

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: **Будівельний**

Кафедра: економіки будівництва

Освітній рівень: бакалавр за освітньо-професійною програмою

Спеціальність: 051 – «Економіка»

Освітньо-професійна програма : «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки будівництва

Сергій СТЕЦЕНКО

«___» _____ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Керез Антон Анатолійович

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

1. Тема роботи: Економічне обґрунтування релокації підприємств в Україні
(назва)

затверджена наказом ректора КНУБА № _____ від «___» _____ 2025 року.

2. Керівник роботи

д.е.н., проф. Беленкова Ольга Юріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я та по батькові)

3. Строк подання студентом роботи до захисту 30.05.2025 р.

4. Зміст пояснювальної записки за розділами:

Р. 1. Теоретичні основи оцінювання доцільності релокації підприємств.

1.1. Релокація українських підприємств, цілі та завдання.

1.2. Методи оцінювання ефективності релокації підприємств.

1.3. Програми розвитку та стимулювання релокації.

Р. 2. Аналіз тенденцій релокації підприємств в Україні.

2.1. Релокація як засіб переформатування діяльності підприємств під час війни.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства-релоканта.

Р. 3. Обґрунтування доцільності релокації підприємства.

3.1. Бальне оцінювання варіантів розвитку підприємства.

3.2. Оцінювання потенційного місця релокації бізнесу.

3.3. Оцінювання ризиків релокації бізнесу.

5. Графічний матеріал за розділами

Р. 1. Графіки, рисунки, таблиці.

Р. 2. Графіки, рисунки, таблиці.

Р. 3. Графіки, рисунки, таблиці.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірів	
		дата	підпис
Розділ 1.	Мацапура О.В.	30.04.2025	
Розділ 2.	Стеценко С.П.	15.05.2025	
Розділ 3.	Беленкова О.Ю.	30.05.2025	

7. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Розділ 1. Теоретичні основи оцінювання доцільності релокації підприємств.	25.05.2025
Розділ 2. Аналіз тенденцій релокації підприємств в Україні.	10.05.2025
Розділ 3. Обґрунтування доцільності релокації підприємства.	25.05.2025
Остаточне оформлення роботи	30.05.2025
Направлення роботи для перевірки на плагіат	02.06.2025
Попередній захист роботи на випусковій кафедрі	12.06.2025
Направлення роботи на рецензування	13.06.2025

8. Дата видачі завдання 01.04.2025

Керівник

(підпис)

Беленкова О.Ю.

(прізвище та ініціали)

Здобувач

(підпис)

Керез А.А.

(прізвище та ініціали)

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Будівельний факультет
(факультет)

Кафедра Економіки будівництва
(назва випускової кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ БАКАЛАВР**
на тему:

Економічне обґрунтування релокації підприємств в Україні

Керез Антон Анатолійович
(прізвище, ім'я та по батькові студента повністю)

Київ 2025 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Будівельний факультет

(факультет)

Кафедра Економіки будівництва

(назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сергій СТЕЦЕНКО

„___” _____ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ БАКАЛАВР**

Економічне обґрунтування релокації підприємств в Україні

(назва)

Я як здобувач вищої освіти КНУБА розумію і підтримую політику закладу з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незгодовану допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

Керез Антон Анатолійович

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

051 Економіка

(спеціальність)

Економіка підприємства

(освітня програма)

Група _____

Керівник Беленкова О.Ю.

(прізвище та ініціали)

д.е.н., професор

(вчене звання, науковий ступінь)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

Ідентичність підтверджую

Київ 2025 р.

РЕЗЮМЕ (summary) до атестаційної випускної роботи студента:		Керез Антон Анатолійович	
ЗВО	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема	Економічне обґрунтування релокації підприємств в Україні		
Освітній ступень	Бакалавр за освітньо-професійною програмою навчання		
Факультет	Будівельний		
Випускова кафедра	Економіки будівництва		
Спеціальність	051 «Економіка»		
Освітня програма	«Економіка підприємства»		
Керівник	Беленкова О.Ю.		
Обсяг роботи:	пояснювальна записка, стор.	розділів	слайдів презентації
	109	3	18
Розділ 1:	В першому розділі розглянуто теоретичні основи оцінювання доцільності релокації підприємств. В рамках нього, досліджено: релокацію українських підприємств, її цілі та завдання; методи оцінювання ефективності релокації підприємств та програми розвитку та стимулювання релокації.		
Розділ 2:	В другому розділі проведено аналіз тенденцій релокації підприємств в Україні. А саме, релокацію як засіб переформатування діяльності підприємств під час війни. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства-релоканта. Зроблено загальну характеристику діяльності підприємства Харківський плитковий завод та фінансово-економічний аналіз діяльності даного підприємства.		
Розділ 3 :	В третьому розділі обґрунтовано доцільність релокації підприємства. Проведено бальне оцінювання варіантів розвитку підприємства. Зроблено оцінювання потенційного місця релокації бізнесу та оцінювання ризиків релокації бізнесу.		
Висновки по роботі:	Отже, релокація підприємств у воєнних умовах є складним, проте необхідним процесом, що вимагає зваженого підходу, міжсекторної взаємодії та цільової підтримки. При належному управлінні релокація може стати драйвером не лише збереження, а й розвитку вітчизняної економіки.		
Ключові слова: релокація, підприємство, програми розвитку, ефективність, аналіз, економіка, ризики. Keywords: relocation, enterprise, development programs, efficiency, analysis, economics, risks.			

Укладач: _____ / Керез Антон Анатолійович /

Керівник: _____ / Беленкова Ольга Юріївна /

“ ___ ” _____ 2025 р.

Зміст

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи оцінювання доцільності релокації підприємств....	10
1.1. Релокація українських підприємств, цілі та завдання.....	10
1.2. Методи оцінювання ефективності релокації підприємств.....	18
1.3. Програми розвитку та стимулювання релокації.....	21
Розділ 2. Аналіз тенденцій релокації підприємств в Україні.....	36
2.1. Релокація як засіб переформатування діяльності підприємств під час війни.....	36
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства-релоканта.....	53
2.2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства Харківський плитковий завод.....	53
2.2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства.....	56
Розділ 3 Обґрунтування доцільності релокації підприємства.....	78
3.1. Бальне оцінювання варіантів розвитку підприємства.....	78
3.2. Оцінювання потенційного місця релокації бізнесу.....	82
3.3. Оцінювання ризиків релокації бізнесу.....	89
Висновки.....	101
Список використаної літератури.....	103

ВСТУП

Актуальність теми. 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 більш безпечних регіонів. Цей процес потребує глибокого економічного аналізу, оскільки передбачає значні фінансові витрати, організаційні зусилля, зміни в логістиці та взаємодії з новими ринками.

У зв'язку з повномасштабною війною в Україні, що розпочалася у 2022 році, значна кількість підприємств опинилася в зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях. Це призвело до руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту та трудових ресурсів. У відповідь на ці виклики держава ініціювала програми підтримки релокації бізнесу до більш безпечних регіонів.

Релокація підприємств стала не лише вимушеним кроком для збереження бізнесу, а й важливим чинником економічної стабілізації регіонів, що приймають. Водночас процес переміщення бізнесу потребує ретельного економічного обґрунтування, оскільки пов'язаний із значними витратами, ризиками та необхідністю адаптації до нових умов.

У цьому контексті дослідження економічної доцільності релокації підприємств є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє:

- оцінити ефективність державних програм підтримки бізнесу;
- виявити оптимальні стратегії переміщення виробництва;
- сприяти відновленню економіки постраждалих регіонів;
- забезпечити сталий розвиток нових бізнес-кластерів у безпечних областях.

Попри державні програми підтримки, багато підприємств стикаються з труднощами: відсутністю інфраструктури на новому місці, кадровим дефіцитом, недостатнім фінансуванням, а також потребою адаптації до нових економічних умов. Водночас існує дефіцит методичних підходів та практичних доробок до комплексної економічної оцінки доцільності та ефективності релокації, тому

тема роботи є актуальною, оскільки в ній оцінюється можливість релокації підприємств з Харківської області на західну Україну.

Мета дослідження. Розробити методичні основи економічного обґрунтування релокації підприємств в Україні, визначити чинники, що впливають на прийняття рішення про переміщення, та провести оцінку економічної доцільності та ефективності таких заходів на прикладі конкретного підприємства та регіону.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, що розглядають релокацію, державними органами під час розроблення програм підтримки бізнесу, а також консультантами для підготовки рішень на основі аналізу витрат і вигід.

Наукова новизна. Передбачається запропонувати адаптовану до українських реалій модель економічного обґрунтування релокації підприємства з урахуванням ризиків воєнного часу, логістичних та інституційних факторів, а також факторів сталого розвитку регіонів.

Метою дослідження є 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 дослідження:

1. Дослідити теоретичні основи релокації підприємств та її роль у відновленні економіки в умовах кризових ситуацій.
2. Проаналізувати чинники, що впливають на прийняття рішення про релокацію в Україні, включаючи безпеку, логістику, інфраструктуру, людські ресурси та витрати.
3. Оцінити державну політику і механізми підтримки релокації бізнесу в умовах війни.
4. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства «Харківський плитковий завод» та проаналізувати його фінансовий стан.

5. Провести аналіз витрат і вигод релокації на прикладі підприємства «Харківський плитковий завод».

6. Надати практичні рекомендації щодо оптимізації процесу переміщення бізнесу в умовах нестабільного середовища.

Об'єкт дослідження - процес релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні.

Предмет дослідження – економічні аспекти обґрунтування, планування та реалізації процесів релокації підприємств, зокрема методи оцінки ефективності, витрат, ризиків і стратегій адаптації на нових локаціях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Релокація українських підприємств, цілі та завдання.

Повномасштабна війна в Україні, що розпочалася у 2022 році, стала потужним викликом для національної економіки. Тисячі підприємств опинилися під загрозою знищення або втрати можливості функціонування через бойові дії, окупацію територій, руйнування інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів.

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. Основні цілі релокації українських підприємств можна поділити на кілька ключових напрямів:

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

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

3. 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.

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

Завдання релокації підприємств

Для досягнення зазначених цілей необхідно вирішити низку завдань, серед яких:

1. Оцінка доцільності релокації. Підприємства мають провести економічний аналіз витрат і вигод від переміщення, враховуючи логістику, доступ до ресурсів, ринки збуту, наявність кадрів тощо.
2. Пошук нових локацій. Вибір регіону для релокації має базуватися на безпекових, економічних та інфраструктурних критеріях. Важливо враховувати наявність індустріальних парків, логістичних вузлів, підтримки з боку місцевої влади.
3. Організація переміщення обладнання та персоналу. Це включає транспортування техніки, налагодження нових виробничих процесів, забезпечення житлом та умовами для працівників.
4. Інтеграція у нове середовище. Після релокації підприємства мають адаптуватися до нових умов, налагодити співпрацю з місцевими органами влади, бізнесом, освітніми установами.
5. Залучення фінансування. Релокація потребує значних інвестицій. Важливо забезпечити доступ до державних програм підтримки, грантів, кредитів, а також міжнародної допомоги.

Релокація підприємств в умовах війни — це не лише вимушений крок, а й стратегічна можливість для оновлення економіки, розвитку нових регіонів і підвищення стійкості бізнесу. Успішна реалізація цього процесу потребує чітко визначених цілей, комплексного підходу до вирішення завдань та ефективної взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством. У довгостроковій перспективі релокація може стати каталізатором для формування нової економічної географії України.

Аналіз літературних джерел показує, що релокація підприємств в Україні є складним і багатограним процесом, який потребує ретельного планування та координації (табл.1.1.).

Аналіз літературних джерел за темою «релокація підприємств в Україні»

№	Автор(и)	Назва	Рік	Аспект
1	2	3	4	5
1	Захарова О.В. [1]	Релокація підприємств як інструмент відновлення економіки України	2022	Релокація підприємств як засіб відновлення економіки в умовах війни.
2	Яковець О.В. [2]	Релокація підприємств в Україні в умовах воєнного стану	2023	Релокація підприємств в умовах воєнного стану, проблеми та перспективи.
3	Яроменко О.В. [3]	Релокація підприємств України в умовах воєнного стану: Географічний аспект	2024	Географічні аспекти релокації підприємств в умовах війни.
4	Мариненко Н.Ю., Кутко Т. [4]	Релокація підприємств в умовах воєнного стану: успіхи та виклики	2023	Успіхи та виклики релокації підприємств в умовах війни.
5	Власова В., Тарновська І., Недоля Д. [5]	Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища	2022	Стратегії бізнесу в умовах турбулентного середовища, серед яких успішною є релокація.
6	Запухляк І., Красняк О. [6]	Релокація: суть, типи та проблеми	2022	Суть, типи та проблеми релокації підприємств.
7	Kovalyk O.A., Shardakova A.D. [7]	Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності	2023	Передумови та досвід релокації підприємств в умовах невизначеності.
8	Кундєєва Г., Мартинюк Л. [8]	Релокація як спосіб відновлення та підтримки бізнесу у період агресії	2022	Релокація як спосіб відновлення бізнесу в умовах агресії.
9	Стратійчук В.М. [9]	Релокація підприємств як інструмент розвитку економіки в умовах війни	2022	Релокація підприємств як інструмент розвитку економіки в умовах війни.
10	Zelisko N. [10]	Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану	2023	Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах війни.
11	Smochko N., Luzhanska T. [11]	Релокація українського бізнесу як інструмент економічної безпеки	2022	Релокація бізнесу як інструмент економічної безпеки в умовах війни.
12	Боденко А. [12]	Особливості формування каналів комунікації релокованих підприємств	2024	Формування каналів комунікації релокованих підприємств.
13	Плахотнюк В.В. [13]	Релокація підприємств та її вплив на розвиток регіонів України	2024	Вплив релокації підприємств на розвиток регіонів України.
14	Петриняк У.Я., Масник І.В. [14]	Релокація бізнес-структур на західну Україну у контексті збереження конкурентоспроможності підприємств	2024	Релокація бізнесу на західну Україну для збереження конкурентоспроможності.
15	Kudyrko L.P., Oboznu V.V. [15]	Релокація українського бізнесу в умовах війни з рф	2024	Релокація бізнесу в умовах війни з рф.

1	2	3	4	5
16	Кондратюк О.І. [16]	Стимулювання розвитку бізнесу в Україні в умовах воєнного стану: релокація підприємств	2022	Стимулювання розвитку бізнесу через релокацію в умовах війни.
17	Омельчак Г.В. [17]	Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану	2023	Формування конкурентоспроможності підприємств в умовах війни.
18	Провальна Ю. [18]	Релокація українського бізнесу: переміщення підприємств в умовах повномасштабного російського вторгнення	2022	Переміщення підприємств в умовах повномасштабного вторгнення.
19	Фоменко Б. [19]	Релокація підприємства в результаті настання загрози життю та руйнування майна	2022	Релокація підприємства через загрозу життю та руйнування майна.
20	Olechnicka A., Kniazevych A.O. [20]	Стратегії релокації українських HIGH-Tech підприємств під час війни	2024	Стратегії релокації HIGH-Tech підприємств під час війни.
21	Олійничук О.І., Ляхович О. [21]	Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану	2022	Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки.
22	Андрієнко А.Д., Луговий Б.В. [22]	Релокація як засіб збереження бізнесу в умовах війни	2023	Релокація як засіб збереження бізнесу в умовах війни.
23	Андрієнко А.Д., Луговий Б.В. [23]	Релокація як засіб збереження бізнесу в умовах війни	2023	Релокація як засіб збереження бізнесу в умовах війни.
24	Радинський С.В., Радинська С. [24]	Релокація бізнесу України в умовах війни із РФ	2023	Релокація бізнесу в умовах війни з РФ.
25	Мельник М.І., Лещух І.В. [25]	Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни	2022	Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни.
26	Красностанова Н.Е., Сергієнко В.Ю., Бочевар І.В. [26]	Релокація транспортного підприємництва в умовах воєнного стану в Україні	2024	Релокація транспортного підприємництва в умовах війни.
27	Пойда-Носик Н.Н. [27]	Релокація бізнесу як безпековий захід в умовах війни	2023	Релокація бізнесу як безпековий захід в умовах війни.

Основні цілі релокації включають збереження виробничого потенціалу, забезпечення безперервності бізнес-процесів, підтримку регіонального розвитку та зміцнення економічної безпеки держави. Для досягнення цих цілей необхідно вирішити низку завдань, таких як оцінка доцільності релокації, пошук нових локацій, організація переміщення обладнання та персоналу, інтеграція у нове середовище та залучення фінансування.

Релокація підприємств в умовах війни в Україні має стратегічне значення для збереження економічної стабільності та безпеки держави. Основні цілі, які переслідують підприємства та держава в процесі релокації, включають:

1. Збереження виробничого потенціалу. Однією з головних цілей є уникнення втрати матеріально-технічної бази, персоналу та технологій. Переміщення підприємств із зон бойових дій дозволяє зберегти їхню життєздатність і забезпечити подальше функціонування [1], [9], [19].

2. Забезпечення безперервності бізнес-процесів. Релокація дозволяє уникнути зупинки виробництва, виконувати зобов'язання перед партнерами та клієнтами, а також підтримувати фінансову стабільність підприємства [2], [22], [23].

3. Підвищення економічної безпеки держави. Переміщення критично важливих підприємств у безпечні регіони зменшує ризики втрати стратегічних галузей економіки та сприяє зміцненню національної безпеки [10], [11], [21].

4. Стимулювання розвитку приймаючих регіонів. Релокація сприяє економічному пожвавленню у відносно безпечних регіонах, створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури та формуванню нових бізнес-кластерів [13], [14].

5. Адаптація до нових умов функціонування. В умовах зміненої логістики, ринків збуту та трудових ресурсів релокація дозволяє підприємствам адаптуватися до нової реальності та зберегти конкурентоспроможність [7], [26].

Для досягнення вищезазначених цілей необхідно вирішити низку практичних і стратегічних завдань:

1. Оцінка доцільності релокації. Підприємства мають провести аналіз витрат, ризиків і потенційних вигод від переміщення. Це включає оцінку економічної ефективності, логістичних можливостей і доступності ресурсів [6], [15].

2. Вибір нової локації. Важливо обрати регіон, який відповідає критеріям безпеки, має розвинену інфраструктуру, доступ до ринків збуту та підтримку з боку місцевої влади [3], [4].

3. Організація процесу переміщення. Це завдання охоплює транспортування обладнання, перевезення персоналу, налагодження нових виробничих процесів і логістичних ланцюгів [12], [19].

4. Інтеграція у нове середовище. Після переміщення підприємства мають адаптуватися до нових умов, встановити зв'язки з місцевими партнерами, органами влади та освітніми установами [8], [17].

5. Залучення фінансування. Релокація потребує значних інвестицій. Підприємства повинні шукати джерела фінансування, зокрема державну підтримку, міжнародні гранти, кредити тощо [16], [18].

6. Формування нових стратегій розвитку. нових умовах підприємства мають переглянути свої бізнес-моделі, адаптувати стратегії до змін зовнішнього середовища та забезпечити довгострокову стійкість [5], [20].

В літературних джерелах здійснено опис стратегій релокації підприємств в Україні. У процесі релокації українських підприємств в умовах війни сформувалися різні підходи та моделі переміщення бізнесу, які можна класифікувати як стратегії. Вони залежать від галузі, розміру підприємства, рівня ризику, доступних ресурсів та цілей власників. Основні стратегії, що висвітлюються у науковій літературі, включають:

1. Повна релокація виробництва. Це стратегія, за якої підприємство повністю переносить свої виробничі потужності, персонал і логістику до нового регіону. Вона характерна для підприємств, що втратили можливість функціонувати на попередньому місці через бойові дії або окупацію [1], [9], [19], [24].

2. Часткова релокація (диверсифікація потужностей). Підприємство зберігає частину виробництва на старій локації (якщо це можливо), а іншу частину переміщує до безпечнішого регіону. Такий підхід дозволяє зменшити ризики та зберегти гнучкість [6], [14], [25].

3. Тимчасова релокація. Застосовується у випадках, коли підприємство планує повернутися на попереднє місце після стабілізації ситуації. Часто супроводжується орендою приміщень, мінімальними інвестиціями в інфраструктуру [7], [15], [18].

4. Релокація з трансформацією бізнес-моделі. У процесі переміщення підприємство змінює або адаптує свою бізнес-модель: переходить на нові ринки, змінює продукт, автоматизує процеси або переходить до цифрових форматів [5], [20], [26].

5. Кластерна стратегія. Підприємства об'єднуються в індустріальні парки або бізнес-кластери у приймаючих регіонах. Це дозволяє зменшити витрати, отримати доступ до спільної інфраструктури та державної підтримки [4], [13], [17].

6. Стратегія релокації високотехнологічного бізнесу (High-Tech). Характерна для ІТ-компаній, стартапів, інноваційних виробництв. Вона передбачає швидке переміщення, гнучкість, використання віддаленої роботи та цифрових платформ [20], [11], [22].

7. Міжнародна релокація. У деяких випадках підприємства переміщують частину або всю діяльність за кордон — до країн ЄС або інших безпечних юрисдикцій. Це дозволяє зберегти доступ до міжнародних ринків і фінансування [23], [26].

Ці стратегії (табл. 1.2) можуть комбінуватися або змінюватися залежно від динаміки воєнної ситуації, економічних умов та державної політики. Вибір стратегії релокації є критично важливим для забезпечення стійкості бізнесу та його подальшого розвитку.

На основі офіційних джерел та аналітичних оглядів, найпопулярнішими стратегіями релокації підприємств в Україні у 2022–2024 роках стали:

1. *Повна релокація виробництва*

- Найбільш поширена стратегія, особливо серед підприємств, що опинилися в зоні активних бойових дій.
- Використовується для збереження виробничих потужностей і персоналу.
- Підтримується державними програмами, зокрема через платформу *relocate.prozorro.sale*.

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.
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, ризики невдачі.
Кластерна	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.
Релокація 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.

2. Часткова релокація (диверсифікація потужностей)

- Застосовується підприємствами, які мають змогу частково зберегти діяльність на старій локації.
- Дозволяє зменшити ризики та зберегти гнучкість.
- Часто використовується у сфері легкої промисловості, харчової галузі та логістики.

3. Кластерна стратегія

- Активно підтримується на рівні регіонів, особливо у Західній Україні.

- Підприємства об'єднуються в індустріальні парки, що забезпечує доступ до інфраструктури та спільних ресурсів.

- Популярна серед малого та середнього бізнесу.

Менш поширені, але перспективні стратегії:

- Тимчасова релокація — обирається підприємствами, які планують повернення після завершення війни.

- Релокація з трансформацією бізнес-моделі — характерна для інноваційних компаній.

- High-Tech релокація — популярна серед ІТ-компаній, стартапів.

- Міжнародна релокація — обмежена через складність юридичних процедур, але актуальна для експортоорієнтованих підприємств.

Ось кругова діаграма, яка ілюструє популярність стратегій релокації підприємств в Україні:

- Повна релокація — 30%: найпоширеніша стратегія серед підприємств, що втратили доступ до своїх потужностей.

- Часткова релокація — 25%: дозволяє зберегти гнучкість і мінімізувати ризики.

- Кластерна стратегія — 20%: активно підтримується регіонами, особливо на заході України.

- Інші стратегії (тимчасова, трансформаційна, High-Tech, міжнародна) — менш поширені, але важливі для окремих галузей.

1.2. Методи оцінювання ефективності релокації підприємств.

Оцінювання ефективності релокації підприємств — це важливий етап, який дозволяє визначити, наскільки доцільним і результативним було переміщення бізнесу. У науковій та практичній літературі виділяють кілька основних методів оцінювання, які можна згрупувати за напрямками (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Методи оцінювання ефективності релокації підприємств

Назва методу	Короткий опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4

Порівняльний аналіз витрат і доходів (Cost-Benefit Analysis)	Порівнюються витрати на релокацію з отриманими або очікуваними доходами після переміщення.	Враховує прямі та непрямі витрати, дозволяє оцінити економічну ефективність.	Може бути складним для точного прогнозування доходів у нових умовах.
Оцінка рентабельності інвестицій (ROI)	Визначає, наскільки ефективно були використані вкладені ресурси.	Простий у розрахунку, дозволяє швидко оцінити ефективність інвестицій.	Не враховує довгострокові вигоди та ризику.
Аналіз точки безбитковості (Break-even analysis)	Визначає, скільки часу потрібно, щоб релокація «окупилася».	Допомагає планувати фінансові потоки та оцінити ризику.	Не враховує непередбачувані витрати та зміни в ринкових умовах.
SWOT-аналіз після релокації	Оцінюються сильні та слабкі сторони нового розташування, а також можливості й загрози.	Дозволяє комплексно оцінити нові умови функціонування.	Суб'єктивний метод, залежить від якості зібраної інформації.
Оцінка ефективності логістики	Аналіз змін у логістичних витратах, часі доставки, доступності сировини та ринків збуту.	Допомагає оптимізувати логістичні процеси та зменшити витрати.	Вимагає детального аналізу та точних даних.
Оцінка збереження персоналу	Визначається, який відсоток ключових працівників залишився після релокації, чи вдалося залучити нових.	Дозволяє оцінити соціальну стабільність підприємства.	Не враховує продуктивність та адаптацію нових працівників.
Вплив на регіональний розвиток	Аналізується внесок релокованого підприємства у ВРП регіону, зайнятість, податкові надходження.	Дозволяє оцінити соціально-економічний вплив на регіон.	Вимагає комплексного підходу та співпраці з місцевими органами влади.
Оцінка рівня адаптації підприємства	Включає інтеграцію в місцеву бізнес-екосистему, співпрацю з владою, участь у кластерах.	Допомагає оцінити довгострокову стійкість підприємства.	Складно виміряти кількісно, залежить від багатьох факторів.
Опитування керівників і працівників	Дозволяє оцінити суб'єктивне сприйняття ефективності релокації.	Враховує думки та досвід працівників, допомагає виявити проблеми.	Суб'єктивний метод, може бути упередженим.
Експертна оцінка	Залучення фахівців для комплексного аналізу результатів переміщення.	Дозволяє отримати професійну думку та рекомендації.	Вимагає залучення зовнішніх експертів, може бути дорогим.

1. Економічні методи

Порівняльний аналіз витрат і доходів (Cost-Benefit Analysis)

- Порівнюються витрати на релокацію з отриманими або очікуваними доходами після переміщення.
- Враховуються прямі витрати (транспорт, оренда, монтаж обладнання) та непрямі (втрата клієнтів, простой).

Оцінка рентабельності інвестицій (ROI)

Дозволяє оцінити, наскільки ефективно були використані вкладені ресурси.

Аналіз точки беззбитковості (Break-even analysis)

- Визначає, скільки часу потрібно, щоб релокація «окупилася».

2. Організаційно-управлінські методи

SWOT-аналіз після релокації

• Оцінюються сильні та слабкі сторони нового розташування, а також можливості й загрози.

Оцінка ефективності логістики

• Аналіз змін у логістичних витратах, часі доставки, доступності сировини та ринків збуту.

Оцінка збереження персоналу

• Визначається, який відсоток ключових працівників залишився після релокації, чи вдалося залучити нових.

3. Соціально-економічні показники

Вплив на регіональний розвиток

• Аналізується внесок релокованого підприємства у ВРП регіону, зайнятість, податкові надходження.

Оцінка рівня адаптації підприємства

• Включає інтеграцію в місцеву бізнес-екосистему, співпрацю з владою, участь у кластерах.

4. Якісні методи

Опитування керівників і працівників

- Дозволяє оцінити суб'єктивне сприйняття ефективності релокації.

Експертна оцінка

• Залучення фахівців для комплексного аналізу результатів переміщення.

За причиною	<ul style="list-style-type: none"> *пошук нових ринків, масштабування; з метою оптимізації витрат компанії; вибір країни зі стабільною економікою та державною підтримкою стартапів; погані економічні, соціальні умови життя в країні; політична нестабільність та загроза воєнних дій
За повнотою	<ul style="list-style-type: none"> *повна релокація *часткова релокація
За місцем	<ul style="list-style-type: none"> *в середній країні *закордонна *змішана
За тривалістю	<ul style="list-style-type: none"> *постійна релокація *тимчасова тимчасова
За способом підтримки держави	<ul style="list-style-type: none"> *добровільна з державною підтримкою *вимушена з державною підтримкою *добровільна без державної підтримки *вимушена без державної підтримки
За способом юридичного оформлення	<ul style="list-style-type: none"> *з реєстрацією нової компанії *з відкриттям філії
Як спосіб реагування	<ul style="list-style-type: none"> *релокація як превентивний захід *релокація як рефлексія
За тривалістю переміщення	<ul style="list-style-type: none"> *одночасна *поетапна

Рис.1.1. Класифікація стратегій релокації [28, с.5]

1.3. Програми розвитку та стимулювання релокації .

Програми стимулювання релокації спрямовані на відновлення економіки держави за рахунок переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України.

Програма релокації підприємств, які опинилися у зоні бойових дій, була затверджена урядом весною 2022 року. За даними платформи Опендатабот за півтора року від початку великої війни станом на кінець вересня 2023 року в

Україні за програмою релокації у більш безпечні регіони переїхало 840 підприємств.

Програма спрямована на те, щоб надати допомогу підприємствам в переміщенні свого обладнання на безпечні території, пошуку виробничих приміщень та розселенні працівників.

Наразі переміщення підприємств здійснюється в один з шістнадцяти регіонів: Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська, Рівненська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Дніпропетровська, Житомирська, Одеська та Київська (за виключенням м. Києва) області.

Одещина виявилась найменш популярною для релокації. В області відновили роботу лише 3 підприємства.[29]

За даними Національного інституту стратегічних досліджень [30]. Програму релокації підприємств Уряд реалізує із середини березня 2022 р. з метою зберегти стійкість економіки України шляхом переміщення підприємств із територій, що наближені або перебувають у зоні бойових дій, до безпечніших регіонів Заходу України.

Головним перевізником є АТ «Укрзалізниця». АТ «Укрпошта» відповідає за доправлення обладнання до залізничних станцій, а також може бути оператором, забезпечуючи проходження блокпостів, оформлюючи транспортні накладні та інші документи, що дають можливість компенсувати підприємству витрати на транспортування.

Реалізацію Програми регламентують:

- Постанова КМУ № 305 від 17.03.2022 р. «Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану» [31], яка передбачає безоплатне перевезення майна підприємств, установ та організацій згідно з переліком, що його формує Міністерство економіки й передає до Міністерства інфраструктури;

- Розпорядження КМУ № 246-р від 25.03.2022 р. «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії

та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію» [32], яким затверджено план таких заходів.

Програма передбачає державну допомогу в підборі площ для розміщення виробництва; перевезенні й розселенні персоналу; доборі працівників у місцях дислокації після переїзду. Для того, аби всі учасники процесу релокації могли вільно контактувати одне з одним, створено платформу цифрової взаємодії на базі системи «Прозорро.Продажі» та одного з акредитованих у системі майданчиків E-Tender.

Віддалені від активних бойових дій регіони беруть безпосередню участь у Програмі – навіть точиться конкуренція між охочими прийняти релоковані підприємства, зокрема між Львівською, Чернівецькою, Закарпатською, Тернопільською областями. Попри те, що релоковані підприємства сплачують податки за місцями їхньої основної реєстрації, сама робота з поліпшення умов для них сприяє працевлаштуванню місцевих мешканців та внутрішньо переміщених осіб, налагодженню зв'язків і обміну досвідом між підприємцями. А ще така діяльність є важливим іміджевим складником державної політики на регіональному рівні – її результатом має стати поліпшення інвестиційного й бізнесового клімату, зміцнення коопераційних зв'язків, створення комфортного середовища для життя й праці тощо.

Наразі основні роботи на рівні регіонів ведуть у таких напрямках: створення можливостей надати відповідні складські, виробничі приміщення для роботи підприємств; налагодження механізму забезпечення житлом та офісними приміщеннями працівників; створення безпечних умов праці.

З початку війни в Україні переїхали на нове місце для роботи понад 19 тисяч компаній, з них понад 1000 здійснили релокацію. Зокрема, через програму релокації, започатковану Мінекономіки, переїхали 840 підприємств у більш безпечні регіони.

Лідерами з розміщення релокованих підприємств є Львівська, Чернівецька, Закарпатська області; переміщують переважно підприємства переробної промисловості (харчової, легкої, хімічної, металообробної, деревообробної), ІТ-сфери (табл. 1.3.1.).

**Дані щодо реалізації Програми релокації підприємств в Україні за
регіонами [Звіт НІСД]**

Область, до якої переміщено підприємства	Кількість релокованих підприємств	Основні галузі (види діяльності), до яких належать релоковані підприємства
Львівська[34]	>130; >800 заявок на етапі опрацювання (на 12.05.2022)	харчова, легка, хімічна промисловість, будівництво, металооброблення, торгівля тощо
Чернівецька[35]	90; 10 підприємств у процесі перевезення обладнання (на 06.05.2022)	ІТ, легка, харчова, деревообробна промисловість, виробництво пластмасових, електронних та електричних виробів
Закарпатська[36]	> 70 (на 28.04.2022)	ІТ, виробництво обладнання зв'язку, деревообробна (меблева), легка промисловість, будівництво
Хмельницька[37]	34; 260 заявок на етапі опрацювання (на 02.05.2022)	легка промисловість (швейна), машинобудування, виробництво світлодіодної продукції, електричного устаткування, деталей для автотранспортних засобів, структурних ізольованих панелей (СП) та домокомплектів, гідравлічного обладнання, продаж і ремонт с.-г. техніки та обладнання, автокранів і спецтехніки тощо
Івано-Франківська[38]	≈ 30; 200 заявок на етапі опрацювання (на 07.05.2022)	ІТ, легка, харчова промисловість, будівництво, машинобудування, металооброблення
Тернопільська[39]	26; 141 заявка на етапі опрацювання (на 18.04.2022)	легка промисловість (швейна) – 4, машинобудування – 5, металооброблення – 3, харчова промисловість – 2, виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції – 2, поліграфія – 1, ІТ – 1, інші – 8
Рівненська[40], [42]	21; 206 заявок на етапі опрацювання (на 04.05.2022)	ІТ, харчова, легка, деревообробна промисловість
Вінницька[43]	8; 13 на різних стадіях транспортування; 68 заявок на етапі опрацювання (на 15.04.2022)	виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування, столових приборів тощо
Волинська[44]	6 частково переїхали; 8 заявок на етапі опрацювання (на 21.04.2022)	легка (швейна), хімічна (виробництво побутової хімії) промисловість, металооброблення, виробництво паперу й картону

Програма релокації реалізується відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 17.03.2022 №305 «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану», якою регламентується безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Мінекономіки і передається до Мінінфраструктури, та розпорядження Кабінету Міністрів України від

25.03.2022 №246-р «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з території, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію».

Щоб стати учасником програми релокації (зокрема, отримати отримати підбір місця розташування для потужностей підприємства), необхідно подати заявку через онлайн-платформу за посиланням: https://prozorro.sale/marketplace_landing-page/ [33].

До програми може долучитися будь-яке підприємство, здійснивши повну або часткову релокацію своїх потужностей. Програма поширюється на регіони, що постраждали від бойових дій.

Для цього потрібно подати заявку на переміщення за посиланням онлайн-платформи relocate.prozorro.sale, вказавши спеціалізацію підприємства, кількість працівників, можливості виробництва, потреби у виробничому приміщенні, сировині, розміщенні співробітників, а також спосіб транспортування.

Усі заявки розглядаються оперативно. Тривалість розгляду від 1 до 3 днів для підприємств, що мають першочергове значення для оборонного комплексу, життєдіяльності населення та підтримки економіки у воєнний час. Щодо інших підприємств (не пріоритетних) – заявки можуть розглядатися до 5 днів.

Жодних підстав у відмові щодо переміщення немає. Є першочерговість розгляду заявки, можливість демонтажу, наявність локації з необхідними умовами для роботи в регіонах, що приймають та черговість перевезення.

Після ухвалення позитивного рішення про переміщення, підприємство отримає пакет державної підтримки, що включає в себе наступні опції:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;
- сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

Наразі здійснюється переміщення підприємств в один з дев'яти регіонів (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська області).

Яким чином буде здійснюватися переміщення підприємства

Переміщення підприємств здійснюється трьома способами:

- самостійно;
- силами АТ «Укрзалізниця»;
- силами АТ «Укрпошта».

Також залучаються в якості субпідрядників інші перевізники в залежності від потреб підприємства.

Після завершення бойових дій підприємства повернуться на первинні локації та стануть драйверами відбудови економіки в громадах. [44]

Мінекономіки підписало Меморандум про взаєморозуміння з Норвезькою радою у справах біженців щодо надання фінансової допомоги релокованим підприємствам.

Підписаний Меморандум про взаєморозуміння з Норвезькою радою у справах біженців дозволить надати додаткову допомогу, зокрема фінансову, таким підприємствам, щоб вони могли швидше адаптуватись та наростити виробничі потужності в нових регіонах.

Меморандум передбачає, що Мінекономіки надасть Норвезькій раді у справах біженців (NRC) інформацію щодо релокованих суб'єктів господарювання, після чого NRC самостійно відбере підприємства для надання фінансової та інших видів допомоги. Серед першочергових критеріїв відбору - підприємство переміщено до Львівської або Тернопільської областей, має чіткі бізнес-ідеї та потенціал для створення робочих місць, особливо серед молоді, жінок та осіб з інвалідністю.

У рамках цього Меморандуму NRC планує надавати пряму допомогу мікро-, малим та середнім підприємствам впродовж 12 місяців.

Урядова програма релокації підприємств реалізується Міністерством економіки України спільно з обласними держадміністраціями, а також Укрзалізницею та Укрпоштою. Підприємство, яке прийняло рішення

релокуватись з небезпечних регіонів, може отримати пакет державної підтримки, що включає в себе наступні опції: підбір місця розташування для потужностей підприємства; допомога з перевезенням на нову локацію; сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників; підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту. Завдяки програмі релокації вдалося зберегти понад 35 тисяч робочих місць.

Норвезька рада у справах біженців (NRC) – незалежна, гуманітарна, неприбуткова, неурядова організація, яка надає допомогу, захист та довгострокові рішення для біженців та внутрішньо переміщених осіб по всьому світу. NRC присутня в Україні з 2014 року та у 2022 році підтримала більше ніж 500 000 осіб їжею, житлом, водою, покращенням санітарних умов, грошовою та правовою допомогою. У лютому 2022 року NRC значно розширила свою діяльність з відкриттям офісів у Львові, Дніпрі, Тернополі, Одесі, Харкові та скоро у Миколаєві. Наразі представництво NRC в Україні надає підтримку вимушеним переселенцям та людям, які постраждали від війни [45].

Також Уряд виплатив 37 млн. грн. роботодавцям, які наймали працівників із числа внутрішньо переміщених осіб.

За інформацією Міністерства економіки України, 467 підприємств (68% переміщених) вже відновили свою роботу. Серед підприємств які вже відновили свою діяльність на новому місці, найбільшу частку складають підприємства оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (38,7 %), переробної промисловості (33,1 %), інформації та телекомунікації (5,9 %), професійної, наукової та технічної діяльності (5,3%).

Більшість компаній перемістили свої потужності до Львівської (24,6% релокованих підприємств), Закарпатської (16,1%) та Чернівецької (11,4%) областей. Загалом заявки через платформу цифрової взаємодії для допомоги в релокації подали 1732 компаній.

Держава продовжує надавати підтримку кожному, хто хоче захистити свій бізнес та перемістити потужності у безпечні регіони України. Допомога надається не тільки на етапах фізичного перевезення та запуску підприємства на новому місці. Бізнес отримує супровід і надалі після відновлення діяльності. Це

підбір працівників, налагодження взаємодії з постачальниками сировини і організація логістики, пошук нових ринків для збуту продукції. Метою Уряду є збереження максимальної кількості підприємств, які створюють робочі місця, виробляють критично важливі товари і послуги та формують ВВП країни.

У Комітеті з питань економічного розвитку вкотре закликають вітчизняних бізнесменів, чиї підприємства розташовані в регіонах, які перебувають у зоні бойових дій, активніше користуватись діючою програмою релокації та переміщувати виробництва у більш безпечні регіони, що не лише зберігатиме життя та здоров'я їх працівників, але й дозволить зміцнювати економічний потенціал нашої держави.[46]

На Львівщині надають безповоротну фінансову допомогу релокованому бізнесу для сприяння фінансово-господарській діяльності (окрім заробітної платні й капітальних видатків). У рамках «Програми підтримки бізнесу у Львівській області на період воєнного стану», схваленої Розпорядженням начальника Львівської ОВА, релокованим виробничим підприємствам надають допомогу розміром 100 тис. грн за умови їх перереєстрування на території Львівської області. Підприємство отримає додаткові 100 тис. грн, якщо створить не менше 20 нових робочих місць під час воєнного стану на момент подання заявки. Окрім того, координують можливості використання вільних приміщень комунальної та державної власності, розробляють пільгові умови оренди майна, пропонують приміщення для зберігання основних засобів на час пошуку кінцевого місця релокації.

На Закарпатті під час розгляду заявки на переміщення застосовують підхід, за якого перенесені виробництва не мають шкодити екології області. Перспективним у регіоні є створення екоіндустріальних парків, на базі яких, зокрема, функціонуватимуть релоковані підприємства. Це має стати важливим кроком для розвитку економіки регіону, появи нових можливостей залучити закордонні інвестиції для створення потужного бізнес-середовища. Такі плани обговорено на рівні Закарпатської ОВА з представниками проєкту ООН з промислового розвитку (ЮНІДО) «Глобальна програма екоіндустріальних парків в Україні: впровадження на місцевому рівні».

Закарпатська ОВА активно сприяє створенню IT-кластера в регіоні – для IT-компаній надають офісні площі та коворкінги, а також охорону, якісний інтернет, допомогу й супровід діяльності в податковій сфері.

Важливим складником реалізації Програми є налагодження комунікації зацікавлених сторін та консультаційне забезпечення, для чого широко використовують сучасні інформаційні ресурси. Зокрема, для підтримки релокації на Закарпатті створено чат-бот для зв'язку з підприємцями, які мають бажання перенести виробництва до регіону. Налагоджено роботу телеграм-каналів – у Львівській області такий створено для місцевих компаній з метою збору даних щодо виробничих площ та складів на Львівщині для підприємців, вимушених перемістити свій бізнес; у Хмельницькій області роботу телеграм-каналу «Релокація Хмельницька область» координує Хмельницька ОВА. Центр підтримки підприємців «Дія.Бізнес» у м. Ужгороді надає консультації з питань переведення бізнесу до безпечних регіонів, допомагає шукати місця для підприємств, добирати персонал та запускати бізнес, активно комунікує з громадами.

На регіональному рівні в складі ОВА створюють підрозділи, відповідальні за реалізацію Програми (як-от на Рівненщині – Центр економічного розвитку та релокації бізнесу); залучають до роботи місцеві Агенції регіонального розвитку (напр., Агентство регіонального розвитку та транскордонного співробітництва «Закарпаття» допомагає компаніям налагодити партнерство з громадами, перевести бізнес на Закарпаття й до сусідніх транскордонних регіонів, підтримує процес пошуку фахівців та запуску підприємств у регіоні); упроваджують інші ініціативи (з-поміж них «My Relocate» на Івано-Франківщині, яку поширено й між IT-кластерами України).

Для підтримки релокації підприємств здійснюють ще й такі заходи:

- Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про оренду державного та комунального майна»» № 2181-IX від 01.04.2022 р. встановлює особливий порядок та умови оренди державного майна на час воєнного стану й наділяє Уряд відповідними повноваженнями, як-от щодо запровадження пільг для орендарів;

- Державна служба зайнятості надає підприємствам допомогу з кадрових питань, здійснює добір працівників; Державна служба України з питань праці забезпечує за потреби необхідний консультаційний супровід підприємств. Ідеться про оплату праці, звільнення, переведення, оголошення простою, облік робочого часу працівників, організацію ведення робіт, створення безпечних та здорових умов праці, надання адміністративних послуг тощо. Консультування релокованих підприємств є корисною послугою з огляду на зміни, які вносять до трудового законодавства для його адаптації до умов воєнного стану, і з цією метою Держпраці створило телеграм-бот для оперативного надання підприємцям відповідей на поширені запитання з трудового законодавства. Також запущено спеціальний інформаційний портал про трудові відносини в умовах воєнного стану;

- реалізація грантових програм підтримки бізнесу у воєнний час. Зокрема, програму «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» фінансує ЄС та уряд Німеччини й реалізує німецька федеральна компанія Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Цей механізм розроблено спільно з Міністерством цифрової трансформації України, Міністерством економіки України, Офісом з розвитку підприємництва та експорту України й національним проектом з розвитку підприємництва та експорту «Дія.Бізнес». У рамках цього проекту мікрогранти в еквіваленті по 125 тис. грн (4000 євро) доступні з 13.05.2022 р. через портал «Дія». Пріоритет надають компаніям, які виробляють життєво необхідні товари та послуги для громадян України та ЗСУ.

Таким чином, реалізація Програми релокації підприємств здатна створити передумови для максимально швидкого перезапуску їхньої діяльності й полегшення повоєнного відновлення економіки України. Наступні дії треба сфокусувати на розв'язанні проблем пошуку замовлень для підприємств (як-от організації державного замовлення на соціально важливу продукцію і товари для забезпечення потреб ЗСУ), поліпшення логістики доставки готової продукції (зокрема й експортної), інформаційного супроводу роботи підприємств (забезпечення їх інформацією щодо наявної кон'юнктури, потреб ринку тощо),

стимулювання виробництва продукції з більшим умістом доданої вартості, завдяки чому можна задіяти більше працівників, серед них і ВПО [47].

Програми релокації підприємств мають надзвичайно важливе значення для України, особливо в умовах повномасштабної війни та післявоєнного відновлення. Їх важливість обумовлена низкою стратегічних, економічних і безпекових чинників:

1. Збереження економічного потенціалу

Війна спричинила значні втрати у промисловості, особливо в регіонах, наближених до зони бойових дій. Релокація підприємств дозволяє зберегти виробничі потужності, трудові колективи та технології, які могли б бути повністю втрачені. Це – ключовий чинник стабілізації економіки.

2. Безпека бізнесу та працівників

Переїзд підприємств із зон високого ризику до більш безпечних регіонів (наприклад, західної чи центральної України) мінімізує загрозу знищення виробництва та втрати людських ресурсів. Це створює передумови для безперервності виробничих процесів.

3. Збалансований регіональний розвиток

Релокація сприяє економічній активізації менш розвинених регіонів. Переміщення підприємств до таких областей спричиняє розвиток місцевої інфраструктури, ринку праці, посилення ділової активності та залучення нових інвестицій.

4. Інтеграція у європейські логістичні ланцюги

Підприємства, що релокуються ближче до західного кордону, можуть краще інтегруватися в європейські логістичні системи та ринки. Це підвищує експортний потенціал, полегшує постачання сировини й збут продукції.

5. Підтримка зайнятості та соціальної стабільності

Збереження та створення нових робочих місць у безпечних регіонах України зменшує внутрішню міграцію, підтримує економіку громад та знижує соціальну напругу серед переміщених осіб.

6. Формування нової інфраструктурної основи

Програми релокації стимулюють оновлення виробничих фондів, впровадження сучасних технологій, цифровізацію виробництва, що сприяє модернізації економіки загалом.

7. Стратегічна адаптивність держави

Розробка та реалізація релокаційних програм свідчить про здатність держави реагувати на форс-мажорні обставини, діяти стратегічно та забезпечувати функціонування економіки навіть в умовах війни.

Програми релокації є не лише відповіддю на військові загрози, а й інструментом довгострокового економічного відновлення та трансформації України. Їх ефективна реалізація може закласти фундамент для нової індустріальної та інноваційної моделі розвитку країни.

Програми релокації підприємств є надзвичайно корисними для регіонів України, особливо тих, що традиційно мали меншу економічну активність або не були індустріальними центрами. Їх позитивний вплив охоплює соціальні, економічні, інфраструктурні та інвестиційні аспекти, а саме:

1. Стимулювання економічної активності

Переїзд підприємств до нового регіону активізує місцеву економіку: зростає попит на робочу силу, послуги, логістику, нерухомість. Це сприяє формуванню нових ринкових ніш і розвитку малого та середнього бізнесу навколо релокованих виробництв.

2. Зростання зайнятості

Один із найвідчутніших ефектів – це створення нових робочих місць. Місцеве населення отримує можливість офіційного працевлаштування, що підвищує рівень доходів домогосподарств і зменшує рівень безробіття у регіоні.

3. Підвищення кваліфікації трудових ресурсів

Релоковані підприємства часто привносять сучасні виробничі стандарти, автоматизацію, цифрові інструменти. Це змушує регіональну робочу силу проходити перенавчання або підвищення кваліфікації, що в довгостроковій перспективі підвищує людський капітал.

4. Розвиток інфраструктури

Щоб забезпечити потреби підприємств, місцева влада та інвестори вкладають у розвиток:

- транспортної логістики (дороги, залізничні станції, склади),
- енергетики (електропостачання, альтернативна енергетика),
- інженерних мереж (водопостачання, водовідведення, інтернет).

Ці інфраструктурні вдосконалення також корисні для населення.

5. Формування індустріальних парків

Релокація часто супроводжується створенням або розширенням індустріальних парків, де підприємства можуть отримувати податкові пільги, спрощені адміністративні процедури та доступ до спільних сервісів. Це формує нові точки економічного зростання в регіонах.

6. Підвищення інвестиційної привабливості

Поява успішних релокованих підприємств слугує сигналом для інших інвесторів про безпеку, потенціал та підтримку з боку місцевої влади. Це підвищує шанси регіону залучити додаткові внутрішні та зовнішні інвестиції.

7. Соціальна стабілізація

У регіонах, де концентруються внутрішньо переміщені особи (ВПО), релокація підприємств допомагає забезпечити інтеграцію цих людей у місцеву економіку, зменшити соціальну напругу та знизити рівень бідності.

8. Диверсифікація регіональної економіки

Релокація дозволяє регіонам, що раніше були аграрними або залежали від одного сектору, отримати нові галузі: переробну промисловість, машинобудування, ІТ, логістику тощо. Це зменшує ризики економічної вразливості в майбутньому.

Програми релокації підприємств є потужним інструментом регіонального розвитку, що дозволяє перерозподілити економічну активність, вирівняти рівень розвитку між регіонами, підвищити якість життя та сприяти сталому відновленню країни в умовах і після війни.

Релокація підприємств з виробництва будівельних матеріалів у контексті воєнної та поствоєнної економіки України має значний потенціал для

підвищення ефективності, безпеки та інноваційності не лише окремих компаній, а й будівельного сектору в цілому, а саме:

1. Забезпечення безпеки та безперервності виробництва

Багато підприємств, зокрема на сході та півдні України, опинилися в зоні активних бойових дій або під загрозою обстрілів. Релокація до відносно безпечних регіонів:

- забезпечує фізичну цілісність обладнання та персоналу;
- дозволяє уникнути простоїв та руйнувань;
- зберігає бізнес і дає змогу швидко відновити виробничі цикли.

2. Наближення до нових ринків збуту

Унаслідок війни відбулося зміщення попиту на будівельні матеріали у західні, центральні та північні області України, де активно триває:

- відбудова пошкодженої інфраструктури;
- будівництво житла для ВПО;
- зведення оборонних і логістичних об'єктів.

Релокація дозволяє підприємствам оптимізувати логістику, скоротити витрати на транспортування та швидше задовольняти потреби нових клієнтів.

3. Доступ до робочої сили та стимулювання місцевої зайнятості

Переміщення виробництва в новий регіон:

- відкриває можливість залучення місцевих працівників, часто з нижчими витратами на оплату праці;
- забезпечує роботою ВПО, які мають досвід у будівництві;
- стимулює розвиток супутніх бізнесів — логістики, техобслуговування, освіти.

4. Можливість модернізації та переходу до енергоефективного виробництва

Процес релокації часто супроводжується:

- оновленням обладнання;
- впровадженням цифрових систем обліку, контролю, логістики;
- переходом на альтернативні джерела енергії, що є критичним у разі перебоїв з електропостачанням.

Це робить підприємство більш стійким до криз і конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішньому ринках.

5. Інтеграція в нові індустріальні хаби

Після релокації багато компаній отримують можливість працювати в межах індустріальних парків або кластерів, які:

- забезпечують податкові пільги та логістичну інфраструктуру;
- сприяють співпраці з суміжними виробництвами;
- полегшують вихід на нові ринки.

6. Стратегічний внесок у повоєнну відбудову

Будівельні матеріали є базовим ресурсом для масштабної реконструкції України. Підприємства, що зможуть стабільно працювати, швидко масштабуватись та бути присутніми у потрібному регіоні, стануть ключовими постачальниками для державних і приватних проєктів.

Таким чином, релокація — це інвестиція не лише у виживання компанії, а й у лідерство на ринку відбудови.

7. Вигоди для всього будівельного сектору

- Забезпечення рівномірного доступу до матеріалів по всій країні;
- Формування нової логістичної карти галузі;
- Поява інноваційних виробництв у нових регіонах;
- Зменшення залежності від імпортних матеріалів.

Релокація виробництв будівельних матеріалів — це не лише реакція на загрози, а стратегічний крок до децентралізації, індустріального відновлення, безпеки та гнучкості будівельного сектору України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

2.1. Релокація як засіб переформатування діяльності підприємств під час війни.

Після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році релокація підприємств стала одним із ключових інструментів збереження економічної активності. У перші місяці війни тисячі компаній були змушені екстрено переміщувати свої виробничі потужності, офіси та персонал із зон бойових дій до безпечніших регіонів. Проте з часом цей процес набув більш системного характеру, і в 2024–2025 роках спостерігаються нові тенденції, які свідчать про адаптацію бізнесу до тривалих умов невизначеності.

Однією з головних тенденцій є зменшення кількості релокацій. У 2024 році кількість компаній, які змінили юридичну адресу, скоротилася на 18% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про те, що більшість підприємств, які мали потребу в переміщенні, вже здійснили цей крок, а нові релокації відбуваються більш виважено та стратегічно. Загалом у 2024 році юридичну адресу змінили понад 11 тисяч компаній, переважно у сферах оптової торгівлі, будівництва, нерухомості та транспорту.

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.

Водночас релокація — це не лише про фізичне переміщення. У 2024–2025 роках зростає роль цифрової трансформації бізнесу. Багато компаній переходять на віддалену роботу, автоматизують процеси, використовують хмарні технології. Це дозволяє зменшити залежність від географічного розташування та швидше адаптуватися до змін.

Не менш важливою є роль держави та міжнародних партнерів у підтримці релокованого бізнесу. Програми допомоги, пільгове кредитування, гранти та створення індустріальних парків стали важливими чинниками, що стимулюють підприємства до переміщення та розвитку в нових умовах.

У підсумку, тенденції релокації підприємств в Україні у 2024–2025 роках свідчать про перехід від екстреного реагування до стратегічного планування. Бізнес адаптується, шукає нові можливості, формує нові економічні зв'язки та активно впливає на розвиток регіонів. Релокація стала не лише засобом виживання, а й інструментом трансформації української економіки в умовах війни.

В Україні з початку повномасштабної війни діє програма релокації підприємств у безпечніші області. Для регіонів, в які переміщуються компанії, це означає додаткові робочі місця, і податкові надходження. Зокрема, Закарпатська область, яка є одним з лідерів за кількістю релокованих підприємств, стала набагато менше залежати від державних дотацій.

Змінилася частка податків та дотацій в бюджетах областей-лідерів релокації завдяки переміщенню підприємств (рис. 2.1).

Так, у Закарпатській області у 2021 році бюджет на 61,5% складався з державних дотацій, частка податків становила 29,1%. В 2022 році ситуація кардинально змінилася: частка дотацій знизилася до 37,5%, податків зросла до 54,2%.

У 2023 році частка податків в обласному бюджеті становила 48,4%, дотацій — 44,1%, у 2024 році — 47,4% та 43,1% відповідно. Хоча цього року дотаційна залежність Закарпатської області — на рівні 25%.



Рис.2.1. Вплив релокації бізнесів на бюджети областей [Слово і діло]

У бюджеті-2021 Львівської області податки становили 44,8%, а дотації – 50,3%. У перший рік повномасштабної війни частка державних дотацій знизилася до 27,25%, а податків зросла до 67,1%.

У 2023 році частка податків у бюджеті становила 57,8%, дотацій – 35,6%, а у 2024 році – 67,8% та 24,5% відповідно.

В Івано-Франківській області у 2021 році частка податків у бюджеті становила 36,7%, а дотацій – 59,3%. В 2022 році ситуація була протилежною: податки – 56,2% бюджету, дотації – 38,9%.

У 2023 році податкові надходження становили половину бюджету області, дотації – 44,1%, у 2024 році – 52,1% та 40,3% відповідно.

У Чернівецькій області у 2021 році податкові надходження становили 25,6% бюджету, а у 2022 році – 46,3%. Рівень дотації становив 68,7% та 44,9% відповідно.

У 2023 та 2024 роках рівень податкових надходжень до бюджету області становив 36,7% та 39,4%, дотацій – 49,5% та 46,2%.

У бюджеті Київської області до повномасштабної війни частка податкових надходжень становила 45%, а дотацій – 50,8%. В 2022 році частка податків зросла до 62,7%, а дотацій знизилася до 32,9%.

У 2023 році частка податків становила 49%, у поточному році – 45,6%, а дотацій – 46,3% та 49,5% відповідно.

У Дніпропетровській області й до повномасштабної війни частка податкових надходжень у бюджеті перевищувала 50%, а у 2022 році зросла до 71,7%. У той же час, частка дотацій знизилася з 44,5% до 23,1%.

У 2023 році частка податкових надходжень до обласного бюджету становила 66,4%, у 2024-му – 69,7%. Частка дотацій – 26,8% та 23,5% відповідно [48].

У 2024 році в Україні відбулося суттєве скорочення кількості релокованих підприємств. За цей період 11 083 компаній змінили свою юридичну адресу в межах країни. Це на 18% менше порівняно з попереднім роком та на 25% менше, ніж до початку повномасштабного вторгнення. Загальна динаміка переїздів демонструє поступове зменшення інтенсивності релокації бізнесу після пікового 2021 року, коли було зафіксовано 15 589 переміщень. Про це свідчать дані Опендатабот (рис.2.2).



Рис.2.2. Кількість релокованих компаній .

Аналіз річної динаміки показує чітку тенденцію до стабілізації після різкого спаду у 2022 році, коли кількість переїздів становила лише 1971 випадок. У 2023 році відбулося значне відновлення з показником 14 136 релокацій. Після цього у 2024 році спостерігається помірне зниження до 11 669 випадків. Це свідчить про поступову адаптацію бізнесу до нових умов та формування більш стійких моделей територіального розміщення.

Найбільшу частку серед релокованих підприємств становлять компанії, що займаються оптовою торгівлею – 32,4% від загальної кількості. На другому місці знаходиться будівельний сектор, частка якого складає 6,3%. Операції з нерухомістю займають третю позицію з показником 4,8% (рис.2.3 [49]).

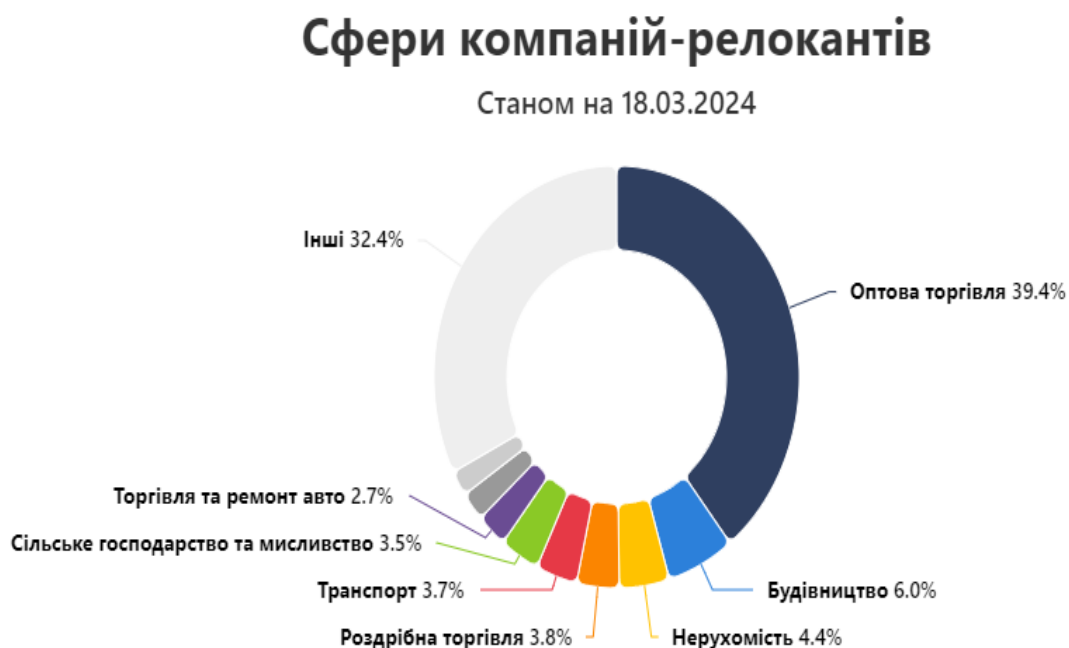


Рис.2.3. Розподіл релокованих підприємств за видами діяльності.

Сільське господарство та мисливство демонструють частку в 4,6%, а транспортний сектор – 4,2%. Роздрібна торгівля та ремонт автомобілів становлять відповідно 3,3% та 2,8%. Інші галузі економіки сумарно складають 37% від загальної кількості релокованих підприємств.

Київ залишається основним центром міграції бізнесу, при цьому виступаючи як донором, так і реципієнтом (рис.2.4). З міста виїхало 4 тисячі компаній, що становить 36,6% від загального обсягу релокацій. Водночас 28% усіх релокованих підприємств обрали столицю новим місцем реєстрації. Київська та Дніпропетровська області також демонструють значну динаміку – з кожної з них виїхало близько 10% компаній, і приблизно така ж частка підприємств обрала ці регіони новим місцем реєстрації.

Найпопулярнішим маршрутом релокації став напрямок з Києва до Київської області, яким скористалися 775 компаній. Другий за популярністю маршрут – з Києва до Дніпропетровської області, ним скористалися 575 підприємств. Третій найбільш затребуваний напрямок – з Київської області до Києва, яким перемістилися 563 компанії. Така циркуляція бізнесу між столицею та прилеглими територіями свідчить про формування потужного ділового кластера в центральному регіоні країни.

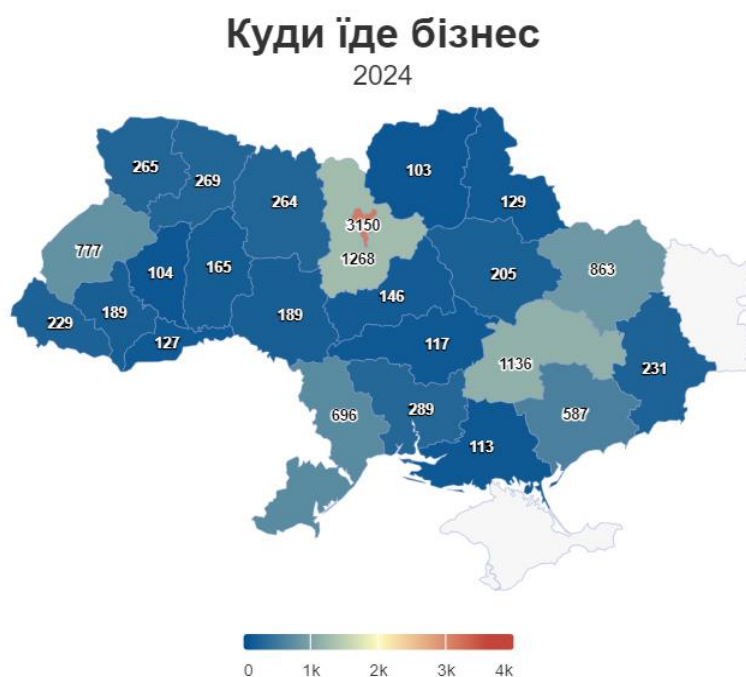


Рис.2.4. Регіональна структура релокованих підприємств.

На карті релокації бізнесу 2024 року чітко простежуються регіональні диспропорції. Найбільша концентрація переміщень спостерігається в центральному регіоні. Київська область прийняла 3150 компаній. Сусідні області демонструють значно менші показники: Чернігівська – 103, Сумська – 129, Полтавська – 205 компаній.

На сході країни помітна активність у Харківській області з показником 863 компанії та Дніпропетровській – 1136 підприємств. Західні області демонструють помірну активність: Львівська – 777, Тернопільська – 189, Івано-Франківська – 165 компаній.

Серед найбільших за доходом релокованих компаній варто відзначити ЗЕ.ТЕК з оборотом 6,7 млрд грн, яка здійснила переїзд з Рівненської області до Києва. Компанія “Кворум-Нафта” з доходом 5,7 млрд грн перемістилася з Миколаївської області також до столиці. Виробнича компанія “Золотий дракон” з оборотом 4 млрд грн релокувалася з Вінницької області до Києва. Окремо слід відзначити компанію “Альбакор” з доходом 4 млрд грн, яка протягом 2024 року п’ять разів змінювала місце реєстрації між Запорізькою та Дніпропетровською областями. [49]

Найбільш затребуваними регіонами для релокації підприємств сьогодні є Київ та Київська область, хоча протягом першого року війни превальювали західні області країни. Фактично на київський регіон припадає 30-40% усіх запитів щодо пошуку об’єктів промислової на складській нерухомості. За ним йдуть Львівська область, Закарпатська, Житомирська, Чернівецька, Івано-Франківська, Тернопільська, Вінницька, Хмельницька, Рівненська, Волинська області.

Згідно офіційної статистики, станом на березень 2024 року, від початку повномасштабного вторгнення в Україні зафіксовано 18 944 переїзди бізнесу з одного регіону в інший.

З початку війни, для бізнесу, який хотів переїхати на нове місце, діяли державні програми підтримки. Зокрема, подаючи заявку через Prozorro, можна було скористатися безкоштовним сервісом з перевезення «Укрзалізниці» та «Укрпошти». Крім того, держава надавала разову допомогу у 100 000 грн для

релокованих підприємств, які мають до 12 робочих місць. На сьогодні таких преференцій немає і бізнес має вирішувати це питання за власний рахунок.

Основною проблемою для власників бізнесу, які мають на меті переміщення виробництва є брак персоналу на нових локаціях, особливо чоловічої статі, в умовах посиленої мобілізації. Інше питання, пов'язане з пошуком фінансування для викупу об'єктів нерухомості та приведення їх до необхідного стану використання, адже зазвичай власних вільних ресурсів не вистачає для купівлі об'єктів та їх реконструкції.

В залежності від специфіки виробничої діяльності, релокантів переважно цікавлять цілісні майнові комплекси або окремі промислові приміщення з певними площами нерухомості та набором комунікацій для можливого розміщення промислового обладнання. Також є приклади коли компанії що релокуються, трансформують промислові об'єкти у складські комплекси для зберігання продукції, або перебудовують під свої потреби.

Звісно для багатьох власників, які переміщують бізнес, стоїть бажання знайти ідеальний об'єкт нерухомості для довгострокової діяльності, тому часто-густо орендовані приміщення не підходять, а на перший план виходить вартість квадратного метру. Багато угод не відбувається через розрив в оцінці вартості нерухомості між продавцем та покупцем та бажану форми оплати. [50]

З метою збереження бізнесу та розвитку підприємств в Україні в 2022 р. створено програму релокації бізнесу, призначену для того, щоб полегшити процес переміщення підприємств та виробництв, а в деяких випадках пов'язані з ним фінансові витрати. Це може бути повне переміщення, за якого перевозять не тільки обладнання, а й робітників. Також доступний варіант часткової релокації, під час якої переміщують тільки необхідні для початку діяльності потужності. Залежно від сфери діяльності, особливостей виробництва, ринків збуту виокремлюють декілька основних видів релокації.

З початком березня 2022 року український Уряд запровадив якісні зміни відповідно часу. Зокрема, 17 березня 2022 року видано постанову №305 «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах

воєнного стану» [31]. Вона й стала фактором запуску кампанії з евакуації суб'єктів господарювання.

Згідно з урядовою програмою релокації підприємств, що реалізується Міністерством економіки України спільно з обласними держадміністраціями, а також Укрзалізницею та Укрпоштою, підприємства можуть перевезти виробничі потужності з територій, що наближені або перебувають у зоні бойових дій, до одного із шістнадцяти регіонів країни: Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська, Рівненська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Дніпропетровська та Київська (окрім міста Києва) області [11].

На кінець квітня 2022 року не працювали частково або повністю 55,9% підприємств, у червні – 48,8%, у вересні – 33,8%. 800 підприємств було переміщено, з яких 78% повноцінно функціонують на нових місцях. Спостерігається і зворотний процес – так званої подвійної релокації, коли підприємства повертаються на попередні місця у зв'язку з покращення безпечної ситуації в регіонах [24]. Простежуючи динаміку переміщення підприємств, зауважимо, що станом на червень 2022 року Міністерство економіки України отримало заявки на релокацію від 1 639 підприємств, з них майже половина – малі підприємства. Понад третина підприємств, які подали відповідну заявку, вже релоковані, більшість з них повністю відновили роботу на новій локації [7]. (рис. 2.5).

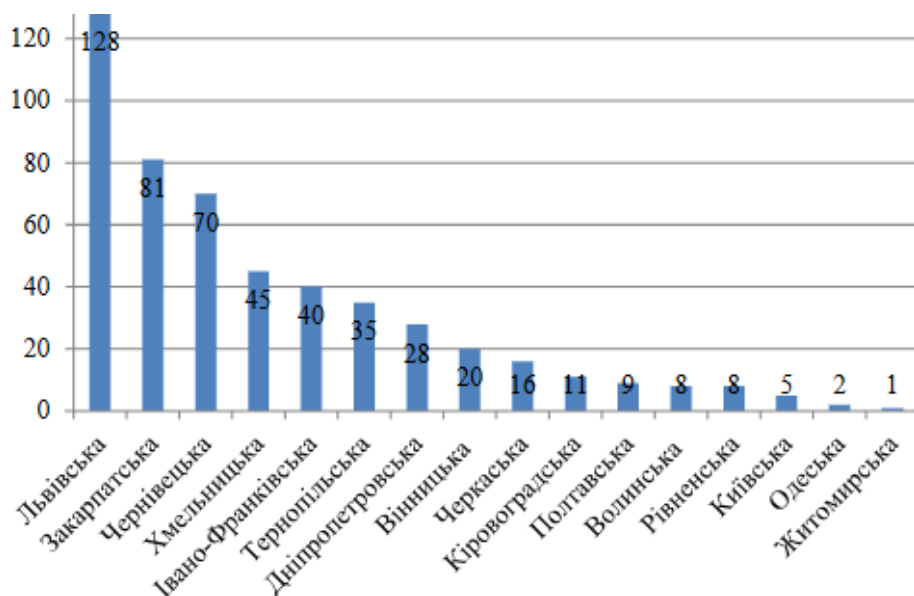


Рис. 2.5. Кількість релокованих підприємств у 2022 р.[51]

З початку повномасштабного вторгнення росії в Україну на кінець вересня 2023 року урядовою програмою релокації в більш безпечні регіони скористалося 840 підприємств, них 667 уже працюють на новому місці [11].

Найбільше підприємств перемістилися до Львівської, Закарпатської, Чернівецької, Хмельницької, Івано-Франківської та Тернопільської областей. Лідером за кількістю релокованих підприємств є Львівська область, на територію якої переміщено майже чверть таких підприємств, де працює понад три тисячі осіб. [7]. Кількість релокованих підприємств України станом на травень 2022 року (рис. 2.6).

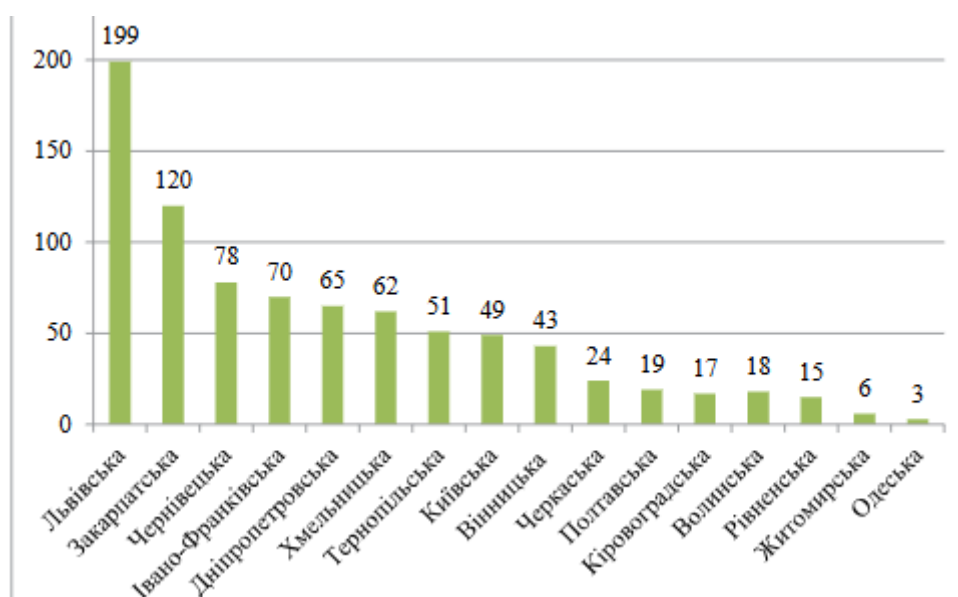


Рис. 2.6. Кількість релокованих підприємств у 2023 р.[52]

Водночас серед міст, де зареєстровано чимало компаній, лідером є м. Київ – 22% релокантів обрали столицю для місця переїзду.

Окрім Києва, незважаючи на близькість до лінії фронту, приблизно 10% компаній, що змінили регіони, вибрали Харківську та Одеську області. Популярними маршрутами релокації бізнесу є й такі:

- 1) з м. Києва до Одещини;
- 2) з Дніпропетровщини до м. Києва [5].

Серед переміщених підприємств (компаній) України майже половина змінила свій регіон реєстрації.

За галузевою спеціалізацією це насамперед такі (рис.2.7): підприємства оптової та роздрібної торгівлі; ремонт транспортних засобів і мотоциклів;

текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри та інших виробів; підприємства машинобудування; виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів; компанії інформації та телекомунікації; виробництво готових металевих виробів, крім машин устаткування.

Війна, а отже, проблеми з логістикою і дефіцит сировини, призвели до інтенсифікації та поширення різних форм міграції бізнес-одиниць з України до інших країн, зокрема Польщі, Німеччини, Іспанії. Від початку війни за кордон мігрувало 5% бізнесу, ця тенденція продовжується. Переважно переміщуються підприємства креативної індустрії, IT-сфери та легкої промисловості [7].

У 2023 році лідерами серед переміщених компаній залишаються підприємства у сфері оптової торгівлі, сфери будівництва та бізнес, що здійснює операції з нерухомістю (рис. 2.7).

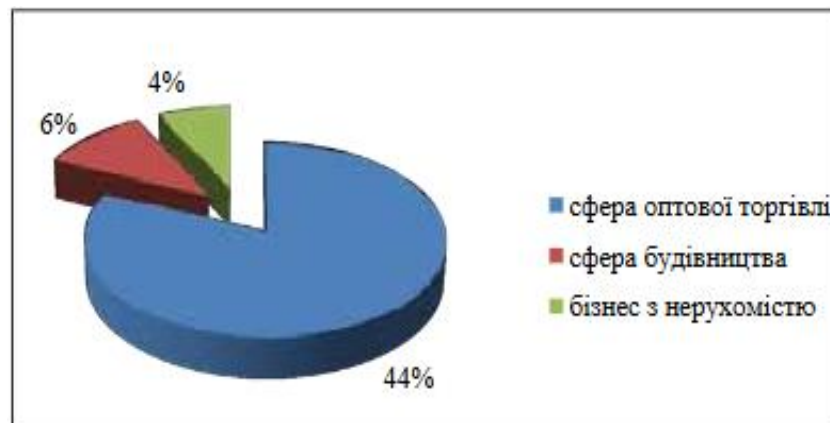


Рис.2.7. Галузева структура релокованих підприємств [52]

У 2023 році чисельність релокованих компаній зростає. У березні 2023 року за підтримки держави вдалося релокувати 800 підприємств з небезпечних регіонів (623 з них успішно працюють на новому місці, для 239 здійснюється пошук підходящої локації або способу транспортування). Понад 650 компаній, які планували релокацію на початку війни, відмовилися від переміщення у зв'язку з деокупацією територій, де розташовані їхні виробничі потужності. Водночас понад 5% релокованих підприємств повернулися на попередні території завдяки покращенню ситуації в Харківській, Чернігівській та Сумській областях [7]. 199 компаній обрали для різного виду діяльності територію Львівської області, 120 компаній – територію Закарпатської області.

Найменш затребуваними виявилися території Одеської, Житомирської та Кіровоградської областей [6].

Області Карпатського регіону мають порівняно вищий з іншими регіонами України рівень економічної безпеки, високий експортний потенціал, можливості для відновлення і збільшення обсягів зовнішньої торгівлі з країнами-членами "ЄС, а також працепрофіцитний регіональний ринок праці, що дасть змогу забезпечити робочі місця і здешевити їх. За даними Львівської державної адміністрації, серед опрацьованих заявок на релокацію бізнесу підприємства машинобудівної, харчової, деревообробної, легкої та хімічної промисловості успішно здійснили релокацію, що дало змогу зберегти понад 600 робочих місць [3].

Наприклад, серед підприємств, що переїхали до Львівської області, є потужні українські підприємства машинобудівної галузі. Варто зауважити, що Львівська ОВА розробила власну програму, спрямовану на підтримання релокованого бізнесу, згідно з якою передбачено безповоротну фінансову допомогу в розмірі 100 тис. грн у разі реєстрації підприємства в межах області, понад 100 тис. грн. додатково за умови створення 20 робочих місць.

У межах програми передбачено компенсацію за підключення до електромереж (750 тис. грн у розрахунку на одне підприємство), а також два ваучери на маркетингові послуги в розмірі 50 тис. грн і сертифікацію продукції (80 тис. грн) [3]. Тому Львівщина в перспективі має всі можливості, щоб стати великим промисловим хабом України. Львів та область стали головним місцем релокації не лише для виробничих підприємств, а й для високотехнологічних компаній. Львівський ІТ-кластер збільшив кількість компаній з інших областей, що дало йому змогу стати провідним технологічним хабом країни.

Головними центрами релокації на Закарпатті є: Ужгород, Мукачево та Берегово. Переважно це підприємства компанії ІТ-сфери, агропромислового комплексу, легкої промисловості та медико-фармацевтичної сфери. Варто зазначити, що Закарпатська область не розглядає заявки на релокацію бізнесу, діяльність якого шкодить навколишньому середовищу або створює ризики для туристично-рекреаційної галузі. У січні 2024 року саме

Закарпатська область лідирує за кількістю релокованих підприємств. На територію області переїхало 305 підприємств із різних куточків країни, що становить майже 50% усіх релокованих по Україні. 256 компаній уже відновили свою діяльність, 49 – перебувають на стадії переміщення виробничих потужностей [8].

Підприємства, що перемістилися на територію Івано-Франківської області, це насамперед підприємства легкої і лісової промисловості (швейні цехи, виробництво меблів і модульних будинків) та креативної індустрії. Чернівецька область вирізняється тим, що весь бізнес, що релокував на цю територію, має чітку галузеву специфіку. Це підприємства, які спеціалізуються на виготовленні кольорових металів, електродвигунів, хімічних реактивів, обслуговуванні спецтехніки, а також підприємства оптової торгівлі та ІТ-сфери [9].

На територію Волинської області, за даними військової адміністрації, у травні 2023 року переїхало 18 підприємств, близько 50 підприємств 2023 року перебували на етапі переїзду [1]. На Волинь найбільше підприємств переїхали з Харківської та Київської областей. По одному підприємству переїхали у Волинську область із Павлограда, Сєвєродонецька, Краматорська. є релоковані підприємства з Донецької та Вінницької областей. Найбільше підприємств «емігрують» до Луцька та Нововолинська. Окрім названих центрів, підприємства перемістилися у смт Благодатне, що на території Нововолинської територіальної громади, смт Турійська, міст Ковель та Горохів. За спеціалізацією на території Волинської області розмістилися насамперед підприємства, що спеціалізуються на виробництві форм з алюмінію та литті виробів з полімерних матеріалів, виробництві та фасуванні прального порошку, будівництві доріг, швейному виробництві, виробництві будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, виробництві гумових виробів, оптовій торгівлі фармацевтичними товарами тощо.

Станом на січень 2023 року на територію Рівненщини перемістилося 39 підприємств, найбільше з Харківської та Київської областей.

Найбільше релокованих підприємств та запитів було від малого й середнього бізнесу: 70%, це малий бізнес, і приблизно 20% – середній.

За галузями господарств найбільше до Рівненщини переїхало підприємств з деревообробної промисловості, з виробництва продуктів, надання логістичних та ІТ-послуг.

Водночас Рівненська область – у лідерах серед поданих від бізнесу проектних заявок на фінансування, підтримку і створення нового бізнесу та середнього бізнесу, є також запити від великих підприємств.

В Україні станом на квітень 2024 року майже 19 тис. компаній переїхало від початку 2022 року [11]. Серед усіх компаній найчастіше релокуються ті, що працюють оптом. Найпопулярнішими напрямками, куди рухається бізнес сьогодні, є Київська та Закарпатська області

За даними Спілки українських підприємців (СУП), тільки у перший рік після повномасштабного вторгнення в Україні постраждали або зупинили роботу понад 86% малих та середніх підприємств.

Особливо важка ситуація склалася в регіонах, які опинилися в епіцентрі воєнних дій. Український бізнес за понад два роки війни поніс збитків на сотні мільярдів гривень. А це - недоотримані зарплати для тисяч людей, несплачені податки та ЄСВ до бюджетів всіх рівнів.

При цьому давайте пам'ятати, що саме малі та середні підприємства - це основа економіки та бюджету будь-якої країни. До повномасштабного вторгнення в Україні вони формували 54% ВВП та забезпечували роботою близько 6,3 млн людей.

Кожна гривня, сплачена ними у вигляді податків, - це інвестиція у нашу обороноздатність, соціальну сферу, розвиток громад.

Тому збереження та підтримка бізнесу під час війни - це завдання не менш важливе, ніж виробництво озброєнь чи забезпечення гуманітарних потреб.

Чернівецька область впевнено посіла місце одного з найпривабливіших регіонів для "бізнес-мігрантів".

З початку повномасштабного вторгнення до Чернівецької обл. переїхали 112 підприємств з областей, де ведуться активні бойові дії. 80 з них уже відновили роботу на новому місці, а 30 - вирішили залишитись в регіоні назавсім.

Область межує одразу з двома країнами Європи - Румунією та Молдовою, що відкриває широкі можливості для експорту та міжнародної співпраці. Сім пунктів пропуску, серед яких два найсучасніші в Україні – "Красноільськ" та "Дяківці" - дозволяють оптимізувати логістику. А перспектива запуску євроколії до Чернівців робить регіон ще привабливішим для інвесторів.

Для бізнесу критично важливо мати надійні та зручні канали комунікації зі світом, що може забезпечити розбудова прикордонної інфраструктури, спрощення митних процедур, залучення вантажоперевізників.

Регіон славиться своїм комфортним та безпечним бізнес-середовищем. Серед преференцій, які пропонує область:

- Компенсація частини орендної плати та витрат на обладнання.
- Пільгові кредитні програми та гранти від міжнародних партнерів.

Наприклад, програма ЄБРР та ЄІБ дозволяє релокованим МСП отримати кредити під 0% на 2 роки для покриття операційних витрат.

- Консультаційна та менторська допомога з юридичних, фінансових, HR питань. Створено справжню екосистему супроводу релокованого бізнесу. Адже переїзд - це завжди стрес і виклик, особливо в умовах війни.

- Промоційна підтримка та сприяння з виходом на нові ринки. Область регулярно проводить B2B-форуми та виставки для релокованих компаній. Це дозволяє їм швидко знайти партнерів та клієнтів як на Буковині, так і за її межами.

І такий підхід уже дає відчутні результати. За підсумками 2023 року, релоковані підприємства Буковини сплатили до бюджетів усіх рівнів близько 100 млн грн податків, а їхній сукупний товарообіг перевищив 1,2 млрд грн.

Вони забезпечують роботою майже 600 буковинців та вимушених переселенців, а деякі - вже активно виходять на експортні ринки.

Звичайно, не всі галузі однаково придатні для релокації в регіон. Область має обмежені можливості для розміщення великих промислових виробництв, хімічних чи добувних підприємств.

Буковина має колосальний потенціал для розвитку інноваційних галузей - ІТ, креативних індустрій, органічного землеробства, туризму, може стати хабом та акселератором для проривних стартапів та МСП [53].

Війна в Україні суттєво вплинула на економічний ландшафт країни, змушуючи бізнеси шукати нові локації для своєї діяльності. Релокація підприємств стала одним із основних шляхів продовження роботи в умовах бойових дій.

Міністерство економіки України з перших тижнів війни запровадило програму для часткового або повного переміщення українського бізнесу із зон бойових дій. У цій програмі може взяти участь будь-яке підприємство з постраждалих регіонів.

Станом на 2024 рік, від початку повномасштабного вторгнення в Україні зафіксовано 18 944 переїзди бізнесу з одного регіону в інший.

Найчастіше підприємці переїжджають з Києва (33,2%), Дніпропетровської області (9,6%) та Київської області (8,5%). Цікаво, що саме ці регіони також є найбільш популярними для релокації бізнесу (рис.2.8).

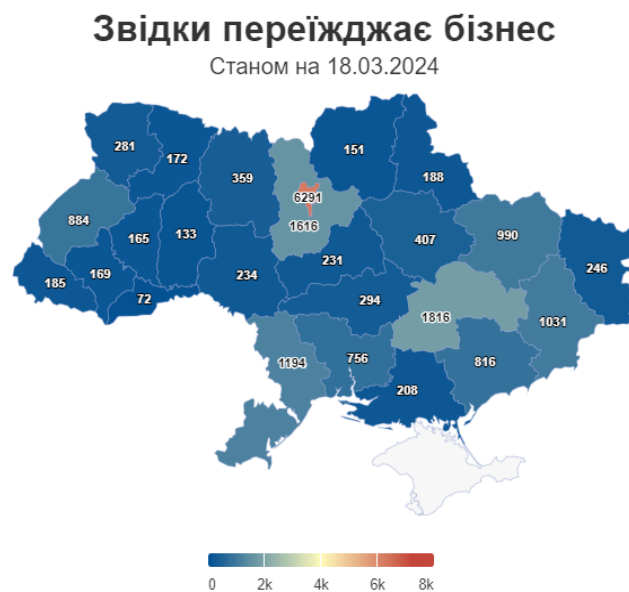


Рис.2.8. Регіони, звідки релокувався бізнес у 2024 р.

Київ став лідером серед місць, куди переїжджають підприємства, з майже 28% від загальної кількості релокацій (рис.2.9).

Куди переїжджає бізнес

Станом на 18.03.2024

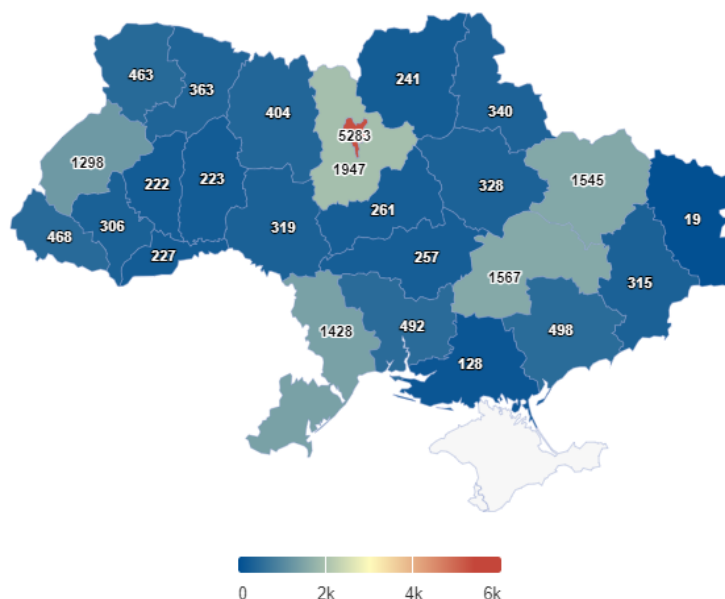


Рис.2.9. Регіони, куди релокувався бізнес у 2024 р.

Варто зазначити, що 173 компанії переїхали, але потім повернулися до свого початкового регіону. Найбільше бізнесів повернулося до Києва — 59 компаній. Однак 626 підприємств переїжджали кілька разів, проте так і не повернулися до свого місця реєстрації.

Релокація бізнесу в умовах війни стала не тільки викликом, але й можливістю для розвитку регіонів України. Західна та Центральна Україна виявилися найпривабливішими напрямками для переміщення підприємств завдяки відносній безпеці, розвиненій інфраструктурі та підтримці місцевої влади. Південні регіони, попри підвищені ризики, зберігають свою важливу логістичну роль.

Успішна релокація підприємств потребує активної підтримки з боку держави, що допомагає бізнесу адаптуватися до нових умов та продовжувати свою діяльність, сприяючи загальному економічному відновленню країни [54].

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства-релоканта

2.2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства Харківський плитковий завод

Свою історію Харківський плитковий завод розпочав у важкі довоєнні роки. Підприємство було запроєктоване Українським науково-дослідним інститутом у 1936 році. Будівництво заводу було майже завершено, але розпочалась Друга світова війна. Після визволення Харкова від німецько-фашистських загарбників виявилось, що завод фактично повністю зруйнований.

Офіційною датою створення Харківського плиткового заводу вважається 1946 рік. Саме цього року неймовірними зусиллями харків'ян завод було відновлено з руїн, добудовано та введено в експлуатацію. 1 березня 1946 року була введена в експлуатацію перша черга Харківського комбінату з виробництва метлахських плиток, потужністю 200 тисяч квадратних метрів в рік. Завод почав випускати найнеобхідніше для народного господарства – керамічні плитки для підлог, санітарно-технічний фаянс, ізолятори.

У 1949 році підприємство перевели на виробництво облицювальної кераміки для зовнішнього облицювання будівель. Харківській плиткою облицьовані унікальні споруди, наприклад Маріїнський палац у Києві, тощо.

З 1976 по 1981 рік на заводі була проведена реконструкція виробництва плиток для підлоги, а в період з 1983 по 1988 роки – реконструкція виробництва облицювальних плиток. Підсумком реконструкції стало збільшення вдвічі виробничої потужності заводу, вдвічі зросла продуктивність праці, на 15% зменшилась собівартість продукції.

У вересні 1994 року плитковий завод з державного підприємства перетворився на акціонерне товариство “Харківський плитковий завод”. Настав період ринкових перетворень і оновлень. Збільшувався випуск продукції, але й зросли вимоги до її якості. На жаль, ресурси та можливості підприємства вичерпувалися, адже у виробництві використовувалося обладнання, встановлене ще в кінці 80-х.

У вересні 2005 року, з приходом нових інвесторів, на модернізацію заводу були виділені значні кошти, завдяки цьому на якісно новий рівень піднялися всі стадії виробництва: підготовка сировини, виготовлення продукції, розробка дизайну, система контролю, менеджмент.

Почалася комплексна модернізація. У 2006 році придбано поточно-конвеєрна лінія італійської фірми SACMI з виробництва великорозмірних плиток для підлог і обладнання для нового масо-заготівельного відділення. А у 2007 році введено в експлуатацію 4 нові лінії італійської фірми SACMI з щорічним потенціалом виробництва 10 млн м², дві нові високопродуктивні поточно-конвеєрні лінії з потенціалом 5 млн м², і одну лінію марки Кетас для виробництва декору з потенціалом 0,5 млн м².

У 2012 році підприємство налагодило власний випуск основного компонента для виготовлення глазури – фрити, забезпечуючи стабільний контроль якості, а також зменшуючи собівартість кінцевої продукції.

У 2013 році стартував черговий етап модернізації Харківського плиткового заводу. Оновлено поточно-конвеєрну лінію №6, запрацювали ділянки помелу сировини для виробництва фрити та післяобжигової обробки торців плитки (ректифікації), а з часом – й ділянка шліфування й полірування по площині (лапатірованія). Збудовано новий масозаготовчий комплекс.

З 2015 по 2018 роки збудовано та введено в експлуатацію поточно-конвеєрні лінії № 7, 8 та 9. Наразі триває реконструкція поточно-конвеєрні лінії № 4.

На Харківському плитковому заводі на сьогодні встановлено 9 поточно-конвеєрних ліній (рис.2.10).

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.

ХПЗ входить до десяти найкрупніших платників податків у регіоні.



Рис.2.10. Виробничі потужності підприємства.

Створена керамічна група Golden Tile Ceramic Group представляє вертикально інтегровану групу компаній, що забезпечують повний цикл

виробництва і дистрибуції керамічної плитки. Загальна виробнича потужність підприємства становить 24 млн м² готової продукції на рік, що зробило Керамічну Групу найбільшим виробником у Східній Європі.

На підприємстві введена і функціонує система контролю якості, ефективність якої підтверджується сертифікатами ISO EN 14411:2012. Тотальний контроль сировини і матеріалів, що надходять на склад. Лабораторія заводу оснащена найсучаснішим обладнанням, частина з якого є унікальною для України.

Лабораторія ХПЗ єдина в Україні акредитована за системою менеджменту якості 17025. Це та акредитація, якою акредитуються всі медичні лабораторії. Завдячуючи цьому у листопаді 2020 року ХПЗ отримав підтвердження компетентності випробування готової продукції з отриманням необхідних сертифікатів від болгарського нотифікованого органу DEDAL. Це дає право самим перевіряти продукцію, маркувати знаком СЄ. Без такої маркировки продукт не допускається на ринок Європейського Союзу.

ХПЗ підтримує мистецькі, навчальні, медичні установи, надаючи свою продукцію безкоштовно. Зокрема, кераміка заводу зустрічає відвідувачів у Харківській філармонії, в Національному університеті міського господарства ім. О.М.Бекетова, в Харківській обласній дитячій клінічній лікарні №1 тощо.

Особливу увагу ХПЗ приділяє соціальній політиці: впроваджена система фінансової мотивації і навчання працівників у профільному виші; безкоштовне харчування; можливість отримання безвідсоткової позики на придбання житла тощо. Комфортні умови праці та зручний, правильно складений графік роботи, дотримання режиму праці та відпочинку.

Дуальна освіта дозволяє навчатися в університеті і працювати на підприємстві одночасно. Завод реалізуємо це спільно з Харківським національним університетом міського господарства імені О.М. Бекетова.

Сьогодні, як й у минулі часи, працювати на Харківському плитковому заводі вважається престижним. На заводі працювали та працюють цілі покоління, сімейні династії. Багато хто з працівників назавжди віддав своє серце заводу, працюючи на підприємстві майже півстоліття.

Продукція Харківського плиткового заводу нагороджувалася в таких престижних національних конкурсах як: “Кращий Вітчизняний товар року”, “Ділова Україна”, “Вища проба” тощо.

2.2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

1. Визначення основних груп аналітичних показників фінансового стану підприємства:

1.1. Показники платоспроможності

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття):

$$K_{л.п.} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні пасиви}}$$

Значення $K_{л.п.}$ показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю поточних (короткострокових), тобто найбільш термінових зобов'язань. За досвідом, критичне значення $K_{л.п.} = 1$. Значення $K_{л.п.} = 1,0-1,5$ свідчить про те, що підприємство може вчасно сплачувати борги.

Розрахунок:

$$K_{л.п.}^0 = \frac{3972,7}{3601,4} = 1,1$$

$$K_{л.п.}^1 = \frac{8909,7}{7618,2} = 1,17$$

де 0 і 1 – індекси, що означають відповідно початок і кінець року.

Висновок: значення коефіцієнта поточної ліквідності знаходиться в межах 1,0-1,5, що свідчить про те, що дане підприємство здатне вчасно сплачувати борги. Також спостерігається тенденція до зростання цього показника з 1,1 на початку року до 1,17 на кінець року, тому можна сказати, що підприємство може погашати кредиторську заборгованість без відчутної потреби в коштах.

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{л.ш.} = \frac{\text{Оборотні активи - запаси}}{\text{Поточні пасиви}}$$

Значення $K_{л.ш.}$ показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів –

грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості.

Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6.

Розрахунок:

$$K_{л.ш.}^0 = \frac{3972,7 - 1236,8}{3601,4} = 0,76$$

$$K_{л.ш.}^1 = \frac{8909,7 - 385,6}{7618,2} = 1,12$$

Висновок: на початок року коеф. швидкої ліквідності становив 0,76 (76 коп. на 1 грн. зобов'язань), що є негативною ознакою, оскільки показник дещо менше рекомендованого значення 1 грн. На кінець року ситуація поліпшилась за рахунок поточних фінансових інвестицій і показник вже становив 1,12.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{л.а.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні пасиви}}$$

Цей коефіцієнт характеризує негайну спроможність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності має бути в межах 0,2-0,35.

Розрахунок:

$$K_{л.а.}^0 = \frac{50,7}{3601,4} = 0,014$$

$$K_{л.а.}^1 = \frac{86,5}{7618,2} = 0,011$$

Висновок: показники платоспроможності станом на початок та кінець звітного періоду мають значно нижчі значення, ніж нормативні. Це свідчить про те, що у підприємства не вистачає коштів для покриття невідкладних зобов'язань. На початок та на кінець року на 1 грн. поточних зобов'язань припадало 1 коп. грошових коштів.

Загальний висновок. Показники платоспроможності станом на початок та кінець звітного періоду мають загалом прийнятні значення. Дане підприємство здатне вчасно сплачувати борги, проте у підприємства не вистачає коштів для покриття саме невідкладних зобов'язань. Проте слід відмітити, що в структурі оборотних активів переважають саме низьколіквідні активи, а саме велика частка запасів, що не надто позитивно впливає на показник швидкої ліквідності.

1.2. Показники фінансової незалежності

Коефіцієнт автономії (незалежності), або коефіцієнт концентрації власного капіталу (К_{авт.})

Показник фінансової автономії дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Даний показник розраховується за формулою:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасиви}}$$

Частина власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів не повинна бути меншою від 50%, тобто коефіцієнт автономії повинен перевищувати 0,5. Мінімальне значення коефіцієнта автономії на рівні 0,5 свідчить про те, що всі зобов'язання можуть бути покриті власними коштами підприємства.

Розрахунок:

$$K_{\text{авт.}}^0 = \frac{2401,3}{6002,7} = 0,4$$

$$K_{\text{авт.}}^1 = \frac{3730,9}{11349,1} = 0,33$$

Висновок: підприємство значно залежить від позикових коштів і здатне фінансувати лише 40% активів за рахунок власних коштів на початок року. Тенденція до автономності зменшилась, що демонструє зменшення коефіцієнта до 0,33 – це означає, що компанія здатна профінансувати лише третину (33%) активів за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності (КФЗ)

$$K_{\text{ф.з.}} = \frac{\text{Пасиви}}{\text{Власний капітал}}$$

Цей показник обернений до коефіцієнта автономії; збільшення значення КФЗ у часі свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємств і навпаки. Якщо $КФЗ = 1$ - підприємство не має позик.

Розрахунок:

$$К_{ФЗ}^0 = \frac{6002,7}{2401,3} = 2,5$$

$$К_{ФЗ}^1 = \frac{11349,1}{3730,9} = 3,04$$

Висновок: за звітний період погіршилась фінансова незалежність підприємства: на 1 грн. власного капіталу припадає сукупного на 54 коп. більше. Значення показника значно перевищує нормативні межі, тому фінансові ризики компанії знаходяться на високому рівні. Це свідчить про високу залежність компанії від залучених коштів і неспроможність самофінансування підприємства.

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів (Кз/в)

Цей коефіцієнт доповнює коефіцієнт автономії. Якщо мінімальне значення першого дорівнює 0,5, то нормальне співвідношення залучених і власних коштів дорівнює одиниці.

$$К_{з/в} = \frac{\text{Залучені кошти}}{\text{Власний капітал}}$$

Цей коефіцієнт показує також, скільки припадає позикових коштів на 1 грн. власного капіталу. Збільшення показника у часі свідчить про деяке зниження фінансової стійкості і навпаки.

Розрахунок:

$$К_{з/в}^0 = \frac{3601,4}{2401,3} = 1,5$$

$$К_{з/в}^1 = \frac{7618,2}{3730,9} = 2,04$$

Висновок: виходячи з отриманих даних, можна сказати, що на кожну 1 грн. власних коштів, вкладених в активи підприємства, припадає 1 грн. 50 коп. позикових коштів на початок періоду. Зростання показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, тобто про зменшення фінансової стійкості.

Коефіцієнт мобільності (К_{о/н})

Мобільність означає здатність активів переходити з однієї форми в іншу. Висока мобільність говорить про те, що компанія зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Це поняття пов'язане з ліквідністю - швидкістю конвертації в грошові кошти без втрати вартості. Однак, якщо показники ліквідності вимірюють здатність компанії відповідати за поточними зобов'язаннями (тобто вимірюють платоспроможність), то показник мобільності активів говорить про здатність компанії підлаштуватися під зовнішній вплив ринку, проводити гнучку діяльність. Нормативного значення для цього показника немає. Визначається цей показник за такою формулою:

$$K_{o/n} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Необоротні активи}}$$

Розрахунок:

$$K_{o/n}^0 = \frac{3972,7}{2030} = 1,96$$

$$K_{o/n}^1 = \frac{8909,7}{2439,4} = 3,65$$

Висновок: на початок звітнього року на кожну гривню необоротних активів припадає 1,96 грн. оборотних активів, в той час як на кінець року значення показника значно зросло і становило 3,65. Це свідчить про те, що гнучкість компанії значно збільшилась.

Коефіцієнт маневровості власного капіталу (К_м)

Цей коефіцієнт показує частку власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності. Збільшення цього коефіцієнту позитивно характеризує зміни у фінансовому стані підприємства, оскільки свідчить про зростання можливості вільно маневрувати власними коштами.

$$K_m = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}}$$

Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Від'ємне значення показника свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування

оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості.

Розрахунок:

$$K_M^0 = \frac{2401,3 - 2030}{2401,3} = 0,15$$

$$K_M^1 = \frac{3730,9 - 2439,4}{3730,9} = 0,35$$

Висновок: розраховане значення показника свідчить про те, що підприємство має позитивну тенденцію до зросту можливості профінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. На даному рівні значення цього коефіцієнта можна відмітити достатню кількість власних ресурсів. Порівнюючи показники на початок та на кінець періоду, у підприємства відбулись зміни на краще, тобто значно збільшилась можливість маневрування мобільними коштами (більш ніж у два рази).

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами запасів (К_{зап})

Показник забезпечення власними оборотними коштами запасів є індикатором достатності довгострокових коштів компанії для забезпечення безперебійного виробничо-збутового процесу. Показник розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до суми запасів. Значення показника говорить про частку запасів, яка фінансується за рахунок ресурсів, залучених на постійній основі. Даний показник розраховується за формулою:

$$K_{\text{зап}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Запаси}}$$

Нормальне значення цього відносного показника, що було отримане на базі статистичного узагальнення господарської практики, має межі 0,6-0,8. Показник варто розглядати в динаміці. Збільшення показника свідчить про підвищення стійкості компанії в середньостроковій перспективі і про зниження залежності від короткострокових джерел фінансування. Негативне значення показника говорить про те, що без короткострокового та довгострокового позикового капіталу компанія не зможе забезпечити безперебійний виробничо-збутовий процес.

Розрахунок:

$$K_{\text{зап}}^0 = \frac{2401,3 - 2030}{1236,8} = 0,3$$

$$K_{\text{зап}}^1 = \frac{3730,9 - 2439,4}{385,6} = 3,35$$

Висновок: на початок року компанія не була здатна повністю профінансувати формування запасів за рахунок постійних джерел фінансування. На кожну гривню запасів припадало 30 коп. власних оборотних коштів. Помітна тенденція зростання – на кінець року значно збільшився власний оборотний капітал. За звітний період збільшилось забезпечення запасів власними оборотними коштами на 3,05 і перевищило нормальне значення.

Таким чином, підприємство значно залежить від позикових коштів і здатне фінансувати лише третину активів за рахунок власних коштів. Значення розрахованого коефіцієнту фінансової залежності свідчить про високу залежність компанії від залучених коштів і неспроможність самофінансування підприємства. Зростання показника коефіцієнту співвідношення залучених і власних коштів свідчить про посилення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, тобто про зменшення фінансової стійкості.

В той же час високий показник коефіцієнту мобільності говорить про те, що компанія зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Розраховане значення коефіцієнту маневровості власного капіталу вказує на те, що підприємство має позитивну тенденцію до зростання можливості профінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами на початок року свідчить про те, що компанія не була здатна повністю профінансувати формування запасів за рахунок постійних джерел фінансування, проте помітна тенденція зростання – на кінець року значно збільшився власний оборотний капіталу

1.3. Показники ділової активності підприємства

Для розрахунку значень цих показників використовуються водночас вихідні дані «Балансу» (станом на початок і кінець звітного періоду) та «Звіту про фінансові результати» (за період). Тому для можливості зіставлення цих показників данні з «Балансу» мають бути визначені як усереднені за період.

Оборотність активів (ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації)

Оборотність активів – показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Значення показника говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожен гривню використаних активів. Нормативне значення показника залежить від сфери, в якій діє компанія. Розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{тран.}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції (ЧЧДР)}}{\text{Активи}}$$

Розрахунок:

$$K_{\text{тран.}} = \frac{73191,2}{(6002,7 + 11349,1):2} = 8,44$$

Висновок: з розрахунку коефіцієнту трансформації видно, що ефективність використання активів компанії знаходиться на достатньому рівні. Протягом звітного року на кожен гривню залучених коштів було надано послуг на суму 8,44 гривень.

Фондовіддача

Фондовіддача – показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожен гривню фінансових ресурсів, вкладену в основні засоби. Він розраховується як співвідношення обсягу продажів (виручка) до середньорічної суми основних засобів.

$$\Phi = \frac{\text{ЧДР}}{\text{Основні виробничі фонди}}$$

Бажаним є підвищення ефективності використання основних засобів підприємства протягом періоду дослідження. Як такого нормативного значення немає, проте варто порівняти значення показника зі значеннями конкурентів. Для різних галузей характерні різні показники фондовіддачі. Для фондомістких виробництв цей показник буде нижчим, для сфери послуг – зазвичай вищим.

Розрахунок:

$$\Phi = \frac{73191,2}{(2030 + 2439,4):2} = 32,75$$

Висновок: ефективність управління основними засобами на даному підприємстві знаходиться на достатньо позитивному рівні. У звітному році було надано послуг на суму 32,75 гривень на кожен використований гривню основних засобів.

Оборотність оборотних коштів

Оборотність оборотних коштів – показник ділової активності, який вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості).

Коефіцієнт демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних активів. Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи. Збільшення значення показника говорить про те, що компанії необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності. Це веде до вивільнення частини фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інтенсифікацію поточної діяльності. Зниження оборотності веде до зростання потреби в фінансових ресурсах. В умовах відсутності доступу до дешевих фінансових ресурсів це призведе до збільшення фінансових витрат компанії.

$$K_o = \frac{\text{ЧДР}}{\text{Оборотні кошти}}$$

Значення показника коливається, залежно від сфери діяльності компанії, тому як таке нормативне значення відсутнє. Більш високе значення в порівнянні з конкурентами говорить про інтенсивне використання оборотних активів. Збільшення показника протягом періоду дослідження є хорошою ознакою, адже свідчить про постійну роботу компанії щодо поліпшення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами.

Розрахунок:

$$K_o = \frac{73191,2}{(3972,7 + 8909,7):2} = 11,36 \text{ обороти}$$

Висновок: оскільки розраховане значення показника становить понад 11 оборотів, це свідчить про те, що підприємство достатньо інтенсивно використовує оборотні активи.

Середня тривалість одного обороту оборотних коштів

Період одного обороту оборотних активів – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління оборотними активами підприємства. Значення коефіцієнта демонструє період, протягом якого оборотні активи здійснюють один повний оборот.

$$Ч_о = \frac{365 \text{ днів}}{K_о} = \frac{365}{11,36} = 32,1 \text{ днів}$$

Бажаним є зниження показника протягом періоду дослідження. Така тенденція вказує на ефективний фінансовий менеджмент в компанії.

Зниження показника свідчить про те, що компанії необхідно менше ресурсів для фінансування своїх оборотних активів. Це дозволяє вивільнити частину фінансових ресурсів. Гроші можуть бути спрямовані на зниження обсягу зобов'язань (найдорожчої їх частини) або на інтенсифікацію поточної операційної, фінансової або інвестиційної діяльності.

Відповідно підвищення показника говорить про те, що компанії необхідно залучити більше фінансових ресурсів для фінансування оборотних активів, а це веде до збільшення фінансових витрат, так як необхідно залучати додаткові кошти.

Оборотність запасів підприємства

Оборотність запасів – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами в компанії. Коефіцієнт відображає число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період.

$$K_{о.з.} = \frac{\text{Собівартість реалізації}}{\text{Запаси}}$$

Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію. У цілому, чим вище показник оборотності матеріальних запасів, тим менше коштів зав'язано в цій найменш ліквідній статті оборотних активів, тим більш ліквідну структуру мають оборотні активи й тим стійкіше фінансове

становище підприємства. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів визначається за формулою:

Розрахунок:

$$K_{o.z.} = \frac{64336,8}{(1236,8 + 385,6):2} = 79,3$$

Висновок: проаналізувавши даний показник можна зробити висновок про те, що підприємство є актуальним у сфері виконання будівельних робіт, на нього є постійний попит.

Середня тривалість одного обороту запасів

Період одного обороту – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами компанії. Значення показника вказує на те, скільки днів запаси зберігаються на складі компанії.

Зниження значення протягом періоду дослідження є позитивною тенденцією. Воно говорить про те, що менше коштів відволікається на формування запасів.

$$Ч_z = \frac{365 \text{ днів}}{K_{o.z.}} = \frac{365}{79,3} = 4,6 \text{ днів}$$

Варто пам'ятати, що значення показника може бути занадто низьким. У цьому випадку може бути паралізований виробничий або збутовий процес. Тому політика управління запасами повинна враховувати сезонні коливання, зміну смаків покупців, особливості галузі та виробничого процесу, можливі непередбачені ситуації при доставці, інші чинники.

Оборотність дебіторської заборгованості

Показник оборотності дебіторської заборгованості – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів та інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Показник розраховується як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньої за період суми дебіторської заборгованості.

$$K_{d.z.} = \frac{\text{ЧДР}}{\text{Дебіторська заборгованість}} = \frac{73191,2}{(1920,6 + 2316,3):2} = 34,55$$

Високі значення цього показника позитивно відбиваються на його ліквідності і платоспроможності.

Середня тривалість дебіторської заборгованості:

Середня тривалість дебіторської заборгованості – індикатор ефективності відносин з клієнтами, який показує, як довго останні погашають свої рахунки. Коефіцієнт дає уявлення про платіжну дисципліну покупців. Використовуючи цей показник, можна визначити ефективність управління дебіторською заборгованістю.

$$Ч_{д.з.} = \frac{365 \text{ днів}}{К_{д.з.}} = \frac{365}{34,55} = 10,56 \text{ днів}$$

Висновок: дані показують, що загалом, політика управління дебіторською заборгованістю є якісною і середній період погашення дебіторської заборгованості залишається на нормальному рівні. Таким чином, робота компанії за цим напрямком є достатньо ефективною.

Середня тривалість операційного циклу

Середня тривалість операційного циклу – показник ділової активності, який показує час трансформації запасів компанії в гроші. Таким чином, операційний цикл компанії є часом між покупкою запасів і отриманням грошей за продані товари або надані послуги (гроші отримані як від продажів, так і від погашення дебіторської заборгованості). Визначається середній період часу між вкладанням оборотних коштів у запаси і отриманням грошей за реалізовану продукцію, тобто сума тривалості запасу і дебіторської заборгованості:

$$Ч_{о.ц.} = Ч_з + Ч_{д.з.} = 4,6 + 10,56 = 15,16 \text{ днів}$$

Висновок: даний рівень показника достатньо невеликий, що свідчить про невелику тривалість операційного циклу.

Середня тривалість кредиторської заборгованості:

Період погашення кредиторської заборгованості – показник ділової активності, який використовується для оцінки ефективності управління кредиторською заборгованістю. Значення коефіцієнта вказує на період, протягом якого компанія використовує кошти своїх постачальників і підрядників.

Показник розраховується як співвідношення добутку кількості днів у році на середньорічну суму кредиторської заборгованості до собівартості.

Зазвичай, збільшення показника є бажаним для підприємства, так як означає, що компанія використовує фінансові ресурси постачальників і підрядників протягом більш тривалого періоду часу. Це дозволяє знизити розмір позикового капіталу.

$$\text{Ч}_{\text{к.з.}} = \frac{\text{Кредиторська заборгованість} \cdot 365 \text{ днів}}{\text{Собівартість реалізації}} = \frac{(2209,5 + 4170,9) : 2 \cdot 365}{64336,8} = 18,1 \text{ днів}$$

Висновок: дані показують недостатньо ефективне управління кредиторською заборгованістю. Варто зауважити, що компанія не здатна повністю фінансувати своїх дебіторів за рахунок кредиторів, що дещо негативно впливає на ліквідність і фінансовий стан.

Середня тривалість фінансового циклу:

Середня тривалість фінансового циклу – це період, протягом якого власні оборотні кошти роблять один повний оборот. Показник розраховується як різниця між операційним циклом і середнім періодом погашення кредиторської заборгованості.

$$\text{Ч}_{\text{ф.ц.}} = \text{Ч}_{\text{о.ц.}} - \text{Ч}_{\text{к.з.}} = 15,16 - 18,1 = - 2,94 \text{ днів}$$

Таким чином, від'ємне значення середньої тривалості фінансового циклу свідчить про те, що підприємство розраховується з постачальниками товарів і послуг із затримкою на 2,94 дні.

1.4. Показники рентабельності

$$\begin{aligned} \text{Рентабельність операційної діяльності} &= \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{ЧДР}} = \\ &= \frac{1179,6}{73191,2} = 0,016 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Рентабельність реалізованої продукції} &= \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{ЧДР}} = \\ &= \frac{1450}{73191,2} = 0,02 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком} &= \\ &= \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{ЧДР}} = \frac{1179,6}{73191,2} = 0,016 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Рентабельність капіталу (активів)} &= \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Актив балансу}} = \\ &= \frac{1179,6}{(6002,7 + 11349,1):2} = 0,14 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Рентабельність виробничих фондів} &= \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виробничі фонди}} = \\ &= \frac{1179,6}{(2030 + 2439,4 + 1236,8 + 385,6):2} = 0,39 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком} &= \\ &= \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} = \frac{1179,6}{(2401,3 + 3730,9):2} = 0,38 \end{aligned}$$

Рентабельність власного капіталу (R_{BK}) можна розглядати як добуток таких трьох показників: рентабельність реалізації (R_Q), оборотність активів (O_A) та коефіцієнт фінансової залежності (відношення сукупного капіталу до власного – $K_{фз}$), тобто:

$$R_{BK} = R_Q \cdot O_A \cdot K_{фз} = \frac{P}{BK} = \frac{P}{V} \cdot \frac{V}{A} \cdot \frac{A}{BK},$$

де P – чистий прибуток; V – чиста виручка від реалізації продукції; A – активи; Π – пасиви.

Ці три показники – співмножники характеризують стан відповідно операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.

$$R_{BK} = \frac{1179,6}{3066,1} = \frac{1179,6}{73191,2} \cdot \frac{73191,2}{8675,9} \cdot \frac{8675,9}{3066,1} = 0,016 \cdot 8,44 \cdot 2,83 = 0,38 \text{ або } 38\%$$

При обґрунтуванні заходів щодо поліпшення показника рентабельності власного капіталу можна цілеспрямовано змінювати значення кожного із показників – співмножників.

1.5. Аналіз ліквідності балансу підприємства

Виконується для оцінки синхронності надходження та витрачання коштів. Для цього слід статті активу, що згруповані за ознакою ліквідності і наведені у порядку її спадання, зіставити зі статтями пасиву, що згруповані у порядку зростання терміновості зобов'язань.

У табл. 2.2.1 наведений приклад аналізу ліквідності балансу підприємства станом на кінець року. Першоджерела даних – «Баланс ХПЗ».

На основі даних балансу ліквідності можна розрахувати узагальнюючий показник ліквідності за формулою:

$$K_{\text{л}} = \frac{a_1 A_1 + a_2 A_2 + a_3 A_3}{a_1 \Pi_1 + a_2 \Pi_2 + a_3 \Pi_3},$$

де A_1, A_2, A_3 та Π_1, Π_2, Π_3 - підсумки відповідно по першій, другій та третій групах активів і пасивів; a_1, a_2, a_3 - вагові коефіцієнти.

Аналіз ліквідності балансу підприємства станом на кінець періоду

Актив		Пасив		Надлишок (+) чи нестача коштів (-)
Укрупнені статті	Розмір, тис. грн.	Укрупнені статті	Розмір, тис. грн.	
1. Найбільш ліквідні активи (грошові кошти, поточні фінансові інвестиції)	86,5	1. Найтерміновіші зобов'язання (кредиторська заборгованість, поточні зобов'язання за розрахунками)	7618,2	-7531,7
2. Швидко реалізовані активи (дебіторська заборгованість, витрати майбутніх періодів)	8437,6	2. Короткострокові пасиви (короткострокові кредити, доходи майбутніх періодів)	0,00	+8437,6
3. Повільно реалізовані активи (запаси)	385,6	3. Довгострокові пасиви (довгострокові зобов'язання)	0,00	+385,6
4. Важко реалізовані активи (необоротні активи)	2439,4	4. Постійні пасиви (власний капітал)	3730,9	-1291,5
Баланс	11349,1	Баланс	11349,1	0

Узагальнюючий показник ліквідності відносний; він показує, скільки ліквідних активів припадає на зобов'язання з урахуванням вагових коефіцієнтів по групах активів і пасивів. Ці коефіцієнти відображають значущість тої чи іншої групи; завдаються аналітиком з огляду на конкретні обставини.

Зростання K_L свідчить про зміцнення платоспроможності підприємства і навпаки.

Якщо $a_1 = 1$; $a_2 = 0,5$; $a_3 = 0,3$, то

$$K_L^1 = \frac{1 \cdot 86,5 + 0,5 \cdot 8437,6 + 0,3 \cdot 385,6}{1 \cdot 7618,2 + 0,5 \cdot 0 + 0,3 \cdot 0} = 0,58$$

Висновок: показник ліквідності менший за 1, що свідчить про неприйнятну ліквідність балансу підприємства.

1.6. Аналіз фінансової стійкості підприємства

Для визначення типу фінансової стійкості підприємства складається агрегований баланс, позиції активу і пасиву якого за ступенем агрегації відповідають меті аналізу (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2.

Агрегований баланс, (тис. грн.)

Актив	На початок періоду	На кінець періоду	Пасив	На початок періоду	На кінець періоду
1. Необоротні активи (НА)	2030	2439,4	1. Власний капітал (ВК)	2401,3	3730,9
2. Запаси (З)	1236,8	385,6	2. Довгострокові зобов'язання (К ^Д)	0,00	0,00
3. Грошові кошти, розрахунки і інші активи (ГК)	2735,9	8524,1	3. Короткострокові зобов'язання, у тому числі: короткострокові кредити і позики (К ^К)	3601,4 0,00	7618,2 0,00
Баланс	6002,7	11349,1	Баланс	6002,7	11349,1

Приклад визначення типу фінансової стійкості наведений у табл. 2.2.3.

Таблиця 2.2.3

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

Отже, згідно з даними табл. 2.2.3, за звітний період якісно змінився тип фінансової стійкості: підприємство перейшло від кризового типу фінансової стійкості до нормального. Це сталося, насамперед, завдяки збільшенню власного капіталу та одночасному зменшенню запасів.

1.7. Визначення узагальнюючих показників фінансового стану

1. Тести на ймовірність банкрутства підприємства

З різноманіття існуючих тестів на банкрутство у роботі розраховуються два, а саме: класичний тест (індекс) Е. Альтмана (Z_{83}) та тест українського дослідника О.О. Терещенко ($Z_{тер}$).

За індексом Альтмана:

$$Z_{83} = 3,107 K_1 + 0,995 K_2 + 0,42 K_3^1 + 0,847 K_4 + 0,717 K_5,$$

де

$$K_1 = \frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Активи}} = \frac{1450}{8675,9} = 0,17$$

$$K_2 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції (ЧЧДР)}}{\text{Активи}} = \frac{73191,2}{8675,9} = 8,44$$

$$K_3^1 = \frac{\text{Балансова вартість власного капіталу}}{\text{Залучений капітал}} = \frac{3066,1}{5609,8} = 0,55$$

$$K_4 = \frac{\text{Реінвестований прибуток}}{\text{Активи}} = \frac{1179,6}{8675,9} = 0,14$$

$$K_5 = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Активи}} = \frac{831,4}{8675,9} = 0,096$$

$$Z_{83} = 3,107 \cdot 0,17 + 0,995 \cdot 8,44 + 0,42 \cdot 0,55 + 0,847 \cdot 0,14 + \\ + 0,717 \cdot 0,096 = 0,53 + 8,4 + 0,23 + 0,12 + 0,069 = 9,35$$

Інтерпретація значень показника Z_{83} :

$Z < 1,23$ – підприємство визнається банкрутом;

$1,23 < Z < 2,89$ – ситуацію визначити не можна;

$Z > 2,9$ – властиве стабільним та фінансово стійким підприємствам [4].

Висновок. Оскільки значення індексу Альтмана дорівнює 9,35, ймовірність банкрутства підприємства низька, компанія є стабільною та фінансово стійкою.

За тестом Терещенка:

$$Z_{тер} = 1,04 K_1 + 0,75 K_2 + 0,15 K_3 + 0,42 K_4 + 1,8 K_5 - 0,063 K_6 - 2,16$$

де

$$K_1 = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні пасиви}} = \frac{(3972,7 + 8909,7):2}{(3601,4 + 7618,2):2} = \frac{6441,2}{5609,8} = 1,15$$

$$K_2 = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасиви}} = \frac{3066,1}{8675,9} = 0,35$$

$$K_3 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Активи}} = \frac{73191,2}{8675,9} = 8,44$$

$$K_4 = \frac{\text{Cash flow від операційної діяльності}}{\text{Чистий дохід від реалізації + інші операційні доходи}} = \frac{1450}{73880,7} = 0,02$$

$$K_5 = \frac{\text{Cash flow від операційної та інвестиційної діяльності}}{\text{Активи}} = \frac{1450}{8675,9} = 0,17$$

$$K_6 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Позиковий капітал}} = \frac{73191,2}{5609,8} = 13,05$$

$$Z_{\text{тер}} = 1,04 \cdot 1,15 + 0,75 \cdot 0,35 + 0,15 \cdot 8,44 + 0,42 \cdot 0,02 +$$

$$+ 1,8 \cdot 0,17 - 0,063 \cdot 13,05 - 2,16 = 1,196 + 0,26 + 1,27 + 0,008 + 0,306 - 0,82 - 2,16 = 0,06$$

Інтерпретація значень інтегрального показника $Z_{\text{тер}}$:

- 1) якщо $Z_{\text{тер}} > 0,55$ – фінансовий стан підприємства є задовільним ;
- 2) якщо $- 0,55 \leq Z_{\text{тер}} \leq 0,55$ – однозначних висновків щодо фінансового стану підприємства зробити не можна, потрібен додатковий експертний аналіз;
- 3) якщо $Z_{\text{тер}} < - 0,55$ – фінансовий стан підприємства є незадовільним (може бути або вже є загроза фінансової кризи).

Висновок. Оскільки $Z_{\text{тер}} = 0,06$, однозначних висновків щодо фінансового стану підприємства зробити не можна, потрібен додатковий експертний аналіз.

1.8. Визначення класу підприємства як позичальника

З різноманіття існуючих методичних підходів з визначення кредитоспроможності потенційних позичальників у роботі розглядається поширений серед комерційних банків метод середньозваженої оцінки з урахуванням показників платоспроможності та фінансової незалежності.

Таблиця 2.2.4

Поділ підприємств-позичальників за класами

Показники	1 клас	2 клас	3 клас
Коеф. абсолют. ліквідності	> 0,2	0,15 – 0,2	< 0,15
Коеф. швидкої ліквідності	> 0,8	0,5 – 0,8	< 0,5
Коеф. покриття	> 2	1 - 2	< 1
Коеф. автономії	> 0,6	0,4 – 0,6	< 0,4

Значення критеріальних показників за наскрізним прикладом наведені у таблиці 2.2.5.

Клас підприємства як позичальника

Критеріальні показники	На початок року		На кінець року	
	Значення	Клас	Значення	Клас
Коефіцієнт покриття	1,1	2	1,17	2
Коефіцієнт швидкого покриття	0,76	2	1,12	1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,014	3	0,011	3
Коефіцієнт автономії	0,4	2	0,33	3

Оскільки значення критеріальних показників «різнокласове», треба визначити узагальнюючий клас. Приймаємо такі вагові коефіцієнти: 3-ий показник – 40 балів; інші три – по 20 балів.

Тоді станом на початок року: $2 \cdot 20 + 2 \cdot 20 + 3 \cdot 40 + 2 \cdot 20 = 240$ балів

Станом на кінець року: $2 \cdot 20 + 1 \cdot 20 + 3 \cdot 40 + 3 \cdot 20 = 240$ балів

Таблиця 2.2.6

Клас підприємства як позичальника

1-й клас	100-150 балів
2-й клас	151-250 балів
3-й клас	251-300 балів

Згідно зі шкалою, наведеною в таблиці 2.2.6, робимо висновок, що станом як на початок, так і на кінець року, підприємство як позичальник належить до 2-ого класу.

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.

3. Наближення до нових ринків збуту

Після масштабного переміщення населення та активного будівництва у центральних і західних регіонах України, відбувається:

- зростання попиту на будівельні матеріали (в т.ч. плитку) саме поза межами Сходу;
- збільшення витрат на доставку з Харкова до Львова, Івано-Франківська, Вінниці, Тернополя тощо;
- втрата цінової конкурентоспроможності у західному регіоні порівняно з локальними виробниками або імпортерами з Польщі чи Румунії.

Релокація дозволяє вийти на нові ринки швидше, дешевше і ефективніше.

4. Використання державної підтримки

Держава надає програму підтримки релокації:

- пільгові кредити, дотації;
- доступ до промислових площ у безпечних регіонах;
- підтримка логістики та кадрів.

Це дає можливість здійснити релокацію з мінімальним фінансовим навантаженням, навіть для успішних підприємств.

5. Модернізація виробництва

Релокація — це нагода:

- переоснастити виробництво новими енергоефективними машинами;
- впровадити цифрові технології (ERP, BIM-сумісні логістичні системи);
- перейти на альтернативне енергозабезпечення (сонячні панелі, теплообмінники);
- оптимізувати витрати на утримання виробничої інфраструктури.

Це дозволить підвищити маржинальність і зменшити вразливість до інфляції та дефіцитів ресурсів.

6. Зміцнення позицій у будівельному секторі

Харківський плитковий завод може:

- стати ключовим гравцем у програмах державного і комерційного відновлення;
- отримати нових B2B-партнерів серед забудовників у нових регіонах;
- посилити бренд як національного виробника, що адаптується до нових викликів і працює на потреби всієї країни.

Незважаючи на стабільне фінансове становище, геополітичні, безпекові та стратегічні фактори вказують на доцільність релокації Харківського плиткового заводу. Такий крок дозволяє забезпечити стійкість бізнесу, захистити активи, отримати доступ до нових ринків та підвищити конкурентоспроможність у майбутньому. Релокація не є ознакою слабкості, а — проявом відповідального стратегічного менеджменту.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Бальне оцінювання варіантів розвитку підприємства.

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні питання релокації підприємств набуває стратегічної важливості як з погляду економічної стійкості, так і з точки зору безпеки. Для ефективного прийняття управлінських рішень необхідним є аналітичний інструмент, який дозволить зіставити рівень ризику на поточній території функціонування підприємства з потенціалом цільової локації. Такий інструмент представлено у вигляді матриці релокаційної доцільності.

Матриця побудована на двох ключових змінних:

- **Рівень ризику на поточній локації** — враховує воєнні загрози, логістичні ускладнення, інфраструктурні втрати та доступність персоналу.
- **Потенціал цільової локації** — включає наявність індустріальних парків, рівень підтримки місцевої влади, стан транспортної інфраструктури, наявність трудових ресурсів та економічні стимули.

Ця матриця дозволяє класифікувати ситуації та запропонувати базову рекомендацію щодо дій підприємства:

- У випадках **низького ризику** на поточній локації та **низького потенціалу** нової — доцільним є залишитися на місці та зосередитися на оптимізації виробничих процесів.
- Якщо **потенціал нової локації високий**, навіть за відсутності безпосередніх загроз, можливе стратегічне планування розширення або диверсифікації бізнесу.
- За **середнього ризику** та **високого потенціалу**, доцільною є **часткова релокація** — перенесення окремих функцій або виробництва на нову територію з подальшим аналізом результатів.
- Найбільш очевидною є релокація у ситуаціях, коли **ризик високий**, а **потенціал нової локації** — **значний**. Тут рекомендовано **повне перенесення**

діяльності, часто — у терміновому порядку, з урахуванням безпекових і логістичних вимог.

Запропонована матриця може бути використана як основа для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та кризових подій, а також як елемент стратегічного планування для підприємств різних галузей.

Матриця релокаційної доцільності — це аналітичний інструмент, який дозволяє підприємствам оцінити доцільність переміщення виробничих або управлінських потужностей на нову територію. Вона допомагає ухвалювати зважені рішення на основі порівняння ключових факторів ризику, витрат і можливостей.

Структура матриці релокаційної доцільності

Матриця зазвичай складається з двох основних осей:

- **Вісь Y** — Рівень ризиків у поточному розташуванні (від низького до критичного)
- **Вісь X** — Потенціал і привабливість цільової локації (від низької до високої)

Кожна клітинка матриці містить рекомендоване рішення щодо релокації (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Матриця оцінювання 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

Ключові параметри для заповнення матриці

Перед заповненням матриці підприємство повинно оцінити:

1. Безпекову ситуацію (бойові дії, загроза окупації, мінна небезпека)
2. Стан інфраструктури (транспорт, електро- та водопостачання, зв'язок)

3. Доступ до ринків збуту (логістичні ланцюги, транспортні вузли)
4. Доступ до робочої сили (кваліфікація, демографічна ситуація)
5. Інституційне середовище (підтримка ОМС, наявність індустріальних парків)
6. Фінансові витрати та ресурси підприємства (вартість перевезення, втрати)

Використання матриці для ХПЗ (табл. 3.2)

Підприємство з Харківщини, що виробляє електротехніку, зазнало обстрілів і переривання енергопостачання.

Таблиця 3.2

Матриця оцінювання доцільності релокації для ХПЗ

Рівень ризику (на поточній локації) \ Потенціал цільової локації	Низький	Середній	Високий
Низький	Залишитися на місці	Пілотна ініціатива або часткова співпраця	Вивчення можливості стратегічної диверсифікації
Середній	Очікування/моніторинг	Часткова релокація або тестування	Поступова релокація
Високий	Невигідно/ризиковано	Вимушена релокація частини потужностей	Повна релокація/термінове перенесення виробництва

- Низький ризик — низький потенціал: відсутні стимули до релокації, поточне розміщення стабільне.
- Низький ризик — високий потенціал: можливість довгострокової стратегії з розширенням або диверсифікацією.
- Середній ризик — середній/високий потенціал: рекомендовано поступовий перехід або релокацію з використанням частини ресурсів для перевірки доцільності.
- Високий ризик — високий потенціал: релокація є невідкладною з огляду на безпеку, економіку та логістику.

Використання матриці релокаційної доцільності для підприємства **Харківський плитковий завод** з урахуванням сучасної ситуації в Україні:

- **Галузь:** виробництво будівельної кераміки

- **Розташування:** м. Харків (зона підвищеного ризику через близькість до фронту)
- **Стан інфраструктури:** частково пошкоджена
- **Ринки збуту:** Україна, зокрема південь і захід, частково — експорт
- **Доступ до трудових ресурсів:** обмежений через міграцію
- **Можливість релокації:** наявні пропозиції у Чернівецькій, Львівській та Івано-Франківській областях

Оцінювання проводиться за критеріями (табл. 3.3) за шкалою від 1 до 5).

Таблиця 3.3

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**

Переваги використання матриці

- Систематизація складних даних у візуальну форму
- Прозорість ухвалення рішень для акціонерів і кредиторів
- Можливість сценарного планування
- Адаптація під різні галузі

Вона базується на двох ключових параметрах:

- Рівень ризику на поточній локації
- Потенціал цільової локації (економічний, інфраструктурний, логістичний тощо)

3.2. Оцінювання потенційного місця релокації бізнесу

Вигідне географічне розташування Чернівців на перехресті європейських шляхів і кордонів Європейського Союзу, наявність природних, рекреаційних і трудових ресурсів, належний рівень освітньої інфраструктури, сприятлива екологія, пам'ятки архітектури різних епох та стилів історичної частини міста та мистецько-фестивальний імідж Чернівців створюють реальні передумови для розвитку взаємовигідного співробітництва.

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.

Основні причини інвестувати у Чернівці:

- Зручне економічне та географічне положення, межує із Євросоюзом.
- Потужний освітній та дослідницький центр.
- Розвинута ІТ індустрія.
- Політична стабільність.
- Добра екологічна ситуація.
- Фактори інвестиційного клімату.

Місто Чернівці є адміністративним, економічним і культурним центром Чернівецької області та Буковинського краю України. Місто розташоване на південному заході України на відстані 40-450 км від кордонів Румунії, Республіки Молдова, Польщі, Угорщини, Словаччини.

Чернівці є містом обласного значення з високим промислово-економічним та науковим потенціалом, широкими можливостями для розвитку як внутрішніх міжрегіональних, так і зовнішніх міждержавних зв'язків. Великі перспективи міста пов'язані з близькістю Карпат як унікального регіону туризму, відпочинку та рекреації.

Чернівці зацікавлені у довгостроковій співпраці для впровадження екологічно чистих технологій та виробництв; енерго- та ресурсозберігаючих проектів у житлово-комунальне господарство та інші галузі; для розвитку туристичної, транспортної та соціальної інфраструктури міста.

Територія міста Чернівці складає 153 кв. км. Місто поділене на три райони: Шевченківський, Першотравневий і Садгірський. Чисельність населення Чернівців становить 266,4 тис. осіб. Місто зв'язано мережею автомобільних та залізничних шляхів із країнами Європи та СНД. Відстані від Чернівців до кордонів:

- з Румунією (митний перехід «Порубне») – 40 км;
- з Польщею (митний перехід «Мостиська») – 340 км;
- зі Словаччиною (митний перехід «Ужгород») – 444 км;
- з Угорщиною (митний перехід «Чоп») – 320 км;
- з Республікою Молдова (митний перехід «Мамалига») – 58 км.

Найбільша кількість працездатного населення міста зайнята у таких сферах, як «Освіта», «Охорона здоров'я, надання соціальної допомоги», «Промисловість», «Державне управління», «Торгівля», «Сільське, лісове господарство».

За 2021 р. в економіку області іноземними інвесторами було вкладено 0,4 млн.дол. США прямих інвестицій. Обсяг залучених з початку інвестування в економіку області прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) на 1 жовтня п.р. становив 59,5 млн.дол. США, що на 0,7% більше обсягів інвестицій на початок року.

З початку інвестування прямі іноземні інвестиції в область надійшли з 44 країн світу.

До найбільших країн-інвесторів входили: Нідерланди, Велика Британія, Кіпр, Туреччина, Румунія, Італія та Ізраїль, на які припадало 74,5% від загального обсягу прямих інвестицій по області.

Ми пишаємося багатотисячними традиціями міжнародної злагоди та толерантності, самобутніми звичаями, які дбайливо примножуються нинішніми поколіннями буковинців.

Інвестиційна стратегія

Основні фактори інвестиційної привабливості міста:

- географічне розташування на європейському континенті поруч з Європейським Союзом, близькість до основних споживачів Європи;
- наявність доступу до українського ринку та ринку країн СНД;
- давні традиції торгівлі як з Європою, так і країнами СНД;
- висока якість життя у порівнянні з іншими регіонами України;
- хороші можливості для відпочинку та оздоровлення, рекреації, культурних і туристичних уподобань;
- наявність сировинної бази для виробництва будівельних матеріалів;
- наявність сировинної бази для подальшої переробки лісогосподарської продукції в т.ч. недеревної продукції лісу;
- наявність виробничої бази в галузях машинобудування та електроніки (особливо виробництво електричного устаткування, електронної та оптичної продукції);
- наявність виробничої бази для розвитку енергетичної галузі, в т.ч. альтернативних джерел енергії;
- регіон – один з лідерів за індексом людського регіонального розвитку (3 місце в Україні);
- кваліфікована робоча сила, що легко адаптується до вимог ринку;
- розвинута мережа навчальних закладів, статус ЧНУ ім. Ю. Федьковича (в т.ч. пам'ятка ЮНЕСКО);
- наявність місцевих історичних, культурних, мистецьких брендів (резиденція митрополитів Буковини і Далмації), «Церкви і храми Буковини», фестиваль Маланок (в т.ч. переберія «Вашківецька маланка»), етнофестиваль

«На гостини до Івана», міжнародний поетичний фестиваль «MeridianCzernowitz», весільні ярмарки тощо);

- розвинута комунікаційна інфраструктура та добре транспортне сполучення, наявність під'їзних залізничних шляхів до підприємств, діючий аеропорт з великими потенційними можливостями;
- преференції місцевої влади для інвесторів, прозорі адміністративні процедури, комплексний супровід інвестиційних проектів.

Приоритетні галузі

У Чернівцях визначаються наступні пріоритетні сектори для інвестицій:

- Високопродуктивний агропромисловий комплекс.
- Туризм і розвиток рекреаційної інфраструктури.
- Технологічне оновлення харчової, легкої і деревообробної промисловості.
- Інвестиції в мале та середнє підприємництво.
- Житлово-комунальне господарство.
- Сприяння розвитку інфраструктури та логістики.
- Транскордонне співробітництво.



Підтримка бізнесу.

Центр надання адміністративних послуг м. Чернівців постійно розширює спектр послуг, забезпечує комфортне перебування відвідувачів у Центрі та високу якість обслуговування.

З метою сприяння чернівчанам у зручному отриманні адміністративних послуг у 2015 році здійснено ряд заходів по переходу на якісно новий рівень.

З жовтня 2015 року відкрито нове приміщення Центру. Для послуг чернівчан просторі і прозорі зали площею більше 500 кв.м.

Організованість і упередження скупченності заявників забезпечить запровадження електронної черги в ЦНАП, яка на даний час в стадії налаштування.

У Центрі надається 141 вид послуг, 32 виконавчих органів міської ради, облдержадміністрації та інших територіальних органів виконавчої влади. На кожену послугу розроблені та затверджені інформаційні та технологічні картки, які оприлюднені на сайті ЦНАП в мережі Інтернет.

Необхідну інформацію про перелік послуг можна дізнатися на сайті <http://cnap.chv.ua>, а також слідкувати за новинами та оперативною інформацією на сторінці Центру у Фейсбук <https://www.facebook.com/cnap.cv/>

Для зручності клієнтів на сайті ЦНАП у режимі реального часу можна перевірити стан виконання послуги.

На часі впровадження електронного документообігу між ЦНАП і адміністративними органами, надання окремих послуг в електронному вигляді, он-лайн консультування, можливість попереднього запису на прийом через Інтернет, sms – інформування заявників. Для цього заплановано найближчим часом закупити відповідне програмне забезпечення, сучасний окремий сайт ЦНАП в мережі Інтернет та необхідне технічне обладнання.

Таблиця 3.4

Імпорт товарів

		2018	2019	2020	2021	2022
Демографічна ситуація	тис. осіб	255,8	261,5	263,8	266	266,4
Обсяг експорту товарів	млн. дол. США	75,1	71,6	114,7	108,3	73,3
Обсяг імпорту товарів	млн. дол. США	104,6	95,9	102,1	78,4	63,8
Кількість країн-партнерів	шт	71	79	87	79	84
Вклад інвесторами прямих інвестицій	млн. дол. США	29,3	29,4	24,6	17,8	18,8
Середньомісячна номінальна заробітна плата у Чернівцях (в Україні)	грн.	2628 (3377)	2523 (3268)	2644 (3534)	3357 (4498)	3907
Індекс інфляції	%	98,7	99,4		142,0	109,2

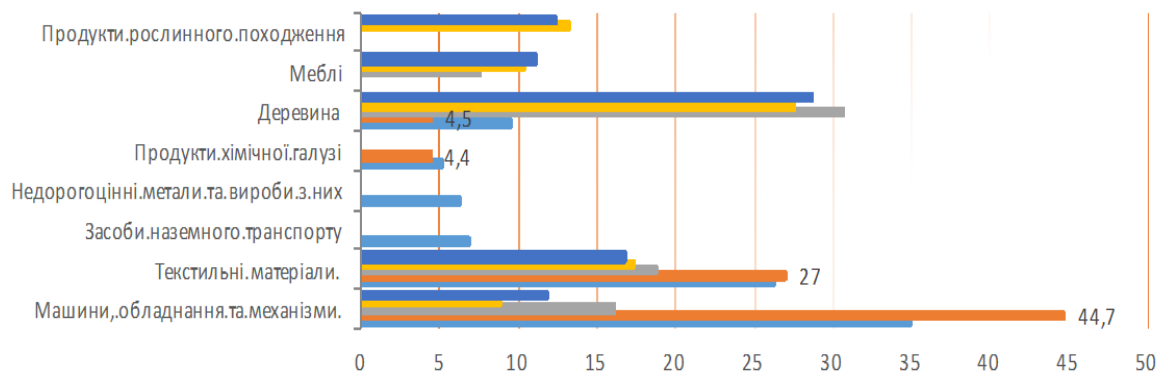


Рис. 3.2. Експорт товарів.

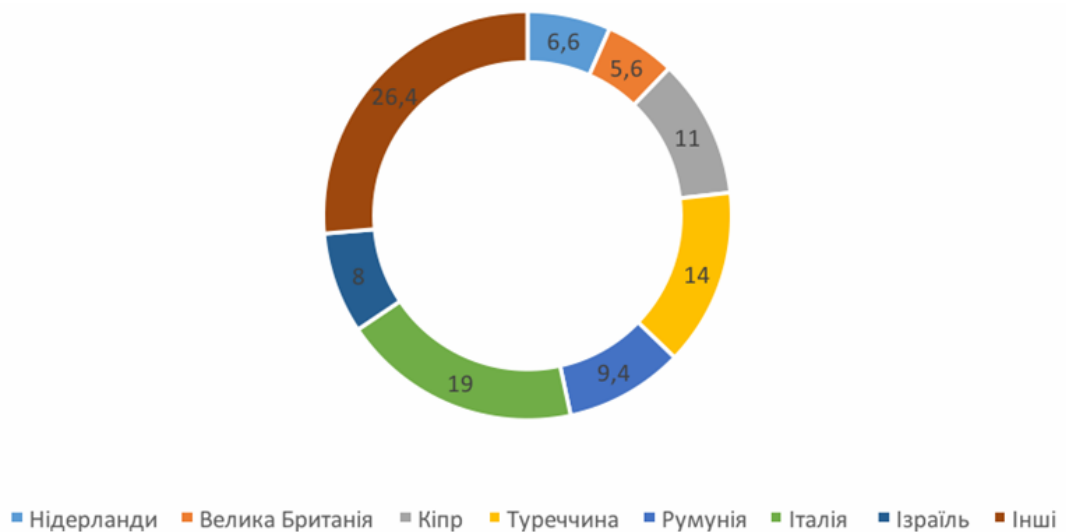


Рис. 3.3. Географія надходжень інвестицій [55].

У Чернівецькій області зареєстрували понад 600 нових підприємств за перші чотири місяці цього року. Від початку повномасштабного вторгнення підприємств, які почали свою діяльність, на 28% більше, ніж тих, які припинили.

Про це йдеться у відповіді на інформаційний запит від Департаменту регіонального розвитку.

За їх даними, в області з'явилося 620 підприємств, з них 199 — юридичні підприємства та 421 — ФОПи. За останні три роки кількість підприємств на Буковині збільшилась на понад чотири тисячі.

В основному реєструють підприємства у сфері гуртової та роздрібної торгівлі, сільського господарства та промисловості.

За перший квартал цього року буковинські підприємці сплатили майже два мільярди гривень податку. Це на понад 200 мільйонів гривень більше, ніж у такий період минулого року.

Що впливає на розвиток бізнесу на Буковині

У Департаменті регіонального розвитку кажуть, що розвитку бізнесу сприяло те, що Буковина залишається одним із найбезпечніших регіонів. Це сприяло релокації підприємств з інших областей. Зараз на території області є понад 70 релокованих підприємств.

Серед інших чинників, які впливають на розвиток підприємництва в області:

- вигідне прикордонне положення — межування з Молодою та Румунією;
- три міжнародні пункти пропуску — це дозволяє швидко транспортувати товар за кордон;
- європейська колія від кордону до селища Глибока — надає кращі можливості для експорту.

Які заходи підтримки бізнесу на Буковині

• Програма "Власна справа" проєкту "єРобота" — створена у 2022 році для підтримки мікро- та малого бізнесу. За програмою підприємці можуть отримати гранти до 250 тисяч гривень, щоб створити чи розширити власний бізнес. Минулого року таким мікрогрантом скористалися понад 300 буковинців. Це дозволило створити 740 нових робочих місць.

• "Грант для ветеранів та членів їх сімей" — за цією грантовою програмою на розвиток бізнесу ветеранам та членам їхніх сімей можуть надати від 250 тисяч гривень до 1 мільйона гривень на створення бізнесу. Минулого року таким грантом скористалися десять буковинців.

• У квітні цього року у Чернівцях відкрили регіональний офіс для підтримки бізнесу за програмою "Зроблено в Україні". В рамках цієї програми на розвиток бізнесу на Буковині передбачено 800 мільйонів гривень. За квітень до центру звернулось приблизно 30 буковинців, які отримали консультації щодо створення власного бізнесу.

3.3. Оцінювання ризиків релокації бізнесу.

Релокація бізнесу в період війни є складним, але необхідним процесом для забезпечення його виживання та адаптації до нових умов. Ось кілька ключових аспектів, які варто враховувати:

- **Оцінка ризиків:** Необхідно оцінити рівень загрози фізичної безпеки для працівників і майна, особливо в зонах активних бойових дій та визначити безпечні альтернативи.
- **Вибір нового місця:** Важливо обрати регіон, де існують стабільні умови для ведення бізнесу, доступ до ресурсів та ринку.
- **Логістика:** Організація перевезення обладнання, матеріалів та персоналу в нове місце.
- **Юридичні аспекти:** Вивчення законодавства та регуляцій у новому регіоні, включаючи податкові зобов'язання та ліцензії.
- **Фінансування:** Пошук джерел фінансування для покриття витрат на релокацію, можливе залучення інвесторів або державних програм підтримки.
- **Комунікація з клієнтами:** Інформування клієнтів про зміни, щоб зберегти їхню лояльність.
- **Підтримка персоналу:** Забезпечення безпеки та підтримки працівників, можливо, через компенсації або допомогу в новій локації.
- **Адаптація бізнес-моделі:** Можливо, знадобиться адаптувати бізнес-модель до нових умов ринку.

Європейський Банк Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) за підтримки Швейцарії та США поновлює набір виробничих малих та середніх підприємств для участі в Програмі з релокації. Програма охоплює релокації з постраждалих від війни територій у межах України, які відбулися після 24 лютого 2022 року або заплановані. Планується надати гранти до 30 тис.євро на одну компанію для покриття витрат, які не були компенсовані іншими програмами та організаціями [56].

Покроковий план "переїзду"

Керівництво компанії приймає рішення релокуватись до Буковини. Для цього потрібно по-перше - знайти відповідне приміщення. У нашому випадку - виробниче, з площею від 800 кв.м. та наявністю комунікацій.

На пошук може піти від кількох днів до кількох тижнів, залежно від специфіки та вимог. Але співробітники ОВА та територіальних громад завжди готові допомогти з підбором оптимальних варіантів приміщень, щоб максимально прискорити цей процес.

Далі - юридичні процедури. Реєстрація за новою адресою, переоформлення дозвільних документів, укладання договорів оренди чи купівлі-продажу.

Наступний етап - перевезення обладнання, сировини, готової продукції. Якщо довірити це професійним логістичним компаніям з досвідом, то процес займе 3-5 днів. Звичайно, багато що залежить від маршруту, об'єму вантажу та його специфіки.

Паралельно потрібно подбати про працівників. Забезпечити їх тимчасовим житлом, транспортуванням, соціальною адаптацією на новому місці. У цьому допоможуть місцева влада та волонтерські організації, які мають досвід роботи з ВПО. На облаштування колективу може піти від кількох днів до кількох тижнів.

Отже, в ідеальних умовах весь процес релокації типового меблевого підприємства може зайняти від 1 до 1,5 місяців. Звичайно, багато що залежить від масштабів, галузі, готовності команди до змін.

Щодо фінансового аспекту - тут теж є багато нюансів. Потрібно врахувати витрати на оренду/купівлю приміщення, логістику, оплату праці персоналу під час простою, облаштування на новому місці.

За приблизними оцінками, сумарні витрати на релокацію можуть скласти до 30% від річного обороту компанії.

Але ці інвестиції того варті. Адже збереження бізнесу - це збереження економічного фронту країни. А кожне успішно релоковане підприємство - це не просто цифри статистики, а збережені робочі місця, доходи людей, податкові надходження до бюджету. І найголовніше - це віра в нашу економіку, в нашу здатність триматись і розвиватись попри всі випробування.

Типові помилки при релокації бізнесу

Безумовно, релокація бізнесу - це складний та відповідальний процес, який потребує ретельного планування та врахування безлічі факторів. Адже будь-яка помилка чи недогляд можуть коштувати підприємству дорого - від втрати клієнтів та репутації до повного закриття.

Тому, приймаючи рішення про переїзд, варто пам'ятати про типові ризики та підводні камені, які можуть зустрітись на цьому шляху.

Одна з найпоширеніших помилок - недооцінка витрат та часу на релокацію. Багато підприємців, особливо в умовах стресу та невизначеності, намагаються діяти якомога швидше та економніше.

Але в результаті стикаються з неочікуваними витратами, затримками, штрафами. Тому так важливо скласти детальний план переїзду з реалістичним бюджетом та часовими рамками, закласти резерв на непередбачувані обставини.

Інша типова пастка - неправильний вибір нової локації. Підприємці часто керуються суто ціновими або емоційними критеріями, не враховуючи специфіку свого бізнесу. Наприклад, орендують приміщення в престижному районі, але далеко від цільової аудиторії або постачальників.

Або економлять на площі чи інфраструктурі, а потім страждають від нестачі ресурсів для розвитку. Тому перед вибором нового місця обов'язково треба провести ґрунтовний аналіз ринку, логістики, конкурентного середовища.

Ще один камінь спотикання - недостатня комунікація з персоналом та клієнтами. В умовах релокації люди відчувають стрес та невизначеність, тому потребують чіткої та своєчасної інформації.

Якщо ж керівництво мовчить або дає суперечливі сигнали, це може призвести до відтоку кадрів, втрати довіри партнерів, репутаційних ризиків.

Усі ці виклики та ризики можуть здаватись несподіваними, особливо для невеликого бізнесу. Але головне - не панікувати та не опускаєти руки. Адже релокація - це не вирок, а нова сторінка та можливість. Можливість вийти із зони стагнації, відкрити нові ринки, знайти драйв для розвитку [57].

У зв'язку з оновленням системи на стороні обслуговуючих сервісів, на яких базується все технічне забезпечення, онлайн-платформи

relocate.prozorro.sale, яка передбачає практичну реалізацію урядової програми з переміщення українських підприємств, що знаходяться в зоні бойових дій, на відносно безпечні території України для відновлення їх роботи, на час написання роботи тимчасово не працює, але програма наразі не закрита.

Тому з питань відновлення роботи онлайн-платформи relocate.prozorro.sale та подачі заявок підприємствам рекомендується звертатись з письмовим запитом до Мінекономіки.

Програма релокації підприємств, які опинилися у зоні бойових дій, була затверджена урядом весною 2022 року. За даними платформи Опендатабот за півтора року від початку великої війни станом на кінець вересня 2023 року в Україні за програмою релокації у більш безпечні регіони переїхало 840 підприємств.

Програма спрямована на те, щоб надати допомогу підприємствам в переміщенні свого обладнання на безпечні території, пошуку виробничих приміщень та розселенні працівників.

До програми може долучитися будь-яке підприємство, здійснивши повну або часткову релокацію своїх потужностей. Програма поширюється на регіони, що постраждали від бойових дій.

Після ухвалення позитивного рішення про переміщення, підприємство отримає пакет державної підтримки, що містити наступні опції:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;
- сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

Для цього потрібно подати заявку на переміщення на одному з майданчиків *Прозорро.Продажі*:

- SmartTender
- e-tender
- Національна електронна біржа

Реєстрація в Prozorro.Продажі

1

Прізвище *

Введіть прізвище

Ім'я *

Введіть ім'я

По батькові

Введіть по батькові

E-mail *

Введіть e-mail

2

Телефон *

Введіть телефон

Пароль *

Мінімум 8 символів

Повторний пароль *

Повторіть пароль

Зареєструватись

Вже зареєстровані? [Увійти](#)

Рис.3.3. Форма реєстрації підприємства у програмі релокації

У формі необхідно вказати ЄДРПОУ підприємства, адресу виробництва, визначити потреби до виробничого приміщення (обсяги використання електроенергії, газу, води), кількість працівників та обладнання, спосіб транспортування, орієнтовний термін монтажу обладнання на новому місці тощо.

Під час заповнення заявки важливо максимально деталізувати інформацію про бізнес – це спростить та пришвидшить процес подальшого транспортування.

Після обробки усіх запитів Міністерство економіки визначає черговість релокації компаній.

Пріоритет мають стратегічні підприємства та компанії, які виробляють товари першої потреби. Також держава надає підприємствам, які можуть самостійно забезпечити демонтаж та перевезення своїх потужностей до найближчої станції АТ "Укрзалізниця" допомогу з логістичних питань.

Перший етап в опрацюванні заявок – видалення повторних форм, запитів з неповною інформацією. Потім заявки відсортовуються за пріоритетністю – в першу чергу на релокацію можуть розраховувати виробничі підприємства. Фахівці Міністерства економіки зв'язуються з претендентами на релокацію та уточнюють всю необхідну інформацію.

Потім заявку передають спеціально призначеним фахівцям до однієї з приймаючих обласних адміністрацій. І вони вже, спільно з підприємствами в областях шукають варіанти для розміщення виробничих потужностей, оренди, підключення мереж, розселення персоналу і членів родин.

Після цього заявка надходить до логістів – Укрзалізниці та Укрпошти.

Пошта відповідає за підвезення обладнання до залізничної станції, а також може виступати оператором, адже забезпечує оперативне проходження блокпостів, оформлює транспортні накладні та інші документи, які дозволяють компенсувати підприємству витрати на транспортування.

Як субпідрядники також залучаються інші перевізники залежно від потреб підприємства.

Слід звернути увагу, що вивезення підприємств здійснюється у випадках, коли існує така логістична можливість без надмірної загрози для водіїв та залізничників. У зоні безпосередніх бойових дій та через гуманітарні коридори релокація не проводиться.

Якщо на підприємстві працюють ФОПи, то вони мають подавати заявки окремо.

Після прибуття на нове місце підприємство монтує обладнання, підключається до мереж, запускає роботу. Фахівці обласних адміністрацій сприяють і допомагають компанії в облаштуванні. Державна служба зайнятості додатково співпрацює з підприємством у питанні працевлаштування нових робітників, а Державна служба з питань праці консультує у сфері гарантій безпеки життя і здоров'я працівників.

Жодних підстав у відмові щодо переміщення немає. Є першочерговість розгляду заявки, можливість демонтажу, наявність локації з необхідними умовами для роботи в регіонах, що приймають та черговість перевезення.

Наразі переміщення підприємств здійснюється в один з шістнадцяти регіонів: Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська, Рівненська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Дніпропетровська, Житомирська, Одеська та Київська (за виключенням м. Києва) області.

Одещина виявилась найменш популярною для релокації. В області відновили роботу лише 3 підприємства [58].

Після того як необхідність релокації підтверджена, потрібно вибрати місце для нового бізнес-розташування. Це критично важливий етап, оскільки вибір локації впливає на успіх майбутнього бізнесу.

Ключові критерії для вибору локації

1. Податкові умови: Українські регіони можуть запропонувати різні податкові ставки і пільги для бізнесів, що релокуються. У західних областях України надано низку пільг для компаній, які переміщуються із зон, що постраждали від військових дій. Це може включати зниження ставок ПДВ, звільнення від сплати земельного податку або підтримку для малого бізнесу.

2. Інфраструктура та транспорт: Вибір локації, що має добре розвинену інфраструктуру — це доступ до надійних транспортних шляхів, комунікацій, складів та логістичних центрів. Важливо звернути увагу на рівень доступу до міжнародних аеропортів, залізничних вузлів та автодоріг.

3. Кадровий потенціал: Прогнозування наявності кваліфікованих кадрів є важливим фактором. Вибір регіону, де є навчальні заклади, або наявність потужної бази для підготовки персоналу, може суттєво полегшити пошук співробітників.

4. Екологічні умови: Окрім екологічних стандартів і природних ризиків, варто враховувати рівень забруднення, доступ до відновлюваних джерел енергії та водних ресурсів.

5. Безпека та стабільність: У період політичної нестабільності безпека регіону є одним з основних критеріїв. Локація повинна бути відносно стійкою до соціальних, політичних та економічних потрясінь.

Після вибору нової локації, важливим етапом є перенесення майна, виробничих потужностей та інших матеріальних і нематеріальних активів. Це потребує детальної логістичної стратегії, щоб уникнути значних збитків або простоїв.

Практичні аспекти переміщення активів

- Планування логістики переміщення: Вибір надійних перевізників для транспортування обладнання та товарів, оформлення митних документів, а також забезпечення безпеки вантажів.
- Технічне обслуговування та установка: Під час транспортування та перевезення виробничих потужностей потрібно провести технічне обслуговування і налаштування обладнання на новому місці.
- Збереження даних та інформаційних систем: Важливо провести планування щодо збереження даних компанії під час переїзду, що може включати перевезення серверів, баз даних і мережевих технологій.
- Переміщення персоналу: У разі необхідності, потрібно вирішити питання щодо транспортування або переведення працівників на нове місце роботи. Це може включати організацію житла, допомогу в пошуку нових працівників на місці, підготовку необхідних документів для трудової міграції.

Витрати можуть значно варіюватися в залежності від обсягу активів, відстані переміщення та необхідних логістичних послуг. Тому важливо на етапі планування точно розрахувати ці витрати.

Адаптація бізнесу після переміщення в нову локацію є не менш важливим етапом релокації. Це включає в себе не лише фізичні зміни, а й юридичні, організаційні та культурні адаптації.

Податкові та юридичні питання

1. Перереєстрація бізнесу: Зміна юридичної адреси потребує перереєстрації компанії у відповідних органах. Це включає подачу нових документів до податкової служби, органів статистики, а також зміну адреси в банках, у контрактних документах тощо.

2. Нові податкові зобов'язання: Враховуючи зміну регіону або країни, потрібно враховувати різницю в податкових ставках, пільгах та спеціальних зонах для бізнесу. Підприємцям варто проконсультуватися з податковими консультантами, щоб уникнути штрафів або помилок при виконанні податкових зобов'язань.

3. Дотримання місцевих стандартів: Окрім податків, можуть бути вимоги щодо ліцензування, стандартів безпеки, праці та екології, яких потрібно дотримуватися в новому регіоні.

Розвиток нових контактів

1. Налагодження партнерських відносин: Важливо швидко інтегруватися в місцеву бізнес-спільноту, налагодити співпрацю з місцевими постачальниками, клієнтами та державними органами.

2. Маркетингові стратегії: Після релокації бізнесу важливо активно працювати над зміцненням бренду в новому регіоні, адаптуючи маркетингові стратегії до нових умов ринку.

Трудові питання під час релокації

Релокація бізнесу також передбачає вирішення трудових питань, зокрема питання щодо співробітників. Це включає переміщення працівників на нове місце, їх адаптацію до змін та вирішення юридичних аспектів, що стосуються трудових відносин.

Переведення та переміщення персоналу

Для багатьох компаній, особливо тих, які мають співробітників, переміщення на нове місце є необхідним етапом. Однак, слід враховувати юридичні аспекти цього процесу та потребу в належному плануванні.

Ключові аспекти переведення працівників

1. Юридичні вимоги щодо переведення:
 - Оформлення переведення працівників у межах трудового законодавства України.
 - У разі, якщо працівники змінюють місце роботи, потрібно враховувати обов'язкову зміну трудових договорів.
 - Можливі питання щодо компенсацій та відшкодувань за зміни місця роботи, особливо якщо це передбачає переміщення на відстань понад 100 км.
2. Фінансова допомога для працівників:
 - Надання компенсацій за переїзд або допомогу з житлом на новому місці.

- Можливість тимчасових компенсацій для співробітників, що переїжджають разом з компанією.

3. Пошук нових кадрів:

- У разі необхідності розширення штату в новому регіоні слід розглядати питання щодо набору нових працівників.

- Врахування потреби в перекваліфікації або адаптації персоналу до специфіки нового ринку праці.

Адаптація трудового колективу

Крім організаційних і юридичних питань, важливо забезпечити психологічну адаптацію персоналу до нових умов. Для цього підприємці можуть використовувати низку стратегій:

1. Психологічна підтримка:

- Психологічні тренінги, семінари або індивідуальні консультації для допомоги співробітникам у звиканні до нових умов.

- Командні заходи, спрямовані на збільшення згуртованості в колективі.

2. Корпоративна культура:

- У разі, якщо релокація включає новий ринок з іншим культурним контекстом, важливо адаптувати корпоративну культуру компанії.

- Організація заходів для налагодження комунікацій між співробітниками з різних регіонів.

Фінансові аспекти релокації бізнесу

Релокація бізнесу не може відбутися без ретельного фінансового планування. Це включає не тільки витрати на переміщення, але й поточні витрати на запуск бізнесу в новому місці, оптимізацію податкової структури та зниження ризиків.

Оцінка витрат на релокацію

До основних витрат на релокацію відносяться:

- Транспортні витрати: Це витрати на перевезення обладнання, матеріалів, товарів або інших активів. Вони можуть варіюватися в залежності від обсягу та відстані переміщення.

- Витрати на оренду чи покупку нерухомості: Вибір локації бізнесу також залежить від ціни на нерухомість у конкретному регіоні. Враховується не тільки вартість покупки чи оренди, а й поточні витрати на обслуговування приміщень.

- Операційні витрати на новому місці: Ці витрати включають зарплати, комунальні послуги, маркетингові витрати та інші поточні витрати на ведення бізнесу.

- Інвестиції у маркетинг і рекламу: Після релокації бізнесу важливо провести маркетингові кампанії для залучення нових клієнтів. Це можуть бути рекламні акції, онлайн-кампанії, офлайн-заходи тощо.

Після релокації важливо врахувати, що податкова система в новому регіоні може суттєво відрізнятись. Це може включати зміни в ставках ПДВ, податках на прибуток та інших.

Державні пільги для релокованих бізнесів

- Податкові канікули: У деяких регіонах для релокованих підприємств можуть бути надані податкові канікули на певний період.

- Знижки на оренду та субсидії: У деяких випадках уряд надає субсидії для бізнесів, що починають свою діяльність у постраждалих від війни чи економічних труднощів регіонах.

Юридичні аспекти та перереєстрація бізнесу

Релокація бізнесу вимагає здійснення низки юридичних процедур, зокрема змін в реєстраційних документах, ліцензіях та інших дозволах на здійснення діяльності.

Реєстрація нової юридичної особи

Якщо підприємство переносить свою діяльність у новий регіон або країну, йому може бути необхідно пройти повторну реєстрацію як юридична особа.

1. Реєстрація в новому місці:

- Підприємство повинно подати заяву до органів місцевої влади про зміни в юридичній адресі.

- Важливо оновити дані у податкових органах і в реєстрах юридичних осіб.

2. Ліцензування та дозволи:

- Окремі види діяльності вимагають отримання ліцензій та дозволів, що можуть відрізнятися в залежності від регіону або галузі.
- Зміни в регулюючих органах можуть призвести до необхідності отримання нових дозволів чи сертифікатів [59].

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:

1. **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.

2. **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.

3. **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 інвесторів.

4. **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.

5. **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.

6. **Практичні рекомендації** стосуються як підприємств, так і органів державного управління. Бізнесу рекомендовано враховувати релокацію в загальну стратегію ризик-менеджменту, проводити сценарне планування, інвестувати в цифрові рішення, які спрощують адаптацію на новому місці. Державі доцільно посилити механізми стимулювання релокації через податкові преференції, спрощення бюрократичних процедур та розвиток індустріальних парків у відносно безпечних регіонах.

Отже, релокація підприємств у воєнних умовах є складним, проте необхідним процесом, що вимагає зваженого підходу, міжсекторної взаємодії та цільової підтримки. При належному управлінні релокація може стати драйвером не лише збереження, а й розвитку вітчизняної економіки.

Список використаної літератури

1. Захарова О. В. Релокація підприємств як інструмент відновлення економіки України //Економіка підприємства: теорія і практика: збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, КНЕУ, 12-13 жовтня 2022 р. 2022. С. 134-136.
2. Яковець О. В. Релокація підприємств в Україні в умовах воєнного стану //Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні. 2023. С. 313-316.
3. Яроменко О. В. Релокація підприємств України в умовах воєнного стану: Географічний аспект //Природнича освіта та наука. 2024. №. 2. С. 76-81.
4. Мариненко Н. Ю., Кутко Т. Релокація підприємств в умовах воєнного стану: успіхи та виклики //Матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах “ 2023. С. 63-64.
5. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища //Економіка та суспільство. 2022. №. 42. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1686>
6. Запухляк І., Красняк О. Релокація: суть, типи та проблеми //Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. Т. 312. №. 6 (2). С. 257-263.
7. Kovalyk O. A., Shardakova A. D. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності //Economics: time realities. – 2023. – Т. 68. – №. 4.
8. Кундєєва Г., Мартинюк Л. Релокація як спосіб відновлення та підтримки бізнесу у період агресії //Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали ХХ Міжнародної науково-практичної конференції. – 2022. – С. 106-108.
9. Стратійчук В. М. Релокація підприємств як інструмент розвитку економіки в умовах війни //Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан. – 2022. – С. 525.

10. Zelisko N. Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану //Bulletin of Lviv National Environmental University. Series" AIC Economics". – 2023. – №. 30. – С. 38-43.
11. Smochko N., Luzhanska T. Релокація українського бізнесу як інструмент економічної безпеки в умовах військового стану //Social Development and Security. – 2022. – Т. 12. – №. 4. – С. 112-118.
12. Боденко А. Особливості формування каналів комунікації релокованих підприємств //Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. №. 4 (40). С. 148-159.
13. Плахотнюк В. В. Релокація підприємств та її вплив на розвиток регіонів України //ББК 65.29 я431 Е 45. – 2024. – С. 182.
14. Петриняк У. Я., Масник І. В. Релокація бізнес-структур на західну Україну у контексті збереження конкурентоспроможності підприємств. Економічний простір. 2024. №. 191. С. 8-11.
15. Kudyrko L. P., Obozny V. V. Релокація українського бізнесу в умовах війни з рф //The actual problems of regional economy development. 2024. Т. 2. №. 20. С. 120-130.
16. Кондратюк О. І. Стимулювання розвитку бізнесу в Україні в умовах воєнного стану: релокація підприємств //Modern research in world science. 2022. С. 990.
17. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану //Економічний простір. 2023. №. 184. С. 114-117.
18. Провальна Ю. Релокація українського бізнесу: переміщення підприємств в умовах повномасштабного російського вторгнення //Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах “ 2022. С. 84-86.
19. Фоменко Б. Релокація підприємства в результаті настання загрози життю та руйнування майна //Оргкомітет конференції. – 2022. – С. 155.

20. Olechnicka A., Kniazevych A. O. Стратегії релокації українських HIGH-Tech підприємств під час війни //Problemy Ekonomiky. – 2024. – №. 2. – С. 158-166.
21. Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану //Наукові заходи Юридичного факультету Західноукраїнського національного університету. 2022. С. 100-104.
22. Андрієнко А. Д., Луговий Б. В. Релокація як засіб збереження бізнесу в умовах війни //The XIII International Scientific and Practical Conference" Modern ways of development of science and the latest theories", December 11-13, 2023, Madrid, Spain. 460 p. 2023. С. 43.
23. Андрієнко А. Д., Луговий Б. В. Релокація як засіб збереження бізнесу в умовах війни //The XIII International Scientific and Practical Conference" Modern ways of development of science and the latest theories", December 11-13, 2023, Madrid, Spain. 460 p. 2023. С. 43.
24. Радинський С. В., Радинська С. Релокація бізнесу України в умовах війни із РФ //Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах “ 2023. С. 92-94.
25. Мельник М. І., Лещух І. В. Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни. Регіональна економіка. 2022. Т. 2. С. 94-100.
26. Красностанова Н. Е., Сергієнко В. Ю., Бочевар І. В. Релокація транспортного підприємництва в умовах військового стану в Україні //The 7 th International scientific and practical conference “Current challenges of science and education”(March 11-13, 2024) MDPC Publishing, Berlin, Germany. 2024. 313 p. 2024. С. 281.
27. Пойда-Носик Н. Н. Релокація бізнесу як безпековий захід в умовах війни //Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та. 2023. С. 90.
28. Власова, В., Тарновська, І., & Недоля, Д. (2022). Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Економіка та суспільство, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>

29. Програма релокації підприємств: хто, де та за яких умов може відновити робочі місця <https://intent.press/expert/vidnovlennya/2024/programa-relokaciyi-pidpriyemstv-hto-de-ta-za-yakih-umov-mozhe-vidnoviti-svij-biznes/>
30. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні; <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryyemstv-v-ukrayini>
31. Постанова КМУ від 17.03.2022 р. № 305 “Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану”: <https://document.vobu.ua/doc/10942>
32. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб’єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>
33. Релокація 2025 <https://kost-gromada.gov.ua/news/191451-relokaciia-2025>.
34. Держпраці надаватиме консультативну підтримку та допомогу релокованим підприємствам на Львівщині / Львівська обласна військова адміністрація : офіц. сайт. URL: <https://loda.gov.ua/news/18296>
35. У Чернівецьку область переїхали 90 підприємств / Чернівецька обласна військова адміністрація : офіц. сайт. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/u-chernivecku-oblast-pereyihali-90-pidpriyemstv>.
36. Розвиток соціальної сфери та економіки – у центрі уваги керівництва області / Закарпатська обласна військова адміністрація : офіц. сайт. URL: <https://carpathia.gov.ua/news/rozvitok-socialnoyi-sferi-ta-ekonomiki-u-centri-uvagi-kerivnictva-oblasti>
37. На Хмельниччину перемістили свої виробничі потужності 34 підприємства з постраждалих від війни регіонів / Хмельницька обласна військова адміністрація : офіц. сайт. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=111540>
38. «Коли розмовляю з військовими, то розумію, що перемога — дуже скоро». Інтерв'ю з головою Івано Франківської ОВА. Суспільне. Новини. 2022. 7 трав. URL: <https://cutt.ly/qHXСу6e>

39. На сьогодні Тернопільщина отримала 141 заявку на релокацію підприємств / Тернопільська обласна військова адміністрація : офіц. сайт. URL: <https://oda.te.gov.ua/news/na-sogodni-ternopilshchina-otrimala-141-zayavku-na-relokaciyu-pidpriyemstv>
40. На Рівненщині вже 21 релоковане підприємство / Рівненська обласна державна адміністрація : офіц. сайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/na-rivnenshchini-vzhe-21-relokovane-pidpriyemstvo>
41. Внутрішня та зовнішня релокація: корисна інформація для українського бізнесу. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/vnutrishnya-ta-zovnishnya-relokacziya-korysna-informacziya-dlya-ukrayinskogo-biznesu/>
42. Релокації бізнесу із зони бойових дій: завод холдингу «UBC Group» із Харкова переїжджає до Вінниччини / Вінницька обласна військова адміністрація : офіц. сайт. URL: <https://cutt.ly/THXVcQs>
43. Вісім підприємств подали заявки на релокацію у Волинську область / Волинська обласна державна адміністрація : офіц. сайт. URL: <https://cutt.ly/UHXVHX4>
44. Програма релокації підприємств
[HTTPS://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=programarelokatsiipidprimstv](https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=programarelokatsiipidprimstv)
45. Норвезька рада у справах біженців надасть фінансову підтримку релокованим українським підприємствам, - юлія свириденко
[HTTPS://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=15cea637-53f8-4a31-8c9c-6f492fb394e6&title=norvezkarada](https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=15cea637-53f8-4a31-8c9c-6f492fb394e6&title=norvezkarada)
46. Програма релокації вітчизняних підприємств продовжує свою роботу із збереження виробничого потенціалу нашої країни
https://komprompol.rada.gov.ua/news/main_news/74076.html
47. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні
<https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryyemstv-v-ukrayini>

48. Як релокація бізнесів відобразилася на бюджетах областей <https://www.slovoidilo.ua/2024/11/20/infografika/ekonomika/yak-relokacziya-biznesiv-vidobrazylasya-byudzhetah-oblastej>
49. Релокація бізнесу: понад 11 тисяч компаній змінили місце реєстрації у 2024 році <https://abiznes.com.ua/relokatsiia-biznesu-ponad-11-tysiach-kompaniy-zminyly-mistse-reiestratsii-u-2024-rotsi-2854/>
50. Релокація підприємств в Україні в період війни: куди рухається бізнес <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/relokaciya-predpriyatij-v-ukraine-v-period-vojny:-kuda-dvigaetsya-biznes>
51. Міністерство економіки України: сайт. 10.06.2022. url: <https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=36922bf4-9d07-4cea-8ab1-7d769728b3d0&title=maizhe700>-(дата доступу: 22.04.2025)
52. Міністерство економіки України: сайт. 10.06.2022. url: <https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=36922bf4-9d07-4cea-8ab1-7d769728b3d0&title=maizhe700>-(дата доступу: 22.04.2025)
53. Релокація бізнесу - шанс на виживання та розвиток <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/21/715542/>
54. Релокація бізнесу в умовах війни <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/>
55. Інвестиції в Чернівцях: <http://invest.city.cv.ua/>
56. Релокація підприємств в Україні в період війни: куди рухається бізнес <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/relokaciya-predpriyatij-v-ukraine-v-period-vojny:-kuda-dvigaetsya-biznes>
57. Релокація бізнесу - шанс на виживання та розвиток <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/21/715542/>
58. Програма релокації підприємств: хто, де та за яких умов може відновити робочі місця <https://intent.press/expert/vidnovlennya/2024/programa-relokaciyi-pidpriyemstv-hto-de-ta-za-yakih-umov-mozhe-vidnoviti-svij-biznes/>

59. Ефективна релокація підприємств: рекомендації для бізнесу
<https://business-broker.com.ua/blog/efektyvna-relokatsiia-pidpriemstv-rekomendatsii-dlia-biznesu/>
60. Сорокіна Л., Гойко А. Модель формування інвестиційної програми будівельного підприємства //Управління розвитком складних систем. – 2023. – №. 53. – С. 100-110.
61. Гойко, А. Ф., Сорокіна, Л. В., Гриценко, О. С., Цифра, Т. Ю., & Шевчук, К. І. (2023). Планування, облік і аналіз інвестицій та їх ефективність: : методичні вказівки до практичних занять із дисципліни спеціальної підготовки випускної кафедри / уклад.: А. Ф. Гойко, Л. В. Сорокіна та ін. – Київ : КНУБА, 2023. – 32 с.
62. Ольга, Б., Галунка, О., & Мацапура, О. (2025). Цільові пріоритети та формалізований інструментарій трансформації системи управління інноваційним розвитком учасників інвестиційних проєктів та програм. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-130>
63. Беленкова, О., Дубінін, Д., & Калашніков, Д. (2022). Цифрова трансформація будівництва і девелопменту територій як імператив формування стратегій учасників будівельного процесу. *Містобудування та територіальне планування*, (81), 13–22. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2022.81.13-22>
64. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посібник / К. В. Ізмайлова. – Київ : МАУП, 2000. – 144 с.
65. Ізмайлова К. В. Сучасні технології фінансового аналізу: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2003. – 148 с.
66. Стеценко, С. П., Л. В. Сорокіна, and К. В. Ізмайлова. "Фінансовий аналіз та економічна діагностика: навч. посіб." *Київ: КНУБА* (2019).
67. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва: [моногр.] / Л.В. Сорокіна, А.Ф. Гойко, С.П. Стеценко, К.В. Ізмайлова та інші / За наук. ред. д.е.н., проф. Л.В. Сорокіної, к.е.н., проф. А.Ф. Гойко — К.: Київський національний університет будівництва і архітектури, Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О. 2017. — 404 с.

68. Ізмайлова К. В. Система експертизи ефективності інвестиційних на стадії техніко-економічного обґрунтування / К. В. Ізмайлова, О. В. Ізмайлова // Управління розвитком складних систем. – 2010. – Вип. 4. – С. 45-54.
69. Ізмайлова К. В., Беленкова О. Ю. Імітаційне моделювання розвитку будівельного підприємства [Електронний ресурс] // Проблеми системного підходу в економіці. – 2007. – Вип.4. – Режим доступу: [http : // www. nbuv. gov. ua/ ejournals / PSPE/2007-3/Belenkova_307.htm](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2007-3/Belenkova_307.htm)
70. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз у будівництві. Навч. посіб. – К.: Київ. "Кондор". 2007. - 236 с.:
71. Гроші та кредит : навч. посібник / С. П. Стеценко, В. В. Титок, Н. В. Лисиця [та ін.]; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. - Київ : КНУБА, 2024. - 227 с.
72. Лівінський О.М. Економіка будівництва: навч. посібник. / О.М. Лівінський, А.Д. Єсипенко, Є.Р. Зельцер, О.Ю. Беленкова. Київ: «Видавництво Людмила», 2019. 224 с.
73. Економіка будівельного підприємства: навчальний посібник/С.П.Стеценко та інш. К.:Ліра-К, 2022. 508 С.
74. Беленкова О.Ю. Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого розвитку: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.
75. Tugai O.A. Organizational and technological, economic quality control aspects in the construction industry: monograph. Lviv-Toruń: Liha-Pres, 2019. 136 p.
76. Nikolaiev V.P. Technical and economic aspects of real estate properties: collective monograph. Lviv-Toruń: Liha-Pres, 2019. 124 p.
77. Зельцер Р.Я. Інноваційні моделі і методи організації, управління і економічної оцінки технологічних процесів будівельного виробництва: монографія. Київ: «МП Леся», 2018. 208 с.
78. Лівінський О.М., Ключев В.В., Савенко В.І. та ін. Менеджмент якості в будівництві та виробничі організаційні системи: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 230 с.

79. Савенко В.І. та ін. Конкуренентоспроможність будівельної організації – основа виживання економіки: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 128 с.
80. Stetsenko, S.P. (2021) The interrelation of digital technologies and organizational and economic mechanisms in construction: adaptation to change management. *International Review, Special Issues, No. 1, Part I*, p. 21-31.
81. Reznik, N. at al. Systems Thinking to Investigate the Archetype of Globalization. *Lecture Notes in Networks and Systems* [this link is disabled](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08087-6_9), 2022, 486, pp. 123–140 Springer International Publishing https://doi.org/10.1007/978-3-031-08087-6_9
82. Ryzhakova G., Pokolenko, V., Omirbayev, S., ... Kapustian, M.: Modern structuring of project financing solutions in construction, 2022 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). (2022).
83. Zeltser, R.Ya. Digital Transformation of Resource Logistics and Organizational and Structural Support of Construction. *Nauka i innovatsii*. 2019. V 15 (5). P. 38–51.
84. Stetsenko S., Sorokina L., Izmailova K. (2021) Model of a Company Competitiveness Control by Means of Artificial Intelligence Tools *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 9(2), pp. 60 – 65.
85. Федоренко В.Г., Гойко А.Ф. Інвестознавство: Підручник. – К.: МАУП, 2000. – 408 с.
86. Гойко, А.Ф., 1999. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації. К.: ВІРА-Р, р 249.
87. Рогожин П. С., Гойко А. Ф. (2001). Економіка будівельних організацій. К.: Скарби. 2001 460 с.
88. Stetsenko S.P., Tytok V.V., Emelianova O.M. Management of Adaptation of Organizational and Economic Mechanisms of Construction to Increasing Impact of Digital Technologies on the National Economy. *Journal of Reviews on Global Economic*. 2020. № 9. P. 149–164.