



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**


**атестаційна робота бакалавра
на тему:**

**Економічне
обґрунтування релокації
підприємств в Україні**

Виконав студент групи ЕП-41

Актуальність дослідження

В умовах повномасштабної війни в Україні релокація підприємств стала критично важливою стратегією збереження економічної активності, виробничих потужностей та робочих місць. Багато підприємств зі сходу та півдня країни змушені були перемістити свою діяльність до

- 
- **Мета роботи** - розробка методичних підходів до економічного обґрунтування релокації підприємств в Україні з урахуванням сучасних викликів, включаючи безпекові ризики, інфраструктурні обмеження та економічну доцільність, з метою підвищення ефективності управлінських рішень щодо переміщення бізнесу.

- **Завдання:**

- Дослідити теоретичні основи релокації підприємств та її роль у відновленні економіки в умовах кризових ситуацій.
- Проаналізувати чинники, що впливають на прийняття рішення про релокацію в Україні, включаючи безпеку, логістику, інфраструктуру, людські ресурси та витрати.
- Оцінити державну політику і механізми підтримки релокації бізнесу в умовах війни.
- Надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства «Харківський плитковий завод» та проаналізувати його фінансовий стан.
- Провести аналіз витрат і вигод релокації на прикладі підприємства «Харківський плитковий завод».
- Надати практичні рекомендації щодо оптимізації процесу переміщення бізнесу в умовах нестабільного середовища.

В умовах повномасштабної війни, релокація бізнесу — тобто переміщення підприємств до більш безпечних регіонів — стала не лише засобом виживання, а й важливим інструментом економічної адаптації та відновлення.

Цілі релокації підприємств

Збереження виробничого потенціалу. Переміщення підприємств дозволяє уникнути повного знищення виробничих потужностей, обладнання та інтелектуального капіталу. Це критично важливо для збереження економічного потенціалу країни.

Забезпечення безперервності бізнес-процесів. Релокація дозволяє підприємствам продовжувати свою діяльність, виконувати контракти, зберігати робочі місця та підтримувати фінансову стабільність.

Підтримка регіонального розвитку. Розміщення підприємств у відносно безпечних регіонах сприяє економічному пожвавленню цих територій, створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури та формуванню нових бізнес-кластерів.

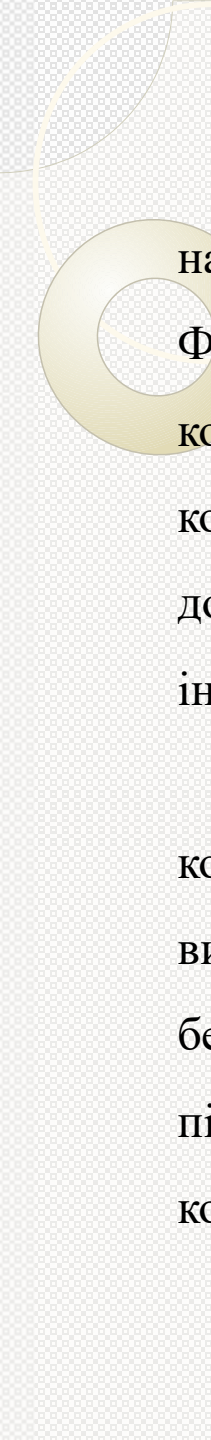
Зміцнення економічної безпеки держави. Диверсифікація розміщення підприємств зменшує ризики втрати критично важливих галузей у разі ескалації бойових дій у певному регіоні.

Стратегії релокації підприємств в Україні

Стратегія	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Повна релокація виробництва	Підприємство повністю переносить свої виробничі потужності, персонал і логістику до нового регіону.	Збереження всього виробничого потенціалу, уникнення ризиків знищення.	Високі витрати, складність організації, тривалий час на переміщення.
Часткова релокація (диверсифікація потужностей)	Підприємство зберігає частину виробництва на старій локації, а іншу частину переміщує до безпечнішого регіону.	Зменшення ризиків, збереження гнучкості.	Необхідність управління двома локаціями, можливі логістичні проблеми.
Тимчасова релокація	Підприємство планує повернутися на попереднє місце після стабілізації ситуації.	Мінімальні інвестиції в інфраструктуру, можливість швидкого повернення.	Невизначеність щодо термінів повернення, можливі втрати під час переміщення.

Стратегії релокації підприємств в Україні

1	2	3	4
Релокація з трансформацією бізнес-моделі	Підприємство змінює або адаптує свою бізнес-модель у процесі переміщення.	Адаптація до нових умов, можливість виходу на нові ринки.	Необхідність значних змін у бізнес-процесах, ризику невдачі.
Кластерна стратегія	Підприємства об'єднуються в індустріальні парки або бізнес-кластери у приймаючих регіонах.	Зменшення витрат, доступ до спільної інфраструктури, державна підтримка.	Залежність від інших підприємств у кластері, можливі конфлікти інтересів.
Стратегія релокації високотехнологічного бізнесу (High-Tech)	Швидке переміщення, гнучкість, використання віддаленої роботи та цифрових платформ.	Швидкість переміщення, мінімальні витрати на інфраструктуру.	Залежність від технологій, можливі проблеми з безпекою даних.
Міжнародна релокація	Переміщення частини або всієї діяльності за кордон.	Доступ до міжнародних ринків і фінансування, зменшення ризиків.	Юридичні та культурні бар'єри, високі витрати на переміщення.

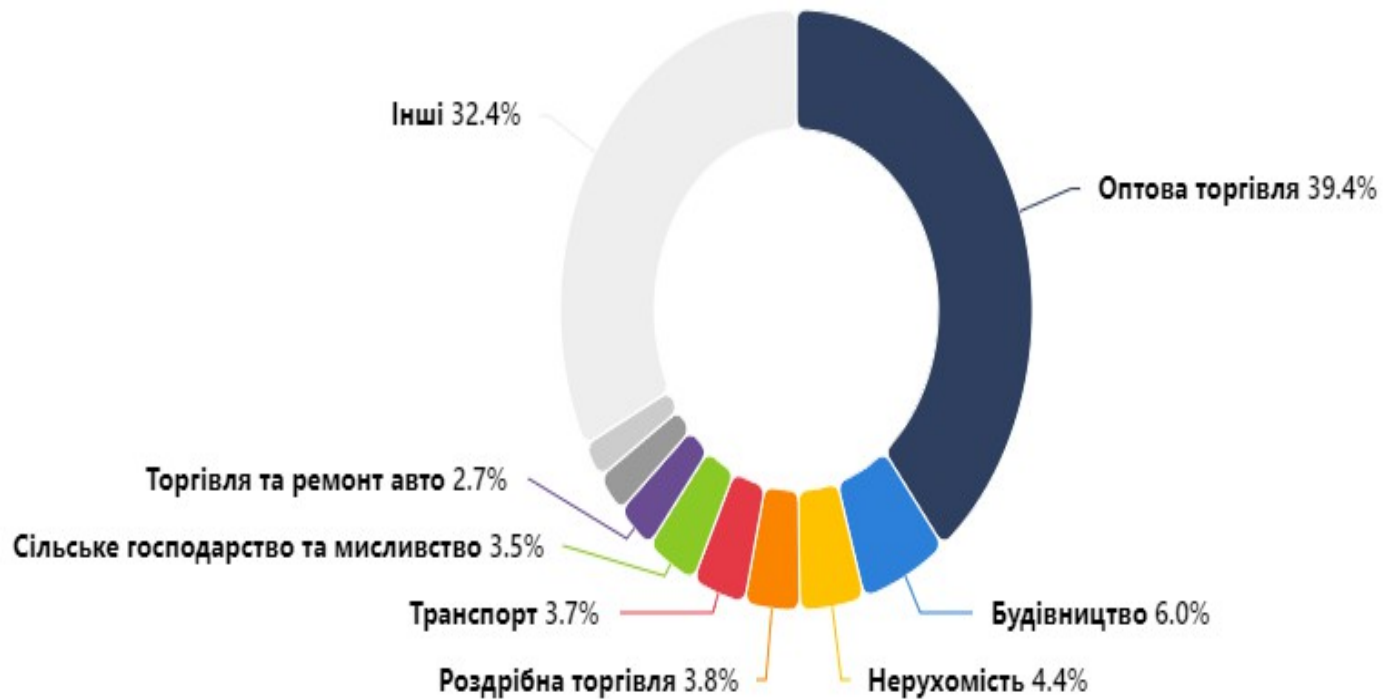


Географія релокацій змінилася. Якщо у 2022–2023 роках основними напрямками були західні області України (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська), то у 2024 році спостерігається зворотна тенденція — частина компаній повертається до Києва та центральних регіонів. Наприклад, понад 775 компаній перемістилися з Києва до Київської області, а 563 — навпаки, з області до столиці. Це свідчить про поступове відновлення довіри до безпеки та інфраструктури в центральних регіонах.

Ще однією важливою тенденцією є поява гнучких моделей релокації. Часто компанії не здійснюють повну релокацію, а відкривають філії або дублюють виробництво в іншому регіоні. Це дозволяє зменшити ризики та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Також зростає популярність кластерного підходу — підприємства об'єднуються в індустріальні парки, де можуть спільно користуватися інфраструктурою, логістикою та сервісами.

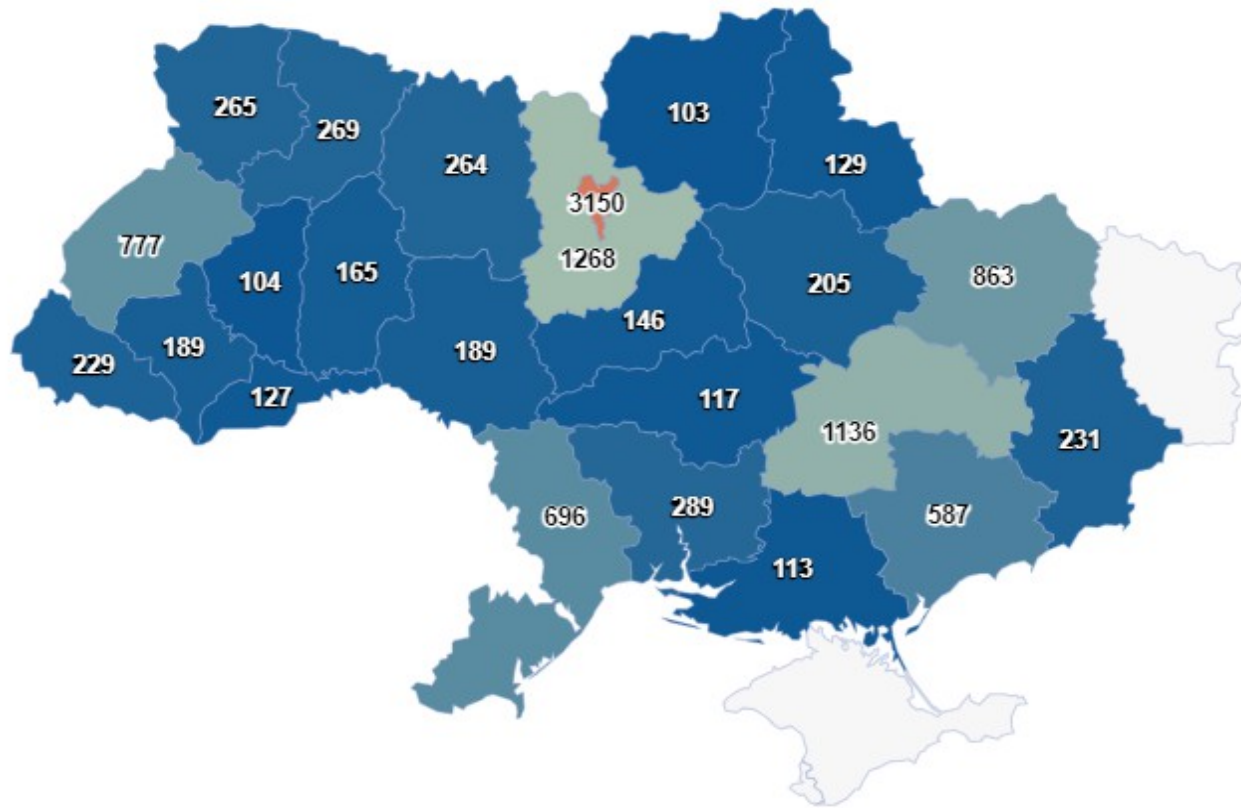
Сфери компаній-релокантів

Станом на 18.03.2024



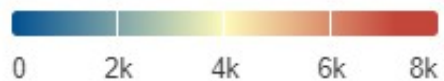
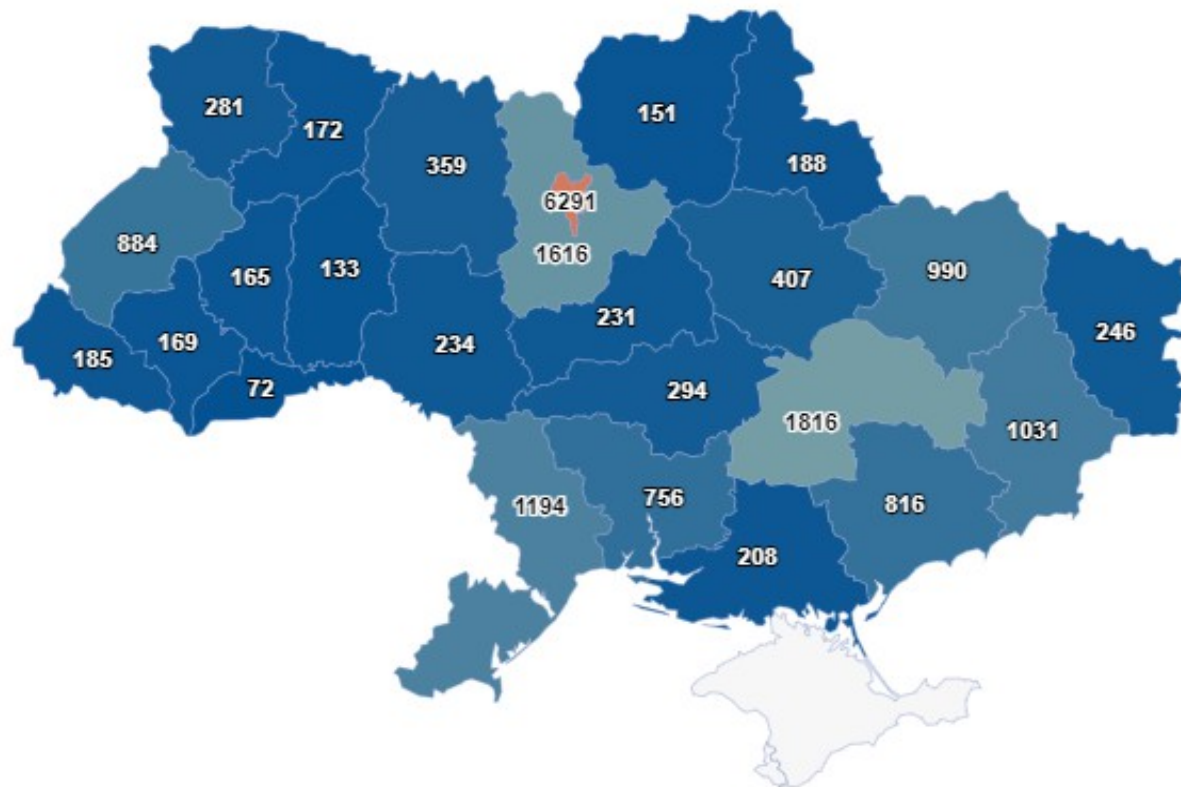
Куди їде бізнес

2024



Звідки переїжджає бізнес

Станом на 18.03.2024





● Харківський плитковий завод

Завод випускає понад 80 колекцій керамічної плитки та керамограніту, розміри яких варіюються від 186x186мм до 1200x600 мм. На підприємстві введена і функціонує система контролю якості, ефективність якої підтверджена сертифікатом ISO.

Визначення типу фінансової стійкості

№	Показники	На початок періоду	На кінець періоду
1	Власний капітал	2401,3	3730,9
2	Необоротні активи	2030	2439,4
3	Власні оборотні кошти (р.1-р.2)	371,3	1291,5
4	Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3+р.4)	371,3	1291,5
6	Короткострокові кредити	0,00	0,00
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	371,3	1291,5
8	Запаси	1236,8	385,6
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів (р.3-р.8)	-865,5	+905,9
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	-865,5	+905,9
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	-865,5	+905,9
12	Тип фінансової стійкості	Кризовий	Нормальний

Не дивлячись на те, що підприємство навіть під час війни має достатню фінансову стійкість, обґрунтування доцільності релокації **Харківського плиткового заводу (ХПЗ)**, навіть за умов його **стабільного фінансового стану**, має базуватись не лише на поточній прибутковості, а й на **стратегічних, безпекових, операційних і ринкових факторах**, які впливають на середньо- та довгострокову життєздатність підприємства.

1. **Безпекові ризики**

Незважаючи на стабільне фінансове становище, **фізичне розташування у прифронтовому регіоні** (Харківська область) створює постійну загрозу:

- пошкодження виробничих потужностей;
- зупинки в роботі через повітряні тривоги, пошкодження інфраструктури;
- втрату кадрів через евакуацію;
- ризик втрати логістичних ланцюгів.

Тобто, стабільність сьогодні — не гарантія стабільності завтра. Релокація є **превентивним заходом ризик-менеджменту**.

2. **Диверсифікація ризиків і безперервність виробництва**

Переміщення частини або всього виробництва в центральний чи західний регіон:

- забезпечує **бекап-локацію** у випадку ескалації ситуації;
- дає змогу **перерозподіляти потужності**;
- гарантує **більш стабільне енергопостачання** та інфраструктурний захист.

- **Матриця оцінювання доцільності релокації**


	Низький потенціал нової локації	Середній потенціал нової локації	Високий потенціал нової локації
Низький ризик	Залишатись	Залишатись / Пілотний проєкт	Часткова релокація (R&D, логістика)
Середній ризик	Утримання з резервним планом	Поступова релокація	Повна релокація з поетапним запуском
Високий / Критичний ризик	Евакуація активів / Зупинка	Швидка релокація	Негайна повна релокація



Чернівці зацікавлені у встановленні довгострокової співпраці з метою впровадження екологічно чистих технологій та виробництв; енерго- та ресурсозберігаючих технологій у житлово-комунальне господарство та інші галузі; розвиток туристичної, транспортної та соціальної інфраструктури міста

● Оцінювання доцільності релокації ХПЗ

Критерій	Вага	Оцінка	Бал (Вага × Оцінка)
Рівень безпеки регіону	0.25	2	0.50
Стан інфраструктури	0.15	3	0.45
Наближеність до ринків збуту	0.20	4	0.80
Доступ до кваліфікованої робочої сили	0.15	3	0.45
Потенціал інтеграції в регіональну економіку	0.10	4	0.40
Можливість залучення держпідтримки	0.15	5	0.75
Загальна сума балів			3.35 / 5.00



Релокація **доцільна**, оскільки загальний бал перевищує умовний поріг 3.0. Найбільшу вагу мають безпека і близькість до європейського ринку — саме ці фактори визначають необхідність переміщення підприємства в безпечніший регіон із перспективою розвитку. Пропозиції в західних регіонах мають сприятливу інфраструктуру, дотації для релокованих підприємств, а також доступ до нових партнерств і логістичних коридорів до ЄС.


Провівши оцінку, з'ясовано:

- Ризики наявного розташування — високі
- Цільова локація — має високий потенціал: наявна робоча сила, індустріальний парк, логістика, підтримка ОВА

За матрицею: **Негайна повна релокація**

Висновки

- У ході виконання атестаційної роботи здійснено комплексне дослідження економічних, організаційних та аналітичних аспектів релокації підприємств в умовах воєнного стану в Україні. На основі поставлених завдань сформульовано такі висновки:
- **Теоретичне обґрунтування релокації підприємств** показало, що цей процес є важливим інструментом антикризового управління, спрямованого на збереження виробничого потенціалу, адаптацію до зовнішніх загроз та забезпечення сталого функціонування бізнесу. Релокація може бути повною або частковою, тимчасовою або постійною, і супроводжується як ризиками, так і можливостями для стратегічного оновлення підприємства.
- **Аналіз чинників впливу на релокаційні рішення** продемонстрував, що основну роль відіграють безпекові міркування, стан логістичної та транспортної інфраструктури, доступ до трудових ресурсів, рівень розвитку місцевої економіки, а також вартість переміщення та подальшої інтеграції в новий регіон. Успішна релокація залежить від здатності підприємства оперативно оцінити зовнішнє середовище та правильно обрати цільову локацію.
- **Оцінка державної політики у сфері підтримки релокації** виявила наявність позитивних кроків, зокрема через програму «Relocate», створення інфраструктурних хабів і фінансові пільги. Разом із тим зафіксовано обмеження системності, прозорості й достатності державної підтримки, що вимагає удосконалення нормативно-правової бази, посилення координації з місцевими органами влади та впровадження гарантій для



Економічне обґрунтування релокації продемонструвало, що попри суттєві початкові витрати, за умов правильної оцінки ризиків та можливостей релокація здатна забезпечити підприємству не лише збереження операційної діяльності, а й перспективи модернізації, доступу до нових ринків і технологій. Довгостроковий ефект може переважати витрати, особливо за умови супроводу з боку державних програм та партнерських структур. Розроблений аналітичний інструментарій у вигляді матриці релокаційної доцільності дозволяє підприємствам оцінити різні сценарії переміщення з урахуванням критичних параметрів: фінансової спроможності, безпекової ситуації, доступності ресурсів, логістики, підтримки з боку влади. Такий інструмент сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у кризових умовах.

Практичні рекоме
управління. Бізнес
ризик-менеджмент
рішення, які спрощують



ів державного
льну стратегію
ти в цифрові

рішення, які спрощують адаптацію на новому місці. Державі доцільно посилити



Дякую за увагу!