого підприємства	45
3.2. Розробка заходів для оптимізації фінансового управління ресурсами релокованого підприємства	52
3.3. Пропозиції щодо довгострокової стабілізації фінансового управління релокованого підприємства	58
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах повномасштабної війни в Україні багато підприємств опинилися перед викликом збереження своєї діяльності та персоналу. Одним із ефективних рішень у цій ситуації стала релокація – перенесення бізнесу до безпечніших регіонів країни. Такий крок дозволяє не лише зберегти економічну активність, а й забезпечити подальший розвиток компаній. Яскравим прикладом є ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» – провідне українське підприємство у сфері ІТ та банківських технологій, яке успішно реалізувало стратегію релокації. Аналіз цього досвіду дозволяє краще зрозуміти механізми адаптації бізнесу до екстремальних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що проблема релокації бізнесу активно вивчається сучасними українськими науковцями. Зокрема, цю тему досліджували Коробка С. В., Ковалишин В. Р., Мельник О., Савченко В., Рихліцький В., акцентуючи увагу на релокації як антикризовій стратегії та факторі регіонального розвитку. Проте аналізу на рівні окремих кейсів окремих компаній, наукові праці приділяють недостатню увагу, що обумовлює необхідність обраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи аналіз особливостей релокації бізнесу в умовах війни, оцінити її фінансові наслідки та розробити рекомендації щодо оптимізації фінансового управління для підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств. В рамках досягнення цієї мети поставлено такі *завдання*:

- здійснити теоретичний аналіз поняття та структури ресурсного потенціалу підприємства з точки зору корпоративних фінансів;
- дослідити особливості фінансового управління ресурсами підприємства в умовах воєнного стану;
- вивчити методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу;

- сформувати фінансово-економічну характеристику релокованого підприємства;
- проаналізувати вплив релокації на ресурсний потенціал досліджуваного підприємства;
- здійснити оцінку ефективності фінансового управління ресурсами підприємства після релокації;
- визначити резерви використання ресурсного потенціалу релокованого підприємства;
- розробити заходи для оптимізації фінансового управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах релокації;
- сформувати пропозиції щодо довгострокової стабілізації фінансового управління релокованого підприємства.

Об'єкт дослідження: процес релокації бізнесу в умовах війни та його вплив на фінансову стійкість українських підприємств.

Предмет дослідження: фінансові механізми, стратегії та інструменти, що використовуються українськими підприємствами для забезпечення ефективної релокації та адаптації в нових економічних умовах війни.

Методи дослідження. У роботі використано заально-наукові методи аналізу та синтезу, а також спеціалізовані методи економіко-статистичного аналізу, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, експертних оцінок.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для розробки ефективних стратегій фінансового управління компаніями, що зіштовхуються з необхідністю релокації. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємствами, які здійснюють або планують релокацію, для більшої ефективності функціонування у кризових умовах. Результати мають практичну цінність для зміцнення їх фінансової стійкості завдяки ефективному управлінню ресурсами.

Інформаційна база дослідження складається з внутрішніх звітів ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна», публічно доступних статистичних матеріалів Opendatabot, звітів ДССУ, фахових публікацій.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У *Розділі 1* було здійснено комплексний теоретичний аналіз поняття та структури ресурсного потенціалу підприємства, визначено його ключові компоненти – матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні й інтелектуальні ресурси. Особливу увагу приділено особливостям управління цими ресурсами в умовах воєнного стану, де критичного значення набувають адаптивність, гнучкість управлінських підходів і здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики.

У *Розділі 2* наведено загальну характеристику ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» як підприємства, що успішно здійснило релокацію з регіону активних бойових дій до безпечнішої території. Проведено глибокий аналіз впливу релокації на ресурсний потенціал компанії, зокрема на людський капітал, інфраструктуру, логістику та ІТ-системи. Особливий акцент зроблено на зростанні продуктивності, модернізації виробничих потужностей, впровадженні ERP та CRM систем, а також підтримці соціальної відповідальності.

У *Розділі 3* окреслено стратегічні напрями оптимізації управління ресурсами на основі виявлених проблем і резервів. Запропоновано конкретні заходи для вдосконалення системи управління, включаючи підвищення цифрової інтеграції, розвиток системи навчання персоналу, удосконалення логістичних процесів і розширення співпраці з місцевими громадами. Розроблено пропозиції щодо стабілізації діяльності підприємства та підвищення його стійкості до зовнішніх викликів, що включають зміцнення соціального капіталу, стратегічне планування релокаційного розвитку, зменшення залежності від зовнішнього фінансування та активізацію інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕЛОКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та структура ресурсного потенціалу підприємства з точки зору теорії корпоративних фінансів

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів, що утворюють систему можливостей для досягнення стратегічних цілей організації. У контексті динамічного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану, зростає значення не лише наявності ресурсів, але й ефективного управління ними. Ефективність підприємства визначається не кількістю ресурсів як такою, а здатністю до їх раціонального використання, гнучкої комбінації та адаптації до нових обставин, що дозволяє підтримувати стійкість та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Мельник М. та Лещух І. [16, с. 95] розглядають ресурсний потенціал підприємства як динамічну систему, яка не є сталою у часі, а навпаки – постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. У кризових умовах, спричинених як економічною нестабільністю, так і іншими дестабілізуючими подіями, здатність підприємства до адаптації визначає його життєздатність. Автори наголошують, що ефективне управління ресурсами передбачає постійне оновлення стратегій, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни середовища. Таким чином, гнучкість і адаптивність виступають ключовими чинниками стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності.

Водночас, відповідно до підходів Дячука О. та Нагорняка І. [32, с. 55], ресурсний потенціал слід розглядати не лише як набір фізичних чи грошових

активів, а як цілісну систему наявних і потенційних ресурсів, що включає також управлінські та інтелектуальні компоненти.

Такий підхід дозволяє більш повно охопити всі критично важливі складові потенціалу підприємства, що безпосередньо впливають на його здатність адаптуватися до викликів сучасного середовища. Складові ресурсного потенціалу підприємства включають матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інтелектуальні ресурси, що узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Складові ресурсного потенціалу підприємства

Складові ресурсного потенціалу	Характеристика
Матеріальні ресурси	Активи у вигляді засобів виробництва, сировини, інвентарю
Фінансові ресурси	Обігові кошти, інвестиційний капітал, зовнішнє фінансування
Трудові ресурси	Людський капітал, його кваліфікація, мотивація та продуктивність
Інформаційні ресурси	Бази даних, аналітичні системи, внутрішні й зовнішні комунікації
Інтелектуальні ресурси	Нематеріальні активи, патенти, інноваційний потенціал, організаційна культура

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Особливе значення в структурі ресурсного потенціалу підприємства належить людському капіталу, який формує основу динамічності та адаптивності господарської системи до змін у зовнішньому середовищі. Кваліфіковані кадри, що здатні до безперервного навчання, саморозвитку та впровадження інновацій, відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності підприємства. Відсутність системного підходу до розвитку персоналу обмежує можливості організації в умовах швидкоплинних змін ринку. Саме тому керівництво повинно формувати сприятливе середовище для професійного зростання працівників, підвищення їхньої гнучкості, відповідальності та готовності до змін [32, с. 28].

Поряд із цим, важливу роль відіграють інформаційні та інтелектуальні ресурси, що забезпечують не лише ефективне функціонування підприємства, а й його довгостроковий розвиток. Інформаційні ресурси дозволяють формувати стратегії на основі аналізу даних, прогнозування ризиків та альтернатив, сприяють

удосконаленню управлінських рішень. Інтелектуальні ресурси – патенти, технології, ноу-хау, управлінський досвід – набувають особливої ваги в кризових умовах, коли гнучкість мислення і нестандартні рішення стають вирішальними. Їх інтеграція в усі аспекти діяльності формує культуру інновацій, що є основою конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Разом із тим, управління ресурсами не повинно обмежуватись лише кількісною оцінкою їх наявності. Важливою складовою є аналіз якості ресурсів та їх здатності до відновлення. Зосередженість виключно на обсягах ресурсного забезпечення може призвести до стратегічних прорахунків, особливо якщо ресурси вичерпуються швидше, ніж підприємство може їх відновити. Ефективне ресурсне управління має базуватися на системному аналізі – як поточних можливостей, так і перспектив зростання. Такий підхід дозволяє формувати довгострокові стратегії, здатні запобігати виникненню кризових ситуацій у майбутньому [24, с. 77].

Більше того, стійкість підприємства у періоди турбулентності забезпечується комплексним підходом до управління, який інтегрує як внутрішні резерви, так і зовнішні впливи. Успішні компанії активно інвестують у розвиток людського капіталу, впроваджують інновації та здійснюють безперервну оптимізацію бізнес-процесів. Це дає їм змогу не лише пом'якшити наслідки негативних змін, але й використовувати їх як поштовх для трансформації та стратегічного зростання. Відповідно, стратегічне управління ресурсами розглядається як ключовий чинник не лише стабільності, а й сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [23].

Згідно з дослідженням М. Бортника, ресурсний потенціал відіграє ключову роль не лише як операційна основа функціонування підприємства, але й як визначальний чинник його конкурентоспроможності [2, с. 37]. Автор наголошує, що ресурси – це не просто матеріали чи фінансові засоби, а цілісні активи, які потребують стратегічного управління та постійного вдосконалення. У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану та зростання невизначеності, підприємства змушені переосмислювати підходи до управління своїми ресурсами.

Збалансована ресурсна структура, адаптована до змін середовища, є запорукою досягнення як коротко-, так і довгострокових стратегічних цілей.

Бортник С. підкреслює, що ефективне функціонування підприємства залежить від оптимального поєднання всіх видів ресурсів – фінансових, трудових, інформаційних, технологічних тощо. Вони повинні бути гармонійно розподілені між усіма напрямками діяльності для забезпечення синергії. Навіть незначні збої у розподілі можуть негативно вплинути на загальну ефективність організації, тому регулярний перегляд і коригування стратегій є необхідною умовою стабільності. Особливо в кризових ситуаціях важливо зосередити ресурси на тих напрямках, які забезпечують максимальний ефект та сприяють адаптації до нових викликів [2, с. 42].

В умовах війни, коли підприємства стикаються з високими ризиками та обмеженими можливостями, гнучкість та адаптивність набувають критичного значення. Підприємства, здатні оперативно реагувати на зовнішні зміни, не лише знижують ризики втрат, а й знаходять нові точки зростання. Таким чином, стратегічний підхід до управління ресурсами, що враховує не тільки наявні можливості, але й потенційні ризики, є вирішальним чинником збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища [9].

У сучасних дослідженнях ресурсного потенціалу все більше уваги приділяється регіональному контексту його формування та реалізації. Зокрема, в своїй роботі О.Мульська, Т. Васильців та Є. Бараняк підходять до цього питання з позицій регіональної економіки, акцентуючи на значенні територіальних чинників у забезпеченні ефективного використання ресурсів підприємства [18, с. 32]. Автори підкреслюють, що підприємства не повинні розглядати ресурси як ізольовані елементи, відірвані від географічного середовища. Натомість вони мають усвідомлювати тісний зв'язок між власним ресурсним потенціалом та економічною, інфраструктурною й логістичною мережею регіону.

Синергія між підприємством та місцевою інфраструктурою – такими як транспортні артерії, канали комунікації, доступ до постачальників і споживачів – створює додаткову вартість та оптимізує результати діяльності. В умовах високої

конкуренції та постійних змін на ринку, перевагу отримують ті підприємства, які здатні швидко переміщувати та ефективно використовувати ресурси завдяки розвиненій логістиці та інтегрованості в регіональні процеси. Таким чином, територіальний аспект стає ключовим у формуванні конкурентоспроможної бізнес-стратегії.

Крім того, підприємства повинні враховувати ресурсний потенціал самого регіону, зокрема доступ до кваліфікованої робочої сили, енергоносіїв, вигідне географічне положення тощо [15, с. 16]. Адаптація підприємницьких стратегій до регіональних особливостей дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити ефективність, але й забезпечити взаємодію з місцевою економікою, стимулюючи її розвиток. Таким чином, ресурсний потенціал підприємства набуває нового змісту – як багатовимірна система, інтегрована в просторову економіку, що визначає умови для стійкого зростання в умовах змінного середовища.

Значущість соціального компоненту ресурсного потенціалу в умовах сучасних викликів набуває особливої актуальності. Л. Якімова підкреслює, що у кризових ситуаціях, коли зовнішні фактори дестабілізують діяльність підприємства, ключовим фактором стійкості виступає людський ресурс, а також соціальні зв'язки, довіра й колективна мотивація [29, с. 216]. У таких умовах внутрішня згуртованість персоналу, взаємна підтримка та командна взаємодія дозволяють організації підтримувати ефективність функціонування навіть у найскладніших обставинах. Це, у свою чергу, сприяє формуванню основи для виходу з кризи з мінімальними втратами та закладеними передумовами для подальшого розвитку.

Соціальний капітал підприємства охоплює не лише внутрішні взаємини, а й зв'язки з локальними громадами, діловими партнерами та іншими стейкхолдерами. Наявність партнерських мереж і стабільних комунікаційних каналів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зовнішні зміни, отримувати доступ до критично важливих ресурсів, інформації або навіть організаційної підтримки. Така взаємодія сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку, підвищенню його соціальної відповідальності та формуванню стійкого іміджу. Співпраця з регіоном

і стейкхолдерами формує довіру та підтримку, зміцнюючи стратегічну стабільність підприємства [30, с. 45].

У періоди війни або масштабної кризи соціальні ресурси відіграють роль джерела інновацій, моральної згуртованості та мотивації, які є критично важливими для підтримання продуктивності персоналу та збереження конкурентоспроможності. Соціальний капітал функціонує як внутрішній стабілізатор, що допомагає підтримувати ефективність навіть за умов високої невизначеності. Він забезпечує не лише моральну стійкість, а й швидку мобілізацію персоналу для прийняття управлінських рішень у критичні моменти. Ефективне управління соціальними зв'язками допомагає долати кризи та перетворювати виклики на стратегічні переваги [31, с. 78].

Отже, ресурсний потенціал підприємства слід розглядати не лише як сукупність матеріальних, фінансових чи інших відчутних активів, а як комплексну, багатовимірну систему, що забезпечує здатність до адаптації, розвитку й стійкого функціонування в умовах невизначеності. Це своєрідна внутрішня системна основа функціонування організації, яка формує підґрунтя її конкурентоспроможності та стратегічної стійкості. Важливу роль у цій системі відіграють нематеріальні ресурси, особливо в періоди економічної та соціальної нестабільності. Нематеріальні ресурси - ключ до адаптивності та зростання підприємства в умовах викликів, попри складність їх оцінки.

1.2 Особливості фінансового управління ресурсами підприємства в умовах воєнного стану

Управління ресурсами є логічним продовженням аналізу їх потенціалу, адже ефективна експлуатація залежить від умов і підходів в управлінні. В умовах воєнного стану управління ресурсами набуває особливої важливості через необхідність оперативного реагування на зміни, забезпечення гнучкості та

здатності до швидкої адаптації. У таких ситуаціях кожне управлінське рішення може суттєво вплинути на ефективність операцій та безпеку персоналу. Критично важливо забезпечити ефективний розподіл ресурсів, підтримку інфраструктури та сталість комунікаційних процесів. Рішення мають базуватися на аналізі, з пріоритетом безпеки людей. У кризі адаптивність стає ключем до виживання й розвитку [25].

Гапак Н. та Чубарь О. зазначають, що в умовах геополітичної нестабільності ефективне управління ресурсами потребує оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, включно з постійним переглядом управлінських пріоритетів [6, с. 229]. Це необхідно не лише для збереження наявного потенціалу, а й для забезпечення стабільності в критичних секторах, які можуть зазнати впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. У подібних ситуаціях управлінці повинні чітко розмежовувати завдання, що потребують негайного реагування, і ті, які можуть бути відтерміновані. Традиційні стратегії часто не працюють у нових умовах, тому важлива адаптація планів і пошук нових можливостей.

Зміни глобального масштабу змушують підприємства переоцінювати свої підходи до використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Це особливо актуально для стратегічно важливих галузей, таких як енергетика, транспорт або охорона здоров'я, де управлінські помилки можуть мати системний характер. У таких обставинах критично важливою стає гнучкість у прийнятті рішень, що базуються на чітких аналітичних даних, аби мінімізувати ризики та зберегти контроль над ситуацією [8, с. 129].

Адаптивне управління є ключовим чинником забезпечення стійкості та ефективності організацій у динамічному та непередбачуваному середовищі. Завдяки здатності оперативно реагувати на зовнішні виклики, коригувати стратегії та внутрішні процеси відповідно до нових умов, адаптивне управління сприяє підвищенню гнучкості, конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності організацій. Основні напрями управління ресурсами підприємства в умовах воєнного стану охоплюють оптимізацію витрат, зменшення залежності

від зовнішнього фінансування, моніторинг середовища, оцінка ризиків, залучення державної та міжнародної допомоги (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні напрями управління ресурсами підприємства в умовах воєнного стану

Напрямок управління	Зміст
Фінансові ресурси	Оптимізація витрат, зменшення залежності від зовнішнього фінансування, перехід до моделі ресурсної самодостатності
Людські ресурси	Підвищення гнучкості, ініціативності персоналу, трансформація корпоративної культури
Інформаційні ресурси	Моніторинг середовища, оцінка ризиків, антикризове управління
Інституційна підтримка	Залучення державної та міжнародної допомоги, партнерство з місцевими структурами

Джерело: складено автором на основі [8; 21]

Тому, управління ресурсами підприємства в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що охоплює фінансові, людські, інформаційні ресурси та інституційну підтримку. Фінансова стабільність досягається через оптимізацію витрат та зменшення залежності від зовнішнього фінансування, що дозволяє забезпечити ресурсну самодостатність. Підвищення гнучкості персоналу та ефективний моніторинг середовища сприяють швидкому ухваленню рішень у кризових умовах. Залучення державної та міжнародної підтримки забезпечує додаткові ресурси для адаптації та відновлення, що дозволяє підприємствам зберігати стабільність і конкурентоспроможність [21, с. 38].

Збереження ключових ресурсів – це не лише питання поточних потреб, але й основа для довготривалого розвитку. У періоди невизначеності завдання керівника полягає не тільки у забезпеченні виживання бізнесу, але й у пошуку нових векторів зростання. Саме адаптація управлінських підходів і стратегічне переосмислення можуть стати тими факторами, що забезпечать успішне позиціонування підприємства після стабілізації ситуації. Для цього необхідно постійно моніторити динаміку середовища, своєчасно реагувати на загрози та водночас зберігати стратегічний вектор розвитку навіть у найскладніші періоди.

Усе це підкреслює необхідність формування гнучкої моделі управління, здатної витримати тиск зовнішніх змін [26, с. 63].

У контексті воєнного стану, інвестиційна активність у багатьох регіонах зазнала суттєвого спаду, що негативно вплинуло на привабливість територій для зовнішніх інвесторів. Як зазначає Т. Колесник [13, с. 69], підприємства, які раніше орієнтувалися на зовнішнє фінансування, змушені змінювати свої стратегії та зосереджуватись на ефективному використанні вже наявних ресурсів. Причинами цього є зростання ризиків, пов'язаних із безпековими загрозами, нестабільністю інфраструктури та непередбачуваністю державної політики. У відповідь на ці виклики компанії переходять від моделі активного залучення інвестицій до моделі ресурсної самодостатності, що передбачає мінімізацію втрат і максимізацію ефективності виробництва.

Така зміна управлінських пріоритетів змушує підприємства зосередитися на внутрішніх резервах. Бізнеси переглядають витрати, підвищують продуктивність праці та впроваджують гнучкі підходи до управління, які включають внутрішні інновації, активне використання аналітики для ухвалення рішень та трансформацію корпоративної культури. Це формує нову модель управління – таку, що ґрунтується не на ззовні нав'язаних моделях, а на власному потенціалі, стійкості й адаптивності. Трансформаційні процеси, хоча й викликані кризою, будуються на внутрішній силі організації. Формується нова парадигма, де конкурентоспроможність залежить від гнучкості й інноваційності, а не від обсягу ресурсів [2, с. 39; 25].

Водночас така ситуація створює нові можливості на мікрорівні – на рівні окремих підприємств і команд. Відсутність зовнішньої підтримки стимулює ініціативність, креативність і локальну мобілізацію ресурсів. Це вимагає від керівників глибшого розуміння внутрішньої структури підприємства та переосмислення звичних моделей управління. Ті організації, які здатні до адаптації в умовах обмежень, мають не лише шанси вижити, а й зміцнити свою стійкість до майбутніх викликів. Саме в таких умовах формується новий підхід до розвитку, заснований на гнучкості, автономності та ефективному використанні внутрішнього потенціалу – основи стабільності в нових економічних реаліях.

У сучасних умовах нестабільності традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність, що змушує підприємства шукати нові моделі реагування на динамічні зміни середовища. В. Рихліцький [33] підкреслює, що в ситуації, коли зміни відбуваються не поступово, а майже щодня, усталені управлінські схеми виявляються неефективними, і компаніям доводиться швидко адаптуватися до нових викликів. Це означає, що підприємства повинні відмовитися від довгих бюрократичних процесів ухвалення рішень і впроваджувати гнучкі моделі управління, які дозволяють оперативно реагувати в режимі реального часу. Стратегічна гнучкість стає ключовою умовою для виживання та успіху в турбулентному середовищі.

Як приклад такого підходу автор пропонує систему антикризового управління, що базується на постійному моніторингу зовнішнього середовища, оцінці ризиків і здатності швидко ухвалювати рішення. Основними елементами цієї моделі є негайний перерозподіл ресурсів, мобілізація команди та створення альтернативних ланцюгів постачання. Практична ефективність цієї системи підтверджується кейсами підприємств, які завдяки їй змогли не лише уникнути значних втрат, але й вийти з кризи зміцненими. Така адаптація дозволяє не лише вижити, але й зміцнити позиції на ринку. Адаптивні підходи стають не просто інструментом реагування, а стратегічною перевагою в умовах високої невизначеності [33].

Більше того, впровадження такої моделі сприяє формуванню нової корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність, ініціативність і готовність до змін. Співробітники починають мислити не лише в межах посадових інструкцій, а й в категоріях рішень і наслідків. Це сприяє побудові команд, здатних діяти ефективно навіть у критичних умовах, що робить організацію більш згуртованою, мобільною та стійкою. У довгостроковій перспективі це не лише зміцнює внутрішню структуру підприємства, а й підвищує його здатність до реакції на майбутні виклики, забезпечуючи сталість розвитку навіть у нестабільному середовищі. Еволюція культури зміцнює конкурентні переваги підприємства [25].

Химич І. звертає увагу на те, що інформаційна та кадрова безпека стають критичними чинниками управління ресурсами в умовах війни [27, с. 459]. Постійна зміна зовнішнього середовища та обмеженість ресурсів створюють ризиковані умови для ухвалення управлінських рішень. Відсутність стабільного внутрішнього середовища ускладнює процес планування, що вимагає від підприємства високого рівня внутрішньої організації, налагодженої комунікації та адаптивної стратегії. Забезпечення внутрішньої стійкості стає основою збереження керованості в умовах високої невизначеності. Це дозволяє підприємствам зберігати ефективність навіть у непередбачуваних обставинах.

У воєнних умовах ефективне управління ресурсами базується на постійному моніторингу середовища та здатності до оперативної адаптації. Підприємства, що швидко реагують на виклики й раціонально використовують ресурси, зберігають конкурентоспроможність навіть у критичних ситуаціях. Гнучкість управлінських підходів дозволяє не лише адаптуватися, а й перетворити кризу на можливість для оновлення та сталого розвитку. Стабільність забезпечує ефективна взаємодія з партнерами, що дає змогу адаптувати логістику та постачання. Надійне партнерство мінімізує ризики, сприяє безперервності процесів і формує адаптивну мережеву модель, яка посилює гнучкість підприємства та готовність до змін [11; 28].

Коли більшість державних фінансових ресурсів спрямовується на підтримку оборонного сектору, державна та міжнародна допомога бізнесу набуває особливої ваги. Л. Войцехович підкреслює, що фінансова підтримка є критично важливою для стабільності малих і середніх підприємств, які є найбільш вразливими до економічних потрясінь [4, с. 25]. Відсутність належного доступу до фінансових ресурсів змушує підприємства змінювати управлінські підходи, оптимізувати виробничі процеси та переорієнтовуватися на нові ринки. Підтримка держави та донорів допомагає зберігати робочі місця, забезпечувати діяльність і знаходити нові можливості для розвитку.

Забезпечення стабільності бізнесу - це не лише про збереження економічної активності, а й про підтримку цілісності економічної структури країни. Міжнародні

гранти й державні програми часто стають ключовим інструментом підтримки, який дає змогу підприємствам подолати найскладніші періоди. Водночас така допомога має бути не лише фінансовою, а й стратегічною: передбачати консультаційну підтримку, сприяння у формуванні нових партнерств та виході на альтернативні ринки. Комплексний підхід і координація з державою та партнерами допомагають бізнесу вистояти та розвиватися. Гнучкість мислення, стратегічне планування та адаптація стають ключовими чинниками збереження конкурентоспроможності [7].

Отже, управління ресурсами в умовах воєнного стану вимагає від керівників підприємств значної гнучкості, швидкості реагування на зміни та здатності постійно адаптувати стратегії до нових реалій, що виникають через нестабільність на ринку та зовнішні фактори. Керівники повинні не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й активно шукати нові можливості для розвитку бізнесу – зокрема через оптимізацію внутрішніх процесів, автоматизацію та впровадження інновацій. Підтримка партнерств, зовнішня допомога, а також стратегічна адаптація забезпечують збереження конкурентоспроможності та формують умови для зростання навіть у надзвичайно складних умовах.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу релокованого підприємства

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є ключовим елементом управлінського аналізу. Вона дозволяє визначити, наскільки наявні ресурси відповідають досягнутим результатам діяльності. Такий аналіз не зводиться до формального підрахунку показників - він спрямований на виявлення резервів підвищення продуктивності, оптимізацію витрат і покращення управлінських рішень. Ресурсний потенціал охоплює фінансові, матеріальні, людські, інформаційні та інтелектуальні ресурси, які в сукупності формують

основу функціонування та розвитку підприємства. Підходи до оцінки ефективності ресурсного потенціалу підприємства узагальнені на рис. 1.1.

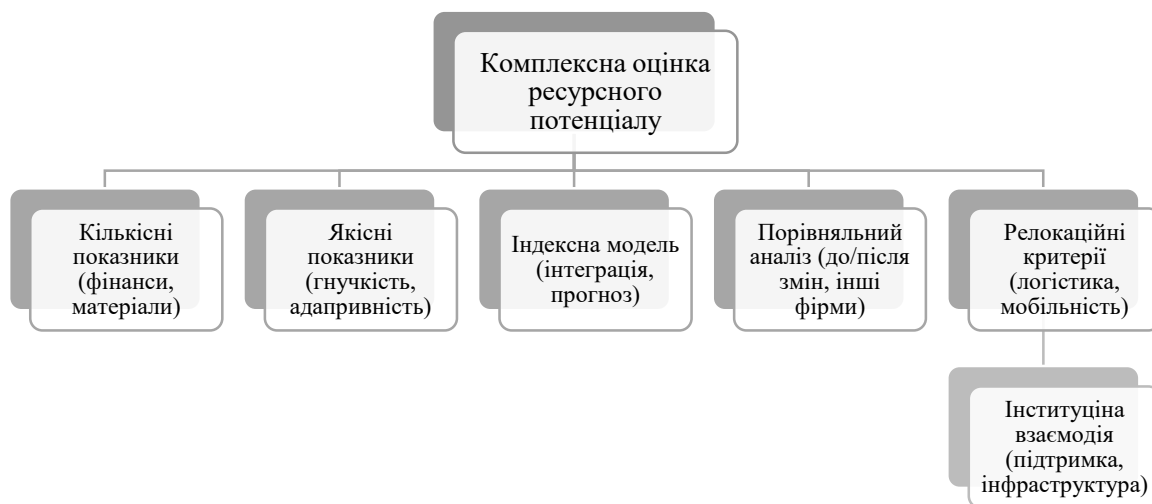


Рисунок 1.1 – Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за даними [15; 17]

Таким чином, в умовах динамічного зовнішнього середовища, зокрема воєнного стану, оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства набуває стратегічного значення. Застосування комплексного підходу, що охоплює кількісні, якісні, індексні, порівняльні та адаптивні методики, дозволяє не лише виявити слабкі місця у системі управління, але й сформулювати гнучку модель реагування на виклики. Це сприяє підвищенню адаптивності, збереженню стабільності та створенню умов для сталого розвитку підприємства навіть у кризових умовах. У цьому контексті особливу роль відіграє інтеграція різних методик в єдину систему оцінювання, що забезпечує цілісне бачення ефективності управління ресурсами.

Згідно з підходом В.Р. Ковалишина [12, с. 28], оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу повинна здійснюватися на основі багатофакторної системи показників, яка враховує не лише внутрішні

характеристики підприємства, а й зовнішні чинники впливу. Така система дозволяє отримати комплексне уявлення про ступінь досягнення стратегічних цілей за рахунок використання наявних ресурсів. Оцінка має охоплювати фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні та інтелектуальні ресурси, а також ступінь їх адаптивності до змін середовища. Особливу увагу варто приділяти аналізу ризиків, включно з безпековими умовами, які можуть мати вирішальне значення у періоди криз.

У контексті воєнного стану або інших нестабільних умов акценти в оцінці ефективності зміщуються: на перший план виходить не лише економічна доцільність використання ресурсів, але й здатність підприємства забезпечити їх захист, збереження та гнучке перепрофілювання. Важливим аспектом є також здатність швидко адаптуватися до змінюваних умов і зберігати операційну ефективність за будь-яких обставин. Тому критичним стає створення системи безпеки та стабільності на всіх етапах виробничого процесу. У мирний час домінує прагнення до оптимізації витрат і підвищення продуктивності, тоді як у кризових умовах критично важливо забезпечити безперервність ключових процесів і мінімізувати втрати [10, с. 128].

Комплексний підхід до оцінювання дозволяє виявити слабкі місця, спрогнозувати сценарії розвитку подій і розробити варіанти реагування. Це не просто аналіз фактичного стану, а системна діагностика управлінської ефективності, що допомагає приймати стратегічно вивірені рішення. Використання багатофакторної системи оцінювання підвищує адаптивність підприємства, дозволяє формувати гнучкі стратегії розвитку, а також знижує ризики управлінських помилок у складних ситуаціях. Багатовимірна оцінка ефективності ресурсного потенціалу підвищує керованість підприємством у короткостроковій перспективі та сприяє формуванню довгострокової стабільності, відкриваючи можливості для сталого розвитку [7; 15].

О. Мельник [17] наголошує, що оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу не може обмежуватися лише кількісними показниками. Традиційний фінансовий аналіз не дає вичерпної картини, особливо в умовах

нестабільності. Важливо включати до аналізу якісні характеристики, зокрема рівень адаптивності підприємства, здатність до оперативного планування та швидкість ухвалення управлінських рішень. Такий підхід дозволяє не лише об'єктивно оцінити поточний стан організації, а й спрогнозувати її поведінку в умовах змінного зовнішнього середовища. Саме ці фактори формують основу для своєчасного коригування стратегій і збереження конкурентоспроможності.

Для системної оцінки ресурсної ефективності пропонується використання індексної моделі, яка інтегрує різні кількісні та якісні показники в єдину аналітичну рамку. Така модель дозволяє здійснювати як поточну, так і перспективну оцінку діяльності підприємства. Її ключова перевага — здатність враховувати як внутрішні управлінські показники, так і зовнішні фактори впливу, що підвищує точність прогнозів і дає змогу оперативно адаптувати управлінські підходи відповідно до нових викликів. Водночас вона дозволяє оцінити потенціал підприємства для реагування на зміни в умовах ринку, що є особливо важливим у кризових ситуаціях. Це забезпечує обґрунтовані рішення для довгострокової стабільності [5, с. 112].

У кризових умовах індексна модель демонструє високу практичну ефективність, оскільки дозволяє оперативно ідентифікувати «вузькі місця» в бізнес-процесах і ініціювати необхідні корекційні дії. Завдяки комплексному охопленню параметрів ефективності, вона виступає не лише інструментом оцінки, а й засобом підтримки управлінських рішень. Модель формує чітке уявлення про слабкі сторони підприємства та напрями для вдосконалення, що є критично важливим в умовах динамічного середовища. Це особливо актуально в періоди швидких змін, коли бізнесу необхідно оперативно адаптувати стратегії задля забезпечення стабільності та подальшого розвитку. Індексна модель таким чином сприяє формуванню гнучких, адаптивних і конкурентоспроможних бізнес-моделей [24, с. 79].

С. Коробка [14] звертає увагу на необхідність адаптації системи оцінки ефективності управління ресурсами до умов воєнного стану, особливо в контексті релокації підприємств. Традиційні методики, орієнтовані на стабільні умови,

виявляються недостатніми, коли бізнес змушений функціонувати в умовах радикальної зміни інфраструктури, ринків і логістичних зв'язків. У таких ситуаціях важливими критеріями ефективності стають мобільність ресурсів, гнучкість логістики та стабільність ключових операційних процесів у новому середовищі, що вимагає впровадження нових підходів до управління, які враховують специфічні умови, що виникають під час кризових періодів.

Оцінка ефективності повинна враховувати як внутрішні зміни в організаційній структурі, так і зовнішні виклики, пов'язані зі станом інфраструктури нових локацій, доступом до ресурсів і змінами в ринковому середовищі. Включення до системи аналізу таких показників, як здатність підприємства адаптувати поставки, швидко налагоджувати нові логістичні маршрути та ефективно взаємодіяти з партнерами, дозволяє краще оцінити здатність компанії до оперативного відновлення та стійкого функціонування. Важливо оцінювати рівень інноваційності та готовність підприємства до впровадження нових технологій у відповідь на кризові виклики. Це допомагає оцінити потенціал та стратегії для конкурентоспроможності [10, с. 36].

Особливе значення в таких умовах має динамічна система оцінювання, яка дозволяє вимірювати стабільність реалізації критично важливих бізнес-процесів у період змін. Це передбачає не лише констатацію фактичного стану, а й можливість гнучкого коригування стратегії на основі аналізу реального функціонування підприємства в нових умовах. Параметри, пов'язані з релокацією – зокрема мобільність ресурсів, ефективність переналаштування та швидкість прийняття рішень – стають основою для оцінки здатності підприємства зберігати стабільність, адаптуватися до змін та забезпечувати розвиток у складному середовищі. Ефективність релокації - це гнучкість, оперативність і безперервність діяльності [13, с. 68].

В. Савченко [22] акцентує увагу на ролі взаємодії підприємств із державними структурами та органами місцевого самоврядування в контексті оцінки ефективності управління ресурсами. Він підкреслює, що рівень ефективності значною мірою визначається гнучкістю та прозорістю інституційного

середовища, яке формує умови для оперативного реагування на зовнішні виклики, зокрема під час кризових ситуацій. Підтримка державних структур, особливо у вигляді швидкої координації, правової стабільності та доступу до необхідних інфраструктурних ресурсів, є вирішальною для збереження функціональності бізнесу в умовах нестабільності. Взаємодія підвищує адаптивність підприємств і їх здатність до швидкого відновлення.

Релокованим підприємствам важливо забезпечити публічну підтримку з боку держави та місцевих адміністрацій, зокрема через фінансову допомогу, відновлення інфраструктури, спрощення доступу до ринків і правовий супровід. Така підтримка сприяє швидшій адаптації підприємств, збереженню операційних процесів і конкурентоспроможності, а також забезпечує безперервність діяльності. Прозорість процедур взаємодії з державними органами зменшує бюрократичні навантаження, сприяє ефективній релокації та оптимізації процесів, що формує основу для сталого економічного розвитку і підвищення інвестиційної привабливості країни навіть у кризових умовах [17, с. 59].

Важливість використання порівняльного аналізу як методу оцінювання ефективності функціонування підприємств, обумовлюється в контексті релокації або суттєвих змін у середовищі діяльності. Такий підхід дозволяє не лише оцінити внутрішні результати компанії, а й проаналізувати взаємозв'язок між бізнес-процесами і змінами в зовнішньому середовищі, включаючи інфраструктурні, ринкові та інституційні чинники. Це дає змогу виявити важливі тенденції та визначити ключові фактори, що впливають на стабільність і розвиток підприємства. Виявлення цих зв'язків сприяє формуванню адаптивних стратегій розвитку, які враховують як поточні, так і прогнозовані зміни [10, с. 36].

Порівняльний аналіз дозволяє виявити відмінності в ефективності управління ресурсами, порівнюючи діяльність підприємства до та після змін або з аналогічними компаніями в інших регіонах. Це дає змогу ідентифікувати нові ризики та переваги, а також оцінити вплив соціально-економічних і політичних факторів на ефективність. Такий підхід сприяє оперативному реагуванню на зміни, удосконаленню внутрішніх процесів і коригуванню стратегічного курсу, що в

довгостроковій перспективі допомагає створити гнучку модель управління та забезпечує конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах. Порівняльний аналіз допомагає не тільки діагностувати стан підприємства, а й адаптувати стратегію до змін економічного середовища.

Таким чином, оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства виступає важливим елементом управлінського аналізу у визначенні рівня досягнення наявних ресурсів відповідним результатам діяльності. Цей аналіз не просто формальне визначення показників, а має спрямовання на виявлення потенційних резервів підвищення продуктивності, оптимізацію витрат і покращення управлінських рішень [30, с. 129].

Задля забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища необхідно застосовувати комплексний підхід до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу. Така оцінка має виходити за межі традиційного аналізу фінансових показників і включати якісні характеристики, рівень адаптивності, гнучкість управлінських процесів та здатність до інновацій. Особливо важливими ці аспекти є в кризові періоди, коли підприємства повинні швидко реагувати на зміни в економіці, логістиці та безпеці. Успішні організації поєднують аналітику і прогнозування, що забезпечує коригування стратегій та конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «БОСАЛ МАНУФАКТУРИНГ УКРАЇНА» В УМОВАХ РЕЛОКАЦІЇ

2.1. Фінансово-економічна характеристика релокованого підприємства

ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» - підприємство з іноземними інвестиціями, що входить до складу міжнародної групи «Bosal Group». Воно спеціалізується на виробництві автомобільних компонентів, зокрема вихлопні системи й причіпне обладнання (табл. 2.1). До війни завод працював у Запоріжжі, але у 2022 році через безпекові ризики виробництво було релоковано до Кам'янця-Подільського.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна»

Характеристика	Коментарі
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Босал Мануфактуринг Україна»
Код ЄДРПОУ	33985999
Дата державної реєстрації	28 грудня 2005 року
Юридична адреса	32300, Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський, вул. Маршала Харченка, буд. 22Б
Статутний капітал	34 598 951 грн
Форма власності	Приватна
Керівник	Папашев Костянтин Олегович
Кінцеві бенефіціарні власники	Бос Карел; Бос Вільгельміна Доротеа; Бос Маріке Доротеа
Основний вид діяльності (КВЕД):	29.32 – Виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів; 24.20 – Виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі; 45.20 – Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; 45.31 – Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; 45.32 – Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

Джерело: складено автором за даними [3]

Нині на підприємстві працює понад 170 працівників – приклад успішної релокації в умовах війни. Підприємство швидко адаптувалося, відновивши понад 80 % довоєнного обсягу, забезпечуючи щорічний оборот у 10-12 млн євро, з яких понад 90 % експортується до ЄС [3]. Організаційна структура підприємства ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» наведена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна»

Джерело: складено автором за даними [3; 19].

Протягом 2022–2024 років ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» успішно реалізувало комплекс заходів з релокації виробничих потужностей у зв’язку з військовою агресією в країні. Компанія, що спеціалізується на виготовленні глушників та автокомпонентів, змогла не лише зберегти стабільність, а й адаптуватися до нових умов, розширюючи партнерські зв’язки на внутрішньому та міжнародному рівні. Незважаючи на складнощі, пов’язані з логістикою та постачанням, підприємство змогло налагодити безперервний процес виробництва і поставок, зберігаючи конкурентні позиції на ринку [20].

Велике значення у період релокації мала модернізація виробничих потужностей та цифровізація управлінських процесів. ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» впровадило сучасні цифрові інструменти, що дозволили оптимізувати

адаптацію продукції до вимог міжнародних стандартів, а також значно скоротити терміни доставки та зменшити витрати. Завдяки цьому підприємство змогло оперативно реагувати на змінні умови ринку та підтримувати стабільність постачань. Це стало запорукою підвищення ефективності роботи і швидкої реакції на потреби клієнтів в умовах воєнного стану [1].

Підприємство активно співпрацювало з міжнародними партнерами, що сприяло не тільки збереженню експортних поставок, але й відкриттю нових ринків збуту, зокрема в Європі. Участь у профільних виставках та бізнес-форумах сприяла презентації оновлених виробничих можливостей і закріпленню іміджу надійного виробника. Це також дозволило підтримувати безперервний діалог із замовниками та оперативно враховувати їхні потреби. Завдяки чіткій стратегії розвитку та командній гнучкості компанія отримала нові замовлення та розширила географію співпраці, попри складні умови ведення бізнесу в Україні [1; 3].

У 2024 році ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» планує продовжити розширення релокаційних проектів і нарощування виробничих потужностей, що дозволить збільшити обсяги виробництва та експорту. Запровадження нових автоматизованих систем управління логістикою допоможе оптимізувати процеси доставки та знизити собівартість продукції. Впроваджені інновації сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку [22].

Це створює необхідні передумови для стабільного та прогнозованого розвитку підприємства навіть в умовах воєнних викликів, які супроводжуються високим рівнем невизначеності, порушенням логістичних ланцюгів та нестабільністю ринкового середовища. Успішна адаптація до таких умов дозволяє підприємству зберігати операційну ефективність, підтримувати виробничі потужності та забезпечувати виконання контрактних зобов'язань перед партнерами. Завдяки цьому зміцнюються ринкові позиції компанії серед провідних виробників автокомпонентів в Україні, розширюються можливості для залучення інвестицій, розвитку експортного потенціалу та інтеграції у глобальні ланцюги постачання, що в довгостроковій перспективі сприяє підвищенню

конкурентоспроможності та сталому зростанню. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства в динаміці 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» за 2022-2024 роки

Показник	Значення показника			Відхилення	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	200 000	220 000	240 000	+20 000	+10%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	150 000	165 000	180 000	+15 000	+9%
Чистий прибуток, тис. грн	10 000	12 000	14 000	+2 000	+16,7%
Рентабельність продукції, %	5%	5,5%	5,8%	+0,3%	+5%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1 000	1 050	1 100	+50	+4,8%
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	200	210	218	+8	+3,8%
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	50 000	55 000	60 000	+5 000	+9,1%
Фондовіддача, грн/грн	4	4,5	5	+0,5	+11,1%

Джерело: побудовано автором на основі [19; 20]

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» за 2022-2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства в умовах воєнних викликів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 10 %, досягнувши 240 000 тис. грн у 2024 році, що вказує на розширення обсягів виробництва та збільшення попиту на продукцію компанії. Це стало можливим завдяки ефективній реалізації релокаційних проектів і впровадженню сучасних технологій управління виробництвом. Підприємство успішно адаптується до ринкових змін і зберігає стабільний обсяг продажів в нестабільних умовах.

Показник чистого прибутку зріс на 16,7 %, що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. Рентабельність продукції підвищилася до 5,8 %, що є позитивним сигналом щодо прибутковості бізнесу. Водночас зростання собівартості на 9 % є свідченням інвестицій у якість

та модернізацію виробництва, що в довгостроковій перспективі підвищує конкурентоспроможність компанії. Така збалансована політика дозволяє підтримувати фінансову стабільність і забезпечує зростання економічної ефективності. Це підтверджує успішну стратегію зростання та зміцнення ринкових позицій компанії.

Інвестиції у виробничі засоби також мали позитивний вплив на діяльність підприємства – середньорічна вартість основних виробничих засобів збільшилась на 9,1 %, а фондвіддача зросла на 11,1 %, що підтверджує зростання ефективності використання капіталу. Збільшення середньооблікової чисельності працівників на 4,8 % і підвищення продуктивності праці на 3,8% вказують на нарощування виробничого потенціалу без втрати якості роботи. Усе це свідчить про здатність ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» успішно розвиватися та залишатися конкурентним навіть в умовах воєнного стану.

У період повномасштабної війни ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» реалізувало стратегічне рішення щодо релокації своїх виробничих потужностей, перемістивши їх до міста Кам'янець-Подільський. Це було критично важливо для забезпечення безперервності виробничих процесів, збереження існуючих робочих місць і мінімізації ризиків, пов'язаних із війною. Переміщення підприємства також вимагало тісної взаємодії з місцевою владою, яка надала необхідну підтримку у вигляді сприяння адаптації компанії до нових соціально-економічних умов громади. Відновлено логістику для стабільної роботи підприємства [1; 3].

Фінансові показники діяльності компанії за 2024 рік свідчать про ефективність обраної стратегії релокації та адаптації до нових умов. Виторг компанії склав 518,169 млн гривень, що свідчить про потужну комерційну активність навіть у нестабільних умовах. Чистий прибуток у розмірі 18,256 млн гривень показує здатність підприємства не лише зберігати рентабельність, а й забезпечувати фінансову стійкість. Загальна вартість активів на кінець року досягла 224,882 млн гривень, що підкреслює інвестиційну спроможність та капіталізацію компанії. Фінансові результати підтверджують стабільність і перспективи зростання підприємства [19; 20].

Одним із ключових факторів успішної роботи компанії стала цифрова трансформація, що охопила всі основні сфери управління. Впровадження ERP-системи дозволило оптимізувати та автоматизувати управлінські процеси, забезпечуючи прозорість і оперативний контроль над виробництвом, фінансами та логістикою. Це дозволило мінімізувати людський фактор і підвищити точність прийняття рішень. Використання CRM автоматизувало маркетинг і продажі, покращивши обслуговування клієнтів і розширивши ринок. Впроваджені цифрові інструменти суттєво підвищили конкурентоспроможність підприємства.

ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» приділяє особливу увагу розвитку людського капіталу, усвідомлюючи, що саме працівники є ключовим ресурсом для інновацій та успішної діяльності. Працівники компанії регулярно проходять навчання, беруть участь у професійних конференціях, семінарах та обмінюються досвідом із колегами. Запроваджена система наставництва дозволяє новим співробітникам швидко адаптуватися, а підтримка ініціатив стимулює розвиток креативності та командної роботи. У результаті компанія формує сприятливе середовище для професійного зростання та особистісного розвитку своїх кадрів.

Соціальна відповідальність є невід'ємною частиною стратегічних пріоритетів ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна». Підприємство активно впроваджує екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення шкідливих викидів та поступовий перехід до використання відновлюваних джерел енергії. Також компанія підтримує місцеві освітні проєкти, сприяючи розвитку молоді й підвищенню освітнього рівня громади. Крім того, підприємство бере активну участь у волонтерській діяльності, що допомагає зміцнювати соціальні зв'язки, підвищувати довіру громади та розвивати позитивний імідж бізнесу в регіоні [1].

Незважаючи на численні виклики воєнного часу, підприємство змогло не тільки зберегти свої позиції на ринку, але й значно їх зміцнити. Завдяки оперативності у прийнятті управлінських рішень компанія швидко адаптувалася до нових реалій, що дозволило уникнути зупинки виробництва та втрати клієнтів. Масштабна цифровізація бізнес-процесів сприяла підвищенню прозорості і контролю на всіх етапах виробництва, а модернізація технологій дала змогу

оптимізувати витрати і покращити якість продукції. Такі кроки забезпечили підприємству конкурентні переваги навіть у складних умовах [3].

Внаслідок впроваджених змін компанія змогла суттєво знизити операційні витрати, що позитивно вплинуло на фінансові показники і дозволило направити ресурси на розвиток нових проєктів і розширення виробничих потужностей. Постійне вдосконалення процесів, використання інноваційних рішень і акцент на ефективність стали ключовими факторами стабільного функціонування підприємства. Така стратегія дала змогу оперативно реагувати на виклики ринку та зберігати конкурентні переваги. Це забезпечило міцний фундамент для сталого розвитку і зміцнення позицій бізнесу в умовах війни.

Отже, ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» є прикладом сучасного, інноваційного та соціально відповідального підприємства, яке демонструє високу здатність ефективно працювати навіть у найскладніших умовах. Компанія поєднує стратегічне управління, цифрові технології, системний розвиток персоналу та модернізацію виробництва як основні складові свого стійкого зростання. Цей досвід може слугувати моделлю для інших підприємств, що прагнуть розвиватися в умовах нестабільності. Цей підхід підтверджує важливість інновацій і соціальної відповідальності для довгострокового успіху бізнесу в сучасних реаліях.

2.2 Вплив релокації на ресурсний потенціал підприємства

Рішення про релокацію ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» під час повномасштабної війни було важливим для збереження виробництва і стабільності бізнесу: частина процесів була швидко переведена до безпечнішого Кам'янець-Подільського, що дозволило зберегти команду і уникнути простоїв. При цьому основний офіс залишився на попередньому місці, що забезпечило ефективне управління та координацію. Відкриття додаткових офісів у нових регіонах розширило географію діяльності і підвищило гнучкість компанії, дозволяючи

краще взаємодіяти з клієнтами і швидко адаптуватися до змін на ринку й нових реалій.

Процес релокації вимагав від підприємства суттєвих змін у внутрішніх процесах і ресурсній базі. Значне зростання ролі людського капіталу стало очевидним, адже персонал пройшов адаптацію до нових умов праці, отримав підтримку у вигляді навчальних програм і наставництва. Одночасно активізувалася цифровізація бізнесу: інвестиції в IT-інфраструктуру і впровадження нових управлінських систем забезпечили ефективний контроль виробничих процесів і фінансів, а також підвищили комунікацію між віддаленими підрозділами, що сприяло збереженню цілісності бізнес-процесів у нових умовах.

Фінансові показники ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» свідчать про успішність обраної стратегії. Незважаючи на виклики воєнного часу, компанія зберегла стабільний виторг і чистий прибуток, що стало можливим завдяки зниженню операційних витрат і підвищенню ефективності виробництва. Оптимізація ресурсів, модернізація технологічних процесів і гнучкий підхід до управління дозволили мінімізувати втрати і підтримувати стійкість підприємства у кризових умовах, заклавши основу для подальшої фінансової стабільності. Це свідчить про здатність підприємства зберігати стабільність і зміцнювати позиції на ринку.

Таким чином, релокація ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» стала не лише інструментом збереження бізнесу, а й поштовхом до комплексної трансформації ресурсного потенціалу. Підприємство адаптувало кадрові, матеріально-технічні та фінансові ресурси під нові виклики, що заклало міцний фундамент для подальшого розвитку і зміцнення позицій на ринку. Цей досвід свідчить про високу здатність компанії швидко реагувати на зовнішні ризики і використовувати їх для підвищення власної конкурентоспроможності, що є важливою складовою успішної діяльності в умовах постійних змін.

Ключові зміни в ресурсному потенціалі ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» у період із 2022 по 2024 роки відображають, як компанія адаптувала свої кадрові, матеріально-технічні та фінансові ресурси в умовах релокації бізнесу під

впливом воєнних викликів. Аналіз цих змін дає змогу простежити не лише зростання окремих показників, а й загальну динаміку внутрішньої трансформації підприємства, спрямованої на збереження стабільності та забезпечення подальшого розвитку. Результати прийнятих управлінських рішень і стратегічних кроків, які стали фундаментом для успішної адаптації компанії до нових реалій визначено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні зміни у ресурсному потенціалі релокація ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» у 2022–2024 роках

Ресурсна складова	2022 рік	2024 рік	Відхилення	Зміна, %
Кількість працівників, осіб	1000	1100	+100	+10,0
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	200	218	+18	+9,0
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	50 000	60 000	+10 000	+20,0
Фондовіддача, грн/грн	4,0	5,0	+1,0	+25,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	200 000	240 000	+40 000	+20,0
Чистий прибуток, тис. грн	10 000	14 000	+4 000	+40,0

Джерело: побудовано автором на основі даних [19; 20].

Тому, зміни в ресурсному потенціалі ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» за період 2022-2024 років свідчать про успішну адаптацію підприємства до викликів воєнного часу та релокації бізнесу. Кількість працівників зросла на 10 %, що свідчить про збереження та навіть посилення кадрового потенціалу. Водночас продуктивність праці підвищилася на 9 %, що свідчить про підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці показники свідчать про злагоджену роботу колективу та ефективне управління персоналом в умовах нестабільності, що є ключовим фактором у забезпеченні безперервності виробничих процесів.

Фінансові та матеріально-технічні ресурси підприємства також зазнали значних покращень. Середньорічна вартість основних виробничих засобів збільшилася на 20 %, що свідчить про модернізацію та оновлення виробничої бази.

Фондовіддача зросла на 25 %, демонструючи підвищення ефективності використання основних засобів у процесі виробництва. Ці зміни стали можливими завдяки інвестиціям у технології та оптимізації виробничих процесів, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку. Водночас це сприяло зміцненню фінансової стійкості компанії, що є важливим фактором у складних умовах релокації.

Ці фінансові показники свідчать про успішну адаптацію бізнесу в умовах релокації та збереження конкурентних переваг на ринку. Компанія демонструє стабільний розвиток: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 20 %, а чистий прибуток зріс на 40 %. Такий значний приріст прибутку вказує на ефективне управління витратами та зростання рентабельності підприємства. Загалом, комплексна трансформація ресурсного потенціалу дозволила компанії не лише зберегти стабільність у складних умовах, а й закласти міцну основу для подальшого зростання, що є запорукою успішної реалізації стратегічних цілей компанії. Аналіз динаміки інвестицій (рис. 2.2) показує стабільний ріст фінансування IT-інфраструктури, що свідчить про фінансову стабільність компанії та її орієнтацію на інновації.

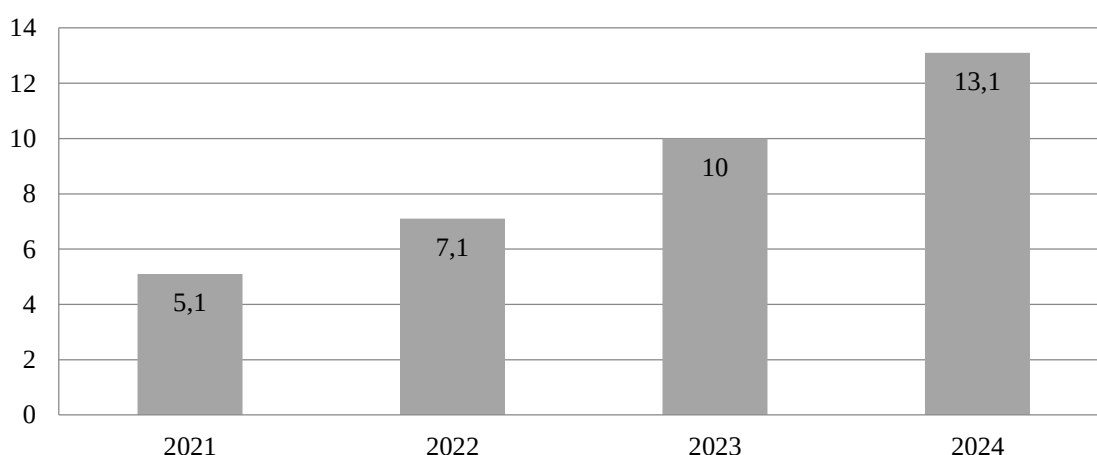


Рисунок 2.2 – Динаміка інвестицій в IT-інфраструктуру ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна», млн грн

Джерело: побудовано автором на основі даних [19; 20].

Інвестиції в технології не лише дозволили знизити витрати, але й забезпечили гнучкість та можливість швидко адаптуватися до нових реалій ринку. В цілому, цей стратегічний крок став основою для подальшого розвитку компанії, що підтверджує її готовність до інновацій і постійного вдосконалення.

У період з 2022 по 2024 роки ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» успішно адаптувалося до нових умов господарювання, здійснивши суттєві зміни в ресурсному потенціалі. Зокрема, чисельність персоналу зросла на 10 % (на 100 осіб), що сприяло покращенню організації виробничих процесів. Продуктивність праці підвищилась на 9 % - із 200 тис. грн/осіб до 218 тис. грн/осіб, що вказує на зростання ефективності використання трудових ресурсів. Така позитивна динаміка в кадровій сфері стала основою для формування стійкої операційної діяльності підприємства та поклала початок подальшим структурним змінам.

Матеріально-технічна база також зазнала позитивних змін: середньорічна вартість основних виробничих засобів збільшилася на 20 %, а фондвіддача - на 25 %. Чистий дохід від реалізації зріс на 20 % (до 240 млн грн), а чистий прибуток - на 40 % (до 14 млн грн). Така фінансова стабільність свідчить про доцільність обраного курсу на модернізацію виробництва та цифрову трансформацію. У підсумку, злагоджена взаємодія кадрових, матеріальних і фінансових ресурсів забезпечила підприємству здатність не лише реагувати на зовнішні виклики, а й створювати додану вартість в умовах підвищеної ринкової конкуренції.

У післявоєнний період адаптація підприємства до нових умов функціонування стала можливою завдяки впровадженню автоматизованих систем управління виробничими та логістичними процесами. Такий підхід дозволив не лише компенсувати втрати, спричинені релокацією, а й забезпечити стабільність у збереженні ланцюгів постачання, переміщенні матеріальних ресурсів і організації внутрішніх операцій. Інтеграція цифрових рішень в управління логістикою стала ключовим фактором підтримки безперервності діяльності підприємства та зниження рівня ризиків у кризовий період. Це позитивно вплинуло на прибутковість і продуктивність праці [3].

Значну роль у відновленні і подальшому розвитку підприємства відіграла активна зовнішньоекономічна діяльність. Участь у міжнародних галузевих форумах, укладання нових контрактів і поглиблення співпраці з європейськими партнерами дозволили значно розширити клієнтську базу та канали збуту. Очікується, що до кінця 2024 року обсяг експортованої продукції підприємства зросте на 10-15 %, що пов'язано з підписанням нових довгострокових угод з контрагентами з країн ЄС. Збереження партнерів і клієнтів забезпечила гнучка політика та надійна репутація. Це допомогло втримати ринок і відкрити нові можливості для розширення.

Особливу увагу було приділено технічній модернізації, що охоплювала оновлення виробничого обладнання, серверних систем і розширення інфраструктури дата-центрів. Це дало змогу суттєво підвищити якість обслуговування, покращити технологічні процеси та скоротити витрати на операційну діяльність. Завдяки цьому середній час обробки замовлень скоротився на 27 %, а витрати на обробку одиниці продукції зменшилися без втрати якості. Оновлення покращили швидкість і надійність, зміцнивши конкурентні позиції. Інвестиції в цифрову трансформацію стали не лише відповіддю на виклики, а й дієвим інструментом довгострокового розвитку.

Одним із важливих етапів цифрової трансформації стало впровадження внутрішньої ERP-системи для централізованого управління ресурсами (табл. 2.4), що значно покращило взаємодію між різними підрозділами компанії.

Таблиця 2.4 – Вплив автоматизації та ERP-системи на ключові операційні показники ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна»

Показник	До впровадження (2022 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення +/-	Зміна, %
Середній час обробки замовлення	55 хв	38 хв	-17 хв	-30,9
Рівень задоволеності клієнтів	78 %	93 %	+15 %	+19,2
Витрати на логістику, млн грн	3,0	2,55	-0,45	-15,0

Джерело: побудовано автором на основі даних [19; 20].

Ця система дозволила уникнути дублювання функцій і зекономити час, знижуючи операційні ризики. Завдяки інтеграції всіх логістичних процесів в одну платформу, компанія не лише підвищила ефективність роботи, але й зменшила витрати на транспортування. Цей підхід знизив витрати на 15 %, що сприяло росту компанії в умовах економічної нестабільності. Загалом, впровадження нових технологій та автоматизація процесів дозволили досягти значних покращень у ключових показниках діяльності компанії. Середній час обробки замовлень зменшився на 30,9 %, що безпосередньо свідчить про підвищення оперативності та ефективності роботи. Завдяки цьому клієнти отримують свої замовлення швидше, що стало важливим фактором у зростанні рівня їх задоволеності. Зокрема, рівень задоволеності клієнтів збільшився на 19,2 %, досягнувши 93 %, що є значним досягненням для компанії в умовах зростаючої конкуренції на ринку. Зміни зміцнили репутацію компанії та привернули нових клієнтів.

Також варто відзначити, що зниження витрат на логістику на 15 % позитивно вплинуло на загальну рентабельність компанії. Це вдалося досягти завдяки оптимізації логістичних процесів і зниженню витрат на транспортування. У сукупності ці зміни підтверджують, що інвестиції в автоматизацію та модернізацію інфраструктури дозволили компанії не тільки поліпшити якість обслуговування клієнтів, але й ефективно скоротити операційні витрати, що сприяло загальному зростанню її конкурентоспроможності на ринку. Ці досягнення стали міцною основою для подальшого розвитку компанії та вдосконалення її процесів у майбутньому.

Релокація бізнесу в умовах війни стала важливим кроком для забезпечення безпеки та стабільності діяльності ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна». Переміщення виробничих потужностей і ресурсів дозволило уникнути ризиків, пов'язаних із воєнними діями, та забезпечити безперервність операційної діяльності. Завдяки цьому компанія зберегла робочі місця і змогла швидко адаптуватися до нових логістичних викликів, які виникли через зміну географії виробництва. Такий підхід підтверджує важливість гнучкості у стратегічному

плануванні бізнесу в кризових ситуаціях і є прикладом успішної антикризової стратегії підприємства.

Водночас релокація стала поштовхом до впровадження цифрових технологій і автоматизації. Компанія впровадила ERP-систему, яка дозволила централізовано управляти ресурсами та оптимізувати логістичні процеси навіть у нових умовах. Це значно знизило час обробки замовлень і витрати на логістику, що в умовах війни є надзвичайно важливим для підтримки конкурентоспроможності та збереження прибутковості. Таким чином, цифрова трансформація посилила операційну стійкість підприємства та відкрила нові можливості для подальшого розвитку, водночас підвищивши загальну якість бізнес-процесів.

Особливу увагу було приділено покращенню комунікації з клієнтами через впровадження нових каналів зв'язку та цифрових сервісів. Завдяки цьому компанія змогла підвищити прозорість процесів і оперативність реагування на запити, що підвищило рівень довіри і задоволеності клієнтів навіть у складних обставинах. Підвищення якості обслуговування стало конкурентною перевагою, що сприяло збереженню та розширенню клієнтської бази. Це є ключовим фактором для стабільного розвитку та зміцнення позицій на ринку в умовах постійних змін, що дозволяє бізнесу залишатися гнучким і клієнтоорієнтованим.

Отже, модернізація IT-інфраструктури стала фундаментом для подальшого зростання ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна». Забезпечення стабільної роботи систем і адаптація технологій до нових викликів дозволили компанії ефективно опрацьовувати збільшений обсяг замовлень без втрати якості. Інвестиції в інновації мінімізували операційні ризики та значно покращили масштабованість бізнесу. Таким чином, релокація і цифрова трансформація суттєво посилили ресурсний потенціал підприємства, ставши ключовими факторами успішної адаптації у воєнних умовах. Це забезпечило стабільний розвиток і конкурентоспроможність компанії.

2.3 Оцінка ефективності фінансового управління ресурсами після релокації

Оцінка ефективності управління ресурсами після релокації ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» в умовах воєнного конфлікту показала суттєве покращення операційної діяльності підприємства. Раціоналізація використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів дозволила зменшити дублювання функцій, уникнути надлишкових витрат та підвищити загальну продуктивність. Скорочення часу на виконання ключових процесів сприяло оперативнішому реагуванню на запити клієнтів, що особливо важливо в умовах нестабільності та високих ризиків. Завдяки цим змінам підприємство зуміло зберегти конкурентоспроможність і стабільність у кризових умовах.

Вибір нової локації, що характеризується розвинутою інфраструктурою та вигідним географічним розташуванням, значно підвищив логістичний потенціал компанії. Оптимізація маршрутів постачання і розміщення виробничих і складських потужностей у більш безпечному регіоні України дозволила мінімізувати ризики перебоїв, знизити витрати на транспортування та зберігання товарів. Це позитивно вплинуло на оперативність обробки замовлень та фінансові показники, а також підвищило рівень задоволеності клієнтів. У комплексі ці фактори створили основу для подальшого масштабування бізнесу.

Завершення процесу релокації у 2022 році стало стратегічним кроком для забезпечення безперервності бізнесу і адаптації до нових викликів війни. Релокація передбачала не повне перенесення, а розширення операційної присутності шляхом відкриття додаткових потужностей у безпечнішому регіоні. Така стратегія посилила взаємодію з партнерами та клієнтами в центральній і західній Україні, оптимізувала внутрішні процеси та комунікацію між командами, що забезпечило швидше прийняття рішень і заклало міцний фундамент для подальшого зростання підприємства. Ці заходи допомогли компанії адаптуватися до війни та зміцнити ринкові позиції.

Оцінка ефективності управління ресурсами ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» після релокації в умовах воєнного конфлікту демонструє позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників. Враховуючи виклики та особливості роботи в нестабільному середовищі, підприємство вдало оптимізувало використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, що сприяло підвищенню загальної операційної ефективності та зміцненню ринкових позицій. Було впроваджено сучасні методи управління запасами та виробничими процесами, що дозволило знизити витрати і підвищити гнучкість діяльності. Результати впровадження наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні показники ефективності управління ресурсами ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» у 2022-2024 роках

Показник	Роки			Приріст, %
	2022	2023	2024	
Продуктивність праці, тис. грн/особа	540,2	600,7	670,5	+24,2
Рентабельність продукції, %	10,8	11,3	12,2	+13,0
Коефіцієнт обіговості активів	1,15	1,30	1,42	+23,5

Джерело: побудовано автором на основі даних [3; 19; 20].

Таким чином, підвищення продуктивності праці на 24,2 % за три роки є результатом системної оптимізації робочих процесів та впровадження сучасних технологій управління ресурсами. Це дозволило підприємству ефективніше використовувати трудові ресурси навіть в умовах воєнної нестабільності, забезпечуючи зростання виробництва без збільшення штату. Збільшення продуктивності відображає підвищення внутрішньої дисципліни і покращення мотивації працівників, що разом сприяє стабільності операційної діяльності. Відтак, це створило передумови для зростання загальної ефективності компанії у складних умовах.

Рентабельність продукції за період зросла на 13 %, що свідчить про успішне зниження операційних витрат і оптимізацію виробничих процесів. Такий показник

підтверджує здатність підприємства адаптуватися до змін ринкових умов, підтримувати прибутковість і нарощувати фінансову стійкість попри зовнішні виклики. Це є свідченням ефективності прийнятих управлінських рішень та правильного розподілу ресурсів. Взаємозв'язок з підвищенням продуктивності праці підкреслює комплексний характер покращень у діяльності підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт обіговості активів зріс на 23,5 %, що свідчить про більш ефективне використання матеріальних ресурсів і зниження простоїв основних засобів. Це забезпечило більш швидке оборотне коло ресурсів, зменшення витрат на зберігання і підтримання активів, а також покращення загальної конкурентоспроможності компанії. Загалом, покращення даного показника сприяє сталому розвитку підприємства та зміцненню його позицій на ринку. Такий результат свідчить про системність впроваджених заходів і їхній позитивний вплив на фінансові показники. Це підвищує гнучкість компанії в умовах нестабільності.

У сучасних умовах динамічного ринку ключовим чинником успішного розвитку підприємств стає впровадження цифрових технологій та інвестиції в IT-інфраструктуру. Ці заходи дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, знизити операційні витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. Завдяки цьому підприємство отримує можливість оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та посилювати свою конкурентоспроможність.

Динаміка основних показників операційної ефективності компанії за період 2022-2024 рр. (табл. 2.6) свідчить про позитивний вплив інвестицій у цифрові рішення на діяльність підприємства. Інвестиції в IT-інфраструктуру компанії за період з 2022 по 2024 роки зросли майже вдвічі - із 4800 тис. грн до 9200 тис. грн, що стало важливим чинником підвищення операційної ефективності. Застосування автоматизованих цифрових рішень сприяло значному скороченню часу обробки замовлень, який зменшився на 50 % - з 5,0 до 2,5 годин, що суттєво покращило оперативність реагування на потреби клієнтів. Таке прискорення дозволило компанії більш гнучко адаптуватися до змін у попиті та знизити ризики втрати

клієнтів через затримки в обробці замовлень, що стало вирішальним фактором у збереженні лояльності клієнтської бази.

Таблиця 2.6 – Оцінка впливу інвестицій в ІТ на операційну ефективність підприємства

Показник	Роки			Приріст, %
	2022	2023	2024	
Витрати на ІТ-інвестиції, тис. грн	4800	6700	9200	+91,7
Час обробки замовлення, годин	5,0	3,8	2,5	-50,0
Помилки в обробці замовлень, шт.	110	75	40	-63,6
Задоволеність клієнтів, %	82	88	93	+13,4

Джерело: побудовано автором на основі даних [19]

Відбулося суттєве зниження кількості помилок у процесі обробки замовлень – на 63,6 %, що безпосередньо вплинуло на зменшення додаткових витрат на виправлення помилок. Це дозволило перенаправити звільнені ресурси на стратегічні завдання розвитку компанії, зосереджуючи увагу на інноваціях та вдосконаленні продуктів. Внаслідок таких покращень підвищилася якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів, який виріс на 13,4 %, досягнувши 93 % у 2024 р. Підвищена задоволеність клієнтів зміцнила репутацію компанії та відкрила нові можливості для розширення партнерств і посилила довгострокові перспективи для розвитку бізнесу.

Загалом, впровадження цифрових технологій суттєво зміцнило внутрішні бізнес-процеси та підвищило гнучкість компанії в умовах змінного ринку. Це створило міцну основу для подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємства, дозволяючи ефективно реагувати на нові виклики та максимально використовувати можливості ринку. Такий підхід забезпечує сталість розвитку та відкриває перспективи для розширення діяльності в майбутньому, забезпечуючи стабільний рух вперед навіть у нестабільних економічних умовах, що є ключовою умовою успіху в сучасному бізнес-середовищі підприємства.

Після релокації в умовах воєнного конфлікту, ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» змогло не лише стабілізувати свою діяльність, але й суттєво покращити внутрішні бізнес-процеси. Переміщення підприємства вимагало швидкої адаптації до нових умов, що спонукало до впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизації ключових операцій. Зниження часу на обробку замовлень і суттєве зменшення кількості помилок стали критичними факторами для забезпечення безперебійної роботи в нестабільному середовищі. Це сприяло підвищенню якості обслуговування клієнтів і зростанню рівня їх задоволеності, що зафіксовано у значному покращенні показників за 2024 рік.

В умовах воєнного стану ключовим завданням для ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» стало оптимальне управління обмеженими ресурсами та швидка реакція на зміни ринкової кон'юнктури. Замість традиційних виробничих індикаторів, які використовувалися раніше, підприємство сфокусувалося на ефективності цифрових процесів, продуктивності праці та інвестиціях у IT-інфраструктуру. Завдяки цьому компанія змогла не лише знизити операційні витрати, а й підтримувати високий рівень адаптивності, що є надзвичайно важливим у період постійних викликів, пов'язаних із військовими діями.

Інвестиції в інформаційні технології та автоматизацію дозволили підприємству налагодити ефективний контроль над усіма етапами діяльності: від управління складськими запасами і виробництвом до логістики і комунікації з клієнтами. Особливо важливо, що ці інновації допомогли знизити витрати на зберігання та транспортування продукції, а також покращити прогнозування попиту в умовах ринку з високою нестабільністю. Використання цифрових платформ забезпечило прозорість процесів, скоротило час виконання замовлень і зменшило ризики помилок, що в цілому сприяло зміцненню існуючих ринкових позицій підприємства.

Релокація та впровадження інноваційних рішень дозволили ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» не лише подолати виклики воєнного конфлікту, але й отримати суттєві конкурентні переваги. Підвищення ефективності управління ресурсами, спрощення внутрішніх процесів і активне впровадження цифрових

технологій сприяли зміцненню комунікацій всередині компанії та створенню умов для стабільного розвитку. Це дає можливість не тільки підтримувати стабільність у кризових обставинах, а й розширювати діяльність у подальшому, закладаючи міцний фундамент для майбутнього зростання навіть в умовах нестабільної економіки.

Впровадження цифрових технологій стало ключовим етапом у процесі релокації ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» в умовах воєнного конфлікту. Завдяки інтеграції сучасних цифрових платформ компанія змогла значно оптимізувати внутрішні операційні та управлінські процеси, що сприяло підвищенню швидкості виконання завдань та зниженню витрат. Це дозволило скоротити час обробки замовлень і зменшити адміністративні витрати, що раніше були критично високими через необхідність адаптації до нових умов роботи (як видно із табл. 2.7). Цифрові рішення допомогли компанії не лише зберегти стабільність у кризу, а й закласти міцний фундамент для подальшого розвитку.

Таблиця 2.7 – Основні показники ефективності внутрішніх процесів ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Приріст, %
	2022	2023	2024	
Витрати на адміністрування, тис. грн.	4,00	3,20	2,10	-47,5
Тривалість доставки, годин	50	40	30	-40
Витрати на зберігання товарів, тис. грн.	2,20	1,80	1,20	-45,5
Час на планування виробництва, годин	36	28	20	-44,4

Джерело: побудовано автором на основі даних [19]

Загалом, релокація у поєднанні з цифровою трансформацією дозволила значно знизити адміністративні та логістичні витрати, а також скоротити час на виконання ключових операцій. Зменшення витрат на адміністрування на 47,5 % і скорочення часу обробки замовлень на 40 % свідчать про високу ефективність оптимізації бізнес-процесів у нових умовах. Це стало можливим завдяки

впровадженню автоматизованих систем контролю та планування, що забезпечили стабільну роботу підприємства в умовах постійних викликів і нестабільності, водночас покращивши загальну координацію між підрозділами.

Поліпшення логістичних процесів та оптимізація зберігання товарів зменшили загальні витрати на 45,5 %, що позитивно вплинуло на фінансову стабільність компанії навіть під час воєнних дій. Вдосконалення внутрішніх процесів підвищило оперативність та гнучкість компанії, дозволяючи швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності у складних кризових обставинах і забезпечення безперебійної роботи, а також для зміцнення позицій на ринку. Це сприяло підвищенню загальної стійкості підприємства та його здатності ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Підвищення ефективності управління та автоматизація процесів також позитивно вплинули на якість обслуговування клієнтів. Рівень задоволеності клієнтів зріс з 82 % у 2022 році до 91 % у 2024 році, що свідчить про зростання лояльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таким чином, релокація і цифрова трансформація стали запорукою не лише виживання, а й стабільного розвитку ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» у складних умовах воєнного конфлікту, відкриваючи нові можливості для подальшого зростання та інновацій, а також підвищення загальної стійкості бізнесу завдяки постійному вдосконаленню процесів і технологій. Результати оцінки ефективності релокації та впровадження цифрових технологій свідчать про значні досягнення ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» у забезпеченні стабільної роботи та підвищенні операційної ефективності в умовах воєнного конфлікту. Реалізація цифрової трансформації та оптимізації внутрішніх процесів зміцнила позиції компанії на ринку, забезпечивши їй конкурентні переваги і стійкість. Це забезпечило стабільний розвиток компанії в складних економічних умовах та адаптуватися до нових умов.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕЛОКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Визначення резервів ресурсного потенціалу релокованого підприємства

У ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» після початку війни виникли нові виклики, які потребували термінової адаптації до складних умов воєнного часу. Релокація компанії стала необхідним кроком для забезпечення безпеки персоналу та продовження виробничої діяльності. Однак, навіть при такому важливому рішенні, не всі процеси одразу стали оптимальними. Однією з головних проблем залишилася нерівномірність навантаження на працівників у різних підрозділах. У деяких відділах працівники перевантажені, а в інших - завдання не виконуються, що створює дисбаланс і ускладнює адаптацію. Це знижувало ефективність взаємодії та координації між командами.

Другим серйозним викликом для ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» стала інтеграція нових бізнес-систем і адаптація існуючих до умов релокації. Оскільки компанія була змушена перенести частину своїх виробничих процесів і забезпечення логістики в нові локації, системи комунікації та управлінські практики потребували оновлення для покращення взаємодії між офісами та підрозділами, розташованими в різних регіонах. В нових умовах необхідно було забезпечити інтеграцію між відділами та партнерами, що вимагало не тільки нових технологій, але й змін у корпоративній культурі для чіткішого розуміння ролей і завдань.

Адаптація нових працівників також стала одним з важливих аспектів, які потребували особливої уваги після релокації. Переїзд і розширення виробництва на

нових локаціях вимагали залучення додаткових кадрів, що, в свою чергу, ставало викликом для компанії. В умовах воєнного часу це ще більше ускладнило інтеграцію нових співробітників в існуючі команди. Тривалий час на освоєння внутрішніх процесів і робочих процедур призводив до затримок у виконанні задач, що збільшувало навантаження на інших працівників. Компанія зрозуміла, що навчання та покращення комунікації є ключем до стабільності та розвитку в нових умовах.

Під час релокації бізнесу в умовах війни ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» зіткнулося з проблемами, які негативно вплинули на ефективність роботи, зокрема нерівномірним навантаженням на співробітників, відсутністю чіткої системи навчання для новачків та технічними труднощами через несумісність ІТ-систем. Ці труднощі ускладнювали адаптацію до нових умов ринку та сповільнювали процеси. Для їх подолання компанії необхідно впровадити інтеграцію програмного забезпечення через єдині API, менторські програми, перерозподіл функцій і централізацію даних, що зменшить навантаження та підвищить оперативність, що визначено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Складності в управлінні ресурсами та можливі внутрішні резерви

Напрямок	Проблеми	Резерви
Персонал	Нерівномірне навантаження, труднощі адаптації	Перерозподіл функцій, менторство
ІТ-інфраструктура	Несумісність ПЗ, технічні затримки	Уніфікація ПЗ, інтеграція API
Управління	Дублювання процесів	Централізація даних, ERP-оптимізація
Закупівлі	Залежність від постачальників	Розробка власних рішень, локальні контракти

Джерело: побудовано автором на основі даних [25; 31]

У процесі релокації бізнесу в умовах війни, ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» повинна зосередити увагу на оптимізації внутрішніх процесів для мінімізації ризиків, пов'язаних із переміщенням та адаптацією до нових умов. Одним із головних аспектів є перерозподіл функцій між відділами, що дозволить

зменшити нерівномірне навантаження на співробітників, а також сприятиме прискореній адаптації нових працівників через менторські програми. Такий підхід дозволить значно скоротити час адаптації новачків, збільшуючи ефективність та мотивацію працівників, що є критичним у період змін.

Для забезпечення безперебійної роботи підприємства важливим кроком стане модернізація IT-інфраструктури. Впровадження уніфікації програмного забезпечення та інтеграції через API дозволить усунути технічні затримки, забезпечить швидкий обмін даними між відділами та підвищить оперативність прийняття рішень. Це зменшить час обробки даних на 15-20 %, що в умовах переміщення підприємства дозволить оптимізувати робочі процеси та знизити технічні ризики. Завдяки таким заходам компанія зможе не лише стабілізувати свою діяльність під час релокації, але й забезпечити зростання продуктивності в довгостроковій перспективі.

Не менш важливим є зниження залежності від зовнішніх постачальників, особливо в умовах війни, коли затримки в постачанні можуть призвести до серйозних проблем. Розробка власних рішень та укладання контрактів з локальними постачальниками забезпечить більшу стабільність і незалежність від зовнішніх факторів. Це дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з бойовими діями, та забезпечити безперебійне постачання необхідних матеріалів і обладнання, що є важливим для підтримки ефективної роботи компанії в умовах ринкових змін. Такі заходи дозволять компанії не лише знизити зовнішні ризики, але й підвищити свою гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики.

Це витрачає час і ресурси, які могли б бути використані для більш стратегічних завдань. Неефективність у внутрішніх процесах негативно впливає на швидкість реагування на ринкові зміни та вимоги. Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити централізацію документообігу через ERP-систему, що дозволить значно скоротити дублювання функцій і прискорити процеси погодження документів. Це зменшить адміністративне навантаження і дозволить зосередити ресурси на більш важливих завданнях, що сприятиме підвищенню

загальної ефективності роботи компанії. Зміни покращать доступ до інформації, скорочуючи час на прийняття рішень і оптимізуючи ресурси.

Що стосується постачання, проблема залежності від зовнішніх постачальників, зокрема в частині терміналів самообслуговування та периферійного устаткування, також створює серйозні труднощі. Затримки в постачанні або зміна умов поставок через зовнішні фактори впливають на своєчасність виконання завдань і на продуктивність компанії в цілому. Визначені фактори створюють додаткові бар'єри для стабільної роботи і планування. Розвиток власних рішень і локалізація виробництва зменшать терміни постачання та валютні ризики. Це також дозволить зменшити витрати на імпорт і підвищити контроль над усім виробничим процесом.

Важливим кроком є укладання контрактів з українськими постачальниками, що забезпечить більшу стабільність у постачанні, зменшить ризики, пов'язані з коливанням валютних курсів, і підвищить загальну стійкість компанії до зовнішніх змін. Це знизить ризики і підвищить конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності та ринкових змін. Зміцнення співпраці з локальними партнерами не тільки забезпечить стабільність поставок, але й посилить позиції компанії на ринку, створюючи можливості для розвитку та зростання. У довгостроковій перспективі це сприятиме кращій адаптації компанії до змін і зміцненню її позицій на ринку.

В умовах війни перед українськими виробничими підприємствами постають серйозні виклики, пов'язані з релокацією потужностей, збереженням персоналу та ефективним управлінням ресурсами. ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна», як одне із підприємств, що здійснило часткове переміщення виробництва до безпечніших регіонів, стикнулося з проблемами дублювання функцій між відділами після реорганізації. Дублювання функцій знижує продуктивність, ускладнюючи адаптацію до нових умов та інтеграцію команд. На рис. 3.1 графічно зображено загальні втрати продуктивності персоналу через дублювання функцій після релокації.



Рисунок 3.1 – Втрати продуктивності персоналу через дублювання функцій після релокації, %

Джерело: побудовано автором на основі даних [19]

В процесі аналізу було встановлено, що релокація потужностей ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» призвела до розширення управлінських структур і залучення нових працівників у різних регіонах. Це, у свою чергу, спричинило дублювання ряду функцій, зокрема у фінансово-економічному відділі (16 %) та виробничому (14 %). Основною причиною таких втрат є неврегульованість розподілу обов'язків між регіональними та центральними підрозділами, що призвело до надмірної концентрації функцій у декількох підрозділах. Тому важливо переглянути організаційну структуру та чітко визначити обов'язки для оптимізації процесів і зниження витрат.

Значні втрати також зафіксовано в IT-відділі (13 %) та HR-відділі (11 %), що вказує на проблеми з налаштуванням цифрової інфраструктури та кадрового адміністрування після переміщення. Недостатня інтеграція IT-систем у нових локаціях та дублювання адміністративних процесів стали додатковим навантаженням для персоналу, що призвело до зниження ефективності роботи та збільшення часу на виконання рутинних завдань. Відсутність автоматизації

процесів та єдиного інформаційного простору ускладнили комунікацію між підрозділами і негативно вплинули на оперативність ухвалення рішень.

У середньому втрати продуктивності персоналу через дублювання функцій після релокації становлять 11,3 %, що перевищує критичний поріг для виробничого підприємства в умовах воєнного часу. Це підкреслює необхідність оптимізації організаційної структури, впровадження єдиної цифрової платформи, а також чітких регламентів щодо розподілу функцій між віддаленими підрозділами, що забезпечить більш ефективне управління ресурсами. Усунення виявлених проблем підвищить ефективність роботи, зменшить навантаження на працівників та забезпечить стабільність, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності та адаптивності до змін.

Управління ресурсами підприємства ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» є критично важливим для забезпечення ефективності роботи в умовах релокації. Існуючі проблеми, такі як дублювання функцій, нерівномірне навантаження на співробітників і недостатня інтеграція внутрішніх процесів, свідчать про неефективне використання людських та технологічних ресурсів. Резерви в управлінні персоналом, IT-інфраструктурі, управлінських процесах і постачаннях сприяють покращенню ситуації. Перерозподіл завдань і інтеграція систем зменшать навантаження та скоротять час на завдання, дозволяючи зосередитись на стратегічних цілях.

Згідно з проведеним аналізом, основною причиною значних втрат продуктивності є відсутність чіткої координації та дублювання функцій між різними підрозділами. Це призводить до надмірних витрат на виконання ідентичних завдань різними працівниками, що в свою чергу погіршує ефективність використання робочого часу та ресурсів підприємства. Відсутність єдиної платформи для координації дій відділів ускладнює взаємодію, що сприяє уповільненню прийняття рішень. Автоматизація та єдиний інформаційний простір зменшать час виконання завдань, помилки та витрати.

Виявлені проблеми та внутрішні резерви безпосередньо пов'язані з удосконаленням управління ресурсним потенціалом компанії в умовах релокації.

Аналіз створює основу для подальших кроків з розробки заходів для оптимізації внутрішніх процесів, що відповідає стратегічним цілям підприємства. SWOT-аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» (табл. 3.2) дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості і загрози для її розвитку в умовах змін на ринку та у зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» у контексті релокації бізнесу

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Гнучкість у адаптації до нових умов	Неврегульованість розподілу обов'язків між підрозділами
Розвинена ІТ-інфраструктура	Збільшення адміністративного навантаження через розширення управлінських структур
Залучення нових працівників у різних регіонах	Проблеми з інтеграцією нових команд та процесів
Стабільне фінансове становище до війни	Часткове дублювання функцій у відділах після релокації
Можливості (O)	Загрози (T)
Релокація виробничих потужностей у безпечніші регіони	Геополітична та економічна нестабільність через війну
Розширення локальних поставок для зменшення залежності від зовнішніх постачальників	Ризики скорочення ринків через бойові дії та санкції
Створення нових партнерських зв'язків у регіонах переміщення	Труднощі з адаптацією до нових умов через переміщення персоналу
Вдосконалення бізнес-процесів у нових умовах	Проблеми з безперервністю виробництва через пошкодження інфраструктури

Джерело: побудовано автором на основі даних [3; 19; 20].

Тому, аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» у контексті релокації бізнесу, зокрема, в умовах війни, дозволяє визначити ключові сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що виникають через переміщення виробничих потужностей. Сильні сторони компанії включають гнучкість у адаптації до нових умов та розвинену ІТ-інфраструктуру, що дозволяє оперативно переналаштовувати бізнес-процеси в умовах змін. Проте існують й слабкі сторони, зокрема нерівномірне навантаження на персонал, дублювання

функцій та проблеми з інтеграцією нових команд після релокації, що потребують оперативного вирішення.

Отже, результати аналізу втрат продуктивності персоналу через дублювання функцій після релокації ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» засвідчили, що в середньому підприємство втрачає 11,3 % робочого часу, що є суттєвим показником для умов воєнного стану. Найбільші втрати зафіксовано у фінансово-економічному, виробничому та ІТ-відділах, що свідчить про проблеми з координацією та розподілом функцій між старими й новими підрозділами. Виявлені недоліки зумовлюють необхідність оптимізації управлінських процесів, усунення дублювання обов'язків та впровадження єдиної цифрової платформи для координації підрозділів після релокації.

3.2 Розробка заходів для оптимізації фінансового управління ресурсами релокованого підприємства

Для покращення управління ресурсним потенціалом підприємства ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» в умовах війни та релокації бізнесу, необхідно вжити кілька ключових заходів, що дозволять ефективно адаптувати організаційні та технічні процеси до нових умов. Одним із важливих кроків є розробка та впровадження автоматизованої системи планування завантаженості працівників, що дасть змогу оптимізувати розподіл завдань між співробітниками і уникнути надмірного навантаження на окремих працівників. Впровадження системи планування завантаженості під час релокації може підвищити ефективність на 15 % вже за рік.

З огляду на стратегічні зміни в бізнесі, важливим елементом є розвиток людського капіталу, зокрема, програма менторства для швидшої адаптації нових кадрів у нових умовах. Це дозволить не тільки покращити комунікацію між працівниками на нових майданчиках, але й зменшить час на адаптацію та

підвищить ефективність праці. Успішна реалізація менторської програми сприятиме зниженню стресу серед нових співробітників, що безпосередньо вплине на продуктивність роботи на всіх етапах релокації та дозволить швидше налагодити взаємодію в колективі. Урахування потреб персоналу забезпечить стабільність підприємства під час змін.

Щодо IT-інфраструктури, то для компанії важливо зосередитися на уніфікації програмного забезпечення та створенні єдиного інтерфейсу для взаємодії між різними підрозділами на нових локаціях. Інтеграція різних бізнес-процесів у єдину платформу дозволить значно зменшити кількість використовуваних інструментів і забезпечить ефективну комунікацію між підрозділами. Це також підвищить надійність системи та зменшить технічні збої, що є важливим аспектом під час переміщення бізнесу в нові умови. Зручний доступ до інформації зекономить до 20 % часу на операційні процеси, що важливо в умовах змін.

У сфері управління документообігом необхідно перейти до повністю цифрової системи, що полегшить зберігання та обробку документації. Враховуючи нові локації та робочі умови, перехід на цифрові технології дозволить зменшити кількість паперових документів і прискорить доступ до інформації. Особливо важливо автоматизувати погоджувальні процедури через ERP-систему, що дозволить автоматично контролювати етапи погодження документів і мінімізує людський фактор. Це дозволить зменшити час на погодження документів на 30 %, що є важливим для ефективності управлінських процесів під час релокації.

Оптимізація закупівель і розвиток партнерських відносин з вітчизняними постачальниками дозволить знизити валютні ризики, стабілізувати поставки та зменшити витрати на закупівлю до 12 % щорічно. Це не лише знизить фінансові навантаження, але й дозволить компанії швидше адаптуватися до нових реалій. Завдяки такому підходу підприємство зможе зменшити залежність від зовнішніх факторів і забезпечити більшу стабільність постачання в умовах нестабільності. Застосування визначених у табл. 3.3 заходів покращить управління ресурсами,

внутрішню комунікацію та забезпечить стабільне зростання ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» в умовах війни.

Таблиця 3.3 – Рекомендовані заходи для підвищення ефективності управління ресурсами під час релокації бізнесу

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Персонал	Система планування навантаження, менторство	Зменшення перевантаження, швидша адаптація до нових умов
ІТ	Уніфікація ПЗ, єдиний інтерфейс	Менше затримок, краща взаємодія між підрозділами
Управління	Цифровий документообіг, автоматизація погодження	Прискорення процесів, зменшення бюрократії
Закупівлі	Партнерство з українськими виробниками	Зменшення валютних ризиків, стабільність поставок
Фінанси	Оптимізація витрат, розробка стратегії економії	Підвищення фінансової стійкості та гнучкості в умовах нестабільності

Джерело: побудовано автором на основі даних [13; 25].

Запровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» значно підвищити ефективність адаптації до нових умов після релокації виробничих потужностей. Враховуючи нестабільність, яка супроводжує періоди зміщення виробничих ліній, оптимізація внутрішніх процесів через автоматизацію та інтеграцію різних інструментів, таких як програмне забезпечення для управління ресурсами та документообігом, є необхідною. Це дозволить не лише зменшити адміністративні витрати, але й значно прискорити виконання операційних задач, таких як погодження документів чи управління закупівлями.

Ці зміни забезпечать більшу стабільність у роботі компанії в умовах постійних зовнішніх та внутрішніх викликів, зокрема війни та релокації. Розвиток партнерських відносин з українськими постачальниками та уніфікація програмного забезпечення створить умови для зниження залежності від імпортних постачальників та валютних ризиків. Крім того, створення єдиного інтерфейсу для взаємодії підрозділів зменшить ймовірність помилок та збільшить прозорість у всіх процесах. В результаті, ефективне управління ресурсами, зокрема людським

капіталом, та зниження витрат посилить конкурентоспроможність компанії [23; 25].

Перехід на цифрову систему управління документами та автоматизація погоджувальних процедур у компанії є критичним кроком для зменшення бюрократії та прискорення процесу ухвалення рішень в умовах війни та релокації виробництва. Це дозволить не тільки підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, але й забезпечити безперебійну взаємодію між усіма підрозділами підприємства. Уніфікація ПЗ дозволить створити інтегровану систему з прозорими та взаємопов'язаними процесами. Цифрова система зменшить час виконання завдань і знизить ризики помилок, що є критичним в умовах нестабільності.

Зміцнення зв'язків із українськими постачальниками стане стратегічно важливим кроком для забезпечення стабільності та довгострокового розвитку компанії. Розвиток таких відносин також сприяє підтримці національної економіки та зміцненню взаємодії з місцевими виробниками. Це дозволить знизити залежність від зовнішніх факторів, таких як коливання валютних курсів або зміни в міжнародних поставках. Відносини з вітчизняними постачальниками забезпечать більшу стабільність і надійність у ланцюгу поставок, що особливо актуально під час перехідних періодів чи змін у виробничих умовах [23].

Оцінка впроваджених заходів потребує чіткої системи моніторингу, що дозволить вчасно коригувати стратегію і досягати оптимальних результатів. Впровадження КРІ для управління персоналом, ІТ-інфраструктурою та закупівель допоможе оперативно оцінювати ефективність кожного напрямку. Наприклад, вимірювання середнього часу адаптації працівників і часу обробки запитів дозволить значно покращити внутрішні процеси. Вимірювання частки вітчизняних постачальників і рівня сумісності ПЗ забезпечить більш точну оцінку стабільності та надійності бізнес-процесів, що стане основою для подальшої оптимізації і зміцнення позицій компанії на ринку.

Із наведених даних в табл. 3.4 видно, що пропоновані КРІ для оцінки ефективності реалізації заходів ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» дозволяють

чітко відслідковувати прогрес у напрямках, важливих для адаптації компанії до нових умов.

Таблиця 3.4 – Пропоновані КРІ для оцінки ефективності реалізації заходів ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна»

Показник	Поточне значення	Ціль на 2025 рік
Середній час адаптації працівника, міс.	4,0	2,5
Рівень сумісності ПЗ, %	75	90
Частка внутрішніх постачальників, %	40	60
Час обробки внутрішнього запиту, год.	12,0	7,0

Джерело: побудовано автором на основі даних [3;19].

Планується скоротити середній час адаптації працівника із 4 до 2,5 місяців. Також підвищення рівня сумісності програмного забезпечення з 75 % до 90 % забезпечить кращу інтеграцію всіх систем. Планується збільшити частку внутрішніх постачальників з 40 % до 60 %, що дозволить зменшити залежність від зовнішніх факторів. Окрім цього, оптимізація процесів дозволить зменшити час обробки внутрішніх запитів із 12 годин до 7 годин. Підвищення стабільності поставок скоротить середній час доставки з 8,5 до 5 днів.

З метою підвищення ефективності управління ресурсами після релокації підприємства було розроблено комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів. Зокрема, увага зосереджена на скороченні часу погодження документів, посиленні роботи з постачальниками та цифровій трансформації управлінських систем. Для скорочення часу погодження документів планується впровадження автоматизованих систем, що дозволить зменшити бюрократичні затримки. Одночасно передбачено зміцнення партнерських відносин з національними постачальниками для забезпечення стабільності ланцюга поставок і зниження залежності від зовнішніх факторів.

У короткостроковій перспективі компанія очікує значне підвищення ефективності персоналу, зокрема, планується збільшити рівень ефективності з 60%

у 2022 році до 85% у 2025 році (рис. 3.2). Це досягатиметься завдяки впровадженню автоматизованого планування, що дозволить зменшити часові витрати на планування задач і ресурсів. Запровадження системи менторства та прискореної адаптації нових працівників прискорить їх інтеграцію, зменшуючи витрати часу на операційні завдання і знижуючи адміністративне навантаження. Це також посилить командну взаємодію, покращуючи внутрішнє спілкування та зменшуючи непорозуміння.

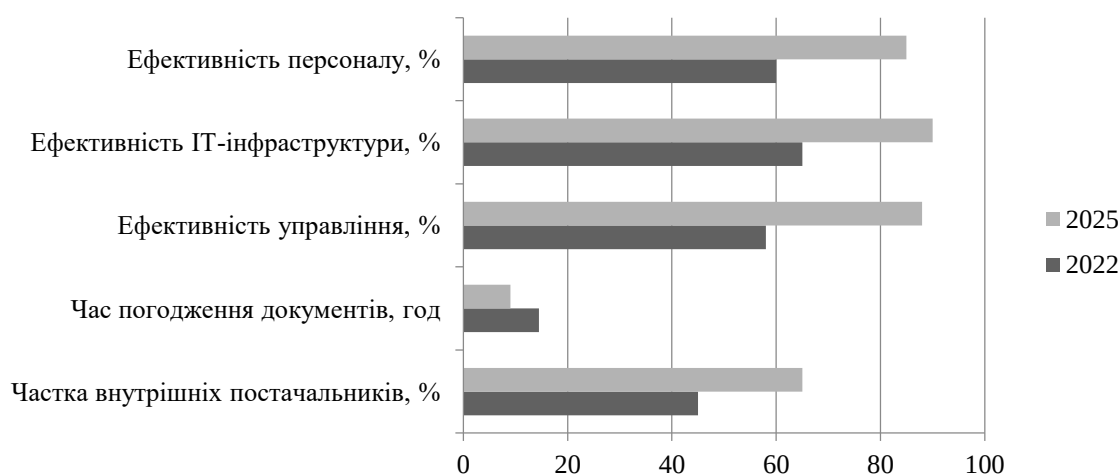


Рисунок 3.2 – Динаміка очікуваних результатів від впровадження заходів, %, (2022-2025 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі [19; 23].

Не менш важливим напрямком є розвиток IT-інфраструктури, що передбачає уніфікацію програмного забезпечення та створення єдиного цифрового інтерфейсу для всіх підрозділів компанії. Завдяки цим змінам, очікується підвищення рівня ефективності IT-систем з 65 % до 90 % до 2025 року, що дозволить зменшити кількість технічних збоїв та підвищити швидкість обробки інформації. Скорочення часу погодження документів із 14,5 до 9 годин підвищить оперативність і зменшить ризики простоїв. Збільшення частки внутрішніх постачальників до 65 % підвищить стабільність поставок, а впровадження ERP-систем зменшить бюрократію і підвищить ефективність управління до 88 %.

Рекомендовано подальше вдосконалення заходів з оптимізації управління ресурсами через впровадження додаткових інструментів для моніторингу та

аналізу ефективності виконання завдань. Рекомендується інтегрувати систему бізнес-аналізу для оперативного отримання даних про стан ресурсів і прогрес реалізації проєктів. Це дозволить приймати більш обґрунтовані рішення щодо перерозподілу ресурсів у разі непередбачених обставин та змін у виробничому процесі. Важливим є також впровадження автоматизованих інструментів для прогнозування попиту на продукцію, що дозволить знижувати витрати на утримання запасів і зменшити вплив зовнішніх економічних факторів.

Отже, впровадження комплексу заходів після релокації ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» дозволило значно підвищити ефективність управління ресурсами: рівень ефективності персоналу зріс із 60% у 2022 році до очікуваних 85 % у 2025 році, ефективність IT-інфраструктури - з 65 % до 90 %, а управлінських процесів - із 58 % до 88 %. Скорочення часу погодження документів з 14,5 до 9 годин та збільшення частки внутрішніх постачальників із 45 % до 65 % зменшили ризики та прискорили прийняття рішень. Цифрова трансформація і фокус на внутрішніх ресурсах стабілізували діяльність і забезпечили сталий розвиток підприємства.

3.3 Пропозиції щодо довгострокової стабілізації фінансового управління релокованого підприємства

Для стабілізації та подальшого розвитку ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» в умовах воєнного часу важливо зосередити увагу на цифровій трансформації, модернізації логістики та розвитку інновацій. Це дозволить зберегти конкурентоспроможність після релокації, забезпечити гнучкість управління та розширити присутність на міжнародних ринках.

З огляду на потребу в стійкому розвитку, визначені напрями є ключовими для адаптації підприємства до нових умов та побудови ефективної й адаптивної

моделі управління. Очікуваний ефект від впровадження визначених напрямків стабілізації та подальшого розвитку зображено на рис. 3.3.

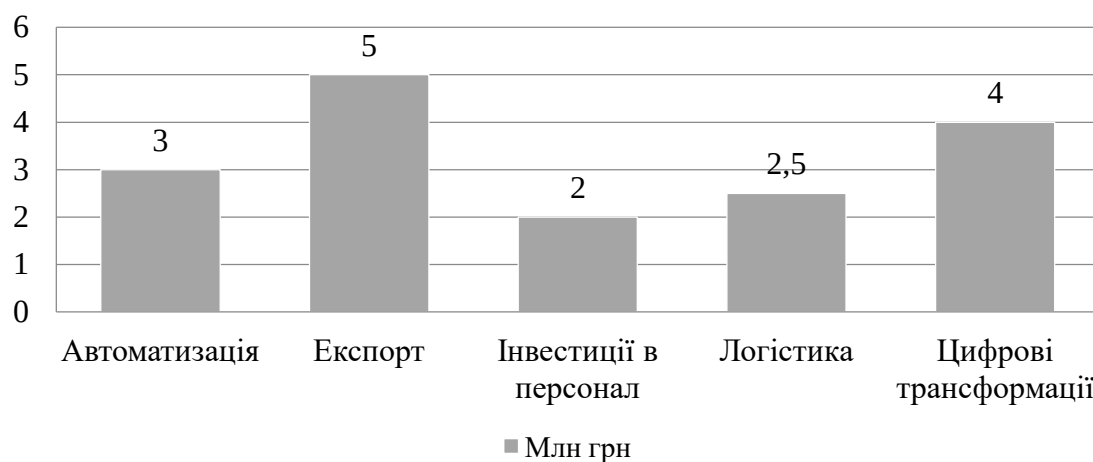


Рисунок 3.3 – Очікуваний ефект від імелементації ініціатив розвитку ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна», млн грн

Джерело: побудовано автором на основі даних [3; 19; 20]

Загалом, інтеграція цих ініціатив у стратегію розвитку компанії дозволить значно підвищити її конкурентоспроможність і забезпечити сталий економічний зростання на довгострокову перспективу. Реалізація комплексу стратегічних ініціатив дозволить ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» досягти очікуваного приросту прибутку на рівні близько 19,5 млн грн. Найбільший ефект передбачається завдяки розширенню експортних ринків (близько 5 млн грн) та цифровій трансформації (в межах 4 млн грн), які забезпечать зростання обсягів реалізації й оперативність управління. Автоматизація зекономить підприємству 3 млн грн, а логістика – 2,5 млн грн.

Окрему увагу слід приділити інвестиціям у людський капітал (в межах 2 млн грн приросту), оскільки саме працівники є основним фактором успіху компанії. Розвиток менторських програм, корпоративного навчання та стимулювання ініціативності сприятиме підвищенню ефективності працівників, зміцненню командного духу та зниженню плинності кадрів. Це дозволить зберегти високий рівень залученості співробітників, що особливо важливо у періоди змін та адаптацій. У процесі релокації, коли потрібно формувати нові команди, людський

ресурс є ключовим для адаптації та стабільного масштабування виробництва, що зменшує ризики при релокації.

Таким чином, обрані напрями розвитку не лише відповідають сучасним вимогам бізнес-середовища, а й формують стратегічний фундамент для довгострокової стабільності. У поєднанні з уже реалізованими заходами релокації, вони створюють синергію, що дозволить компанії зміцнити позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках, забезпечити стійке зростання та трансформувати кризу на нову точку зростання. Підтримка інноваційних ініціатив та постійне вдосконалення процесів стане запорукою успіху в умовах глобальних змін. В результаті, компанія збереже конкурентні переваги, ставши гнучкішою та інноваційнішою, ефективно реагуючи на зміни.

В умовах війни українські підприємства змушені адаптуватися до змінюваної економічної ситуації, наявності ризиків і нестабільності, що створює значні виклики для їхньої діяльності [9, с. 33]. Одним з важливих напрямів адаптації є релокація бізнесу – переміщення виробничих потужностей та ресурсів в безпечні регіони, що забезпечує стабільність і зростання компанії в кризових умовах. Релокація ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» стала кроком для мінімізації ризиків, з фокусом на автоматизацію, оптимізацію логістики, розвиток людського капіталу та цифровізацію для безперервності виробництва і подальшого зростання (табл 3.5).

Таблиця 3.5 – Пропоновані КРІ для оцінки ефективності реалізації заходів

Напрямок розвитку	Прогноз ефекту (зростання прибутку, тис. грн)
Автоматизація бізнес-процесів	2500
Розширення експортних ринків	3500
Розвиток людського капіталу	1500
Покращення логістичної інфраструктури	2000
Цифрова трансформація	3000

Джерело: побудовано автором на основі даних [3; 19].

Процес релокації ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» в умовах війни став ключовим етапом у стратегії збереження продуктивності та забезпечення стабільності компанії. Зміщення виробничих потужностей до безпечніших регіонів не лише мінімізує ризики безпеки, а й дозволяє підтримати високі темпи виробництва в кризових умовах. Це дає можливість розширити потужності та збільшити прибуток на 3500 тис. грн, покращуючи фінансові показники. Водночас, автоматизація бізнес-процесів допоможе знизити витрати та підвищити ефективність, що забезпечить стабільність і конкурентоспроможність компанії під час кризових змін.

Іншим важливим напрямом, що супроводжує релокацію, є покращення логістичної інфраструктури. Внаслідок перенесення виробництва та оптимізації логістичних процесів компанія зможе мінімізувати витрати на транспортування і прискорити доставку товарів до кінцевих споживачів. Це не тільки підвищить ефективність обслуговування клієнтів, але й покращить їхній досвід, що в свою чергу сприятиме поліпшенню лояльності та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Збереження високого рівня обслуговування в умовах змінюваної економічної ситуації є критичним фактором для успішного функціонування компанії та її зростання навіть у складних зовнішніх умовах.

Таким чином, для стабілізації та подальшого розвитку ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» в умовах війни необхідно активно впроваджувати цифрову трансформацію та автоматизацію бізнес-процесів. Ці заходи дозволять значно знизити операційні витрати, підвищити ефективність управлінських та виробничих процесів, що є критично важливим в умовах економічної нестабільності. Впровадження сучасних технологій забезпечить не тільки безперервність виробництва, а й покращить швидкість прийняття управлінських рішень, що є важливим фактором для успішного функціонування компанії в кризовий період.

Для зниження залежності від внутрішнього ринку і диверсифікації джерел доходу важливо активніше розширювати експортні ринки. Вихід на міжнародні ринки дозволить компанії зменшити ризики, пов'язані з локальними економічними

умовами, і отримати нові джерела прибутку, забезпечуючи більш стабільне фінансове становище. Це також дозволить компанії скористатися можливостями зростаючого попиту на продукцію в інших країнах, що позитивно вплине на її фінансові показники та розширить горизонти для довгострокового розвитку. Розширення на міжнародні ринки підвищить конкурентоспроможність і диверсифікує клієнтську базу.

Не менш важливим є інвестування в людський капітал. Розвиток програм корпоративного навчання та менторства допоможе підвищити кваліфікацію співробітників, сприятиме їхньому професійному розвитку та знизить плинність кадрів. Мотивований та кваліфікований персонал є основою для досягнення високих результатів у будь-яких умовах. Інвестиції в розвиток людського потенціалу сприятимуть покращенню командної роботи, підвищенню ефективності внутрішніх процесів і забезпечать збереження високого рівня залученості співробітників, що є особливо важливим під час адаптаційних змін.

Оптимізація логістичних процесів також є важливим кроком для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат. Модернізація логістичної інфраструктури дозволить скоротити час доставки продукції та знизити витрати на транспортування, що в свою чергу збільшить рентабельність компанії. Покращення логістики також сприятиме більш ефективному обслуговуванню клієнтів, що позитивно позначиться на їхній лояльності та допоможе зміцнити конкурентні позиції на ринку. Покращена логістика забезпечить швидку та надійну доставку продукції, зміцнюючи стійкість бізнесу.

Доцільно сфокусувати стратегічну увагу на цифровій трансформації, розширенні міжнародної присутності, модернізації логістичних процесів, автоматизації виробництва та інвестиціях у персонал. Ці напрями розвитку є ключовими для адаптації після релокації, підвищення ефективності та формування гнучкої управлінської моделі. Очікуваний фінансовий ефект від заходів становить 19,5 млн грн, де основними драйверами є експорт та цифровізація, а розвиток людського капіталу зміцнює внутрішній потенціал компанії.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження проблематики релокації бізнесу в умовах війни було здійснено всебічний аналіз теоретичних підходів до управління ресурсним потенціалом, а також практичне дослідження функціонування ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» після перенесення його діяльності до нового регіону. На основі виконаних завдань сформульовано наступні висновки дослідження:

1. У результаті теоретичного аналізу поняття та структури ресурсного потенціалу підприємства встановлено, що ця категорія є багатфакторною інтегрованою системою, до якої належать не лише матеріальні й фінансові активи, але й нематеріальні – людський, інформаційний та інтелектуальний капітал. У контексті воєнних викликів особливо важливим є управління цими ресурсами як адаптивною системою, що дозволяє підприємству підтримувати стабільність та забезпечувати стратегічну гнучкість.

2. Дослідження особливостей управління ресурсами в умовах воєнного стану довело, що ключову роль відіграють адаптивність, кризове планування, мобільність організаційної структури та автономність ухвалення рішень. В умовах постійних змін і нестабільності класичні моделі управління втрачають ефективність, натомість підприємства переходять до використання гнучких стратегій ресурсної самодостатності, що ґрунтуються на реінжинірингу процесів, локалізації ресурсів і цифровізації управлінських функцій.

3. Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності ресурсного потенціалу підприємства засвідчило доцільність використання комплексних моделей, що поєднують кількісні та якісні методи. Індексні, порівняльні, адаптивні та експертні підходи дають змогу охопити не лише поточний стан ресурсів, а й їх динаміку, інноваційний потенціал, рівень організаційної гнучкості та здатність до кризостійкості. Застосування таких моделей формує основу для стратегічного управління розвитком.

4. У межах аналізу ТОВ «Босал Мануфактуринг Україна» було виявлено, що підприємство стало прикладом успішної реалізації релокаційної стратегії: компанії вдалося не лише зберегти виробничі потужності, але й відновити експортний потенціал і забезпечити цифрову трансформацію управління. Ключовими чинниками стали модернізація, міжнародна підтримка, стабільний менеджмент і націленість на розвиток людського капіталу.

5. Вплив релокації на ресурсний потенціал компанії проявився у структурних змінах внутрішніх процесів, активації інновацій, цифровізації, розвитку нової логістики й переформатуванні організаційної культури. Було досягнуто підвищення функціональної стійкості бізнесу, а також сформовано нову екосистему взаємодії з партнерами, працівниками й регіональною громадою, що забезпечило глибшу інтеграцію підприємства в локальний економічний простір.

6. Оцінка ефективності управління ресурсами після релокації виявила зростання ключових економічних показників: чистого доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці, а також фондівіддачі. Це свідчить про результативність реалізованих управлінських стратегій, зокрема в частині впровадження ERP-систем, логістичних оптимізацій, гнучкої кадрової політики та цифрового контролю процесів.

7. У процесі аналізу резервів ефективного використання ресурсного потенціалу було виявлено потребу в подальшому вдосконаленні логістичних маршрутів, поглибленні цифрової трансформації, розширенні партнерств і підвищенні інноваційного рівня персоналу. Ідентифіковані резерви відкривають можливості для масштабування релокованої моделі на інші підрозділи та галузі, а також для формування адаптивної корпоративної культури.

8. Сформовані заходи з оптимізації управління ресурсами включають розробку KPI-орієнтованої системи моніторингу ефективності, розширення навчально-кадрових програм, побудову адаптивної фінансової архітектури та запровадження гнучких механізмів контролю ризиків. Комплексність таких заходів дозволяє підприємству зміцнити позиції на ринку, скоротити витрати та забезпечити високий рівень гнучкості в умовах непередбачуваних викликів.

9. На основі проведеного дослідження запропоновано стратегічну модель стабілізації й розвитку релокованого підприємства, яка передбачає довгострокове інвестування в інновації, діджиталізацію управлінських процесів, розвиток соціальної відповідальності та розширення взаємодії з локальними стейкхолдерами. Такий підхід забезпечує не лише збереження операційної ефективності, а й формування довгострокових конкурентних переваг на національному та міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. UNDP. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення 01.05.2025)
2. Бортник С. Економічний розвиток у кризові часи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. С. 36-46.
3. Відомості про юридичну особу ТОВ «БОСАЛ МАНУФАКТУРИНГ УКРАЇНА». Економічне досьє. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33985999 (дата звернення 01.05.2025)
4. Вахович І., Смолич Д. Диверсифікація джерел фінансування як інструмент фінансового менеджменту неурядових організацій. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №9. С. 48-54.
5. Гаврилюк О. Адаптивне управління в умовах економічних криз і воєнних конфліктів: теорія та практика. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 245 с.
6. Гапак Н., Чубарь О. Реалізація програми релокації підприємств в Україні. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2024. № 1(32). С. 225-238.
7. Герасимчук М. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств. *International Electronic Scientific Journal "Science Online"*. 2020. №2. С. 1-7.
8. Дудкін П., Дудкіна О., Паляниця В. Релокація бізнесу: інфраструктурні та логістичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86). С. 126-133.
9. Економіка регіонів України в умовах війни / За ред. І. З. Сторонянської. Львів: ІРД НАН України, 2022. 70 с.
10. Зінченко П. Управління змінами в організаціях під час війни: стратегічні підходи та практичні інструменти. Харків: ХНЕУ. 2023. С. 33-38.

11. Карпенко О. Як підприємства адаптуються до релокації. *AIN.Business*. 2022. URL: <https://ain.business/special/relocate-to-the-west-of-ukraine/> (дата звернення 01.05.2025).
12. Ковалишин В. Вплив релокації бізнесу на соціально-економічний розвиток Карпатського регіону. *Регіональна економіка*. 2024. № 1(111). С. 25-33.
13. Громадський простір. Релокація бізнесу в умовах війни: варіанти та покрокова інструкція. 2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=relokatsiya-biznesu-v-umovah-vijny-varianty-ta-pokroкова-instruktsiya> (дата звернення 01.05.2025).
14. Коробка С. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. С. 4-14.
15. Мазур О., Мазур Д., Бетлінський О. Економічна сутність та склад ресурсного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №5. С. 14-19.
16. Мельник М., Лещух І.. Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 94-100.
17. Мельник О. Несурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №23. С. 17-22.
18. Мульська О. П., Васильців Т., Бараняк І Релокація бізнесу в області Карпатського регіону України в умовах війни: інструменти підтримки та нівелювання загроз. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. №2(154). С. 30-38.
19. Офіційний сайт компанії ТОВ «БОСАЛ МАНУФАКТУРИНГ УКРАЇНА». URL: <http://www.bosal.org.ua>. (дата звернення 01.05.2025)
20. Показники фінансового стану підприємства ТОВ «БОСАЛ МАНУФАКТУРИНГ УКРАЇНА». URL: <https://opendatabot.ua/c/33985999?from=search> (дата звернення 01.05.2025)

21. Рамський А., Васечко Л., Пожар А. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в кризових умовах. *Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій*. 2023. №2(12). С. 33-43.
22. Савченко М., Степанюк В. Залучення іноземних інвестицій в економіку України: тенденції, проблеми та перспективи повоєнного відновлення. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №6(276). С. 6-15.
23. Скорупський К. Стратегії управління виробництвом в умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. С. 1-15.
24. Смолич Д., Тимошук І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82.
25. Сусіденко В., Хащина Г., Болманенко О. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. С. 1-5.
26. Томашевська А., Жук О. Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризи. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. №18(1). С. 60-67.
27. Химич І. Бізнес в умовах війни: проблеми та виклики. *Збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*. 2022. С. 457-458.
28. Як створити сприятливі умови для роботи релокованих підприємств у громадах. *Мережа правового розвитку*. 2023. URL: <https://ldn.org.ua/event/yak-stvoryty-spryiatlyvi-umovy/> (дата звернення 01.05.2025).
29. Якимова Л. Механізми підтримки бізнесу. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 214-229.
30. Якимова Л. Релокація бізнесу під час війни: Історії незавершеної війни. Чернівці : Технодрук, 2025. 186 с.
31. Яроменко О. В. Релокація підприємств України в умовах воєнного стану: географічний аспект. *Природнича освіта та наука*. 2024. № 2. С. 76-81.

32. Diachun O., Nahorniak I. Naroshchuvannia finansovo-ekonomichnoho potentsialu. Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. 128 с.

33. Rykhlitskyi V. Pidpryyemnytstvo pid chas viiny. *Ekonomichna Pravda*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications-/2022/03/23/684549> (дата звернення 01.05.2025).