



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

KSE

Kyiv
School of
Economics

ГАЙД

**ІЗ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ
У БЕЗПЕЧНІ РЕГІОНИ
ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО
ПІДПРИЄМСТВА**



ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ

Створення цього посібника стало можливим за підтримки американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Проєкту USAID «Економічна підтримка України». Зміст цього посібника є відповідальністю автора та необов'язково відображає погляди USAID чи Уряду Сполучених Штатів Америки.

Зміст

Вступ	4
Як використовувати гайд із релокації з максимальною користю	5
Розділ 1. Оцінюємо поточну ситуацію для бізнесу	8
1.1 Команда реагування на кризи та загрози вашого бізнесу	8
1.2 Оцінка ризику розміщення активів компанії на певній локації	10
1.3 Сценарії ескалації	13
Розділ 2. Вибираємо найкращий регіон для релокації	15
2.1. Як вибрати регіон для релокації?	15
2.2. Коротка характеристика регіонів для релокації МСБ	19
2.2.1. Вінницька область	19
2.2.2. Волинська область	22
2.2.3. Закарпатська область	26
2.2.4. Івано-Франківська область	30
2.2.5. Львівська область.....	33
2.2.6. Рівненська область	38
2.2.7. Тернопільська область.....	41
2.2.8. Хмельницька область	44
2.2.9. Чернівецька область	47
2.3. Приклади оцінки придатності регіону для бізнесів, що представляють різні сектори економіки	51
Розділ 3. Плануємо безперервне функціонування та релокацію бізнесу	54
3.1 План із безперервного функціонування бізнесу та План з релокації бізнесу як частковий випадок.....	54
3.2 Бюджет релокації бізнесу	59
3.3 Чек-лист підготовки бізнесу до релокації	61
3.4 Оцінка запропонованих локацій для релокації під вимоги вашого бізнесу	64
3.5 Перезапуск бізнесу після релокації	67
Додатки	71
Додаток 1. Приклад компанії «Південтрейд»	71
Додаток 2. Бізнес-процеси компанії. Прості інструменти з опису та покращення. Приклади	89
Додаток 3. Канва бізнес-моделі компанії.....	99

Вступ

Внаслідок агресивного нападу росії 24 лютого 2022 року однією з найактуальніших проблем України стало збереження економічного потенціалу. Масштабне вторгнення одночасно в 11 регіонах України поставило питання існування сотень тисяч суб'єктів малого та середнього бізнесу.

У зоні ризику опинилися бізнеси, які не зможуть продовжити свою роботу через потенційне довгострокове виведення з ладу об'єктів критичної інфраструктури. Частина бізнесу була фізично знищена в перші дні вторгнення. Решта почала здійснювати кроки для порятунку своїх бізнесів шляхом переведення їх у більш безпечні регіони. Такі кроки здійснювались хаотично, часто не враховувались основні фізичні, матеріальні та фінансові показники цього процесу. Особливо складною темою стало одночасне переміщення ключового персоналу для безперебійного функціонування бізнесу на новому місці. У перші тижні війни не була надана урядова підтримка для переміщення бізнесу в силу об'єктивних обставин.

Однак, у кінці березня уряд України ухвалив постанови та розпорядження щодо координації релокації та збереження бізнесу. Уся вертикаль влади була задіяна на надання допомоги бізнесу, що ухвалив рішення релокуватись у безпечні регіони та продовжити свою діяльність. У процесі релокації виникало багато питань та проблем, які часто залишались невирішеними та призводили до повторної релокації та зростання витрат на цей процес.

Наше керівництво з релокації розроблено для малого і середнього бізнесу, який продовжує релокуватись у відносно безпечні місця з урахуванням тих проблем, які стояли перед МСБ в перші дні війни.

Воно дає змогу бізнесу проаналізувати та ухвалити рішення щодо релокації, зважаючи на рівень ризиків, які існують в районі постійного розміщення бізнесу. Дає можливість оперативно та якісно підготуватись до релокації, оптимізувавши витрати на цей складний процес; створити всередині бізнесу групу з релокації та підготувати покроковий план релокації з урахуванням: фізичної безпеки процесу, необхідності релокації основного або/чи усього персоналу; матеріальних активів (обладнання, сировина, готова, продукція тощо); планувати логістику релокації; знайти місце та регіон для релокації (відповідні приміщення, енерго-, тепло- та водозабезпечення; умови для проживання персоналу).

Окрім того, керівництво дає змогу оперативно знайти регіон для релокації, що відповідає профілю вашого бізнесу. Тут ви знайдете корисну інформацію про контакти в місцях нової локації вашого бізнесу, наявності місцевих ринків для продукції чи послуг вашого бізнесу, наявності трудових ресурсів (у разі необхідності), а також про наявність експортних можливостей та умов, оскільки більшість умовно безпечних регіонів розташовані безпосередньо біля західних та південних кордонів України.

У Керівництві ви знайдете інформацію про державні та регіональні програми підтримки бізнесу, грантові програми уряду України для мікробізнесу та МСБ, грантові програми міжнародних організацій та благодійних фондів та можливостей щодо долучення до них.



Як використовувати гайд із релокації з максимальною користю

Команда та партнери проєкту, які брали участь у підготовці даного керівництва, хочуть, щоб ви, ваш бізнес та команда співробітників отримали максимальну користь від використання даного гайду та додаткових інформаційних ресурсів, які ми вам підготували.

Це важливо і для збереження та розвитку вашого бізнесу, благополуччя вас та співробітників, і всіх близьких, а також загалом для збереження та розвитку економічного потенціалу нашої країни.

Ми хочемо допомогти вам зробити більш обґрунтований та оптимальний вибір регіону для повної або часткової релокації вашого бізнесу, якщо це буде необхідно. Для того щоб ваші витрати на релокацію бізнесу не були марними і вам не довелося через якийсь час ще раз змінювати регіон розміщення вашого бізнесу.

Водночас, ми хочемо допомогти вам підготувати бізнес та команду до релокації з найменшою можливою кількістю помилок, врахувати основні ризики заздалегідь, правильно спланувати бюджет та мати чіткий план, що потрібно робити у разі потреби здійснити релокацію вашого бізнесу.

1. Рекомендуємо вам, починаючи з ознайомленням з першим розділом гайду, почати формувати команду, яка буде відповідальна за реагування на кризи та загрози вашому бізнесу.
2. Після того, як ваша команда буде сформована, потрібно проаналізувати наскільки зараз розміщення вашого бізнесу в певних локаціях безпечно для співробітників і функціонування бізнесу в цілому. Також на випадок погіршення ситуації з безпекою ця команда повинна пропрацювати кілька сценаріїв та рекомендацій, що ви і команда робитимете в міру можливого погіршення ситуації з безпекою.
3. Після первинної оцінки ситуації у вашому регіоні та у місцях розміщення бізнесу, а також підготовки сценаріїв ми рекомендуємо вашій команді почати паралельно опрацьовувати питання аналізу потенційних регіонів для релокації та розпочати більш детальне планування безперервного функціонування вашого бізнесу та релокації у разі потреби.
4. Для аналізу потенційних регіонів для релокації рекомендуємо вам використовувати другий розділ гайду та додаткові інформаційні ресурси в мережі інтернет як від нашої команди, [за посиланням](#), так і будь-які корисні сторонні ресурси, частину яких ми зібрали для вас [за посиланням](#).

5. Для підготовки плану безперервного функціонування бізнесу та релокації у разі необхідності ви можете використовувати матеріали з третього розділу гайду. У ньому ж ви знайдете додаткові корисні рекомендації щодо оцінки та підготовки бюджету релокації, чек-лист перевірки готовності бізнесу та рекомендації щодо вибору конкретної локації в новому регіоні. Додатково частина корисних інтерактивних інструментів для детального планування розміщена [на нашому ресурсі](#).
6. Крім цього, у Додатку 1 нашого гайду ви можете переглянути приклад підготовлених документів для віртуальної компанії з міста Одеса. Маючи перед очима цей приклад як шаблон для вас, ймовірно, буде легше підготувати матеріали для свого бізнесу.
7. На стадії планування безперервного функціонування бізнесу ви зіткнетесь з поняттям критично важливих бізнес-процесів вашої компанії. У Додатку 2 ми підготували для вас два найпростіші інструменти опису та аналізу бізнес-процесів і безліч прикладів. Якщо ваші бізнес-процеси не були описані раніше, то при підготовці плану з безперервного функціонування бізнесу та релокації ви можете почати опис найважливіших із них. Це дозволить швидше запустити роботу підприємства на новому місці після переміщення, швидше навчити нових співробітників, а також розпочати аналіз процесів на предмет їх оптимізації та покращення, щоб забезпечити кращу стійкість вашого бізнесу, знизити витрати та автоматизувати частину з них.
8. У Додатку 3 нашого гайда ви знайдете найважливішу довідкову та контактну інформацію, яка може бути корисна при плануванні та проведенні релокації. Більше подібної інформації буде розміщено на нашому сайті в мережі інтернет за [адресою](#).

7.

Перезапуск бізнесу після релокації

Все починається із створення команди; завдання, вимоги до учасників та обов'язки; релокація бізнесу, окремий випадок роботи цієї команди

5.

Бюджет релокації бізнесу

Основні елементи бюджету релокації, на що звернути увагу
Статті витрат

6.

Оцінка запропонованих локацій для релокації під вимоги вашого бізнесу

На які критерії слід звернути увагу під час вибору оптимального регіону для релокації

3.

Підготуйте сценарії ескалації та обговоріть зі своїми співробітниками

Навіть якщо зараз все нормально, ситуація з безпекою може погіршитися потрібно розуміти тригери переходу на сценарії з великими загрозами для бізнесу та продумати короткий алгоритм дій у кожному сценарії довести сценарії до співробітників, почати опрацювати деталі

4.

Почніть готувати план по безперервному функціонуванню бізнесу та План з релокації бізнесу як частковий випадок

Етапи плану безперервного функціонування бізнесу на що звернути увагу у плані з релокації

2.

Оцініть ризик розміщення активів вашої компанії на певній локації

Перше завдання команди - оцінити загрози для продовження роботи компанії на поточній локації на даний момент; потрібно зробити пріоритизацію ризиків та оцінку загроз

1.

Створіть команду реагування на кризи та загрози вашого бізнесу та почніть опрацювання плану релокації

Розділ 1. Оцінюємо поточну ситуацію для бізнесу

1.1 Команда реагування на кризи та загрози вашого бізнесу

Для великих комерційних, державних та неприбуткових організацій у всьому світі вже стало стандартом мати підготовлені інструкції для співробітників на випадок різноманітних кризових ситуацій: як реальних, так і потенційних, включаючи природні та техногенні катастрофи, терористичні атаки та військові дії.

Робота з підготовки спеціальних сценаріїв реакції на ту чи іншу загрозу, навчання та підготовку співробітників компанії, підготовки плану з безперервного продовження роботи компанії у випадку настання тих чи інших ризиків лежить на керівництві компанії.

Зазвичай затверджується група співробітників із вищих керівників і на чолі з директором компанії (до неї можуть входити й інші співробітники, але зазвичай така команда складається не більше ніж з 6-8 осіб). Для великого та середнього бізнесу обов'язковими учасниками є директор компанії, директор з персоналу, директор/менеджер з безпеки, операційний/технічний/виробничий директор та директор з ІТ-інфраструктури. Додатково можуть залучати голів юридичної та PR/GR функцій та інших співробітників за потреби.

Для малого та середнього бізнесу буде раціонально створити команду реагування на кризи та загрози з директора компанії, менеджера/фахівця, що відповідає за співробітників (HR) а також менеджерів/співробітників, які відповідають за ІТ-інфраструктуру та займаються основною діяльністю компанії. Залежно від специфіки компанії, це може бути операційний чи комерційний менеджер, головний інженер, начальник зміни тощо. За потреби команда може бути посилена іншими фахівцями.



**Директор
компанії**



**Менеджер/фахівець,
що відповідає за
співробітників (HR)**



**Менеджер, який
відповідає за ІТ
інфраструктуру**



**Операційний чи
комерційний менеджер,
головний інженер,
начальник зміни, тощо**

Основні завдання, які вирішуватиме команда реагування на кризи та загрози у вашій компанії:

- 01 — Аналіз потенційних ризиків та загроз на регулярній основі;
- 02 — Підготовка планів мінімізації збитків при реалізації ризиків та загроз для співробітників, матеріальних та нематеріальних активів компанії;
- 03 — Безперервний моніторинг ситуації навколо діяльності компанії та ухвалення рішень, який сценарій реагування потрібно задіяти для нейтралізації або мінімізації загроз;
- 04 — Встановлення та підтримка комунікації, координація з державними та місцевими органами влади;
- 05 — Впровадження та підтримка адекватного рівня навчання співробітників компанії діям у критичних ситуаціях;
- 06 — У разі настання того чи іншого ризику команда повинна організувати роботу співробітників компанії для його нейтралізації або мінімізації згідно з планами;
- 07 — Забезпечити повернення в нормальне операційне функціонування бізнесу після того, як негативні наслідки були мінімізовані або компенсовані.

Звичайно ж завдання, які може і повинна вирішувати команда реагування на кризи та загрози, в будь-якій компанії ширші за завдання релокації в безпечний регіон та відновлення роботи, тому після формування такої команди для релокації вашого бізнесу в умовах війни ви можете продовжити роботу цієї команди на постійній основі.

Якщо в компанії вже є група співробітників, яка відповідальна за реагування на різні загрози та кризи, то ці співробітники та менеджери разом із директором компанії можуть розпочати підготовку компанії до релокації.

Основний фокус у плануванні роботи команди реагування на кризи та загрози в частині підготовки компанії до релокації має бути сфокусований на людях, їх безпеці та ефективній роботі до/підчас та після релокації, а також на збереження активів компанії, їх безпечного перевезення та запуску на новій локації.

Додатковий фокус повинен бути на мінімізації втрат у процесі релокації, забезпеченні безперервності бізнес-процесів, якщо це можливо, збереження ділової репутації при взаємодії з постачальниками та клієнтами компанії.

Навіть якщо в даний момент для бізнесу ви не бачите прямої фізичної загрози, яка може змусити релокувати бізнес в інший регіон, створення команди з реагування на кризи і загрози та початок підготовки плану з релокації на випадок погіршення ситуації з безпеки буде доцільним.

У рамках рекомендацій поточного гайду з релокації саме така команда має відіграти основну роль у:

- 01** — Оцінці рівня безпеки поточної локації(ій) розміщення бізнесу.
- 02** — Підготовці та уточненні сценаріїв безпеки для компанії, навчанні співробітників, як потрібно буде реагувати у разі настання кожного з них.
- 03** — Опрацюванню і чек-листв підготовки компанії до релокації, визначенні тих зон для покращень, які виявляться непідготовленими.
- 04** — Підготовці IT-інфраструктури та даних компанії до переїзду, а також описі основних бізнес-процесів, щоб забезпечити мінімізацію простою та ефективний запуск на новій локації.
- 05** — Визначенні пріоритетних регіонів для релокації та оцінці можливих варіантів у регіоні.
- 06** — Розробці плану релокації, враховуючи фокус на безпеці ваших співробітників та активів, збереженні ділових зобов'язань з постачальниками та клієнтами, а також мінімізації втрат.
- 07** — Підготовці бюджету релокації та вибору оптимальної локації.
- 08** — Здійсненні релокації вашого бізнесу та запуску нормальної операційної діяльності у новому регіоні.

Своєчасна та якісна робота команди реагування на кризи та загрози в частині підготовки вашої компанії до релокації може, по-перше, мінімізувати втрати та ризики для безпеки співробітників/активів та, по-друге, допоможе обрати більш оптимальний регіон та локацію з більш високим комерційним потенціалом для ефективного перезапуску роботи компанії після релокації.

1.2 Оцінка ризику розміщення активів компанії на певній локації

Оцінку ризиків розміщення офісних, торгових, виробничих, складських та інших приміщень за тими чи іншими адресами, в тій чи іншій локації рекомендується здійснювати регулярно, як мінімум раз на один рік. В умовах воєнних дій рекомендується переоцінювати ризики щотижня/щомісяця. Оцінка ризиків розміщення активів компанії необхідна для оперативного аналізу ситуації та ухвалення рішень про можливу повну чи часткову релокацію бізнесу з тих локацій, де його функціонування є підвищенням ризиків для співробітників і власності компанії.

Для кожного об'єкту здійснюється окрема оцінка ризиків, яка може використовуватись разом із іншими оцінками для ухвалення найефективнішого рішення. Наприклад, у компанії в

м. Одеса є офіс, склад і два роздрібних магазини. Якщо ризики для безпечного функціонування бізнесу є неприйнятними, є доцільним переміщення деяких об'єктів, пов'язаних одне з одним, у рамках щоденної операційної роботи або усіх об'єктів без виключення з міста чи області.

Оцінка ризиків - це формальна процедура, в якій є замовник, зазвичай це власник(и) бізнесу чи його керівник, і команда з кількох спеціалістів, що готують таку оцінку. Якщо компанія має низку філіалів, може бути доречним посилити локальну команду спеціалістами з центрального офісу для свіжого й незалежного погляду на ризики, котрі місцева команда може недооцінити.

Оцінка ризику розміщення активів компанії на певній локації направлена не тільки на виявлення потенційних загроз об'єкту нерухомості, що можуть вплинути на ризики безпеки. Також мають бути визначені засоби контролю, щоб гарантувати управління ризиками до рівня, який є настільки низьким, наскільки це можливо. Оцінку ризику розміщення активів компанії на певній локації необхідно проводити, враховуючи фактори ризику, що знаходяться в безпосередній близькості до локації, враховувати ризики в рамках усього населеного пункту, а також області та країни.

Оцінку ризиків безпеки рекомендовано робити в наступній таблиці:

Ризик	Історія ризику і загроз безпеки	Вірогідність	Потенційні наслідки для бізнесу
Ризики воєнного часу			
Воєнні дії	Опис ризику у конкретній області/місті	Оцінка від 1 до 10 де 10 найбільша ймовірність	Оцінка від 1 до 10 де 10 найсерйозніші та найважчі наслідки для бізнесу
Техногенні катастрофи, викликані воєнними дія			
Ризики нормального та воєнного часу			
Кібербезпека	-/-	-/-	-/-
Громадські заворушення	-/-	-/-	-/-
Тероризм	-/-	-/-	-/-
Вулична злочинність	-/-	-/-	
Організована злочинність	-/-	-/-	-/-
Виступи демонстраторів та активістів	-/-	-/-	-/-
Інші ризики	-/-	-/-	-/-

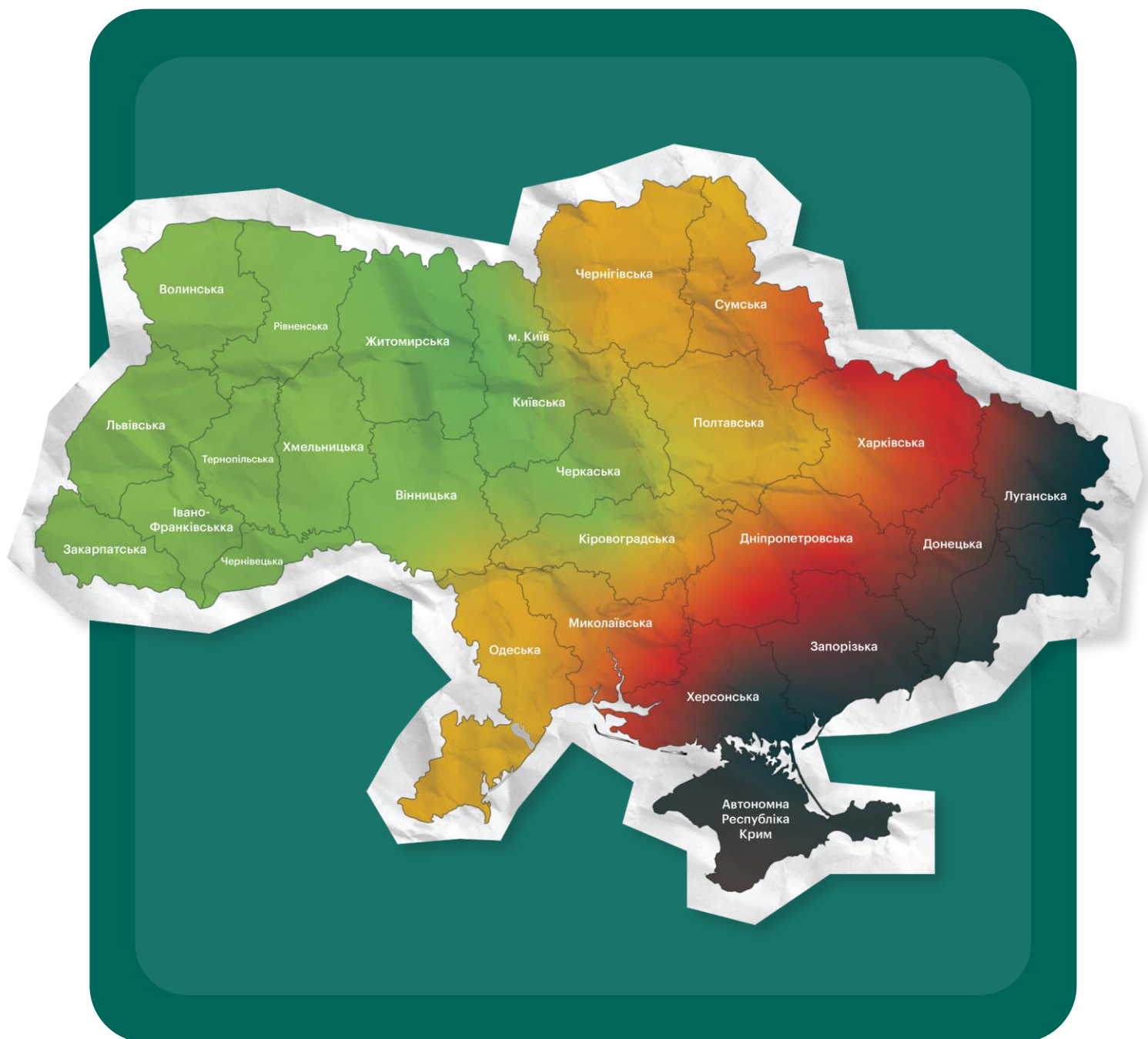
1. Кожен із ризиків оцінюється по 10-ти бальній шкалі. Першочергово обговорюються ризики, що набрали більше 5-ти балів з вірогідністю та не менше 5-ти балів із потенційними наслідками для бізнесу.
2. Таблиця оцінки ризиків досить універсальна для оцінки будь-яких реалістичних ризиків, але, в нашому випадку, ризики, пов'язані з воєнними діями, мають оцінюватися в пріоритетному порядку.
3. Після того, як ви описали та оцінили ризики, варто пріоритезувати найсерйозніші за наслідками для компанії, враховуючи їх вірогідність, і підготувати плани зі зниження таких ризиків. Також, якщо це можливо, їх уникнення та план дій в разі наступу.
4. Якщо в компанії декілька різних локацій, де працюють співробітники, або якщо ж бізнес працює в декількох регіонах, намагайтеся врахувати специфічні ризики кожного регіону, міста і мікрорайону, аби якісніше захистити людей та активи компанії. Уникайте занадто загальних та універсальних рекомендацій.
5. Також необхідно донести до співробітників та обговорити в команді результати оцінки ризиків і запропоновані дії для їх зниження. В результаті необхідно назначити співробітників, що регулярно контролюватимуть процеси зі зниження ризиків, а також команду, що регулярно переглядатиме оцінку ризиків конкретних локацій, де працює компанія.

Команда реагування на кризи та загрози повинна підготувати детальні плани та заходи щодо зменшення потенційних наслідків для співробітників та активів компанії для найбільш імовірних та серйозних за наслідками загроз.



1.3 Сценарії ескалації

Для безпечного оперування бізнесом та зниження ризиків для життя та здоров'я співробітників, а також збереження активів компанії, рекомендується опрацювати та донести до команди 4 рівні ескалації для небезпечних ситуацій, викликаних воєнними діями, критерії переходу з одного рівня на інший та, найважливіше, – дії співробітників у випадку виникнення кожного з рівнів. Загальний приклад у таблиці 1:



Рівень	Визначення / Тригери	Дії, які необхідно розглянути
Зелений	<ul style="list-style-type: none"> В області та сусідніх з нею не ведуться військові дії. Низький рівень злочинності. Поліція та органи влади працюють у нормальному режимі. Активи та співробітники не розташовані в безпосередній близькості (до 3 км) від військових об'єктів та об'єктів критичної інфраструктури. 	<ul style="list-style-type: none"> Стандартні операційні процедури відповідно до операційних планів та планів з Охорони праці та техніки безпеки. Підготовлено та оновлено плани з дій у надзвичайних ситуаціях та у випадку ескалації. Пересування співробітників не контролюється або не обмежується.
Помаранчевий	<p>Рішення про підвищення рівня приймається генеральним директором, топ- менеджментом та/або керівниками, відповідальними за безпеку у випадках:</p> <ul style="list-style-type: none"> Збільшення випадків грабежів, іншого прояву злочинності та небезпечної поведінки клієнтів на об'єктах бізнесу та в безпосередній близькості. Поява дорожніх блокпостів та постів (урядових неурядових груп) ближче за 1 км від об'єктів бізнесу. Початок бойових дій в одній із сусідніх областей. Зростання числа ракетних обстрілів та авіаударів в області та обласному центрі. 	<ul style="list-style-type: none"> Доведення до всіх співробітників інструкції щодо загального сповіщення про ситуацію, принципів поведінки у критичних ситуаціях та інструкції щодо тимчасового закриття об'єкта бізнесу та офісу за потреби. Резервне копіювання критично важливих даних для бізнесу та ІТ-системи, налаштування системи та перевірка можливості працювати з дому/інших регіонів, як тільки це буде необхідно. Регулярний зв'язок керівників бізнесу та співробітників (телефон, месенджери, чати) важливість своєчасного інформування безпосереднього керівника про всі позаштатні ситуації. Координація роботи постачальників та обслуговування клієнтів, інформування про зміни у поставках/графіках. При необхідності проведення переговорів та підготовка договору з охоронними компаніями. Оновлення планів релокації за потреби початок часткової релокації.
Червоний	<p>Рішення про підвищення рівня приймається власниками бізнесу чи генеральним директором компанії у випадках:</p> <ul style="list-style-type: none"> Активне застосування зброї поліцією/армією в області. Випадки мародерства, що почастишали і продовжуються, в регіоні. Неможливість здійснювати постачання товарів/надавати послуги. Зростання інтенсивності ракетних обстрілів та авіаударів в області та в обласному центрі. 	<ul style="list-style-type: none"> Робота компанії припиняється, офіс закривається Топ-менеджмент компанії безперервно контролює ситуацію та постійно інформує співробітників про ситуацію. Співробітники, які не задіяні в релокації бізнесу, працюють з дому та/або виїжджають з області. Запускається/ продовжуються дії згідно з планом релокації бізнесу Об'єкти бізнесу передаються під охорону.
Чорний	<p>Рішення про підвищення рівня приймається власниками бізнесу чи генеральним директором компанії у випадках:</p> <ul style="list-style-type: none"> Бойові дії з підтвердженими жертвами у населеному пункті розміщення бізнесу. Ракетні та авіаудари в безпосередній близькості від розміщення об'єктів компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> Будь-які співробітники, що залишилися, на об'єктах негайно залишають та евакуюються за безпечними маршрутами підтвердженими місцевими органами влади та військовою адміністрацією. Подальші дії співробітників (як рядові громадяни) – згідно з вказівками місцевої влади/ЗСУ. Передача всього не вивезеного майна відповідно до вказівок місцевої влади/ЗСУ.

Розділ 2. Вибираємо найкращий регіон для релокації

2.1. Як вибрати регіон для релокації?

Як вибрати найбільш підходящий регіон для релокації вашого бізнесу

Ми виділили декілька основних критеріїв, зважаючи на які ви можете підібрати найоптимальніший регіон для релокації вашого бізнесу. Це проста процедура дозволить вам оцінити можливості та порівняти їх у декількох регіонах, що вам подобаються

Безпека – головний критерій для релокації бізнесу, оскільки його функціонування залежить, наскільки велика загроза впливу на його роботу бойових дій, оточуючого середовища та усіх інших складових, що забезпечували б його стале функціонування. За цим критерієм найбезпечнішими регіонами є Закарпатська та Чернівецька області. Ці області за період війни найменше постраждали від російського військового впливу. Однак цілком безпечним на сьогодні не є жоден регіон України, оскільки будь-яка точка в Україні доступна для ракетних ударів. Менше безпечними є території ще 4 областей – Львівська, Тернопільська, Хмельницька і Вінницька. Але оскільки на територіях цих областей добре розвинені транспортна та інші види інфраструктури, вони є потенційними мішенями для ракетних обстрілів.

Економіко-географічне положення (ЕГП) є категорією, що визначає привабливість регіону відносно можливостей як з мінімальними витратами реалізувати економічні цілі, оптимізуючі витрати на виробництво чи надання послуг. Згадані нижче критерії є інтегральними складовими ЕГП та кумулятивно впливають на феномен ЕГП. Найкраще ЕГП мають у нашому переліку Львівська, Чернівецька, Закарпатська, Вінницька та Волинська області. Насамперед це розташування на перетині транспортних шляхів, прикордонне положення, що дозволяє розвивати експортний потенціал та скоротити транспортні витрати, густина населення на даній території тощо.

Робота органів державної влади є важливим критерієм вибору місця релокації, оскільки від роботи влади залежить ефективність пошуку місця релокації, оформлення усіх правових документів для початку роботи на новому місці, питання забезпечення виробництв основними ресурсами регіону, фінансова підтримка релокованих підприємств та компаній та супровід релокованих бізнесів. Зацікавленість органів місцевої влади до нових суб'єктах господарської діяльності та реальна допомога є важливим чинником, що спонукає підприємства до вибору постійного місця локації у новому регіоні.

Транспортна інфраструктура і транспортна логістика – найкраще розвинена транспортна інфраструктура в Львівській, Волинській, Вінницькій, Тернопільській та Закарпатській областях. Через територію цих областей проходять транс'європейські автомобільні магістралі та залізниці. Через території цих областей проходять 4 ширококоліїні магістралі, що з'єднують

Україну із Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією Ці ж області характеризуються високою густотою залізничних та автомобільних шляхів обласного, національного та міжнародного значення. Окрім того більшість областей потенційної релокації розміщені вздовж західних та південних кордонів України або на невеликій відстані від кордонів, що при розвиненій транспортній інфраструктурі перетворювало їх в логістичні центри з малим та середнім бізнесом, який здійснював транспортування значної частини вантажів усередині України та між Україною і країнами Європейського Союзу. Добре розвинена транспортна інфраструктура, особливо у Львівській, Закарпатській та Чернівецькій областях, перетворила їх на найпривабливіші локації для розміщення МСБ, що змушений переїжджати в більш безпечні території.

Наявність відповідних приміщень для виробництва, функціонування бізнесу, складська інфраструктура - наявність активів у вигляді приміщень, офісів та складів, визначення їх придатності для МСБ та ступінь готовності до негайної інсталяції релокованого обладнання. Ступінь придатності вказаних активів визначається їх фізичним станом, під'їзними шляхами, наявністю за необхідності відповідного базового обладнання та мереж, положення таких приміщень, складів та офісів відносно транспортного сполучення, зручності для персоналу з точки зору транспортної доступності до робочих місць, наявність відповідних приміщень. Окрім того, важливою складовою є вартість оренди вказаних вище активів та цінова доступність оренди для релокованих бізнесів. Наявність пільг з оренди активів, що знаходяться в комунальній власності на період становлення релокованого бізнесу у новій локації або до закінчення терміну дії військового стану.

Забезпеченість житлом персоналу релокованих бізнесів – у разі релокації бізнесів, що потребують висококваліфікованих трудових ресурсів, питання переїзду працівників компаній (із сім'ями) є важливою частиною процесу переміщення, оскільки результати бізнесу залежать від висококваліфікованих працівників та умов, у яких вони проживатимуть. Як правило, висококваліфіковані фахівці потребують не лише відповідних житлових умов, але й розвинутої торгівельної та соціальної інфраструктури, незважаючи на те, на який період релокується бізнес. Рівень розвитку житлової та соціальної інфраструктури має бути співставним із рівнем розвитку інфраструктури в місцях, з яких цей бізнес було релоковано.

Забезпеченість релокованого бізнесу ресурсами (водними, земельними, сировинними тощо). Галузь спеціалізації бізнесу вимагає різних умов щодо функціонування релокованого бізнесу на новому місці. У залежності від спеціалізації можна класифікувати їх потреби: харчова промисловість - це сировина, ринки збуту, стає забезпечення енергетичними ресурсами та водою; металообробка - адекватні об'єми електроенергії, транспортна логістика, розвинена мережа автомобільних і залізничних доріг; машинобудування – енергетичні ресурси, відповідні приміщення з певними вимогами, висококваліфіковані трудові ресурси, розвинена транспортна інфраструктура та транспортна логістика. Перелік галузей спеціалізації можна продовжити, розглядаючи для кожної відповідні умови та ресурси. Саме тому комбінація умов і ресурсів є одним з найважливіших критеріїв у виборі місця для релокації.

Забезпеченість релокованих бізнесів енергетичними ресурсами. Деякі технологічні цикли вимагають значної кількості теплової або електричної енергії, без якої неможливо здійснювати виробничу діяльність, тому при виборі місця релокації важливо звернути увагу на наявність вільних електричних потужностей та умови їх приєднання підприємством. У разі використання в технологічних процесах теплової енергії варто звернути увагу на існуючі підприємства, що мають надлишок теплової енергії, яку можна використовувати по доступній ціні в технологічних циклах. До таких об'єктів з надлишковим виробництвом теплової енергії варто віднести теплові та атомні електростанції, котельні, підприємства лісохімічного комплексу та деревообробної промисловості, хімічні виробництва. Електроємні виробництва слід релокувати в місця з надлишком вільних потужностей транспортування енергії. Можливо також використовувати наявні регіони з видобутку вугілля, в яких можливе поєднанням з відносно недорогими трудовими ресурсами у зв'язку з кризовими явищами, що спостерігаються в цій галузі.

Наявність локальних ринків: збуту, сировини, трудових ресурсів. Значна кількість МСБ орієнтована на місцеві ринки. Вони виробляють товари та надають послуги для місцевого населення, тому важливим у релокації є оцінка місцевих ринків релокації та наявності/відсутності потенційних конкурентів або наявності аналогічних бізнесів у регіоні локалізації. Таким чином наявність місцевого ринку є позитивним критерієм для здійснення релокації в обраний регіон. Окрім того, у залежності від сегменту ринку, який представляє МСБ, необхідно враховувати наявність сировини місцевого виробництва (у разі релокації певних підприємств харчової та інших галузей промислового виробництва), а також трудових ресурсів із відповідною кваліфікацією. Останнє є вкрай важливим, оскільки значна частина населення в регіоні релокації бере участь у міжнародних трудових міграціях до країн як Східної Європи, так і до інших країн Європейського Союзу. Також варто мати на увазі, що у структурі населення переважають люди старших вікових груп та діти. Серед інших вікових груп, зокрема, групи працездатного населення досить незначну частину складають незайняті особи з відповідним кваліфікаційним рівнем. Окрім того, слід зважати на регіональні ментальні та культурно-ціннісні особливості населення при плануванні релокації бізнесу.

Забезпеченість водними та земельними ресурсами у разі їх необхідності. У разі релокації підприємств агропромислового комплексу важливим є врахування наявності земельних ресурсів, оскільки, наприклад, вирощування тварин вимагає певної кормової бази для забезпечення технологічного циклу. Харчова та інші галузі переробної промисловості часто потребують наявності водних ресурсів, що використовуються в технологічних процесах, причому води відповідної якості. При відсутності цього ресурсу або наявності невідповідних технологічному процесу водних ресурсів на підготовку води потрібні будуть додаткові витрати, що впливатиме на собівартість продукції. Слід зважати, що деякі райони областей релокації, незважаючи на наявність густої річкової мережі є вододефіцитними і на це треба зважати при виборі місць релокації.

Соціальна інфраструктура. Обов'язковим фактором при виборі місць релокації є врахування рівня розвитку соціальної інфраструктури. Це значить, що комфортне перебування бізнесу в даному регіоні буде залежати від наявних об'єктів, які б забезпечували

відповідні умови перебування релокованого та місцевого персоналу, щоденного доступу до таких інфраструктурних об'єктів без транспортних та часових перешкод.

Вплив бізнесу, що релокується на довкілля. Зважаючи на технологічні процеси, що використовуються релокованим бізнесом, варто зважати на наслідки діяльності таких МСБ, а саме, наявність регіональних очисних споруд у разі загрози скидання забруднених під час виробництва стічних вод, забруднення викидами в результаті використання відповідних технологічних процесів, наприклад – лісохімічне виробництво, обробка металів тощо з метою запобігання забруднення земельного фонду та повітряного простору. Особливо слід зважати, що значна частина територій релокації є рекреаційними територіями. З огляду на це, потенційний вплив на довкілля релокованих бізнесів слід узгодити з представниками місцевої влади.

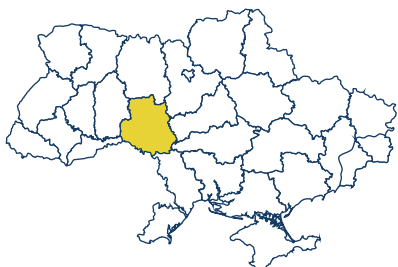
Для попередньої оцінки привабливості територій релокацій представникам МСБ слід оцінити можливості регіонів, оцінивши вплив кожного з критеріїв вибору за 5-бальною шкалою. Для цього рекомендуємо обрати 3-5 локацій та здійснити оцінку за вказаними вище критеріями, що дасть змогу більш об'єктивно підійти до вказаного вибору.

Зразок Анкети з визначення привабливості місць для релокації бізнесу

№	Критерії	Оцінка
1	Безпека	
2	Економіко-географічне положення	
3	Робота органів державної влади з підтримки релокації	
4	Транспортна інфраструктура і транспортна логістика	
5	Наявність відповідних приміщень для виробництва, функціонування бізнесу, складська інфраструктура	
6	Забезпеченість житлом персоналу релокованих бізнесів	
7	Забезпеченість релокованих бізнесів енергетичними ресурсами	
8	Наявність локальних ринків: збуту, сировини, трудових ресурсів	
9	Забезпеченість водними та земельними ресурсами у разі їх необхідності	
10	Соціальна інфраструктура	
11	Вплив бізнесу, що релокується на довкілля	

2.2. Коротка характеристика регіонів для релокації МСБ

2.2.1. Вінницька область



Підтримка бізнесу у воєнний час.

Обласна адміністрація виконує функції з координації програми релокації в рамках виконання державної програми з релокації.

На рівні громадськості створено Вінницькийхаб з релокації, засновниками якого стали ГО “Вінницький бізнес-клуб” та Міжрегіональний Союз Птахівників і Кормовиробників. Його основною метою є: пошук приміщень та земельних ділянок; налагодження зв’язків; забезпечення промисловим обладнанням; кадрове забезпечення; експертний супровід; кооперація; доступ до міжнародних програм допомоги.

Контактна інформація Вінницької військової адміністрації осіб відповідальних за релокацію до області

Відділ інвестиційної політики, Вінницької обласної військової адміністрації

Контактна особа: Юлія Крамаренко – представник відділу інвестиційної політики

Телефон: +38 068 111-18-75

Електронна пошта: oda@vin.gov.ua

Контактні телефони об'єднаних територіальних громад, що беруть активну участь у процесі релокації МСБ:

Вінницька +38 043 259-51-01

Жмеринська +38 043 322-16-36

Могилів-Подільська +38 043 376-27-33

Хмельницька +38 043 382-26-12

Гайсинська +38 043 342-21-60

Основи конкурентоздатності регіону для розвитку бізнесу.

- **Відносна безпека регіону. Віддаленість від районів воєнних дій та безпосереднього впливу на територію ворожих військових формувань**
- **Високий рівень економічного розвитку**
- **Забезпеченість трудовими ресурсами. Висока концентрація міського населення.**
- **Рівень розвитку транспортної системи всередині області позитивно впливає на розвиток економіки**
- **Забезпеченість трудовими ресурсами**

Область має добре розвинену соціально-культурну інфраструктуру, що забезпечує як інтелектуальний, так і професійний розвиток населення. Так, освітня сфера представлена 15 вищими навчальними закладами, 804 загальноосвітніми школами та близько 768 дитячими садками, що забезпечує безперервний цикл навчання населення.

До області релокувалися 39 підприємств.

Вінницька область розташована в центральній частині Правобережної України. Територія становить 26 тис кв.км, що складає 3.58% території України. За площею область посідає 12 місце серед областей України, на заході межує з Чернівецькою та Хмельницькою, на півночі — з Житомирською, на сході — з Київською, Кіровоградською та Черкаською, на півдні — з Одеською областями України та з Республікою Молдова, в тому числі частина кордону приходить на невизнане Придністров'я.

Географія та природні ресурси. Область розташована в центральній частині Правобережної України, переважно в басейні Південного Буга та лівобережних притоків Дністра (в середній течії річок). Хвиляста лесова рівнина поступово знижується з північного заходу (300 м) на південний схід (125 м). Долина Південного Бугу поділяє область на дві частини. На північний схід від неї лежить Придніпровська височина з чергуванням межиріч (з висотами до 322 м) та глибоко врізаними (до 60 м) долинами річок, на південний захід – Подільська височина (352 м) з плоскими межиріччями і глибокими (200 м) каньйоноподібними долинами. Клімат помірно-континентальний із м'якою зимою та теплим і вологим літом. Вінницька область багата нерудними корисними копалинами. Господарське значення мають родовища каолінів і будівельного каменю. Найбільші з них — Глуховецьке родовище каоліну, Турбівське родовище каоліну, Великогадомінецьке родовище каоліну. На території області виявлено близько 50 родовищ гранітів, гнейсів, піщаників, найбільші з них, — Витавське, Гніванське, Стрижавське, Жежелівське. Є також родовище фосфоритів (Жванське), крейди, гіпсу, глин, піску. Паливні ресурси області обмежені і представлені торфом і бурим вугіллям. Ці ресурси мають місцеве значення. На території області відкриті джерела мінеральних вод — у Хмільнику (радонові води), с. Житники, поблизу м.Козятин і в с.Липовці. Таким чином, мінерально-сировинні ресурси Вінницької області створюють хорошу базу для швидкого розвитку її промисловості.

Населення. Область є однією з найбільш густо заселених областей України. Станом на 01 лютого 2022 року населення складало 1 509 тис. осіб., в тому числі Вінниця - 370 тис. осіб. Однак, з початком російської агресії Вінницька область прийняла близько 160 тисяч. В області проживає 50.1% міського населення та 49.9% сільського.

Робоча сила в Вінницькій області станом на 2021 (тис. осіб)

Всього населення	Всього	Жінки	Чоловіки
Працездатне населення, 15 – 70 років	704	329	372
Зайняте населення	625	296	329
Безробітне населення (за методологією МОП)	78	33	45
Відсоток безробітного населення (%)	11	10.1	11.9

Середня заробітна плата в області за даними обласного управління статистики складає 10751 грн.

Міста з населенням понад 30 тис осіб: Вінниця, Жмеринка, Могилів-Подільський.

Транспорт.

Авто. Автошляхів — 9,5 тис. км, у тому числі з твердим покриттям — 9,0 тис. км. Через область проходять автомобільні магістральні дороги:

M12 — а/д Стрий — Тернопіль — Кропивницький — Знам'янка — 181,9 км.

M21 — а/д Житомир — Могилів-Подільський — 178,1 км.

Залізниця. За щільністю залізничних колій на одну тисячу квадратних кілометрів території область займає п'яте місце в Україні. Основні залізничні вузли області — Козятин, Жмеринка, Вінниця, Вапнярка, Калинівка, Рудниця, Погребище, Зятківці. Залізничні вузли поблизу області: Бердичів, Фастів, Котовськ, Христинівка, Гайворон, Голованівськ, Гречани, Старокостянтинів. Вінницька область має інтенсивний рух поїздів далекого сполучення. Зі станцій Вінницької області існують поїзди тепер уже до всіх областей України та майже до всіх обласних центрів, окрім Донецька, Луганська, Кропивницького та Сімферополя.

Економіка. Область має розвинену промисловість та сільське господарство. Найбільш розвиненими галузями промисловості є харчова, електроенергетика, машинобудування та легка промисловість.

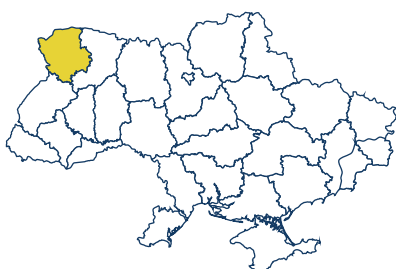
Малий і середній бізнес. Частка виробництва МСБ - 60,0% від усієї валової продукції, що виробляється у Вінницькій області. Структура виробництва у області виглядає наступним чином: харчова промисловість — 53%, електроенергетика — 23%,

машинобудування і металообробка — 12%, легка промисловість — 3%, хімічна і нафтохімічна промисловість — 3%, промисловість будівельних матеріалів — 2,5%, деревообробна і целюлозно-паперова — 1%.

Промисловість. Основною продукцією області за об'ємами та вартістю є продукція сільського господарства, електроенергетики та машинобудування. Промислові підприємства сконцентровані в містах Вінницької області. У січні-листопаді 2021 року промисловими підприємствами області реалізовано готової продукції (товарів, послуг) на суму 81,6 млрд. грн. Частка області у загальнодержавному обсязі реалізованої продукції складає 2,6%. Обсяг реалізованої промислової продукції на одну особу населення за звітний період становить 53088,9 грн.

Сільське господарство та харчова промисловість. Сприятливі агрокліматичні умови та розвинений обласний ринок стали основним мотивом розвитку товарного сільського господарства. Рослинництво спеціалізується на вирощуванні зернових культур (пшениця, соя, кукурудза, соняшники), цукрових буряків, овочів, картоплі та розвиненому тваринництві.

2.2.2. Волинська область



Підтримка бізнесу у воєнний час.

Волинською військовою обласною адміністрацією ухвалена програма з релокації бізнесу із зони воєнних дій.

Програма носить загальний характер та повторює тези національної програми. Вона виконується силами військової адміністрації.

Додаткової фінансової підтримки програмою не передбачено.

Контактна інформація:

Тюрін Сергій Григорович – Перший заступник Голови обласної військової адміністрації

Телефон: (0332) 77-81-39

Електронна пошта: post@voladm.gov.ua

Банера Анатолій Ярославович – начальник Управління економічного розвитку і торгівлі

Електронна пошта: banera@ukr.net

Контакти ТГ Волинської області:

Нововолинська ТГ	+38 (03344) 4-12-01
Камінь-Каширська ТГ	+38 (033)57-23285
Берестечківська ТГ	+38 (03379)-95348, (03379)-95348
Ківерцівська ТГ	+38 (03365-)21178
Горохівська ТГ	+38(03379) 2-12-57, (03379) 2-18-41

Основи конкурентоздатності регіону для розвитку бізнесу.

- **Область має значну чисельність трудових ресурсів, особливо в сільській місцевості**
- **Вигідне транспортне положення для розвитку зовнішньоекономічної діяльності**
- **Запаси деревини для розвитку деревообробної промисловості**
- **Зацікавленість обласної влади у прийомі релокованих суб'єктів господарської діяльності**

Коротка інформація про область. Область поєднує високорозвинені галузі промисловості та сільського господарства, значні трудові ресурси з невисокою щільністю населення та добре розвинутою транспортною інфраструктурою у центральній та південній частині області та прикордонним положенням. В області розміщені декілька важливих підприємств з іноземними інвестиціями, що формують реальні інтеграційні зв'язки з промисловістю Європейського Союзу, та які беруть участь у формуванні ланцюгів доданої вартості. Серед них слід виділити: підприємства меблевої промисловості –«Модерн Експо», «Гербор Холдинг», «BRWУкраїна»; уторгівлі «Стелла Пак Україна». "Кромберг енд Шуберт Україна Лу" – підприємство з 100 % іноземними інвестиціями. Тут виготовляють електричні бортові кабельні системи для автомобілів світового класу (Mercedes, Volkswagen, BMW, Audi). Підприємство «Хан Електробау Україна» виготовляє трансформатори невеликої потужності. Кроноплан Україна – виробник панелів для будівництва з деревини. ПАТ «Волиньхолдинг», підприємство харчової промисловості, знайоме за торговою маркою «Торчин». У машинобудуванні «СКФ Україна» - виробництво підшипників, Луцький автомобільний завод – виготовлення міських автобусів та тролейбусів, у тому числі електричних автобусів. До області релоковано 38 суб'єктів господарської діяльності, усього подано заявок 414.

Волинська область – адміністративно-територіальна одиниця України. Розташована на заході. Межує на заході з Республікою Польща Площа -228 км, Білоруссю – 214 км; Рівненською та Львівською областями. Площа області складає 20 144 кв. км, або 3,3 % території України. На кордонах області розташовано 12 пунктів пропуску, найбільшими з яких є Устилуг, Ягодин,

Доманово, Дольськ, Пулемець для автомобільного транспорту та 3 для залізничного сполучення: Володимир-Волинський (Ізов), Ягодин, Заболоття.

Географія – природні ресурси. Область розташована в двох природних зонах - лісовій та лісостепові. 34% території області покрито лісами. Добре розвинена річкова система. На території області протікають такі річки – Прип'ять, Стохід, Турія, Стир. На території області розташовані Шацькі озера, найбільшим з яких є найбільше озеро України Світязь. У межах області знаходиться північна частина Львівсько-Волинського вугільного басейну. Область має значні запаси лісових ресурсів та сільськогосподарських угідь.

Населення. Чисельність наявного населення 1022,1 тис. осіб, 2,5 % від населення України. У тому числі: - міське – 533,9 тис. осіб, 52,2 % ; - сільське – 488,2 тис. осіб, 47,8 %. В обласному центрі - місті Луцьку - проживає 216,1 тис. осіб. Середня щільність населення на 1 кв. км - 51,4 особи.

Робоча сила в Волинській області

Всього населення	Всього	Жінки	Чоловіки
Працездатне населення, 15 – 70 років	416,0	198,2	217,8
Зайняте населення	365,1	171,7	192,9
Безробітне населення (за методологією МОП)	51,9	27,0	24,9
Відсоток безробітного населення (%)	12,5	13,6	11,4

Зайнятість населення. Середньооблікова кількість штатних працівників:- в усіх сферах економічної діяльності – 147 727 осіб: - промисловість – 36 136 осіб, 24,5 %; - сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство – 9 269 осіб, 6,3 %; - будівництво – 4 005 особи, 2,7 %;- оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 19 991 особи, 13,5 %;- освіта – 30 150 осіб, 20,4 %;- охорона здоров'я та надання соціальної допомоги – 18 934 осіб, 12,8 %.

Транспорт. Область має добре розвинену мережу автомобільних та залізничних шляхів. Через територію області проходить траса міжнародного значення Київ – Варшава; Рівне – Луцьк; Брест – Львів. Добре розвинений залізничний транспорт міжобласного та міжнародного значення.

Автотранспорт. Експлуатаційна довжина– автомобільних доріг державного і місцевого значення – 6 191,3 км у т.ч. із твердим покриттям – 5 798,8 км. Питома вага автомобільних доріг із твердим покриттям – 93,7 %.

Залізничний транспорт – залізничних колій – 597 км. Широка колія зв'язує Ковель з Хелмом, що дозволяє транспортувати вантажі та перевозити пасажирів без зміни колісних пар до Польщі. Основним залізничним вузлом області є місто Ковель.

Економіка. Область відносить до регіонів із середнім рівнем розвитку. Промисловий і сільськогосподарський потенціал зосереджений у центральній і південній частинах області, що співпадає з розвинутою мережею автомобільних шляхів. Північна частина області розвинена менше внаслідок заліснення та заболочених територій. На північному заході області розташований рекреаційний кластер в межах Шацьких озер.

Малий і середній бізнес. У області станом на 2020 рік було зареєстровано та реально здійснювали свою діяльність 382 суб'єкти середнього підприємництва і більше 41 тис суб'єктів малого підприємництва. У тому числі середніх підприємств у промисловому виробництві - 119, сільському господарстві - 57. Решта в будівництві, оптовій і роздрібній торгівлі, транспорті. Чисельність малого бізнесу найбільш сконцентрована в оптовій і роздрібній торгівлі, транспорті, організації громадського харчування та ІТ-галузі.

Промисловість. Обсяг реалізованої промислової продукції (робіт, послуг) без ПДВ та акцизу становив 38 115,7 млн грн – 1,2 % від обсягу реалізованої промислової продукції України.

Структура реалізованої промислової продукції за основними видами діяльності у січні-серпні 2021 року у відсотках до загальнообласного обсягу: добувна промисловість та розроблення кар'єрів – 0,2 %, переробна промисловість – 82,6 %. У тому числі: виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 23,9 %; виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність – 24,1 %; машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування – 12,0 %; виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – 5,6 %; металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування – 2,0 %; текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – 2,6 %; виробництво хімічних речовин і хімічної продукції – 1,6%.

Сільське господарство. Виробництвом сільськогосподарської продукції займаються близько 1000 агропідприємств, із них – 700 фермерських господарств, а також близько 147 тис. особистих селянських господарств. Питома вага області у виробництві продукції сільськогосподарства в державі за 2021 рік становила 2,4 відсотка. У грудні 2021 року індекс сільськогосподарської продукції порівняно із відповідним періодом 2020 року становив 101%. В тому числі у агропідприємств – 104,3%, у господарств населення – 97,2%.

В області вирощуються зернові, технічні, овочеві культури; розвинене садівництво.

Основні напрями виробництва в галузі тваринництва: виробництво молока, м'яса. В усіх категоріях господарств станом на 1 січня 2022 року утримуються: 110,8 тис. голів великої рогатої худоби, в т.ч. 71,9 тис. корів, 241,4 тис. свиней, 7 365,8 тис. голів птиці.

Послуги. У структурі суспільного виробництва частка послуг, включаючи будівництво складає близько 40%. Основними напрямками у структурі надання послуг є освітні послуги, медичні послуги, рекреаційні послуги та оптова і роздрібна торгівля. Ця сфера в області розвивається більш високими темпами у порівнянні з розвитком промисловості та сільського господарства.

2.2.3. Закарпатська область



Підтримка бізнесу у воєнний час.

В області створено та зареєстровано перший в Україні «земельний банк» для релокації підприємств і будівництва житла для ВПО. «Земельний банк» формує три основні напрямки використання:

- земельні ділянки під будівництво тимчасового житла для ВПО;
- земельні ділянки, об'єкти та приміщення для релокованих підприємств і технопарків;
- земельні ділянки під сільськогосподарський кластер.

На основі департаменту економічного розвитку створено базу даних місць, привабливих для релокації в розрізі районів. Найбільше місць для релокації область пропонує в Хустському (137) та Виноградівському районах (130).

Утворення виконавчої структури ІТ-кластера

Контактна інформація:

Релокацією бізнесу займається **Департамент економічного та регіонального розвитку, торгівлі, залучення інвестицій, забезпечення виконання державних програм та контролю за їх виконанням**, яким керує **Завидняк Іван Іванович**

Телефон: +38(0312) 615305

Електронна пошта: economy@carpathia.gov.ua

Контактна інформація ОТГ:

Берегівська міська ТГ +380(03141) 2-21-09

Буштинська селищна ТГ +380(03134) 6-04-44

Мукачівська міська ТГ +380(03131) 2-30-48

Перечинська міська ТГ +380(03145) 2-14-09

Свалявська міська ТГ +380(0313) 2-24-72

Основи конкурентоздатності регіону для розвитку бізнесу.

- **Відносна безпека регіону. Віддаленість від районів воєнних дій та безпосереднього впливу на територію ворожих військових формувань**
- **Вигідне економіко-географічне положення, що забезпечує транзит та постійні товарні потоки через територію області, сусідське положення з 4 країнами ЄС**
- **Різномовність природних умов, що є умовою для розвитку рекреаційного та бальнеологічного кластеру**

Закарпатська область характеризується як природними контрастами, так і контрастами соціально-економічного розвитку. Значним впливом на розвиток області характеризується те, що більш ніж 60% території області є гірською місцевістю з важко доступними місцями, а доступність до території області з материкової України здійснюється автомобільним та залізничним транспортом через хребти, що мають висоти від 900 до 1600 метрів над рівнем моря. Більшість населення розміщується в Притиснянській низовині. Область характеризується як примітивними виробництвами на рівні кустарних виробів, так і високотехнологічними виробництвами. Зростання інвестиційного попиту зумовило нарощування темпів виробництва продукції машинобудування, яке акумулює понад 60 відсотків загального обсягу реалізації. Це виробництво автомобілів на **ПрАТ «Єврокар»**, електрокабельної продукції для автомобільної промисловості на **ТОВ «Ядзакі Україна»**, виробів електронної промисловості на **ТОВ «Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед»**, виробництво гірськолижної продукції **ТОВ «Фішер»**. Вагоме місце посідає харчова промисловість, що займається розливом мінеральних вод, виготовленням високоякісних алкогольних напоїв.

В область релоковано 123 підприємства з 12 областей України. Закарпатська область посідає 2 місце за кількістю релокованих суб'єктів господарської діяльності.

Закарпатська область розміщена на південному заході України у межах південно-західної частини Українських Карпат. Майже дві третини території області займають Карпатські гори, решту — Притисянська низовина. На північному заході, заході і півдні область межує із чотирма країнами — Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією, а на північному і південному сході із Львівською та Івано-Франківською областями. Територія становить 12,8 тис. км² або відповідно 2,1 % території України.

Географія та природні ресурси Географічне положення: розташована на південному заході України, в Українських Карпатах і частково у Закарпатській низовині. На хребті Чорногора Українських Карпат знаходиться найвища вершина України – Говерла (2061м). Поблизу Рахова Закарпатської області знаходиться умовна точка географічного центру

Європи. Найбільша річка – Тиса. Численні гірські річки, невеличкі гірські озера льодовикового походження, серед яких найзначніше – Синевирське. Закарпатська область має багато різноманітних корисних копалин, починаючи від родовищ золота, кольорових металів (свинець, цинк), енергетичних ресурсів (буре вугілля, прояви нафтогазоносності), гідроресурси, геотермальні та мінеральні води. Усього понад 200 родовищ корисних копалин. Окрім того, важливим ресурсом Закарпаття є ліси, у тому числі реліктові – букові, модринові. Область має обмежені водні ресурси.

Населення. За даними Облстату Закарпатської області чисельність наявного населення області на 1 січня 2022р. становила 1244,5 тис. осіб. Упродовж 2021р. мало місце загальне скорочення чисельності населення на 5653 особи. Зменшення чисельності населення відбулося за рахунок природного скорочення на 5817 осіб. Особливістю населення Закарпатської області є його багато національність. Необхідно враховувати анклав компактності розселення представників різних національностей та зважати на особливості міжнаціонального спілкування. Особливо великими анклавами є розміщення угорського населення в Берегівському та Виноградському районах, румунському анклаві - Рахівщина, великі анклав ромів у Свалявському районі.

Робоча сила в Закарпатській області станом на 2021 рік

Всього населення	Всього	Жінки	Чоловіки
Працездатне населення, 15 – 70 років	544,1	233,9	233,9
Зайняте населення	483,5	198,1	285,4
Безробітне населення (за методологією МОП)	60,6	35,8	24,8
Відсоток безробітного населення (%)	11,1	15,3	8,0

Середня заробітна плата в області станом на 2021 рік складала 12225 гривень.. Однак вона значно відрізняється за галузями промислового сільськогосподарського виробництва та територіального розміщення суб'єктів господарської діяльності. Вона значно нижча в гірській місцевості і вища в містах, розташованих поблизу державного кордону та вздовж основних транспортних магістралей.

Міста. В області 11 населених пунктів міського типу. Однак основними центрами притягання соціально-економічної активності є Ужгород та Мукачеве. Саме тут сформовані місцеві ринки, ринки послуг та найбільш ефективна соціальна інфраструктура, яка обслуговує навколишні низинні та гірські райони. Найнижчими заробітними платами характеризуються такі галузі, як: будівництво, адміністративне управління, наукова і технічна діяльність. Найвища заробітна плата - у промисловості.

Транспорт і телекомунікації. Транспортні та телекомунікаційні послуги займають 16,4% експорту послуг області, а в структурі імпорту – 44,2% загальнообласного обсягу, що

зумовлено вигідним географічним розташуванням і наявністю автомобільних та залізничних пунктів пропуску через державний кордон.

Автомобільний. Шляхи сполучення є з'єднуючими ланками транспортної системи області. Довжина автомобільних доріг загального користування протягом 2017 р. майже не змінилась і становила 3346 км, у т.ч. з твердим покриттям – 3336 км.

Залізничний. Загальна регіональна залізнична мережа зв'язує область з Угорщиною, Румунією та Словаччиною і, відповідно, із західноєвропейськими країнами. Область також має три виходи на загальнодержавні залізничні мережі через Карпатські перевали. Експлуатаційна довжина залізничних колій становить 602 км, з яких 43,2% з електровозною тягою. Водночас, їх щільність становила на 1 тис.км² території області 47 км, що вище ніж усього по Україні (36 км) та серед областей західного регіону (крім Львівської та Чернівецької).

Економіка. Розвиток економіки області зумовлений географічним положенням регіону як переважно гірської території покритої лісами з певним набором природних ресурсів, які є основою для розвитку економіки. Провідними кластерами, що розвиваються на території області є лісова та лісохімічна галузі, деревообробна, меблева промисловість, машинобудування, харчова промисловість – розлив мінеральних вод, виноробство, харчова та молочна промисловість. Характеризується відсутністю великих підприємств, високим рівнем розвитку оптової і роздрібної торгівлі та розвитком рекреаційної галузі. Значна частина економіки області знаходиться в тіні та тісно пов'язана з контрабандою різних товарів. Із 1137 об'єктів господарювання у промисловості лише 2 належать до великих підприємств. Решта – це малі і середні підприємства та мікробізнеси.

Промисловість. У структурі соціально-економічного комплексу доля промислового виробництва складає 43%, сільське господарство – 3,8%. Решта – це різного роду послуги.

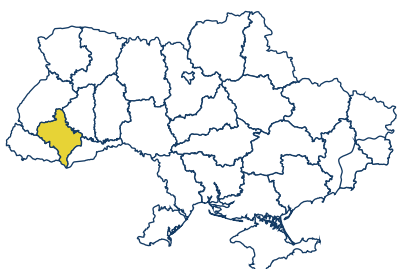
Сільське господарство представлене рослинництвом та тваринництвом. Рослинництво спеціалізується на вирощуванні як зернових культур, так і садівництві, овочівництві і виноградарстві. З огляду на переважання гірської місцевості Закарпатська область має обмежені земельні ресурси для розвитку рослинництва, а специфічний клімат дозволяє вирощувати культури субтропічного клімату. Сільське господарство не може повністю задовольнити потреби регіону в багатьох видах продуктів харчування, що викликає потреби додаткового завезення продукції харчової промисловості з інших регіонів України. Тваринництво області представлено вирощуванням ВРХ -120 тисяч (76 тисяч - корови) , 222 тисячі свиней, 132 тисячі голів овець та кіз, 3,1 млн голів птиці.

Послуги. Є важливою статтею у структурі економіки Закарпатської області. Більше 50% ВВП області формується у сфері послуг. Найважливішими напрямками є оптова і роздрібна торгівля, надання послуг у сфері відпочинку та реабілітації, нерухомості та будівництва. Деяку меншу роль у структурі послуг складають фінансові послуги та

будівництво. Недостатність розвитку останнього напрямку свідчить про те, що соціально -економічний розвиток області знаходиться у стані стагнації.

Малий і середній бізнес. Середній бізнес у структурі бізнесу складає 12,6%, у тому числі 10,4% підприємств в промисловості, решта – сільське господарство. Підприємства малого бізнесу є домінуючими у структурі бізнесу в Закарпатській області: такі підприємства складають понад 97% підприємств у сільському господарстві і понад 89% у промисловому виробництві. Решта – це мікробізнеси.

2.2.4. Івано-Франківська область



Підтримка бізнесу у воєнний час.

Платформа Save Business Now створена спільно з Івано-Франківською міською радою, Івано-Франківською ВЦА, та БО інноваційного центру Промприлад.Реновація для допомоги підприємцям, які в умовах війни вимушені перемістити свій бізнес в Івано-Франківськ та область.

Головною метою проекту є допомога українським підприємствам з релокацією бізнесу в Івано-Франківськ і область; надання вичерпної інформації про фінансову та іншу підтримку, а також посилення економічних процесів на територіях, де не ведуться бойові дії.

Допомога обмежується інформаційною підтримкою.

Контактна інформація:

Івано-Франківська військова адміністрація, особи відповідальні за релокацію до області

Телефон приймальні: +38 034 255-20-07

Контактні телефони об'єднаних територіальних громад, що беруть активну участь у процесі релокації МСБ:

Івано-Франківська +38 034 255-65-15

Калуська +38 034 726-00-19

Коломийська +38 034 335-07-60

Болехівська +38 034 373-42-52

Яремчанська +38 034 342-22-79

Основи конкурентоздатності регіону для розвитку бізнесу.

- *Добре розвинута туристично-рекреаційна сфера*
- *Добре організований процес релокації та наявний сайт конкретно по області*
- *Наявний план розвитку області до 2027 року*

Область має добре розвинену соціально-культурну інфраструктуру, що забезпечує як інтелектуальний, так і професійний розвиток населення області. Так, освітня сфера області представлена 17 вищими навчальними закладами та 744 загальноосвітніми школами, що забезпечує безперервний цикл навчання населення.

Станом на 23.08.2022 було релоковано 71 бізнес.

Івано-Франківська область є адміністративно-територіальною одиницею України, розташованою на заході країни. Область займає територію 13,9 тис кв.км, що складає 2,4% території України. За площею область займає 22 місце серед областей України, межує із Закарпатською, Львівською, Тернопільською та Чернівецькою областями України та республікою Румунія.

Географія та природні ресурси. За характером рельєфу поділяється на три частини: північну - Подільську височину (до 430 м), вздовж правобережжя Дністра – Передкарпатське низькогір'я і гірську – Українські Карпати (майже 50% площі області). Гірські масиви та пасма простягаються у південно-східному напрямку і порізані поперечними та поздовжніми долинами: Горгани (г. Сивуля, 1 836 м), Покутсько-Буковинські Карпати; на півдні – Гринявські та Чивчинські гори (г. Стей, 1 684 м), східні схили Чорногори (г. Говерла, 2 061 м). Область багата на нафту та природний газ, буре вугілля, бітумінозні аргіліти. Є родовища озокериту, сірки, кам'яної та калійної солей (Передкарпатський солений басейн), гіпсу й ангідриду, сланців, фосфоритів, будівельної сировини (пісковиків, вапняків, гравію, гальки). Розвідано 160 родовищ 24 видів корисних копалин, відкрито понад 100 джерел мінеральних вод.

Населення. Станом на 01 лютого 2022 року складало 1 351 тис. осіб, у тому числі Івано-Франківськ - 230 тис осіб. Однак з початком російської агресії Івано-Франківська область прийняла близько 140 тисяч. В області проживає 42,6% міського населення та 57,4% сільського.

Робоча сила в Івано-Франківській області станом на 2021 (тис. осіб)

Всього населення	Всього	Жінки	Чоловіки
Працездатне населення, 15 – 70 років	594,5	273,7	320,8
Зайняте населення	581,6	264,3	316,3
Безробітне населення (за методологією МОП)	51.5	26.8	24.7
Відсоток безробітного населення (%)	8.7	9.8	7.7

Середня заробітна плата в області за даними обласного управління статистики складає 13988 грн.

Міста з населенням понад 30 тис. осіб: Івано-Франківськ, Калуш, Коломия.

Транспорт.

Залізниця. Загальна довжина залізниць — 494 км. Основним залізничним вузлом Івано-Франківської області є Івано-Франківськ. Курсують міжнародні потяги, що забезпечують пряме сполучення області із іншими регіонами країни та Польщею і Молдовою.

Авто. Автошляхів — 4,2 тис. км. Найбільші автомагістралі — Н-09, Н-10, Н-18. Вони пов'язані з європейською автомагістраллю Е50 (французький Брест – Ужгород, Закарпатська область – пропускний пункт Довжанський, Луганська область), яка проходить через північну частину області, поєднуючись із маршрутами Е40 (Венеція – Київ) та Е85 (Балтійське море – Чорне море).

Економіка. Основними галузями економіки області є промисловість, сільське господарство, туризм, будівництво, транспорт і зв'язок. Область входить в число найбільш промислово розвинених областей західного регіону України і серед п'яти областей західного регіону посідає друге місце. Види промислової діяльності — виробництво електроенергії, хімічне і нафтохімічне виробництво, деревообробка, харчова промисловість, виробництво будматеріалів, машинобудування, видобування енергетичних матеріалів тощо. В області зареєстровано 54,7 тисяч суб'єктів господарської діяльності, серед яких переважаючою є частка фізичних осіб-підприємців (85%).

Малий і середній бізнес. Економіка регіону представлена великим бізнесом – 0.2% ; 4,5% - середні підприємства; 94.5% малі підприємства загальної чисельності підприємств. У сфері малого бізнесу області зайнято 122,3 тис. осіб, у тому числі 85,5 тис. (70%) – у фізичних осіб-підприємців. Частка фізичних осіб-підприємців у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва склала 46%, малих підприємств (юридичних осіб) – 54% (за результатами діяльності у 2019 р.).

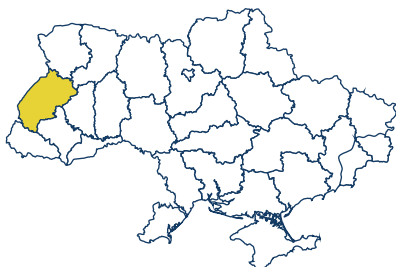
Промисловість. Для промисловості характерний надзвичайно високий рівень спеціалізації: значний відсоток приходить на одне підприємство — Бурштинська ТЕС, яка є одним із найпотужніших експортерів на Івано-Франківщині та найбільшою на заході України. У структурі виробництва найбільшу питому вагу займають електроенергетика (Бурштинська ТЕС), нафтохімічна (ТОВ «Карпатнафтохім»), нафтопереробна (ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття») та нафтогазовидобувна галузі. Машинобудування представлене компаніями з іноземними інвестиціями Електролюкс (побутова електроніка) -Україна та Тайко Електронікс (електроніка для автомобілебудування). Добре розвинуті лісова, деревообробна, целюлозно-паперова, машинобудівна, легка, харчова та промисловість будівельних матеріалів. В обласній

структурі реалізованої продукції 68 % займає переробна промисловість, а саме продукція підприємств хімічної і нафтохімічної, нафтопереробної, неметалевих мінеральних виробів, харчової, деревообробної промисловості. Більше третини в обсязі реалізації належить підприємствам з виробництва та розподілення електроенергії, газу, тепла та води. Промисловий комплекс області зосереджений в основному в містах Івано-Франківськ, Калуш, Коломия, Надвірна, Долина, Бурштин.

Сільське господарство та харчова промисловість. У сільськогосподарському виробництві зайнята третина населення Прикарпаття. Площа сільськогосподарських угідь області — 635 тис. га, з них ріплі — 393 тис. га, пасовищ — більш як 128 тис. га, сіножатей — понад 82 тис. га, плодово-ягідних насаджень — близько 10 тис. га. В області функціонували 2 цукрозаводи, 14 підприємств з переробки молока, 3 м'ясопереробні комбінати, 3 спиртзаводи, 2 пивзаводи. Переробку сільськогосподарської продукції та випуск продовольчих товарів здійснюють 67 великих і середніх та 227 малих підприємств.

Послуги. У структурі ВВП частка послуг складає понад 45%. У структурі послуг найбільше реалізовано в оптовій і роздрібній торгівлі, будівництві і транспорті. Решта послуг мають незначну частку, незважаючи на високо розвинену рекреаційну галузь. Це свідчить про те, реальна ситуація не зовсім чітко відображається в статистичних щорічниках, що в свою чергу свідчить про те, що значна частина сфери рекреаційних послуг функціонує в тіні.

2.2.5. Львівська область



Підтримка бізнесу у воєнний час.

До підтримки релокації залучені усі департаменти Львівської обласної військової адміністрації, районних військових адміністрацій та структури управління ОТГ.

- У результаті роботи була оперативним чином ухвалена програма підтримки бізнесу у Львівській області із затвердженим бюджетом у 50 мільйонів гривень.

Інші програми підтримки передбачають:

- Надання ваучерів на виконання робіт релокованими суб'єктами господарювання.
- Надання грантової допомоги виробникам до 20 тисяч гривень за наявності власних коштів у сумі не менше 30% власних коштів.

- Надання грантової допомоги релокованих підприємствам у сумі до 500 000 гривень.
- Надання грантової допомоги на перекваліфікацію сервісних компаній.

Контактна інформація:

Контактна інформація відділу підприємництва 032 299 92 79

Львівська військова адміністрація

Контактна особа – **Орест Фільц** – керівник відділу інвестиційної політики Львівської обласної військової адміністрації

Телефон приймальні: +38 032 261-20-40

Електронна пошта: investregionlviv@gmail.com

Контактні телефони об'єднаних територіальних громад, що беруть активну участь в процесі релокації МСБ:

Львівська +38 032 297-58-00

Стрийська +38 032 455-24-34

Червоноградська +38 032 493-23-46

Дрогобицька +38 032 442-25-69

Самбірська +38 032 366-03-58

Основи конкурентоздатності регіону для розвитку бізнесу.

- **Відносна безпека регіону. Віддаленість від районів воєнних дій та безпосереднього впливу на територію ворожих військових формувань**
- **Вигідне економіко-географічне положення, що забезпечує транзит та постійні товарні потоки через територію області**
- **Високий рівень економічного розвитку**
- **Забезпеченість трудовими ресурсами. Висока концентрація міського населення.**
- **Рівень розвитку транспортної системи всередині області позитивно впливає на розвиток економіки**

Прикордонне положення області та наявність висококваліфікованих трудових ресурсів є сприятливим для прямих іноземних інвестицій . У Львівській області створені підприємства, що виробляють комплектуючі для європейських автовиробників. Так, компанія “Бадер Україна” на 2 підприємствах із загальною чисельністю працівників 3,8 тис. осіб виготовляє високоякісні шкіряні салони для основних європейських автовиробників, таких як BMW, Audi, Porsche, Mercedes. Компанія “Leoni Україна” виготовляє електричні кабелі та мережі для таких автовиробників як Opel, Volkswagen, Porsche. Компанія «Снежжа-Україна» забезпечує значну частину національного ринку водоемульсійних фарб. Серед інших компаній слід виділити ВАТ

Оліяр – виробництво рослинної олії, ВАТ Електрон – виробництво міського транспорту та спеціалізованої техніки тощо.

Область має добре розвинену соціально-культурну інфраструктуру, що забезпечує як інтелектуальний, так і професійний розвиток населення області. Так, освітня сфера області представлена 54 вищими навчальними закладами, 1500 загальноосвітніми школами, близько 70 професійними училищами та близько 500 дитячими садками, що забезпечує безперервний цикл навчання населення. Освітня інфраструктура добре інтегрована з освітніми закладами Європейського Союзу.

З огляду на основні характеристики області вона стала найбільшим хабом та прихистком для ВПО та бізнесів, що змушені покинути регіони, що є тимчасово окупованими та /або знаходяться у зоні військових дій. Область посідає перше місце щодо прийому релокованих підприємств. Станом на 23.08.2022 було релоковано 203 бізнеси, 130 з яких запрацювали. У структурі релокованих бізнесів переважають підприємства: легкої промисловості (39), машинобудування (23), металообробка (23), харчова промисловість (21), хімічна промисловість (13), медичні заклади (11), будівельна галузь (9), меблева промисловість (7) тощо.

Найбільше підприємств релокувались в такі райони Львівщини:- 129 – Львівський район;- 26 – Стрийський район;- 15 – Дрогобицький район;- 12 – Червоноградський район;- 8 – Самбірський район;- 6 – Золочівський район;- 5 – Яворівський район.

Львівська область є найбільшим економічним, науковим та культурним центром Західної України. Область займає територію 21,6 тис кв.км, що складає 3,6% території України. За площею область займає 17 місце серед областей України, межує з Волинською, Рівненською, Тернопільською, Івано-Франківською та Закарпатською областями та Польщею.

Географія та природні ресурси. Область розташована в межах Волинської та Подільської височин. За характером рельєфу поділяється на 2 частини: північно-східну – рівнинну та південно-західну – гірську. Основними корисними копалинами регіону є нафта, газ, кам'яне вугілля, кам'яна сіль, глини, пісочно-гравійні суміші. Область на 37% покрита лісами, у тому числі ендемічними. Клімат помірно-континентальний з м'якою зимою та теплим і вологим літом. Незважаючи на досить розвинену річкову систему, достатню кількість опадів та рівномірність їх протягом року область недостатньо забезпечена водними ресурсами, особливо міста.

Населення. Область є однією з найбільш густо заселених областей України. Станом на 01 лютого 2022 року населення складало 2 476 тис. осіб., в тому числі Львів - 717 тис осіб. Однак з початком російської агресії львівська область прийняла близько 500 тисяч. В області проживає 61% міського населення та 39% сільського. Область є найбільш урбанізованою в Західній Україні.

Робоча сила в Львівській області станом на 2021 (тис. осіб)

Всього населення	Всього	Жінки	Чоловіки
Працездатне населення, 15 – 70 років	1114,4	525,2	591,4
Зайняте населення	1030,9	488,7	542,2
Безробітне населення (за методологією МОП)	85,7	36,5	49,2
Відсоток безробітного населення (%)	7,7	6,9	8,3

Середня заробітна плата в області за даними обласного управління статистики складає 12936 грн. Однак дані Львівської обласної служби зайнятості свідчать, що середня заробітна плата, що пропонується роботодавцями через цю службу, складає 9531 грн. За даними порталу work.ua зарплати, що пропонуються роботодавцями, значно вищі. Існує велика різниця між середньою заробітною платою Львова, депресивних міст (басейн видобутку вугілля) та гірськими регіонами області.

Міста з населенням понад 30 тис осіб: Дрогобич, Стрий, Червоноград, Новий Розділ, Борислав, Трускавець, Новояворівськ.

Транспорт. Через територію Львівської області проходять важливі залізничні, автомобільні, трубопровідні та електричні магістралі, що з'єднують Україну з країнами Центральної Європи. У Львові є міжнародний аеропорт. Область розташована на перехресті автомобільних і залізничних шляхів, що з'єднують Україну з країнами Європейського Союзу – Польщею та через Закарпатську область з Угорщиною, Румунією, Словаччиною. Львівська область є крупним транзитним регіоном, що забезпечує значну частину торгівлі України з країнами Центральної і Західної Європи, Скандинавії та країн Балтії.

Авто. Автошляхів — 8,0 тис. км, у тому числі з твердим покриттям — 7,4 тис. км. Найбільші залізничні вузли — Львів, Красне, Стрий. Головні автомагістралі: Львів — Рівне — Київ, Львів — Тернопіль — Вінниця — Київ, Львів — Івано-Франківськ — Чернівці, Львів — Ужгород.

Залізниця. Загальна довжина залізниць — 1309 км. Найважливіші залізничні магістралі: Київ — Львів — Прага (Будапешт), Варшава — Перемишль — Львів — Бухарест. Найважливіші залізничні вузли — Львів та Стрий.

Економіка. Область має розвинену промисловість, сільське господарство та сферу послуг. Найбільш розвиненими галузями промисловості є машинобудування, деревообробка, харчова, хімічна, легка галузі промисловості, електроенергетика. В області зареєстровано 128 тисяч суб'єктів господарської діяльності. З них 21 тис. – підприємства -юридичні особи та 107 тисяч фізичних осіб-підприємців. Найбільша чисельність підприємств зареєстровано в оптовій і роздрібній торгівлі та автосервісі (5465), промислового виробництва (3032), у сфері операцій з нерухомістю (2513), будівництві (2084), професійній та науковій діяльності (1548) та

сільському господарстві (1447). З них діючих підприємств усього -20,9 тис; у тому числі - великих - 26 (0,1%); середніх - 1064 (5,1%); малих - 19 218 (94,8%). Крім того, серед малих підприємств виділяється 16808 мікробізнесів.

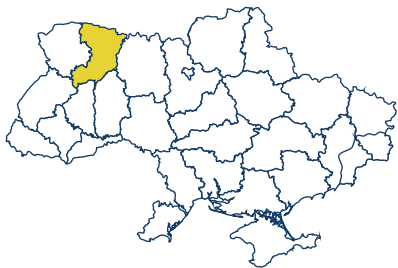
Малий і середній бізнес. Частка виробництва МСБ - 75,4% від усієї валової продукції, що виробляється у Львівській області. Мікропідприємства виробляють - 9,5 продукції та послуг області. Структура виробництва у Львівській області виглядає наступним чином: виробництво промислової продукції: 35,4%; сільське лісове рибне господарство - 5,2%; сфера послуг - 50,3% (оптова і роздрібна торгівля - 40,9%Б будівництво - 5,4%, транспорт, складське господарство, поштова і кур'єрська діяльність - 4,0%)

Промисловість. Основною продукцією області за об'ємами та вартістю є продукція машинобудування – машини, механізми та електротехнічне обладнання, деревина та вироби з деревини, легка промисловість -текстильні вироби та текстильні матеріали; нафтохімічна промисловість – мінеральне паливо, нафта і нафтопродукти; вугільна промисловість – вугілля енергетичне; виробництво будівельних матеріалів та виробів з каменю; хімічна промисловість – продукція неорганічної хімії, полімери тощо Промислові підприємства сконцентровані в містах Львівської області. Деякі міста, такі як Червоноград та Борислав є містами, де видобувні галузі грають містоутворюючу роль, нафтохімічна промисловість є містоутворюючою в м. Сокаль, запаси мінеральних вод сформували Трускавець та Моршин. Практично усі міста з населенням понад 30 тисяч осіб мають хороше залізничне сполучення (електрифіковані залізниці), що дає можливість населенню в пошуках кращої роботи формувати потужні потоки маятникових міграцій та створює конкурентне середовище всередині області.

Сільське господарство та харчова промисловість. Сприятливі агрокліматичні умови та розвинений обласний ринок стали основним мотивом розвитку товарного сільського господарства. Рослинництво спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур (пшениця, ячмінь, кукурудза жито, соняшник, ріпак), цукрових буряків, овочів, картоплі та розвиненому тваринництві – скотарство (147 тис голів ВРХ, в тому числі 87 тисяч дійних корів), свинарстві - 405 тисяч голів, конярстві – 23 тис. голів, вирощуванні МРХ – 28 тисяч голів та промислового птахівництва – 1,5 мільйона голів. Олійно-жирова промисловість - виробництво олії рослинного походження; продукція харчової промисловості.

Послуги. У сфері послуг формується більше 50% ВВП області. Найбільшою сферою послуг є оптова і роздрібна торгівля та автосервіс, де формується 40,9% , будівництво - 5,4%; логістика і пошта - 4%. Окрім того, у відповідності до статистичних даних у структурі «інші» є освітні, медичні, юридичні послуги, ІТ-послуги, що складають (.>%). Таким чином, у структурі ВВП Львівської області частка послуг перевищує 60%.

2.2.6. Рівненська область



Підтримка бізнесу у воєнний час.

Обласною військовою адміністрацією створено центр економічного розвитку та релокації бізнесу. Окрім департаментів обласної військової адміністрації до роботи центру залучено ріелторів, ІТ-компанії та інші бізнес і громадські організації. Створено гарячу лінію для підтримки релокованого бізнесу.

Контактна інформація:

Відділ інвестиційної політики, Рівненської обласної військової адміністрації

Контактна особа – представник департаменту економіки

Телефон: +38 036 269-52-30

Електронна пошта: ekon@rv.gov.ua

Контактні телефони об'єднаних територіальних громад, що беруть активну участь у процесі релокації МСБ:

Рівненська +38 036 226-25-25

Варашська +38 036 362-45-19

Дубенська +38 036 564-21-32

Костопільська +38 036 572-21-81

Сарненська +38 036 552-17-97

Основи конкурентоздатності регіону для розвитку бізнесу.

- **Відносна безпека регіону. Віддаленість від районів воєнних дій та безпосереднього впливу на територію ворожих військових формувань**
- **Високий рівень економічного розвитку**
- **Забезпеченість трудовими ресурсами. Висока концентрація міського населення.**
- **Рівень розвитку транспортної системи всередині області позитивно впливає на розвиток економіки**

Область має добре розвинену соціально-культурну інфраструктуру, що забезпечує як інтелектуальний, так і професійний розвиток населення області. Так, освітня сфера області представлена 34 вищими навчальними закладами, 605 загальноосвітніми школами та близько 552 дитячими садками, що забезпечує безперервний цикл навчання населення.

До області релокувалося 21 підприємство.

Рівненська область лежить на північному заході України. Територія становить 20,1 тис. кв. км що складає 3.32% території України. За площею область займає 21 місце серед областей України, межує на півночі з Берестейською та Гомельською областями Білорусі, на сході із Житомирською, на південному сході із Хмельницькою, на півдні із Тернопільською, на південному заході із Львівською, на заході із Волинською областями.

Географія та природні ресурси. Лежить на північному заході України. Більша, північна частина області розкинулась у межах Поліської низовини (132-200 м), що являє собою низовинну, плоскохвилясту акумулятивну рівнину з широкими терасованими долинами річок, з невиразними заболоченими вододілами. Південна частина області, що лежить в межах Волинської височини (200-342 м), – підвищена, хвиляста лісова рівнина, розчленована густою мережею річок на окремі плато (Мізоцький кряж), а також ярами та балками. На крайньому південному заході – рівнина Малого Полісся. Клімат помірно-континентальний з м'якою зимою та теплим і вологим літом. З корисних копалин найбільш поширеним є торф (найбільші поклади в Україні) – розвідано близько 300 родовищ, 135 з яких площею понад 1 тис. га. Є значні запаси будівельних матеріалів: граніти (ясно-рожеві та сірі), гранодіорити, каоліни, ліс, глини, крейда, пісковики. У Костопільському та Володимирецькому районах – запаси базальту. Не мають промислового значення родовища міді, болотних залізних руд, запаси бурштину. Є джерела мінеральних вод на кшталт миргородської, трускавецької. Понад 850 тисяч гектарів становить площа лісового фонду області, а загальний запас деревини становить 103 мільйони кубометрів.

Населення. Станом на 01 лютого 2022 року населення складало 1 141 тис. осіб., в тому числі у Рівному - 244 тис. осіб. Однак з початком російської агресії Рівненська область прийняла близько 20 тисяч. В області проживає 47.8% міського населення та 52.2% сільського.

Робоча сила в Рівненській області станом на 2017 (тис. осіб)

Всього населення	Всього	Жінки	Чоловіки
Працездатне населення, 15 – 70 років	476,8	223,2	253,6
Зайняте населення	416,7	200,2	216,5
Безробітне населення (за методологією МОП)	50,1	23	37,1
Відсоток безробітного населення (%)	10,5	10,3	14,6

Середня заробітна плата в області за даними обласного управління статистики складає 11500 грн.

Міста з населенням понад 30 тис. осіб: Рівне, Вараш, Дубно, Костопіль.

Транспорт.

Авто. Автошляхів — 7,5 тис. км. Через область проходять автомобільні магістральні дороги: E373, E40, E85 (Київ—Варшава, Київ—Берестя, Київ—Львів, Львів—Житомир, Київ—Чернівці).

Залізниця. Експлуатаційна протяжність залізничних колій в області становить 588 кілометрів.

Економіка. В економіці області переважають галузі електроенергетики, хімічної, легкої, лісової, деревообробної, харчової промисловості, виробництва будматеріалів, металообробки, машинобудування.

Малий і середній бізнес. Частка виробництва МСБ - 87,0% від усієї валової продукції, що виробляється у Рівненській області. У товарній структурі експорту 35,9% посідає продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, 19,6%— деревообробна та целюозна промисловість, 14,1% — добувна промисловість, 10,8%— продукція машинобудування, 8%— продукція харчової промисловості та сільського господарства. Третина імпорту області - мінерали. 20%— продукція машинобудування.

Промисловість. Основною продукцією області за об'ємами та вартістю є продукція сільського господарства та електроенергетики. В області діють 225 промислових підприємств. На Рівненщині працює понад 680 сільськогосподарських підприємств різних форм господарювання. За 2021 рік в області забезпечено приріст обсягів промислового виробництва на 6,7 відс. Зокрема, забезпечено ріст обсягів виробництва промислової продукції на підприємствах деревообробної промисловості – на 16,8 %, хімічної промисловості – на 11,7 відс., із виробництва будматеріалів та скловиробів – на 7,8 відс., постачання електроенергії, газу – на 7,3 відс., добувної промисловості і розроблення кар'єрів - на 6,1 відс., текстильного виробництва – на 3,5 відс. Зовнішньоторговельні операції проводилися з партнерами 119 країн світу.

Сільське господарство та харчова промисловість. Агропромисловий комплекс включає 956 харчових і агросервісних підприємств і організацій, в тому числі 245 переробних. В області діє 451 приватне сільськогосподарське підприємство, 535 фермерських господарств. Основними напрямками розвитку сільського господарства є виробництво зерна, цукросировини, продукції тваринництва.

2.2.7. Тернопільська область



Підтримка бізнесу у воєнний час.

Обласна військова адміністрація виконує роботу з підтримки релокації суб'єктів господарювання в рамках державної програми з релокації та підтримки бізнесу. Область власної програми з релокації не має.

Контактна інформація:

Департамент економічного розвитку і торгівлі, Тернопільської обласної військової адміністрації

Контактна особа – Вітер Ірина Ярославівна

Телефон: +38 096 933-08-94

Контактні телефони об'єднаних територіальних громад, що беруть активну участь в процесі релокації МСБ:

Тернопільська +38 035 252-20-21

Чортківська +38 035 522-06-35

Кременецька +38 035 462-42-90

Бережанська +38 035 482-14-37

Збаразька +38 035 502-14-12

Основи конкурентоздатності регіону для розвитку бізнесу.

- **Відносна безпека регіону. Віддаленість від районів воєнних дій та безпосереднього впливу на територію ворожих військових формувань**
- **Вигідне економіко-географічне положення, що забезпечує транзит та постійні товарні потоки через територію області**
- **Високий рівень економічного розвитку**
- **Забезпеченість трудовими ресурсами. Висока концентрація міського населення.**
- **Рівень розвитку транспортної системи всередині області позитивно впливає на розвиток економіки**

Область має добре розвинену соціально-культурну інфраструктуру, що забезпечує як інтелектуальний так і професійний розвиток населення області. Так освітня сфера області представлена 30 ВИШами, 773 загальноосвітніми школами та близько 503 дитячими садками, що забезпечує безперервний цикл навчання населення.

Станом на 01.09.2022 було релоковано 55 бізнесів, 42 з яких запрацювали. У структурі релокованих бізнесів переважають підприємства: торгівля (10), харчова промисловість (9), машинобудування (6), виробництво виробів з паперу та деревини (6), текстиль (6), інша неметалева мінеральна продукція (5), металообробка (4), інформаційні технології (2), хімічна (1), інші галузі (6).

Найбільше підприємств релокувались в такі райони Тернопільської області:- 44 – Тернопільський район;- 8 – Чортківський район;- 3 – Кременецький район.

Тернопільська область займає західну частину Подільського плато, межуючи на півночі з Рівненською, на півдні з Чернівецькою, на південному заході з Івано-Франківською, на заході з Львівською, а на сході — з Хмельницькою областями України. Тернопільщина, хоч і розташована поблизу українського кордону з Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Румунією і Молдовою, власних наземних кордонів з сусідніми державами не має, як і не має виходу до моря. Область займає територію 13,8 тис кв.км, що складає 2,3% території України. За площею область займає 23 місце серед областей України.

Географія та природні ресурси. Мінеральні ресурси Тернопільської області представлені кількома видами будівельної сировини, покладами цінних мінеральних вод і торфу. Найкраще розвідані запаси вапняків для випалювання вапна (понад 182 млн т.), сировини для цукрової промисловості (вапняки — понад 101 млн т.), для виготовлення цементу (понад 97 млн т.), камінь будівельний (понад 94 млн т.), а також сировина для грубої та будівельної кераміки (глини, суглинки, пісок будівельний). Є незначні запаси торфу (всього 78 родовищ), гіпсів та ангідритів, вапняків для меліорації, будівельної крейди, каменю облицювального і пиляного, сировини для керамзиту й аглопориту, скляної промисловості. Поклади бурого вугілля в області належать до так званого Кременецького району Північно-Подільської буровугільної площі. Район об'єднує ряд родовищ у Кременецькому (Ридомиль-Дзвиняцьке, Шумське, Почаївське і Майдан-Антонівецьке, у 1946–1950 роках розробляли шахти тресту «Львіввугілля»), Шумському та Зборівському районах. 1960 року відкрито родовище самородної сірки поблизу села Конопківка, проте її запаси незначні. Усього в області розвідано 257 родовищ, із них 97 розробляють.

Населення. Станом на 01 лютого 2022 року складало 1 021 тис. осіб., в тому числі Тернопіль 225 тис. осіб. Однак з початком російської агресії Тернопільська область прийняла близько 50 тисяч. В області проживає 44,7% міського населення та 55,3% сільського.

Робоча сила в Тернопільській області станом на 2021 (тис. осіб)

Всього населення	Всього	Жінки	Чоловіки
Працездатне населення, 15 – 70 років	442,1	209,7	232,4
Зайняте населення	389,3	181,2	208,1
Безробітне населення (за методологією МОП)	52,8	28,5	24,3
Відсоток безробітного населення (%)	11,9	13,6	10,5

Середня заробітна плата в області за даними обласного управління статистики складає 14384 грн.

Міста з населенням понад 30 тис осіб: Тернопіль.

Транспорт.

Авто. Довжина автомобільних шляхів в області становить 5,6 тис. км (2005 рік), причому 5,1 тис. км — це дороги із твердим покриттям. Через територію Тернопільської області проходять автошляхи: європейського значення Е50 Брест — Махачкала, міжнародного значення М12 Стрий — Знам'янка та М19 Доманове — Тереблече (Чернівецька область), національні Н02 Львів — Тернопіль, Н18 Івано-Франківськ — Тернопіль та інші, регіональні Р24 Татарів — Бересток, Р26 Острогож — Радивилів та Н02 Крем'янець — Ржищів.

Залізниця. Щільність залізничної мережі на території області становить 45,9 км на 1 тис. км², що значно перевищує такий же показник в Україні (37,6 км). Найважливіша магістраль (Львів — Київ) перетинає область із заходу на схід, і є єдиною електрифікованою ділянкою в області. Міжбласне значення має залізниця Тернопіль — Чернівці. Також по області пролягають магістральні, хоч і менш значущі, ділянки Тернопіль-Шепетівка, Тернопіль-Ходорів.

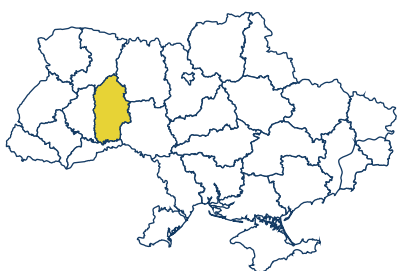
Економіка.

Промисловість. Провідне місце серед галузей промисловості (60 % загального обсягу) належить харчовій, яка переробляє сільськогосподарську сировину. У ній виділяються: цукрова, м'ясна, молочна, спиртово-горілчана, кондитерська, тютюнова, плодоовочеконсервна, борошномельна та інші галузі. За обсягами виробництва продукції лідер — цукрова промисловість (діють 8 цукрових заводів, які виробляють майже 10 % цукру з цукрових буряків від загального обсягу в Україні). Вагоме місце в державі займають також спиртова (виробляє 27 % спирту в Україні) та молочна (5,6 % масла) галузі області. Продукція харчової промисловості — основа експортного потенціалу Тернопільщини. До провідних галузей промислового комплексу області також належить машинобудівна, легка, скляна та порцеляно-фаянсова, хімічна,

деревообробна і меблева. Машинобудування об'єднує промисловості: електротехнічну, засобів зв'язку, сільськогосподарського машинобудування та інші підгалузі. Усі підприємства працюють на привізному металі, випускаючи трудомістку продукцію: електротехнічні прилади, засоби зв'язку, світлотехнічне обладнання, сільськогосподарську техніку.

Сільське господарство та харчова промисловість. Земельні ресурси — основне багатство області. Із загальної площі земельного фонду 75,9 % становлять землі, що використовуються для сільського господарства. Розораність території — 62 %, один із найвищих відсотків в Україні. Орні землі в структурі сільськогосподарських угідь займають 81 % (близько 850 тис. га) — найвищий показник в Україні. У ґрунтовому покриві переважають чорноземи та сірі опідзолені ґрунти — групи найродючіших ґрунтів у світі. Аграрний сектор займає провідне місце у народногосподарському комплексі області, сільське господарство дає 30 % валового внутрішнього продукту регіону і забезпечує потреби населення області в основних харчових продуктах та потреби переробної промисловості у сировині, створює основу експортного потенціалу області. Серед галузей сільського господарства переважає рослинництво, де виробляється 59—66 % валової продукції; 34 % припадає на тваринництво, основними галузями якого є скотарство, свинарство та птахівництво. Основними культурами, які вирощують в області, є озима пшениця, ярий ячмінь, кукурудза, цукровий буряк, озимий ріпак. У результаті реформування агропромислового комплексу створено нові формування, серед яких понад 250 приватних (приватно-орендних) агропромислових підприємств, близько 200 господарських товариств, 19 кооперативів, понад 770 фермерських господарств та інших господарських структур.

2.2.8. Хмельницька область



Підтримка бізнесу у воєнний час.

Обласна адміністрація виконує роботу з релокації підприємств, надаючи інформаційну підтримку. Створено телеграм-канал, що містить інформацію для підприємств, що релокуються до області.

Контактна інформація:

Департамент економічного розвитку, Хмельницької обласної військової адміністрації

Контактна особа - керівник департаменту економічного розвитку – **Бохонська Олена Валеріївна**

Телефон: +38 038 272-09-31

Електронна пошта: khm_econ@adm-km.gov.ua

Контактні телефони об'єднаних територіальних громад, що беруть активну участь в процесі релокації МСБ:

Хмельницька +38 038 276-45-02

Кам'янець-Подільська +38 038 495-17-30

Шепетівська +38 038 405-61-86

Нетішинська +38 038 423-37-02

Славутська +38 038 427-11-66

Основи конкурентоздатності регіону для розвитку бізнесу.

- **Відносна безпека регіону. Віддаленість від районів воєнних дій та безпосереднього впливу на територію ворожих військових формувань**
- **Вигідне економіко-географічне положення, що забезпечує транзит та постійні товарні потоки через територію області**
- **Забезпеченість трудовими ресурсами. Висока концентрація міського населення.**
- **Рівень розвитку транспортної системи всередині області позитивно впливає на розвиток економіки**
- **Рівень розвитку транспортної системи всередині області позитивно впливає на розвиток економіки**

Область має добре розвинену соціально-культурну інфраструктуру, що забезпечує як інтелектуальний, так і професійний розвиток населення області. Так, освітня сфера області представлена 34 вищими навчальними закладами, 643 загальноосвітніми школами та близько 700 дитячими садками, що забезпечує безперервний цикл навчання населення.

Хмельницька область лежить у західній частині України на лівобережжі Дністра і в розточчі Південного Бугу та приток Прип'яті. Область займає територію 20,6 тис кв.км, що складає 3,4% території України. За площею область займає 19 місце серед областей України, межує на північному заході з Рівненською, на північному сході з Житомирською, на сході з Вінницькою, на півдні з Чернівецькою, на заході з Тернопільською областями.

Географія та природні ресурси. Північна частина області – низовинна зандрово-алювіальна рівнина з лесовими останцями у вигляді горбів, яка лежить у межах Поліської низовини (220-240 м). На північному заході невисоким уступом відокремлюється Волинська височина. Центральна частина області лежить на відрогах Придніпровської височини (320-380 м). Платоподібна поверхня Придністров'я глибоко розчленована каньйоноподібними річковими долинами, ярами, балками. Південно-західну частину області перетинають Товтри (409 м). Тут трапляються карстові форми рельєфу та зсуви. Мінеральні багатства області – нерудні корисні копалини: граніти, каоліни, вапняки, цегельно-черепичні глини, суглинки, піски, крейда, мергель, пісковики, гіпс, бентонітові глини. Є поклади фосфоритів і торфу, джерела мінеральних вод. Клімат помірно-континентальний з м'якою зимою (-5°, -6° у січні) і теплим вологим літом (+18,3°, +19,5° у липні).

Населення. Станом на 01 лютого 2022 року складало 1 227 тис. осіб., в тому числі Хмельницький 274 тис. осіб. Однак з початком російської агресії Хмельницька область прийняла близько 33 тисяч. В області проживає 54,5% міського населення та 45,5% сільського.

Робоча сила в Хмельницькій області станом на 2021 (тис. осіб)

Всього населення	Всього	Жінки	Чоловіки
Працездатне населення, 15 – 70 років	584,2	275,2	309
Зайняте населення	488,1	231,4	256,7
Безробітне населення (за методологією МОП)	60,1	25,5	34,6
Відсоток безробітного населення (%)	11,0	9,8	12,2

Середня заробітна плата в області за даними обласного управління статистики 12352 грн.

Міста з населенням понад 30 тис. осіб: Хмельницький, Кам'янець-Подільський, Нетішин, Славути, Старокостянтинів, Шепетівка.

Транспорт.

Авто. Автошляхів — 7,2 тис. км. Найбільші залізничні вузли — Шепетівка, Гречани, Хмельницький. Головні автомагістралі: Тернопільська область – Вінницька область, Тернопільська область – Житомирська область.

Залізниця. Область розташована в зоні діяльності Південно-Західної залізниці, на її території функціонує 40 залізничних станцій.

Економіка.

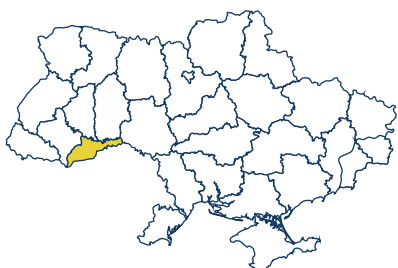
Промисловість. Важливе місце серед галузей промисловості займає машинобудування та металообробка, в якій зайнято 44,2 % загальної кількості працюючих в промисловості області. Підприємства цієї галузі випускають верстати,

ковальсько-пресові машини, трансформатори, сільськогосподарські машини для рослинництва, технологічне обладнання для переробних галузей агропромислового комплексу, кабель, електротехнічні вироби. Найбільші підприємства області — ПАТ «Укрелектроапарат», «Катіон», «Адвіс», «Пригма-Прес», «Термопластавтомат», ДП «Новатор», кам'янець-подільські АТБТ «Мотор» та заводи «Електроприлад» і кабельний, ВАТ «Шепетівський завод культиваторів», Волочиський ВАТ «Номінал», верстатобудівне ВАТ «Говер» у Городку та ін. Хмельницька область — один з найважливіших в Україні регіонів цукроваріння, де діють 16 цукрових заводів. Легка промисловість області розвивається на основі переробки місцевої сировини (шкіра) і сировини, що завозиться (вовна, бавовна, текстиль, шкіра). Серед найбільших підприємств області Хмельницькі ВАТ «Взутекс», ВАТ «Шкіргалантерея», ЗАТ «Хмельницьклегпром», Дунаєвецька суконна фабрика, Волочиська швейна фабрика «Горинь». Лісова і деревообробна промисловість на яку перепадає 40,1% за обсягом реалізованої промислової продукції за видами діяльності станом на січень 2022 року випускає меблі, тару, будівельні матеріали, папір, картон. Найбільші меблеві фабрики знаходяться в Хмельницькому, Ізяславі, Летичеві.

Сільське господарство та харчова промисловість. Загальна посівна площа у 2020 році по всіх категоріях господарств області склала 1 млн. 1197 тис. га, що на 22 тис. га більше в порівнянні з 2019 роком. Зернові культури в структурі посівних площ були розміщені на площі понад 615 тис. га, а площа технічних культур становила 401 тис. га. Рослинництво спеціалізується на вирощуванні пшениці, цукрового буряку та картоплі. Найбільш поширеними напрямками спеціалізації тваринницьких господарств в області в даний час є: молочне скотарство, свинарство, птахівництво.

Послуги. За даними IV кварталу 2021 року найменший відсоток наданих послуг припадає на транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність та наземний і трубопровідний транспорт, а саме по 5,9%. А найбільший, у свою чергу, на освітню галузь – 96,8%.

2.2.9. Чернівецька область



Підтримка бізнесу у воєнний час.

Не має спеціальних програм з релокації бізнесу. Визначено відповідальних в обласній адміністрації, та Чернівецька торгово-промислова палата заявила про намір консультувати підприємців з питань релокації МСБ в область.

Контактна інформація:

Департамент регіонального розвитку Чернівецької обласної військової адміністрації

Контактна особа – керівник департаменту регіонального розвитку – **Дунаєвський Валентин Борисович**

Телефон: (0372) 55-26-75

Гаряча лінія: (0372) 33-15-89

Електронна пошта: oda@bukoda.gov.ua

Контактні телефони об'єднаних територіальних громад, що беруть активну участь в процесі релокації МСБ:

Чернівецька +38 (04355) 72-12-48

Герцаївська +38 (03740) 21-5-02

Кіцманська +38 (03736) 2-39-75

Заставнівська +38 (03737) 2-21-90

Хотинська +38 (099) 26-07-124

Основи конкурентоздатності регіону для розвитку бізнесу.

- **Вигідне прикордонне положення та віддаленість від зон воєнних дій. Високий рівень безпеки**
- **Високий рівень розвитку лісотехнічного комплексу та сільського господарства**
- **Сприятливе відношення населення до релокованого бізнесу**
- **Розвинена соціальна інфраструктура**

Область межує з Румунією на півдні та Молдовою на південному сході. На заході та північному заході — з Івано-Франківською, на півночі — із Тернопільською і Хмельницькою, а на сході з Вінницькою областями. Таке розташування дуже вигідне для бізнесу на випадок розширення в сусідніх областях або навіть країнах. Також в області наявні 388 закладів дошкільної освіти, 439 закладів загальної середньої освіти, 13 коледжів, 5 закладів вищої освіти, 11 закладів фахової передвищої освіти. Станом на 2017 рік наявно 310 закладів охорони здоров'я, 2 театри, 10 музеїв, 396 бібліотек, 50 кінотеатрів та 387 клубних закладів.

Чернівецька область — область у південно-західній частині України. Утворена з північної, переважно заселеної українцями, частини Буковини і сусідньої частини Бессарабії (з Хотиним). Розташована у межах Карпат, Передкарпаття (Буковинське Прикарпаття) та Покутсько-Бессарабської височини. Це найменша за площею область України, хоча не найменша адміністративна одиниця першого рівня (такою одиницею є м. Київ та Севастополь).

Географія та природні ресурси. Область багата на природні ресурси. На території Буковини виявлено 4 нафтогазоносні родовища (Лопушнянське, Черногузьке, Красноільське, Шереметівське). В останні роки відкрито більше десяти нафтогазоперспективних площ у Вишницькому, Сторожинецькому і Путильському районах.

У надрах є досить багато цінних будівельних матеріалів. У Наддністрянщині в басейні річки Прут наявні значні поклади гіпсу й ангідриду. Північні і східні райони області багаті на мергелі і вапняки. У смт Красноільськ є перспективне родовище мармуру.

На території області також є поклади кварцитів, сланців, кухонної солі; джерела мінеральної води типу «Іжевська», «Мацеста», «Боржомі» і «Нафтуса».

На території області налічується понад 70 річок, що належать до басейнів Дунаю та Дністра. Основу річкової системи краю складають Дністер, Прут, Серет, Черемош.

Населення. За попередніми даними, **чисельність наявного населення** області на 1 січня 2022 року становила 890,5 тис. осіб.

У 2021р. чисельність наявного населення зменшилось за рахунок природного скорочення на 6540 осіб. Водночас був зафіксований міграційний приріст – 431 особа.

Кількість живонароджених у 2021 р. становила 7836 осіб, **померлих** – 14376 осіб.

Робоча сила (тис. осіб)

Всього населення	Всього	Жінки	Чоловіки
Працездатне населення, 15-70 років	406	191,6	214,4
Зайняте населення	368,1	172,1	196,0
Безробітне населення(за методологією МОП)	37,9	19,5	18,4
Відсоток безробітного населення (%)	9,3	10,2	8,6

Середньомісячна номінальна заробітна плата штатного працівника підприємств, установ та організацій (з кількістю найманих працівників 10 і більше осіб) за січень 2022 року становила 11326 грн і збільшилася порівняно із січнем 2021р. на 16,8%.

Транспорт. Чернівецька область займає неоднозначну позицію у транспортній системі України. З одного боку, прикордонне становище робить область потенційно привабливим транспортним коридором, і нині вона має, в цілому, налагоджене транспортне сполучення з Польщею, Румунією та Молдовою. З іншого боку, область знаходиться на периферії транспортних потоків національного рівня.

Автомобільний транспорт. Протяжність автомобільних доріг загального користування на території Чернівецької області складає 2890,9 км, у тому числі:

автомобільні дороги державного значення – 848,4 км, автомобільні дороги місцевого значення – 2042,5 км. державні національні автомобільні дороги Н–03 Житомир – Чернівці та Н–10 Стрий–Івано-Франківськ–Чернівці–Мамалига (на м.Кишинів); регіональні автомобільні дороги Р–62 Криворівня – Усть-Путила– Старі Кути – Вижниця – Сторожинець.

Залізничний транспорт. Експлуатаційна довжина залізничних колій загального користування на території області становить 413 км і з 2003 року залишилася незмінною. Щільність залізничних колій становить 51 км на 1000 км² території і є одним із найвищих показників серед регіонів України.

Економіка. Основними галузями спеціалізації Чернівецької області є: сільське, лісове та рибне господарство; промисловість; оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; операції з нерухомим майном; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність.

Промисловість. Структура промислового виробництва: постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря - 28% Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів - 23.2% Машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування - 11.3% Виробництво гумових і пластмасових виробів; іншої неметалевої мінеральної продукції - 10.5% Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів - 9.5% Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність - 5.1%

Малий та середній бізнес. У Чернівецькій області частка великих підприємств в структурі підприємництва складає близько нуля. Відповідно, частка середніх підприємств зменшилася з 4,9% до 4,2% (у кількісних показниках з 197 одиниць у 2012 році до 165 одиниць у 2017 році). Частка малих підприємств збільшилась з 95,0 % у 2012 році до 95,8 % у 2017 році за рахунок зменшення кількості середніх підприємств. Як бачимо, за розмірами підприємств, найбільшу питому вагу в області складають малі підприємства. На даний час, кількість діючих малих та середніх підприємств становить 3925 одиниць (165 - середніх та 3759 - малих підприємств), на яких працює майже 50 тисяч осіб.

Сільське господарство. Традиційно на Буковині пріоритетною галуззю сільського господарства є рослинництво. Частка його в загальному обсязі виробництва продукції сільського господарства складала у 2018 році 66,6% (у 2012 році – 59,6%). Основними культурами, що вирощуються в області, є зернові та технічні культури.

Тваринництво представлене основними галузями – вирощування ВРХ, свинарство, вівчарство. Основною відмінністю регіону є відсутність великих господарств по вирощуванню тварин. Основна маса тварин зосереджена в домашніх господарствах жителів. Облaстi. Спостерігаються постійні негативні тенденції у тваринництві, пов'язані зі скороченням поголів'я.

Послуги. Розвиток сфери послуг є одним з пріоритетних напрямків економіки області. У структурі економіки області частка послуг складає близько 67% від загального об'єму. Найбільшим сектором у структурі є оптова і роздрібна торгівля, будівництво, операції з нерухомістю. Незважаючи на швидкий розвиток туристичної галузі та рекреації складає менше 4%. Інші види послуг не мають суттєвого значення.

2.3. Приклади оцінки придатності регіону для бізнесів, що представляють різні сектори економіки

Для ухвалення правильного рішення відносно регіону, в який ви плануєте перемістити свій бізнес, вам необхідно витратити трохи часу і попередньо оцінити, наскільки підходить обраний вами регіон для розміщення бізнесу. Для цього необхідно лише проаналізувати обраний регіон за запропонованими критеріями та порівняти його з іншими регіонами, що ви можете розглядати як альтернативу обраному регіону. Таким чином ви можете скласти думку про найкращий регіон. Нижче приведені варіанти оцінки придатності регіонів для суб'єктів господарської діяльності з різних галузей – легкої, металообробної та харчової.

Приклад 1. Оцінка придатності регіону для розміщення підприємства легкої промисловості

№	Критерії	Закарпатська область	Львівська область	Тернопільська область
1	Безпека	5	4	5
2	Економіко-географічне положення	5	5	3
3	Робота органів державної влади з підтримки релокації	4	5	3
4	Транспортна інфраструктура і транспортна логістика	4	5	5
5	Наявність відповідних приміщень для виробництва, функціонування бізнесу, складська інфраструктура	3	3	5
6	Забезпеченість житлом персоналу релокованих бізнесів	2	2	5
7	Забезпеченість релокованих бізнесів енергетичними ресурсами	4	5	5
8	Наявність локальних ринків: збуту, сировини	3	4	3
9	Забезпеченість трудовими ресурсами	2	3	5
10	Забезпеченість водними та земельними ресурсами у разі їх необхідності	5	5	5
11	Соціальна інфраструктура	3	5	5
12	Вплив бізнесу, що релокується, на довкілля	5	5	5
	Загальна кількість балів	45	54	54

Висновок. За результатами оцінювання регіонів однакову кількість балів набрали Львівська і Тернопільська області, зважаючи на такі критерії, як: забезпеченість галузі трудовими та енергетичними ресурсами, вигідним ЕГП та доступністю транспортної інфраструктури.

Приклад 2. Оцінка придатності регіону для розміщення підприємства машинобудівної промисловості

№	Критерії	Рівненська область	Вінницька область	Чернівецька область
1	Безпека	3	4	5
2	Економіко-географічне положення	5	5	3
3	Робота органів державної влади з підтримки релокації	3	4	4
4	Транспортна інфраструктура і транспортна логістика	4	5	4
5	Наявність відповідних приміщень для виробництва, функціонування бізнесу, складська інфраструктура	4	5	4
6	Забезпеченість житлом персоналу релокованих бізнесів	4	5	4
7	Забезпеченість релокованих бізнесів енергетичними ресурсами	5	5	5
8	Наявність локальних ринків: збуту, сировини	3	4	2
9	Забезпеченість трудовими ресурсами	3	5	4
10	Забезпеченість водними та земельними ресурсами у разі їх необхідності	5	5	5
11	Соціальна інфраструктура	3	5	4
12	Вплив бізнесу, що релокується, на довкілля	3	3	3
	Загальна оцінка	45	55	47

Висновок. Найбільший бал у даному прикладі набрала Вінницька область, як область, що забезпечена усіма видами ресурсів, включаючи висококваліфіковані трудові ресурси. Розвиток промисловості та сільського господарства може бути хорошим ринком для металообробки, а наявність енергетичних і водних ресурсів забезпечить безперебійне функціонування підприємства. Окрім того, активно у цій галузі працює місцева влада.

Приклад 3. Оцінка придатності регіону для розміщення підприємства харчової промисловості.

№	Критерії	Львівська область	Волинська область	Івано-Франківська область
1	Безпека	4	4	5
2	Економіко-географічне положення	5	4	3
3	Робота органів державної влади з підтримки релокації	5	4	4
4	Транспортна інфраструктура і транспортна логістика	5	4	4
5	Наявність відповідних приміщень для виробництва, функціонування бізнесу, складська інфраструктура	4	4	5
6	Забезпеченість житлом персоналу релокованих бізнесів	3	5	3
7	Забезпеченість релокованих бізнесів енергетичними ресурсами	4	4	5
8	Наявність локальних ринків: збуту, сировини	5	2	4
9	Забезпеченість трудовими ресурсами	3	5	3
10	Забезпеченість водними та земельними ресурсами у разі їх необхідності	4	5	5
11	Соціальна інфраструктура	5	4	4
12	Вплив бізнесу, що релокується, на довкілля	2	2	2
	Загальна оцінка	49	47	47

Висновок. У цьому прикладі незначна перевага за Львівською областю, що виражається у розвиненій підтримці релокованих бізнесів, наявності добре розвинутого ринку, хорошій транспортній інфраструктурі для внутрішнього переміщення сировини та готових товарів, а також для експорту за межі області. Окрім того, вказане підприємство може бути забезпечено трудовими ресурсами.

Розділ 3. Плануємо безперервне функціонування та релокацію бізнесу

3.1 План із безперервного функціонування бізнесу та План з релокації бізнесу як частковий випадок

План із часткової чи повної релокації бізнесу, а також тимчасового перенесення роботи співробітників офісу чи будь-якої іншої локації внаслідок надзвичайної ситуації або її загрози зазвичай є частиною більш загального плану компанії – плану із безперервного функціонування бізнесу (Business continuity plan/BCP).

Планування безперервності бізнесу — це структурована методологія, яка допомагає компаніям відновити критично важливі функції офісу під час серйозних збоїв чи аварій. Розробка BCP задокументована відповідно до стандарту якості ISO17799 та є нормальною практикою в багатьох провідних компаніях.

План із безперервного функціонування бізнесу призначений для опису того, як саме та чи інша компанія, розташована за певною адресою та має активи за відповідними адресами, може відновити критично важливу робочу діяльність, якщо надзвичайні ситуації або їх загроза призводять до неможливості використовувати приміщення та інші активи компанії, або ж роблять їх недоступними.

Зазвичай цей план розробляється командою реагування на кризи та загрози вашої компанії, що складається з керівників бізнесу, часто із залученням власників, якщо йдеться про малий і середній бізнес. У крупних компаніях співробітником, що безпосередньо координує підготовку такого плану, є керівник з напрямку безпеки бізнесу, операційний менеджер або спеціаліст з охорони праці й техніки безпеки.

План із безперервного функціонування бізнесу зазвичай **не є відкритим для зовнішніх користувачів документів, оскільки містить для бізнесу вразливу інформацію** і класифікується як: «Тільки для персоналу компанії». Ні повністю, ні будь-яка частина такого документу не можуть бути розкриті персоналу, що не входить в ту чи іншу компанію, без попереднього письмового дозволу власників авторського права. Тому навряд чи ви побачите приклади подібних планів у відкритому доступі публічно в мережі Інтернет.

Ми провели розслідування серед спеціалістів і менеджерів, що розробляли і працювали з подібними планами у своїх компаніях, та підготували приклад такого плану і рекомендації для його підготовки на базі вже відомої вам компанії віртуального прикладу «**Південтрейд**» з міста Одеса (див. Додаток 1).

Зазвичай підхід до неперервності бізнесу направлений на надання детального плану та рішень для підтримки роботи бізнесу після серйозного інциденту. Він розглядає чотири етапи:



Основною характеристикою управління неперервністю бізнесу є те, що у випадку надзвичайної (впливу військових дій та наслідків їх ведення) ситуації або її загрози, персонал компанії переміщується в інші, заздалегідь обговорені, офісні та виробничі приміщення, призначені для забезпечення неперервності бізнесу. Тому і релокація бізнесу, як один із сценаріїв для компанії, може відбуватися як в екстреному порядку, так і в запланованому.

План із безперервного функціонування бізнесу затверджується керівниками компанії. Усі співробітники мають бути проінформовані, хто і що буде робити в рамках цього плану, у випадку надзвичайної ситуації чи її загрози. Надалі такий план регулярно переглядається: можуть додаватися нові розділи на базі інших виявлених ризиків, деякі технічні деталі можуть уточнюватися, а також на базі нових фактів і досвіду інших компаній можуть змінюватися інструкції для співробітників. Періодичність цього процесу рекомендується раз на пів року, після цього нова версія документу також доводиться до всіх співробітників.

Загальні рекомендації:

1. На початку документу рекомендується вказати, хто відповідальний за його підготовку та оновлення, а також хто є членами команди реагування на кризи та загрози.
2. Далі складається короткий зміст плану, аби мати можливість швидко ознайомитися із суттю документу. Вказується для якої компанії, офісу та інших активів, за якими

конкретним адресами призначений **план із безперервного функціонування бізнесу**, а також як саме цей документ пов'язаний із різними документами в рамках систем управління, з основними інструкціями охорони праці та техніки безпеки, інструкціями фінансової та ІТ-функціями.

3. У документі згадуються: критичні бізнес-процеси (*переривання яких серйозно вплине на компанію з точки зору втрати операційної ефективності, прибутковості, життя та здоров'я співробітників, а також репутації компанії*), які необхідно відновити в певні терміни; дані про співробітників, яким надаватиметься резервний офіс і приміщення; вимоги до приміщень, потужність електрики, харчування, охорона і т.д.; вимоги до ІТ-інфраструктури для працівників, що працюватимуть на новій локації. Детальний опис та приклад див. [Додаток 2](#).
4. Наполегливо рекомендується підготувати скорочену коротку версію плану, щоб співробітники компанії могли тримати його під рукою на випадок непередбачуваних ситуацій.
5. Необхідно створити детальну таблицю-інструкцію: хто, що, як і коли має зробити в залежності від стадії після надзвичайної ситуації чи її загрози. (див. *приклад для віртуальної компанії з м. Одеса*)
6. Для компаній із значною кількістю працівників (>25) варто пріоритетувати, який персонал має бути забезпечений ІТ-обладнанням та інфраструктурою, а також релокований в першу чергу для якнайшвидшого запуску роботи компанії. Яка частина співробітників матиме змогу працювати з дому, і яка частина зможе продовжити роботу тільки після переміщення бізнесу на нову локацію.
7. План має описувати сценарій, за якого офісні/інші приміщення та активи компанії тимчасово недоступні на термін до 1 місяця. Такий сценарій тимчасової зупинки бізнесу на тій чи іншій локації компанії на нетривалий період може статися, наприклад, у разі пожежі чи інших некритичних пошкоджень і руйнувань будівлі. Після цього, з великою вірогідністю, ваша компанія повернеться до експлуатації приміщень за цією адресою.
8. Однак передбачається, якщо ці офіси та інші приміщення залишаться недоступними по завершенню цього місячного періоду, група керівників має розробити довготривале рішення з релокації.
9. Також має бути описана детальна процедура, як має діяти персонал компанії, після того, коли команда реагування на кризи ухвалить рішення про те, що приміщення компанії недоступні і потрібно переїздити на запасну(і) локацію(і).
10. У плані рекомендується описати критерії потенційних нових локацій для вашого бізнесу, а у випадку короткострокової чи довгострокової релокації (*площа, рівень ремонту, технічні вимоги до приміщень, комунікації та електрика, доступність, транспортна інфраструктура і т.д.*). У рамках підготовки плану варто проаналізувати декілька потенційних локацій як для тимчасової, так і для довгострокової релокації, обрати 2-3 пріоритетних варіанти і для тимчасових локацій (до 1 місяця) провести попередні переговори.

11. Після підготовки плану він обов'язково має бути донесений до кожного із співробітників компанії, а з командою керівників і членами кризової команди варто провести декілька окремих зустрічей та організувати віртуальні навчання в рамках вашого плану. Після цього мають бути профінансовані заходи в рамках плану (*збереження документів, додаткові ноутбуки і т.д.*) та запланований термін перегляду поточного плану.
12. У рамках підготовки плану потрібно зібрати та актуалізувати контактні дані всіх співробітників і членів їх родин на випадок потреби в оперативному зв'язку та розповсюдженні інформації.

Етап Реагування.

Відноситься до періоду одразу після надзвичайної ситуації або потенційної загрози, коли вам зрозуміло, що ви вже не можете використовувати ті чи інші приміщення компанії без загрози життю співробітників, клієнтів чи постачальників. На цьому етапі в плані покроково описуються дії кризовою команди – хто, що, коли робить, як відбувається інформування співробітників, клієнтів та постачальників. Приклад:

- **Крок 1.** Аварійно-кризова група компанії оцінює наслідки надзвичайної ситуації (що виникає в результаті воєнних дій) чи загрози. Якщо ситуація серйозна, команда розпочинає дії з реагування на непередбачувані ситуації відповідно до плану надзвичайних/кризових ситуацій. Усі співробітники компанії повідомляються методом каскадного процесу від команди до керівника та від них до співробітників про подальший план дій, що їм варто робити до подальших комунікацій.
- **Крок 2.** У залежності від надзвичайної ситуації або загрози керівник компанії та члени кризової групи контактують з аварійно-рятувальною службою України, поліцією, пожежною службою, представниками ЗСУ та іншими органами влади, щоб визначити ступінь загрози та вирішити, чи можливо безпечно використовувати приміщення компанії, отримати до нього доступ.
- **Крок 3.** Якщо погоджено використання **плану із безперервного функціонування бізнесу**, керівник компанії повідомляє через обумовлений процес комунікації співробітників компанії і кризова команда починає свою роботу в рамках плану: перехід на запасну локацію для офісу або робота з дому, відновлення ІТ-інфраструктури, організацію транспорту для співробітників, роботи по збереженню цілісності активів компанії, якщо це безпечно.

Етап Поновлення.

На цьому етапі у розділі плану із безперервного функціонування вказуються конкретні співробітники, що братимуть участь у відновленні роботи: HR-спеціалісти, спеціалісти з безпеки, ІТ, охорони праці, операційні менеджери і т.д. У цьому розділі описується, що роблять керівник компанії та члени кризової команди, як координуються зусилля з відновлення роботи

компанії та як відбувається комунікація з координаторами процесів поновлення. Як правило, це керівники напрямлень чи груп, що відповідають за поновлення роботи в рамках своїх функцій (комерційної, фінансової, виробничої і т.д.). Важливими є співробітники з відновлення ІТ-інфраструктури. Це може бути команда власних співробітників, так і посередників-консультантів чи телекомунікаційних провайдерів, що можуть допомогти із перезапуском всієї інфраструктури в найкоротші терміни.

У цьому розділі також описується, як відбувається перевезення співробітників на резервні локації та як відбувається робота з дому.

Етап Відновлення.

На цьому етапі стабілізується роботи основних бізнес-процесів компанії на резервних локаціях та з урахуванням роботи працівників з дому. За необхідності відбувається інформування постачальників та клієнтів компанії про зміни режимів роботи та формату обслуговування клієнтів.

Фаза відновлення описує, як високо пріоритетні бізнес-процеси можуть бути відновлені протягом певного періоду після надзвичайної ситуації чи загрози. Терміни відновлення визначаються для кожного процесу і становлять 1-2 дні, 3-4 дні, 1 тиждень, 2 тижні чи 4 тижні. Відповідно відновлення бізнес-процесів, що можуть затримані чи відкладені поперх першого місяця, тут не розглядаються.

Увага фокусується на стабілізації роботи ІТ-інфраструктури, а також на аналізі вірогідності повернення до роботи в поточні локації після локалізації надзвичайної ситуації та оцінки ризиків. У випадку неблагополучного прогнозу для запуску бізнесу на поточних локаціях варто перейти до плану із довгострокової релокації бізнесу.

Етап Реставрації або План з релокації бізнесу як частковий випадок (План із безперервного функціонування бізнесу)

Етап відновлення передбачає довгострокове розміщення більшості/усього персоналу компанії на новій локації, можливо, з перевезенням частини або усіх активів у інші регіони країни. Ця частина плану може бути пропрацьована як найважливіша з точки зору ризиків воєнного часу.

Стандартна практика полягає в тому, що після надзвичайної ситуації, яка призвела до пошкодження або знищення майна компанії, має бути виконана ретельна оцінка пошкоджень об'єкту або ризиків такої ситуації. Це дозволить визначити реальний або потенційний рівень пошкоджень і порівняти ризики роботи на поточній локації, можливість релокації бізнесу.

Аби знизити ризики негативних наслідків у випадку довгострокового переміщення бізнесу на нові локації, варто заздалегідь опрацювати запасні локації як в регіоні розміщення бізнесу, так і в інших, більш безпечних регіонах країни.

Також ця частина плану має передбачати найгірший сценарій повної втрати фізичної ІТ-інфраструктури та обладнання компанії. Тому резервне копіювання, швидкий доступ до даних з віддалених локацій мають бути пропрацьовані заздалегідь. Щоб відновити ділову активність в найкоротші терміни, персоналу потрібен доступ до певних критично важливих даних, записів та документів. Копії таких даних зазвичай в одній чи обох формах: електронні копії, збережені на різних дисках сервера/хмарне сховище; паперові копії, збережені всередині та ззовні офісу (наприклад, у спеціалізованих центрах зберігання).

Співробітники, що працюватимуть на новій локації чи віддалено, повинні мати доступ до електронних копій документів, як тільки ІТ-спеціалісти відновлять доступ до мережі. Таким чином, ІТ-спеціалісти відповідальні за пошук цих документів, а за сканування, архівування та організацію структури збереження відповідальні співробітники кожного із підрозділу компанії.

Так само співробітники повинні мати доступ до будь-якої паперової інформації, якої немає в електронному форматі, але яка необхідна для роботи. Хорошим варіантом також є створення нотаріальних копій найважливіших документів компанії та організація окремого безпечного збереження таких документів. Якщо співробітникам необхідно працювати з дому та використовувати мобільний інтернет, раціональним є поповнити їм рахунки мобільних телефонів, надати тимчасові корпоративні номери та додаткові телефони за необхідністю.

3.2 Бюджет релокації бізнесу

Для того, щоб ухвалити більш оптимальне рішення про регіон релокації бізнесу та вибрати пріоритетну локацію в рамках цього регіону, команді реагування на кризи та загрози разом із власниками компанії слід підготувати попередній бюджет на релокацію бізнесу для кожного з варіантів, що розглядаються.

Помилка у виборі оптимального регіону та локації має досить значну матеріальну цінність, яку компанія заплатить у разі необхідності зробити повторну релокацію або внаслідок вищих операційних витрат (оренда нерухомості, складності з наймом співробітників). Тому підготовка та аналіз попередніх бюджетів на релокацію – важливий етап, він нарівні з аналізом ризиків безпеки, потенціалу ринку, змінами в закупівлях та логістики компанії, які впливають на собівартість товарів та послуг у новому регіоні.

За інших рівних, чим нижчий бюджет на релокацію, тим менше компанія та власники бізнесу витратять свого оборотного капіталу на переїзд і більше залишиться на оперативний запуск бізнесу, маркетингові активності та підтримку співробітників та їхніх сімей у рамках релокації.

Багато компаній малого та середнього бізнесу мають суттєві обмеження та нестачу вільних коштів, тому можуть зазнати суттєвих втрат аж до припинення своєї діяльності та банкрутства, якщо релокація виявиться невдалою.

У рамках нашого гайду ми запропонуємо вам просту форму для розрахунку та оцінки бюджету на релокацію, і ви зможете використовувати її для всіх можливих варіантів, які ви розглядатимете. Одночасно з цим ви зможете зробити точний і детальний розрахунок за своїм бажанням, додаючи групи витрат, які специфічні для вашого бізнесу.

Ми рекомендуємо згрупувати витрати на такі групи:

1. Люди

У цьому розділі слід оцінити зарплатний фонд, який вам буде потрібний у новому регіоні після релокації. Для цього потрібно буде врахувати, яка частина ваших співробітників згодна на релокацію і приєднається до компанії в новому регіоні. Скільки співробітників і з якими середніми зарплатами ви найматимете в регіоні релокації. Чи ви повністю або частково компенсуватимете оренду житла ключовим співробітникам, які переїжджатимуть разом з вами та членам їхніх сімей, а також загалом оплачуватиме переїзд для співробітників. Ви можете відштовхнутися від вашого поточного штатного розкладу та змодельовати кілька можливих варіантів залежно від того, яка частка членів вашої команди переїжджатиме в новий регіон.

2. Устаткування

У цьому блоці вам потрібно буде врахувати всі витрати, пов'язані з обладнанням компанії, яке необхідно буде перевезти, а також з частиною обладнання, яке вам необхідно буде придбати вже для нової локації. Важливо не забути, що вам потрібно буде оплатити демонтаж та налагодження обладнання, подумати про необхідний ремонт та упаковку як технологічного обладнання, так і офісної та ІТ-техніки. Сюди можна віднести витрати на дрібний ремонт приміщення в рамках підготовки обладнання до роботи. Окремі рішення вимагають опрацювання, якщо ваше обладнання має нестандартні габарити і необхідно буде орієнтуватися на перевезення залізницею.



3. Транспорт та логістика



Дана група витрат визначатиметься обсягом і вагою вантажу, який ви перевозитимете (обладнання, складські запаси, речі співробітників тощо), а також відстанню, на яку здійснюватиметься перевезення. Будь-яке негабаритне та нестандартне обладнання, очевидно, призведе до подорожчання транспортних та логістичних витрат. Часто є розумним перевірити вартість перевезення та стану окремих позицій вашого обладнання, може виявитися, що вигідніше буде купити частково нове або б/в обладнання вже після релокації, замість залишеного та по можливості розпроданого обладнання в поточній локації.

4. Нерухомість та фінанси



У цьому блоці необхідно оцінити вартість оренди необхідних приміщень та інші платежі, які вам необхідно буде здійснити у новому регіоні, включаючи страхові та реєстраційні платежі. Враховуючи, що витрати на оренду приміщень ваша компанія нестиме щомісяця, а не одноразово, слід особливо уважно аналізувати умови оренди, стан приміщення, окремі платежі крім комунальних, умови оплати, термін договору та відсутність/прив'язку орендної плати до валюти. Тут слід спрогнозувати і врахувати вартість комунальних послуг. Для багатьох компаній критично важливою є інформація про наявність необхідних потужностей з електрики, доступу до води та газу, а також вартість цих ресурсів. У цьому блоці розрахунків слід врахувати розмір оборотного капіталу, який вам буде необхідний, щоб пройти період від запуску бізнесу на новій локації, включаючи закупівлю сировини та інші виплати перед отриманням платежів від клієнтів.

Крім запропонованих чотирьох блоків, ви можете додати додаткові специфічні витрати для вашого бізнесу, а також врахувати ризик неточності у підготовці бюджету та додати певний % від підсумкового бюджету, щоб врахувати цей ризик.

3.3 Чек-лист підготовки бізнесу до релокації

В умовах воєнного часу, перевезти бізнес набагато складніше, ніж у мирний час. Запропонований список для самоперевірки та підготовки вашої компанії до переїзду допоможе бути більш організованими та найефективніше здійснити релокацію в інший регіон.

Використовуйте цей список для самоаналізу під час планування переїзду.

1. За 2 місяця до релокації:

- Оберіть та затвердьте команду і керівника з релокації;
- Підрахуйте орієнтовний бюджет переїзду;
- Заплануйте архівування та переміщення комерційної інформації компанії, локальних серверів і комп'ютерів співробітників (переносні носії та хмарні обчислення);
- Інвентаризуйте обладнання компанії, визначте список обов'язкового обладнання, що має бути переміщено в нову локацію (офісна техніка, лабораторне обладнання, електроніка, виробниче обладнання);
- Перевірте технічний стан обладнання, у разі необхідності проведіть технічне обслуговування та ремонт завчасно до релокації;
- Перевірте існуючі договори на оренду нерухомості, заздалегідь попередьте орендодавця, організуйте зустріч і обговоріть усі необхідні умови для припинення договорів;
- Перевірте контракти з постачальниками комунальних та телекомунікаційних послуг, щоб запланувати дати припинення надання цих послуг і переоформити договори;
- Якщо ви виїжджаєте із крупної офісної або комерційної будівлі, заздалегідь попередьте адміністрацію і зарезервуйте ліфт, паркувальні місця, додаткові послуги по переїзду до дати переміщення;
- Якщо на вашій будівлі була розміщення вивіска компанії або інші рекламні носії – заплануйте демонтаж та **перевезення**;
- Перевірте можливі існуючі **варіанти компаній-перевізників, проведіть переговори та розрахунки бюджету на транспортування обладнання**;
- Заздалегідь попередьте основних клієнтів і постачальників про свій переїзд. Проконсультуйтеся зі своєю страховою компанією, обслуговуючим банком і податковою адміністрацією у разі необхідності.

2. За 1 місяць до релокації:

- Скоординуйте роботу з **підготовки плану з переміщення ІТ і телекомунікаційної інфраструктури компанії. Організуйте безпечне зовнішнє сховище для даних компанії**;
- Проведіть зустріч команди з релокації та представників кожного відділу компанії. Заплануйте щотижневі зустрічі для перевірки статусу підготовки кожного відділу до переміщення;
- Зберіть у співробітників відділів компанії всі поточні плани розташування меблів, щоб врахувати їх при плануванні розміщення на новій локації;

- У разі необхідності підготуйте комунікаційні повідомлення для клієнтів компанії, партнерів і постачальників для розсилки та розміщення інформації про переміщення вашого бізнесу на інформаційних ресурсах компанії;
- Регулярно аналізуйте можливі варіанти переміщення, щоб обрати найпривабливіший варіант для релокації;
- Визначте декілька безпечних маршрутів для переміщення активів компанії, обладнання та співробітників, за необхідності - **разом із сім'ями**;
- У разі необхідності заплануйте оренду житла в місці релокації для співробітників, що переїдуть. Також варто організувати відрядження частини співробітників у локацію переміщення бізнесу, аби завчасно підготувати приміщення до приїзду людей та обладнання компанії.

3. За 1-2 тижні до релокації:

- Завершіть **підготовку графіка переміщення та організуйте інструктаж з переїзду співробітників усіх відділів**;
- Заплануйте доставку пакувальних матеріалів і етикеток для обладнання, меблів, офісних речей, товарів і сировини на складі компанії;
- Створіть постійний канал зв'язку в месенджерах для команди з релокації та окремих для всіх співробітників компанії;
- Підготуйте і передайте співробітникам список екстрених контактів: номери мобільних телефонів команди з релокації та керівника з релокації. **Визначте, до кого і з якими питаннями співробітникам буде зручно звертатись**;
- Підготуйте план передачі поточних об'єктів нерухомості під охорону адміністрації орендодавця чи незалежним охоронним компаніям, до передачі нерухомості та припинення договорів оренди.

4. День(дні) релокації:

- Слідкувати за роботою команди з релокації та координаторів переміщення в точки наступного розміщення бізнесу (як активів, так і працівників компанії);
- Координувати допомогу команди на місці релокації для вирішення питань, пов'язаних з переїздом;
- Регулярно перевіряти цілість обладнання компанії та безпеку людей в дорозі, а також зустріч і розміщення людей на новому місці.

5. Період після релокації:

- Зберігайте команду з релокації та роль керівника з релокації ще декілька тижнів для підтримки запитів співробітників, **управління монтажем і запуском обладнання і т.д.**;
- Організувати підготовку до найму і навчання **нових працівників, що доєднуються до команди вже на новому місці**;
- Провести огляд на наявність пошкоджень активів та **обладнання компанії. Організувати ремонт у разі потреби**;
- Опитати співробітників на наявність побажань/пропозицій задля більш ефективної організації роботи компанії на новій локації;
- Переглянути взаємодії з поточними постачальниками та клієнтами. Організувати роботу залучення нових клієнтів на новому місці.

3.4 Оцінка запропонованих локацій для релокації під вимоги вашого бізнесу

Одним із найважливіших напрямків роботи команди з реагування на надзвичайні ситуації та загрози в умовах війни є розробка сценарію переміщення бізнесу у випадках неможливості продовження роботи в поточних місцях.

У попередніх розділах ви ознайомилися з методологією і, можливо, вже почали підготовчу роботу з оцінки поточного рівня безпеки, розглянете сценарії і тригери для початку переїзду, почнете підготовку детального плану, що включає бюджет і контрольний список переїзду, і почнете або продовжите опис критичних бізнес-процесів.

Після цього з розділу, присвяченого аналізу регіонів, рекомендованих для релокації, ви могли більш детально ознайомитися з потенційними можливостями і вибрати кілька варіантів в залежності від того, наскільки умови в регіонах підходять для продовження вашого бізнесу.

Умови в регіонах можуть істотно відрізнятися в різних позиціях, десь може бути більш зручна логістика для роботи з постачальниками, десь є більш привабливий ринок надання послуг або продажу товарів, десь нижче рівень цін на нерухомість, а десь більш соціально розвинена інфраструктура і т.д.

Щоб ухвалити найбільш оптимальне та ефективне рішення про переїзд до кращого регіону для релокації бізнесу, доцільно зробити додатковий порівняльний аналіз регіонів за обраними стандартними критеріями, який ми наведемо нижче або додавши власні критерії, характерні для вашого бізнесу.

У найпростішому варіанті кожен регіон для потенційного переїзду, обласний центр і окремий населений пункт, за вашим бажанням, ви можете оцінити за допомогою якісної оцінки за

певними критеріями. По кожному критерію ви самі суб'єктивно ставите оцінку від 1 до 5, де 5 - найвищий позитивний бал і 1 - найнижчий відповідно. Ви також можете вибрати вагу для кожного критерію, щоб точніше відобразити привабливість або не привабливість конкретного регіону для вашого бізнесу. Якщо для вас найбільш важлива доступність сировини і зручна логістика, то вага цього критерію буде вище, якщо на ринках збуту, то аналогічно вага цього критерію буде більше, ніж інших.

Приклад №1 Анкета для визначення привабливості місць потенційної релокації бізнесу

№	Критерій	Оцінка Тернопільської області	Оцінка Рівненської області	Оцінка Львівська область	Оцінка Івано- Франківської області
1	Рівень безпеки	4	3	3	5
2	Географічне положення/ Близькість до кордонів ЄС	4	4	5	4
3	Робота органів державної влади з підтримки релокації	4	4	5	4
4	Транспортна інфраструктура та транспортна логістика	4	4	5	3
5	Наявність відповідних об'єктів для ведення бізнесу та рівень цін	5	5	4	3
6	Доступність житлової нерухомості для персоналу переселених бізнесів і рівень цін	5	3	4	4
7	Забезпечення переміщених підприємств енергоресурсами	4	5	4	4
8	Наявність привабливого ринку товарів/послуг.	4	3	5	4
9	Наявність вільних трудоу ресурсів	4	4	5	3
10	Наявність доступу до сировини і постачальникам	5	5	4	4
11	Наявність водних і земельних ресурсів	5	5	4	5
12	Соціальна інфраструктура	4	4	5	4
	Підсумок:	52	49	53	47

З наведеного Прикладу №1 зрозуміло, що варто звернути увагу на пошук потенційних локацій для переселення в Тернопільській та Львівській областях.

Наступним кроком, для напрямків фаворитів рейтингу, можна ще більш детально оцінити ці напрямки, додавши вагу кожного критерію для врахування специфіки конкретного бізнесу.

Приклад №2 Анкета для визначення привабливості місць для релокації бізнесу, враховуючи вагу критеріїв

№	Критерій	Вага критерію	Оцінка Тернопільська область	Оцінка Львівська область
1	Рівень безпеки	5%	4	3
2	Географічне положення/ Близькість до кордонів ЄС	5%	4	5
3	Робота органів державної влади з підтримки релокації	5%	4	5
4	Транспортна інфраструктура та транспортна логістика	15%	4	5
5	Наявність відповідних об'єктів нерухомості для ведення бізнесу та рівень цін	15%	5	4
6	Доступність житлової нерухомості для персоналу переселених бізнесів і рівень цін	8%	5	4
7	Забезпечення переміщених підприємств енергоресурсами	5%	4	4
8	Наявність привабливого ринку товарів/послуг.	10%	4	5
9	Наявність вільних трудових ресурсів	10%	4	5
10	Наявність доступу до сировини і постачальникам	7%	5	4
11	Наявність водних і земельних ресурсів	5%	5	4
12	Соціальна інфраструктура	10%	4	5
	Підсумок:	100%	4.35	4.5

Так, у Прикладі №2 для Тернопільської області з урахуванням ваг критеріїв підсумковий бал складає:

$$5\% \cdot 4 + 5\% \cdot 4 + 5\% \cdot 4 + 15\% \cdot 4 + 15\% \cdot 5 + 8\% \cdot 5 + 5\% \cdot 4 + 10\% \cdot 4 + 10\% \cdot 4 + 7\% \cdot 5 + 5\% \cdot 5 + 10\% \cdot 4 =$$

$$=4.35$$

Для Львівської області з урахуванням ваг критеріїв підсумковий бал становитиме:

$$5\% \cdot 3 + 5\% \cdot 5 + 5\% \cdot 5 + 15\% \cdot 5 + 15\% \cdot 4 + 8\% \cdot 4 + 5\% \cdot 4 + 10\% \cdot 5 + 10\% \cdot 5 + 7\% \cdot 4 + 5\% \cdot 4 + 10\% \cdot 5 = 4.5$$

На наведеному прикладі видно, що Львівська область за результатами оцінки виглядає більш привабливою для релокації.

Після того як ви вибрали один-два пріоритетних регіонів для потенційного переїзду, слід почати більш детальний пошук конкретних варіантів нерухомості і земельних ділянок в даному регіоні (регіонах). Для цього можна скористатися популярними інтернет-ресурсами, в яких публікують оголошення про продаж і оренду нерухомості, а також переглядати пропозиції нерухомості, які місцева влада розміщує на своїх інтернет-ресурсах.

Добре працює і прямий пошук потенційних орендодавців серед офісних центрів і великих індустріальних парків, у них часто є власні сайти в інтернеті, а також звернення в агентства нерухомості і брокерів в потенційному регіоні переїзду з додатком для пошуку відповідного об'єкта нерухомості для вашого бізнесу.

Рекомендуємо уважно проаналізувати можливі пропозиції по об'єктах нерухомості, щоб дистанційно переконатися в тому, що вони повністю підходять під специфіку діяльності вашої компанії, власник / орендодавець має повний пакет правостановлюючих документів, об'єкт має доступ до всіх необхідних потужностей для електроенергії та інших ресурсів. Також рекомендується переконатися, що технічний стан приміщень відповідає вашим вимогам, доступ на об'єкт, як пішохідний, так і на автомобілі, зручний і поблизу немає об'єктів критичної інфраструктури та військових об'єктів, які можуть збільшити ризики при розміщенні для вашого бізнесу.

Навколишні об'єкти, в цілому, район розташування, транспортну інфраструктуру легко можна віддалено проаналізувати за допомогою електронних карт типу maps.google.com або аналогів.

Якщо немає необхідності терміново заново залучати співробітників і активи компанії, рекомендується заздалегідь відвідати потенційний населений пункт, обраний для переїзду, і всі потенційні об'єкти, які були обрані віддалено співробітниками компанії.

Це дозволить задати всі уточнюючі питання на місці, переконатися у відсутності спотворення інформації з боку власника / орендаря нерухомості, оцінити рівень розвитку соціальної та транспортної інфраструктури і особисто поспілкуватися з представниками місцевої влади.

Така послідовність дій буде корисна для доопрацювання детального плану переїзду і аналізу потенційних регіонів і конкретних локацій для переміщення бізнесу. Навіть якщо ви не скористаєтеся цим планом, вкладений час і ресурси в його складання окупляться тим, що убезпечить від основних ризиків і допоможуть запобігти значних втрат компанії у випадках неоптимального, екстреного переїзду під тиском стресу і обставин, після яких доведеться знову соціалізувати бізнес.

3.5 Перезапуск бізнесу після релокації

Після того, як активи вашого бізнесу і співробітників (хоча б частково) будуть переміщені в інший регіон(и), вашим завданням буде якомога швидше запуснути основні напрямки операційної діяльності вашої компанії.

Потрібно буде скоротити касовий розрив між непередбаченими і запланованими витратами, пов'язані з переїздом бізнесу і падінням або відсутністю виручки за певний період. Продажі та обслуговування потрібно буде відновити в найкоротші терміни, і почати (продовжити) перегляд витрат на ведення бізнесу і собівартості ваших товарів або послуг, оскільки умови роботи з постачальниками також могли змінитися.

Важливим завданням також буде підтримка і мотивація вашої команди, яка релокувалася разом із вами. Організація переїзду співробітників і членів сім'ї, за необхідності, допомога в пошуку і оренді житла і вирішенні інших побутових питань. Оскільки навряд чи всі 100% співробітників зможуть переїхати в регіон релокації бізнесу, потрібно буде розрахувати критичну кількість співробітників та у випадках дефіциту персоналу – пошук додаткових співробітників в регіоні релокації і тих, хто буде готовий переїхати в ваш регіон і приєднатися до колективу.

Особливу увагу приділіть мотивації переїзду для ключових співробітників компанії або, по можливості, щоб вони продовжували працювати і допомагали перезапустити бізнес в новому регіоні віддалено або в рамках відряджень.

В цілому необхідно буде переглянути і адаптувати до нових умов бізнес-модель компанії, елементи операційної моделі та окремі бізнес-процеси, а також фінансову модель компанії.

У тому випадку, коли у вас буде достатня кількість часу для підготовки компанії до переїзду, частину розрахунків і моделювання різних сценаріїв також можна зробити заздалегідь у базових електронних таблицях в Microsoft Excel або Google Таблицях.

В рамках плану з безперервному функціонуванню бізнесу та плану з релокації ви можете пропрацювати розділ про адаптацію бізнес-моделі вашої компанії до потенційних нових умов в інших регіонах. Результати моделювання для різних регіонів та місць також можуть бути використані для визначення кінцевого регіону для переміщення вашого бізнесу, в разі такої необхідності.

Усталений, загальноприйнятий і широко рекомендований шаблон для опису бізнес-моделі - це The Business Model Canvas by Strategyzer.com.

Шаблон складається з 9 блоків, більш детально ознайомитися з рекомендаціями щодо його використання та заповнення можна [за посиланням](#).

Ми будемо використовувати логіку цього інструменту опису бізнесу, щоб скласти список пріоритетних завдань і напрямків для аналізу, і зміни, які потрібно внести в бізнес-модель вашої компанії, щоб ефективно перезапустити компанію на новому місці.

1. Сегменти клієнтів

В основному від цього блоку буде залежати вся дохідна частина компанії, якщо немає перспектив зберегти і примножити клієнтську базу, релокація безглузда. У першу чергу необхідно проаналізувати, скільки клієнтів може бути втрачено в результаті релокації, чи можна щось зробити, щоб утримати одних клієнтів, переключившись на інші канали поставок або продажів через партнерів, скільки клієнтів можна отримати в новому регіоні, який рівень конкуренції в регіоні переїзду і сусідньому, якщо це актуально. Також можуть бути більш різкі зміни в сегменті клієнтів від B2B до B2C і навпаки, продажі на експорт, участь у державних закупівлях тощо.

2. Ціннісна пропозиція для клієнтів

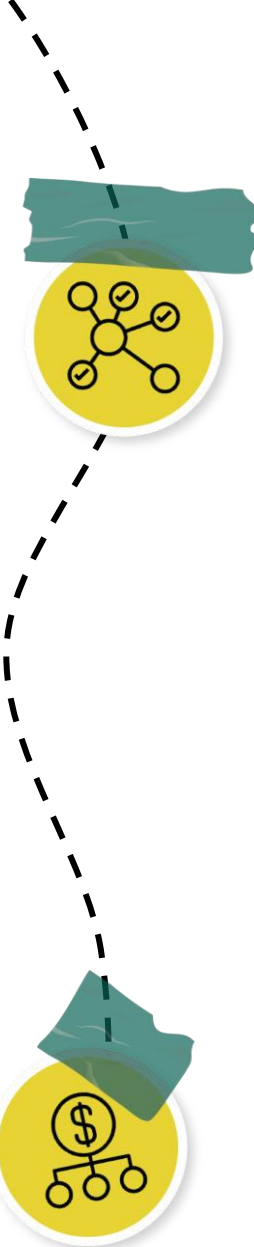
Цей блок тісно пов'язаний із блоком сегментів клієнтів. Ціннісна пропозиція для клієнтів - це відповіді на питання про те, чому клієнти купують у вас. Модернізувавши ціннісну пропозицію для поточних і потенційних клієнтів, можна знайти можливість залучити більше, чіткіше позиціонувати свої товари і послуги з точки зору маркетингу, враховувати регіональні реалії і т.д., наприклад, за рахунок використання дешевшої сировини можна знизити вартість товару або послуги, і почати продавати її більш широкому колу клієнтів, які не виставляють суттєвих вимог до якості товару. Або навпаки, збільшити якість продукції, з урахуванням потреб клієнтів у якості, наприклад, з інших країн, що дозволить підняти ціну і отримати більший дохід.

3. Взаємодія із клієнтами і каналами продажів

У разі переїзду і необхідності внесення змін у бізнес-модель ці два блоки можуть розглядатися одночасно, і в цій частині моделі повинні бути опрацьовані питання, як і що потрібно змінити у взаємодії з клієнтами, організації процесу продажів, а також переглянути ефективність самих каналів збуту. Чи потрібно шукати партнерів для продажу товарів і послуг, чи потрібні вам посередники, чи варто торгувати в інтернеті і що для цього потрібно, або сконцентруватися на класичній роздрібній і оптовій торгівлі.

4. Дохід компанії

Розглянуті вище чотири блоки повинні допомогти вам проаналізувати, який рівень доходу ви зможете зберегти і, можливо, збільшити після переїзду. Якими повинні бути плани на найближчі місяці для всіх співробітників, що займаються продажами. Також, якщо компанія займається виробництвом товарів, орієнтир продажів стане хорошим показником того, скільки потрібно буде виробляти, який рівень завантаженості співробітників і техніки буде потрібно, чи потрібно буде транспортувати і відразу запускати всі потужності і т.д. Для сервісних компаній це також може бути орієнтиром для кількості персоналу, задіяного в обслуговуванні клієнтів у нових умовах.



5. Ключові ресурси. Ключові активності та Ключові партнери

Ви також можете переглянути ці три блоки одночасно, щоб визначити, що може бути корисним для вас, щоб продовжувати працювати в нових умовах, а від чого можна відмовитися. Можливо, у новому регіоні не буде необхідних постачальників або ресурсів і якась діяльність буде зупинена автоматично. У інших ситуаціях варто ухвалити рішення припинити що-небудь робити виходячи з того, приносить це прибуток компанії чи ні. Наприклад, відмовитися від будь-якого товару в портфелі вашої компанії, змінити розмір і упаковку продукції, можливо, рецептуру або внести зміни, що обслуговують клієнтів з урахуванням місцевої специфіки і рівня життя. Також хороший аналіз ваших ключових ресурсів і сильних сторін може підштовхнути вашу компанію до кардинальної зміни профілю діяльності, наприклад, від виробництва до продажу електронної та побутової техніки, від мережі ресторанів до служби доставки в форматі dark kitchen и т.д. Якщо максимально спростити, то в цих блоках потрібно відповісти на питання: як інакше налагодити бізнес-процеси і роботу співробітників таким чином, щоб створити таку ж або нову, за необхідності, цінність для клієнтів, яка буде затребувана після переїзду в новий регіон.

6. Структура витрат

Проаналізувавши, як повинна виглядати робота компанії в новому регіоні, які зміни в роботі співробітників і їх кількості повинні бути впроваджені і як можна оптимізувати бізнес-процеси компанії, слід щомісяця розраховувати оновлений бюджет витрат і порівнювати його з оновленим планом доходів. Звичайно, якщо витрати компанії виявляться вище доходів, це не буде хорошим знаком. Однак необхідно ще раз перевірити, чи існує реальний шанс, що після перезапуску бізнесу в регіоні релокації в наступні місяці зростуть доходи або можуть скоротитися витрати. Якщо рахунки компанії або власників мають фінансові резерви, це може допомогти пройти перші кілька місяців і стабілізувати бізнес. Якщо результати аналізу і моделювання негативні, рекомендуємо повернутися до перегляду регіону для переїзду і шукати ті можливості, де і дохідна, і видаткова частини фінансів компанії будуть збалансовані і компанія, як мінімум, не понесе збитків.

Додатки

Додаток 1. Приклад компанії «Південтрейд»

Компанія «Південтрейд» займається оптовою та роздрібною торгівлею продуктів харчування у місті Одеса. Компанія орендує склад, два роздрібні магазини та офіс у м. Одеса. Штат - 20 людей. Оборот компанії - 3.5 млн. грн на місяць.

- Офіс (7 осіб), включаючи позиції: директор компанії, фахівець з кадрів, головний бухгалтер, бухгалтер, IT-менеджер, спеціаліст із закупівель, юрист.
- Склад (8 осіб), включаючи позиції: керівник зміни – 2 особи та працівник складу – 6 осіб.
- Магазин №1 (3 особи), включаючи позиції: старший продавець, продавець-консультант – 2 особи.
- Магазин №2 (2 особи), включаючи позиції: старший продавець та продавець-консультант.

1.1 Команда реагування на кризи та загрози та плани на найближчі два місяці.

1. Директор компанії – постійно
2. Фахівець з кадрів – постійно
3. Головний бухгалтер – постійно
4. IT-менеджер - постійно
5. Юрист – частина проєктів та завдань
6. Старший продавець - частина проєктів та завдань
7. Старший зміни - частина проєктів та завдань

Заплановані завдання на листопад 2022 року:

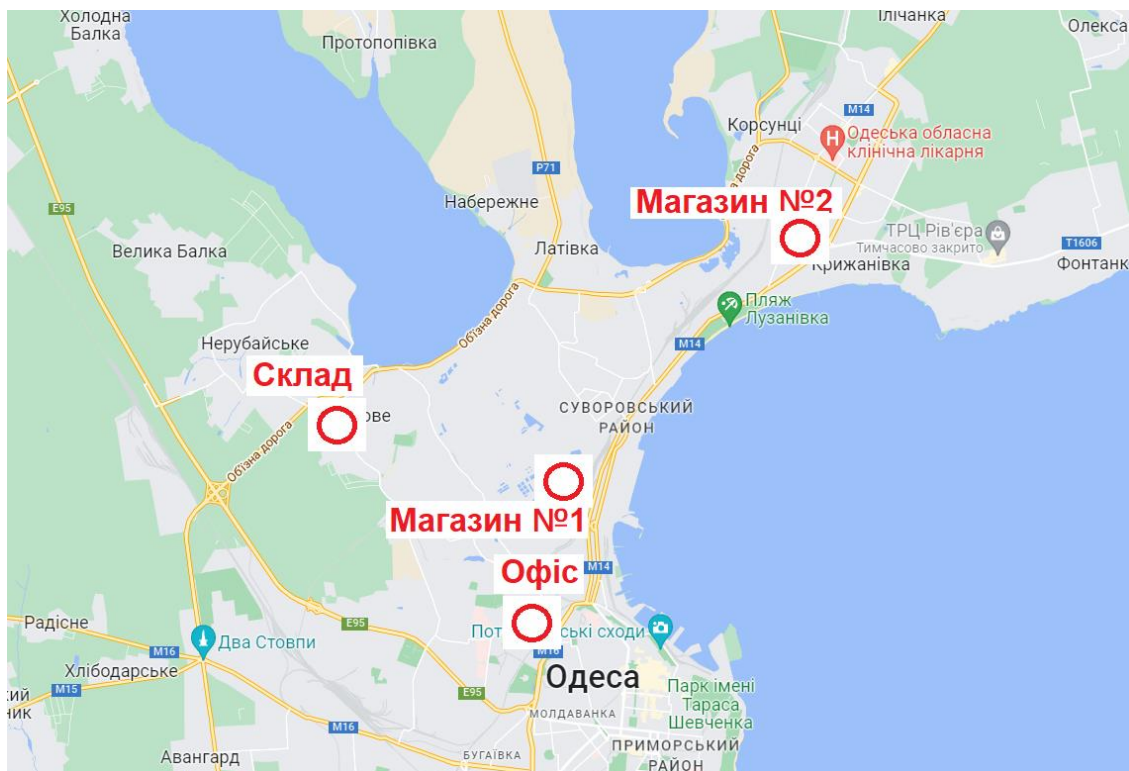
1. Оцінити рівень безпеки поточних локацій компанії.
2. Розглянути доцільність закриття одного з магазинів.
3. Підготувати сценарії реагування на загрози компанії в умовах війни та донести до відома співробітників.
4. Оновити та перевірити виконання інструкцій співробітниками під час повітряних тривоги
5. Зробити резервне копіювання критично важливої інформації компанії.
6. Купити 4 ноутбуки для віддаленої роботи частини співробітників.

Заплановані завдання на грудень 2022 року:

1. Розглянути доцільність закриття офісу компанії та продовження роботи з дому.
2. Опрацювати чек-лист для можливої релокації бізнесу.
3. Описати основні бізнес-процеси та інструкції по роботі магазину та складу.
4. Провести аналіз Вінницької, Чернівецької області та міста Києва як потенційно привабливих для відкриття магазину та складу із подальшим закриттям бізнесу в Одесі або з продовженням роботи в обох регіонах. Провести розрахувати та підготувати бюджет потенційної релокації.
5. Підготувати план релокації за необхідності.

Оцінка ризику розміщення активів компанії на певній локації компанії «Південтрейд»

Загальна інформація: Одеська область зазнає регулярних ракетних атак від початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року. У сусідній Миколаївській області тривають активні бойові дії, з міста Миколаїв та його області, а також частини тимчасово окупованої Херсонської області частина мешканців переїхала в м. Одеса. У місті розташовані багато об'єктів стратегічної інфраструктури, такі як Одеський морський порт та міський аеропорт.



Приклад оцінки загальної ситуації, що є безпечним для магазину №2:

Магазин знаходиться в тихому місці на фасаді основної транспортної артерії в північно-східній частині міста за адресою вулиця Семена Палія, 76. Магазин розташований на першому поверсі багатоповерхівки. Поблизу відсутні бомбосховища. Активи магазину №2 це співробітники компанії – продавці в магазині та товарні запаси. В теорії, магазин №2 може бути пограбований чи стати жертвою вандалізму, але ця вірогідність є не вищою за середню в м. Одеса. В цю частину міста було нанесено декілька ракетних ударів, ризик повторних - вище середнього. У разі несприятливого сценарію можливе продовження насування військ ворога зі сторони Херсона та Миколаєва. Цей район м. Одеси знаходиться в зоні підвищеного ризику.

Відповідальний за проведення оцінки: старший продавець Магазину №2 та директор компанії.

Оцінку ризиків безпеки рекомендовано робити в наступній таблиці:

Ризик	Історія ризику і загроз безпеки	Вірогідність	Потенційні наслідки для бізнесу
Воєнні дії	Воєнні дії в Україні з 2014 року. З 24.02.22 регулярні обстріли ракетами м. Одеса та загроза висадки десанту. Захват м. Одеса та Одеської області повторюється в публічному полі зі сторони рф.	У безпосередній близькості (до 2 км, не розташовані об'єкти стратегічної інфраструктури міста і воєнні об'єкти). (6)	Повна втрата активів компанії, загроза життю та здоров'ю співробітників. (10)
Громадські заворушення	Серйозні громадські заворушення в 2014 р. в центральній частині міста, загинуло більше 50 осіб. Ніяких небезпечних подій у районі магазину №2 і в Одесі з 2015 року.	Нижче середнього. (3)	Часткова втрата активів компанії та ризики здоров'ю співробітників. (3)
Тероризм	М. Одеса не має зв'язків з тероризмом, і не є відомою ціллю для будь-яких екстремістських груп.	Нижче середнього. (2)	Часткова втрата активів компанії та ризики здоров'ю співробітників. (2)
Вулична злочинність	У м. Одеса значний рівень злочинності, переважно крадіжок і майнових злочинів. Доступність зброї також збільшила загрозу збройної злочинності.	Протягом 12 місяців було декілька подій у мікрорайоні, де розташований магазин №2 (8)	Часткова втрата активів компанії та ризики здоров'ю співробітників. (6)
Організована злочинність	Організовані злочинні групи (ОЗГ) укорінилась в м. Одеса. Незважаючи на усі зусилля реформації, ОЗГ, вірогідно, збережуться і можуть бути посилені у зв'язку із війною.	Ні магазин №2, ні офіс, ні компанія в цілому не привертала увагу ОЗГ. (4)	Часткова втрата активів компанії та ризики здоров'ю співробітників. (4)
Виступи демонстраторів та активістів	Україна не мала вагомого активістського руху до революції в 2014, що посилює суспільство, тим	Ніяких потенційних дій направлених проти компанії та	Часткова втрата активів компанії та ризики

Ризик	Історія ризику і загроз безпеки	Вірогідність	Потенційні наслідки для бізнесу
	самим підвищивши вірогідність екологічної та іншої громадської активності.	реалізованих товарів в магазині №2. (0)	здоров'ю співробітників. (1)
Кібер-безпека	В Україні існує вагома загроза викрадення інформації та атаки цифрової інфраструктури, також і через програмні продукти рф (1С, Битрикс24 та інші.).	Компанія не використовує програмне забезпечення рф, регулярно проходить аудит з інформаційної безпеки. (1)	Часткова втрата активів компанії. (1)
Інші ризики			

Проаналізувавши ризики компанії, основними визначені такі, що, зазначені в таблиці нижче. Команда реагування на кризи та загрози повинна підготувати детальні плани та заходи щодо зменшення потенційних наслідків для співробітників та активів компанії.

Ризик	Відповідальний за моніторинг та управління ризиком	Пом'якшення та зменшення ризику
Воєнні дії	Керівник компанії ПІБ Контакти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проводити регулярний моніторинг ситуації. 2. У разі початку активних бойових дій в Одеській області закрити магазини та релокуватись у альтернативний регіон. 3. Підготувати план з релокації та знизити рівень товарних запасів. 4. Контролювати дотримання персоналом магазину №2 інструкцій з безпеки та дій у разі повітряної тривоги. 5. Переглянути графік роботи магазину №2, щоб забезпечити безпеку співробітникам.
Вулична злочинність	Старший продавець Магазину №2 ПІБ Контакти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дотримуватися процедури інкасації та касових лімітів за наявності. 2. На початку зміни перевіряти роботу камер безпеки та кнопку тривоги. 3. Скоротити на 1 годину роботу магазину №2 у вечірній час.

Сценарії ескалації

Рівень	Визначення / Тригери	Дії, які необхідно розглянути
Зелений	<ul style="list-style-type: none"> В області та сусідніх з нею не ведуться військові дії. Низький рівень злочинності. Поліція та органи влади працюють у нормальному режимі. Активи та співробітники не розташовані в безпосередній близькості (до 3 км) від військових об'єктів та об'єктів критичної інфраструктури. 	<ul style="list-style-type: none"> Робота відповідно до стандартних операційних процедур. Підготовлено та оновлено плани з дій у надзвичайних ситуаціях та у випадку ескалації. Підготовлено плани щодо варіантів релокації бізнесу у випадку ескалації. Необхідно проаналізувати Вінницьку, Чернівецьку область та місто Київ. Дистанційно розглянути варіанти приміщень під офіс компанії, цех обжарювання та склад.
Помаранчевий	<p>Рішення про підвищення рівня приймається власником бізнесу у випадках:</p> <ul style="list-style-type: none"> Збільшення випадків грабежів, іншого прояву злочинності та небезпечної поведінки клієнтів на об'єктах бізнесу та в безпосередній близькості. Поява дорожніх блокпостів та постів (урядових, неурядових груп) ближче за 1 км від об'єктів бізнесу. Початок бойових дій в одній із сусідніх областей. Зростання числа ракетних обстрілів та авіаударів в області та обласного центру. 	<ul style="list-style-type: none"> Доведення інструкції до всіх співробітників щодо принципів поведінки у критичних ситуаціях. Здійснюється резервне копіювання клієнтської та бухгалтерської інформації, а також виробничої інформації у хмарні послуги. Здійснюється регулярний зв'язок керівників бізнесу та співробітників (телефон, корпоративна пошта, чат у WhatsApp) Координація роботи постачальників та обслуговування клієнтів, інформування про зміни у поставках/графіках. Початок часткової релокації офісу та складу компанії у м. Чернівці, Чернівецькій області або в місто Київ.
Червоний	<p>Рішення про підвищення рівня приймається власником бізнесу у випадках::</p> <ul style="list-style-type: none"> Активне застосування зброї поліцією/армією в області. Неможливість здійснювати постачання товарів/надавати послуги Зростання інтенсивності ракетних обстрілів та авіаударів в області та в обласному центрі 	<ul style="list-style-type: none"> Припинення роботи складу. Обладнання вивозиться до Чернівецької області м. Чернівці або в місто Київ за допомогою підрядника ТОВ «НП+». Залишки складу вивозити на власному автотранспорті до Чернівецької області м. Чернівці. Співробітники, не задіяні в релокації бізнесу, виїжджають до Чернівецької області м. Чернівців або в місто Київ на особистих автомобілях та на автомобілях компанії 3 рейсами.
Чорний	<p>Рішення про підвищення рівня приймається власником бізнесу у випадках:</p>	<ul style="list-style-type: none"> Операційний менеджер складу негайно залишає об'єкт у м. Одеса та евакуюється за безпечними маршрутами до Чернівецької області

Рівень	Визначення / Тригери	Дії, які необхідно розглянути
	<ul style="list-style-type: none"> Бойові дії з підтвердженими жертвами у населеному пункті розміщення бізнесу. Ракетні та авіаудари в безпосередній близькості від розміщення об'єктів компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> м. Чернівці або в місто Київ через Вінницьку область двома підготовленими власними автомобілями. Усі приміщення закриваються та вимикаються електрика, перекривається газопостачання та вода.

Приклад Плану із безперервного функціонування бізнесу компанії «Південтрейд».

«Південь трейд»

План із безперервного функціонування бізнесу

БЦ Ольвія, Одеса Віце-Адмірала Жукова, 21/23



Листопад 2022

Власник документу: ПІБ

Керівник компанії: ПІБ

Розділ 1. Команда

Штат співробітників: 20 людей

Із них працівники офісу – 7 людей

Працівники складу - 8 людей

Працівники роздрібних магазинів – 5 людей

Команда реагування на кризи та загрози:

1. Директор компанії (ПІБ/ Номер телефону) - постійно
2. Спеціаліст по кадрам (ПІБ/ Номер телефону) - постійно
3. Головний бухгалтер (ПІБ/ Номер телефону) - постійно
4. ІТ менеджер (ПІБ/ Номер телефону) - постійно
5. Юрист (ПІБ/ Номер телефону) – частина проєктів і задач
6. Старший продавець (ПІБ/ Номер телефону) – частина проєктів і задач
7. Старший зміни (ПІБ/ Номер телефону) – частина проєктів і задач

Оцінка доступу до ІТ-інфраструктури та готовність до віддаленої роботи:

Посада	ПІБ	Наявність ноутбука	Доступ до бази даних та мережних дисків	Корпоративний мобільний номер/ інтернет
Директор компанії		+	+	+
Спеціаліст з кадрів		- / домашній комп'ютер	-	-
Головний бухгалтер		+	+	+
Бухгалтер		- / домашній комп'ютер	+	-
ІТ-менеджер		+	+	-
Юрист		- / особистий ноутбук	+	-
Менеджер з продаж		+	+	+

Рекомендації: купити 1 додатковий ноутбук для віддаленої роботи бухгалтера на випадок відсутності доступу до офісу. Перевести на контракт мобільні телефони ІТ-менеджера та бухгалтера, у яких зросте навантаження в разі дистанційної роботи.

Розділ 2. Приміщення, документи та ІТ-інфраструктура компанії

Приміщення компанії:

Тип	Адреса	Розмір	Власність /Оренда
Офіс	БЦ Ольвія, Одеса Віце-Адмірала Жукова, 21/23 4 поверх	100 кв. м	Оренда, довгострокова
Склад	вулиця Виноградна, 31, Нерубайське, Одеська область	500 кв. м	Оренда, довгострокова
Магазин 1	вулиця Чорноморського Козацтва, 1а, Одеса	80 кв. м	Власність
Магазин 2	вулиця Семена Палія, 76, Одеса	60 кв. м	Оренда, на 1 рік

ІТ-інфраструктура компанії:

Ноутбуки – 4 у офісі, 2 на складі, 2 в магазинах

Стационарні комп'ютери – 4

Роутери – 6

Віддалений сервер для 1С/пошти gmail/ CRM системи/ Програми складського обліку та мережеві диски

Документи:

Статутні документи компанії

Бухгалтерська та податкова документація

Комерційні контракти

Рекомендації: необхідно зняти нотаріальні копії правовстановлюючих документів та ключових комерційних контрактів для окремого безпечного фізичного збереження та збереження електронних сканованих копій із допомогою хмарного рішення. Організувати додаткове незалежне резервне збереження даних компанії також і в хмарному рішенні.

Розділ 3. Опис процедури застосування плану безперервного функціонування бізнесу

Етап	Коли	Що	Як	Хто
Реагування	Час інциденту X	Група реагування на надзвичайну ситуацію/загрози проводить оцінювання, щоб вирішити чи є офіс та інші приміщення компанії працездатними. Всім співробітникам компанії рекомендується повернутися додому і дочекатися подальших інструкцій.	Співробітники сповіщаються телефоном і в чаті компанії	Директор компанії
	X + 2 год	Співробітники компанії починають працювати віддалено з дому та з резервних місць	Організовано віддалений доступ до мережевих дисків у хмарному сервісі та надсилання файлів електронною поштою та месенджерами	ІТ менеджер
	X+6 год і на регулярній основі	Організовано паперовий документообіг, необхідний для здійснення торгових операцій	Кур'єрська доставка, особистий автомобіль менеджера з продажу	Головний бухгалтер / менеджер з продажів
	X+8 год і на регулярній основі	Перевірка роботи касового апарату в магазинах і бухгалтерської програми на складі	Віддалено	Менеджер з продажів
Поновлення	X+2 дні	Перевезти співробітників на роботу в одну із резервних локацій (ЦеХАБ, провулок Віце-Адмірала Жукова, 17/19, Одеса / StudakMap, проспект Шевченка, 1, Одеса)	Приватний транспорт / таксі	Директор компанії
	X+4 дні	Якщо є можливість, перевезти документи та ІТ-обладнання з офісу до запасних місць	Приватний транспорт / таксі	Головний бухгалтер / ІТ менеджер
Відновлення	X+4 дні	Переконайтеся, що ключові бізнес-процеси закупівель та продажів є повноцінно функціонуючими процесами, включаючи електронний	Тестування всіх бізнес-процесів і моніторинг виконання в кінці кожного робочого дня	Директор компанії / Головний бухгалтер

Етап	Коли	Що	Як	Хто
		документообіг та бухгалтерський облік		
	Протягом X + 1 місяць	Якщо є можливість повернутися до роботи в початковому офісі, переїжджайте з резервних місць	Приватний транспорт / таксі	Директор компанії
Реставрація	Через X+1 місяць	Якщо немає можливості повернутися в початковий офіс і почати працювати, то продовжити роботи на резервних локаціях	Переговори з орендодавцем	Директор компанії
	Через X+1 місяць	Пошук альтернативних локацій для довгострокової оренди офісу в Одесі	Переговори з потенційними орендодавцями	Директор компанії
	Через X+1 місяць	Аналіз можливостей / необхідності передислокації в інше місто / регіон в разі загрози безпеці і неможливості продовження операцій в Одесі	Розрахунок бюджету на переїзд, аналіз альтернатив	
	Через X+2 місяці	Запуск офісу на новому місці	Переговори з потенційними орендодавцями	Директор компанії
	Через X+3 місяці	Завершення використання плану по безперервному функціонуванню бізнесу та оцінка плану	Аналіз досвіду релокації	Команда реагування на кризи та загрози
	Через X+3 місяці	Внесення змін до плану на основі досвіду релокації та перезапуску бізнесу	Внесення зміни до плану безперервності бізнесу	Команда реагування на кризи та загрози

Етап Реагування

Керівник підприємства уповноважений ухвалювати рішення про припинення використання поточного офісу компанії внаслідок надзвичайної ситуації або загрози (пожежа, вибух, мінування, відключення електроенергії, рейдерське захоплення будівлі тощо). У випадках відсутності зв'язку з керівником компанії обов'язки керівника кризового колективу виконує головний бухгалтер. Керівник компанії підтримує зв'язок з кризовим колективом і співробітниками компанії телефоном і за допомогою загального чату в месенджерах.

Крок 1. Члени кризової команди компанії або керівник компанії оцінюють наслідки надзвичайної ситуації або загрози. Якщо ситуація серйозна, він вводить надзвичайний стан за

необхідності. Усі співробітники отримують сповіщення через каскадний процес про те, що їм потрібно йти / залишатися вдома до подальшого повідомлення.

Крок 2. У залежності від надзвичайної ситуації або загрози керівник компанії та члени кризової групи контактують з аварійно-рятувальною службою України, поліцією, пожежною службою, представниками ЗСУ та іншими органами влади, щоб визначити ступінь загрози та вирішити, чи можливо безпечно використовувати приміщення компанії, отримати до нього доступ.

Крок 3. Якщо погоджено використання **плану із безперервного функціонування бізнесу**, керівник компанії повідомляє через обговорений процес комунікації співробітників компанії і кризова команда починає свою роботу в рамках плану: перехід на запасну локацію для офісу або робота з дому, відновлення ІТ-інфраструктури, організацію транспорту для співробітників, роботи зі збереження цілісності активів компанії, якщо це безпечно.

Етап Поновлення

Під час етапу поновлення розглядаються початкові кроки для відновлення бізнес-процесів. Основні питання, які необхідно вирішити на даному етапі керівнику компанії і головному бухгалтеру:

- Початок роботи співробітників компанії з резервних місць або з дому
- Доступ до ІТ-інфраструктури
- Безперервна робота з електронними та паперовими документами
- Допомога співробітникам в логістиці запасних локацій
- Супровід співробітників складу і магазину в обслуговуванні клієнтів і постачальників компанії
- Комунікація з постачальниками компанії та іншими зацікавленими сторонами про відсутність роботи з офісу і про те, що на обробку деяких запитів і завдань піде більше часу.

Етап Відновлення

На цьому етапі найголовніше, щоб першочергові бізнес-процеси відновлювалися не пізніше, ніж через 4 дні після надзвичайної ситуації. Зосередьтеся на бізнес-процесах закупівель і продажів, а також електронному документообігу та обліку. Після початку роботи на резервних локаціях ці процеси повинні бути протестовані. Їх виконання має бути проконтрольоване в кінці кожного робочого дня керівником компанії і головним бухгалтером.

Співробітники, яким не надається запасний офіс, будуть працювати з дому або іншим чином за рішенням керівника компанії.

У випадках, коли немає загрози повторення надзвичайної ситуації і перешкод для повернення на роботу в офіс компанії протягом 1 місяця, керівник компанії організує переміщення співробітників з вільних місць в офіс компанії.

Етап Реставрації

Якщо через 1 місяць або раніше після надзвичайної ситуації стає очевидним, що повернутися в офіс не представляється можливим, керівник компанії разом з групою реагування на кризові та загрози починає пошук резервних локацій для довгострокової оренди, продовжуючи роботу команди в резервних місцях для тимчасового розміщення.

У випадках погіршення безпекової ситуації в місті Одесі та Одеській області керівник підприємства та команда реагування на кризи та загрози починає готувати деталі плану переїзду бізнесу в більш безпечний регіон.

Пріоритетними вважаються Вінницька область, місто Вінниця, місто Київ та Чернівецька область місто Чернівці. Інші регіони також можуть бути проаналізовані та розраховані.

У випадках релокації бізнесу аналізується перенесення не тільки офісу компанії, але повний або частковий переїзд складських і роздрібних магазинів.

Варто підготувати:

1. Попередні бюджети на переїзд компанії
2. Оцінку привабливості регіону і відповідності профілю діяльності компанії
3. Організувати віддалений пошук і аналіз потенційних приміщень для здачі в оренду, в тому числі за допомогою місцевих агентств нерухомості.
4. Обговоріть план переїзду зі співробітниками компанії, щоб уточнити, хто зі співробітників готовий переїхати в інший регіон, працювати вахтовим методом і т.д.

Розділ 4. Резервні локації

Резервні місця для тимчасового розміщення офісу на термін до 1 місяця:

1. ЦеХАБ, провулок Віце-Адмірала Жукова, 17/19, Одеса
2. StudakMap, проспект Шевченка, 1, Одеса

Резервні місця для тимчасового розміщення офісу на термін більше 1 місяця:

1. БЦ "Чайка" м. Одеса, Мала Арнаутська, 66
2. БЦ UNIQA м. Одеса, ул. Б. Арнаутська, 72
3. БЦ Чорноморець м. Одеса, стадіон Чорноморець
4. БЦ Палац Камо м. Одеса, Ніжинська, 68

Резервні локації в регіонах потенційного переселення, якщо безпекова ситуація в місті Одеса погіршиться, а ведення бізнесу буде пов'язане із загрозою життю та здоров'ю працівників за пріоритетом:

1. Вінницька область, місто Вінниця
2. Місто Київ
3. Чернівецька область, місто Чернівці

Рекомендації: необхідно заздалегідь вибрати віддалено кілька локацій за пріоритетними напрямками і підготувати приблизний бюджет на переселення, якщо безпекова ситуація в місті Одеса погіршиться.

Додаток 1 «Тривожна валізка»

Під час евакуації або переїзду в більш безпечний район вам знадобляться предмети першої необхідності. Підготуйте важливі речі заздалегідь:

- паспорт та копії всіх необхідних документів (свідоцтво про народження, військовий квиток),
- свідоцтво про освіту, трудова книжка або пенсійне посвідчення, правовстановлюючі документи);
- гроші (готівка і банківські карти);
- зарядні пристрої для мобільних телефонів;
- радіоприймач, ліхтарик, будильники, компас, годинник, компактний набір інструментів (мультитул),
- ніж, пакети для сміття, блокнот, олівець, нитки, голки, сірники, запальнички;
- теплий одяг (по можливості також підготуйте термоковдру), білизна

- зручне взуття;
- засоби особистої гігієни;
- аптечка (детальніше див. Додаток 3), включаючи ліки, які ви приймаєте щодня,
- та рецепти лікарських засобів;
- посуд, в якому можна готувати, брати і зберігати їжу;
- вода і продукти протягом 3 днів, які довго зберігаються і не вимагають додаткової варіння;

Покладіть свої речі в місткий зручний рюкзак і тримайте його напоготові. У разі виникнення надзвичайної ситуації це скоротить час на тренування.

Додаток 2. Розмова з дітьми про безпеку та про те, як поводитися в надзвичайних ситуаціях

Важливо поговорити з дітьми про надзвичайні ситуації, щоб переконатися, що інформація, яку вони можуть отримати, не шокує і не травмує. Коли діти «готові» до стресу, це робить їх менш вразливими і безпорадними. Коли ми щось пояснюємо, ми пропонуємо конструктивні дії замість того, щоб хвилюватися.

Пропонуємо вам скористатися ілюстрованим посібником «Супергерої безпеки», підготовленим Світланою Ройз, дитячим психологом.

Посібник охоплює такі теми:

- Як говорити про надзвичайні ситуації з дітьми, щоб вони відчували себе захищеними;
- Чому важливо про це говорити;
- Як почати цю розмову;
- Як розмовляти з дітьми будь-якого віку;

Натисніть [ТУТ](#), щоб дізнатися більше.

Додаток 3. Аптечка екстреної допомоги

3 медикаментів рекомендується мати:

- активоване вугілля (засіб від інтоксикації)
- парацетамол (антипіретичний засіб)

- пенталгін (болезаспокійливий засіб)
- супрастин (засіб від алергії)
- імодіум (засіб від діареї)
- фталазол (лікування шлункової інфекції)
- альбутерол (очні краплі)

і інші - ті ліки, які ви приймаєте самостійно за призначенням лікаря. Якщо ви купили їх давно, переконайтеся, що термін їх дії не закінчився. Крім того, зберігайте в аптечці рецептурні препарати і контакти лікарів.

Крім лікарських засобів, МОЗ України радить мати в аптечці:

- сухий і медичний спирт;
- дві пари гумових рукавичок;
- клапан з плівкою для штучного дихання;
- засоби для зупинки кровотечі - турнікет, кровоспинна пов'язка з кровоспинним засобом;
- марлеві серветки різних розмірів і нестерильні марлеві пов'язки;
- еластичні бинти з можливістю фіксації;
- латки різних розмірів;
- травматичні ножиці для розрізання одягу на потерпілому;
- великий шматок тканини, за допомогою якого можна зафіксувати кінцівку потерпілого;
- антисептики, дезінфікуючі засоби для рук, спиртові серветки;
- шприци.

Приклад оцінки бюджету релокації бізнесу компанії «Південтрейд»

Разом на релокацію та 1 місяць роботи.

Поточний регіон розміщення м. **Одеса**.

Запланований регіон розміщення м. **Чернівці**.

1	Люди		469,000	
2	Устаткування		62,500	
3	Транспорт та логістика		47,500	
4	Нерухомість та Фінанси		247,500	
5	Інші витрати		15,000	
6	Ризики, неточності планування бюджету	10%	84,150	
	Разом на релокацію та 1 місяць роботи		925,650	
1	Люди			
1.1	Кількість співробітників, які будуть релоковані	10	людей	
1.2	Середня щомісячна зарплата працівників, які будуть релоковані	22,000	грн	
1.3	Кількість співробітників, яких потрібно буде найняти у регіоні релокації	10		
1.4	Середня щомісячна зарплата працівників, які будуть найняті в регіоні релокації	17,000	грн	
1.5	Оплата орендованого житла для частини співробітників	5	родин	
1.6	Середня вартість оренди житла на 1 сім'ю	9,300	грн	
1.7	Компенсація переїзду та транспорту на 1 особу (співробітники та члени сімей)	25	людей	
1.8	Величина компенсації на людину	1,000	грн	
1.9	Інші витрати на співробітників	7,500	грн	
	Разом витрати на релокацію та бюджет на 1 місяць	469,000	грн	
2	Устаткування			
2.1	Вартість демонтажу обладнання на поточній локації	15,000	грн	
2.2	Вартість підготовки обладнання до транспортування та пакування	2,000	грн	
2.3	Вартість монтажу та запуску обладнання на новій локації	5,000	грн	
2.4	Вартість ремонту обладнання після переміщення	500	грн	
2.5	Вартість ремонту приміщення на новій локації	6,000	грн	
2.6	Вартість купівлі нового обладнання на новій локації	12,000	грн	

2.7	Вартість меблів на новій локації	6,000	грн	
2.8	Вартість ІТ обладнання, мереж на новій локації	12,000	грн	
2.9	Інші витрати пов'язані з бюджетом на релокацію обладнання	4,000	грн	
	Разом витрати на релокацію та бюджет на 1 місяць	62,500	грн	
3 Транспорт та логістика				
3.1	Обсяг перевезеної сировини, готових продуктів та обладнання	60	кількість палет/м3	
3.2	Вартість перевезення 1 палетки на 100 км.	83.33	грн	
3.3	Відстань між поточною локацією та обраною для релокації	650	км	
3.4	Вартість навантаження та розвантаження обладнання	4,000	грн	
3.5	Вартість централізованого перевезення речей працівників у регіон релокації	10,000	грн	
3.6	Інші витрати на транспорт та логістику	1,000	грн	
	Разом витрати на релокацію та бюджет на 1 місяць	47,500		
4 Нерухомість та Фінанси				
4.1	Необхідна площа орендованих виробничих приміщень	500	м2	
4.2	Вартість кв. м виробничих приміщень у регіоні релокації	100	грн кв. м на місяць	
4.3	Необхідна площа орендованих офісних приміщень	100	м2	
4.4	Вартість кв. м офісних приміщень у регіоні релокації	250	грн кв. м на місяць	
4.5	Необхідна площа орендованих комерційних приміщень	150		
4.6	Вартість кв. м комерційних приміщень у регіоні релокації	250	грн кв. м на місяць	
4.7	Додаткова оплата комунальних послуг	10,000	грн на місяць	
4.8	Розмір необхідного оборотного капіталу на рахунках, щоб сплатити сировину та запуск бізнесу до отримання доходів від продажу послуг та товарів у регіоні релокації	100,000		
4.9	Страховання активів, необхідні аванси та реєстраційні платежі у регіоні релокації	25,000		
	Разом витрати на релокацію та бюджет на 1 місяць	247,500		

Оцінка регіонів для релокації із врахуванням ваги критеріїв «Південтрейд»

№	Критерій	Вага критерію	Оцінка міста Вінниці	Оцінка міста Чернівці	Оцінка міста Києва
1	Рівень безпеки	10%	3	5	4
2	Географічне положення/ Близькість до кордонів ЄС	0%	3	5	3
3	Робота державних органів влади з підтримки релокації	5%	3	4	3
4	Транспортна інфраструктура та транспортна логістика	10%	3	4	5
5	Наявність відповідних об'єктів для ведення бізнесу та рівень цін	15%	3	5	5
6	Доступність житлової нерухомості для персоналу переселених бізнесів і рівень цін	5%	4	4	5
7	Забезпечення переміщених підприємств енергоресурсами	5%	4	4	5
8	Наявність привабливого ринку товарів/послуг.	20%	3	4	5
9	Наявність вільних трудових ресурсів	10%	3	3	5
10	Наявність доступу до сировини і постачальникам	10%	4	5	5
11	Наявність водних і земельних ресурсів	5%	4	4	5
12	Соціальна інфраструктура	5%	4	4	5
	Підсумок:	100%	3.3	4.25	4.8

Пріоритетним регіоном для переїзду є місто Київ, на другому місці - місто Чернівці.

Заявка на пошук приміщення для агентств нерухомості та ріелторів:

1. Офісний центр класу С, 90-110 м², до 10 робочих місць, контракт на 12 місяців з можливістю пролонгації.
2. Склад, клас В або С, 450-600 м², договір на 12 місяців з можливістю пролонгації.
3. Варіанти роздрібних магазинів, 60-80 м², розміщення в ТЦ або на вулицях з високим пішохідним трафіком, у житлових районах, перший поверх, а не підвальне приміщення, наявність ремонту, договір на 12 місяців з можливістю пролонгації.
4. клад Плану із безперервного функціонування бізнесу компанії «Південтрейд».

Додаток 2. Бізнес-процеси компанії. Прості інструменти з опису та покращення. Приклади

Для успішної релокації бізнесу, окрім інших елементів, які описуються в посібнику, слід подбати про збереження та відтворення діяльності компанії на новій локації і, можливо, з новими співробітниками. Бізнес-процеси вашої компанії можуть потребувати перебудови та оптимізації після релокації, тому заздалегідь підготуватися є не бажаною бізнес-активністю, а одним з найважливіших завдань, що допоможе швидше та ефективніше запустити бізнес на новому місці.

Якщо в компанії описані бізнес-процеси, у будь-якому разі знадобляться два практичні інструменти, які ми розглянемо, – матриця RACI та інструмент SIPOC. Приклади, рекомендовані для ознайомлення, наявні у відповідному розділі.

Після успішного запуску на новій локації описані процеси допоможуть вам краще проаналізувати точки можливого зростання ефективності бізнесу, оптимізувати неефективні бізнес-процеси, запланувати передачу частини процесів на аутсорсинг спеціалізованим компаніям, і, найголовніше, підготувати компанію до цифровізації та автоматизації частини процесів для набуття стійкої конкурентної переваги та створення платформи для масштабування.

Навіщо в цілому треба керувати бізнес-процесами?

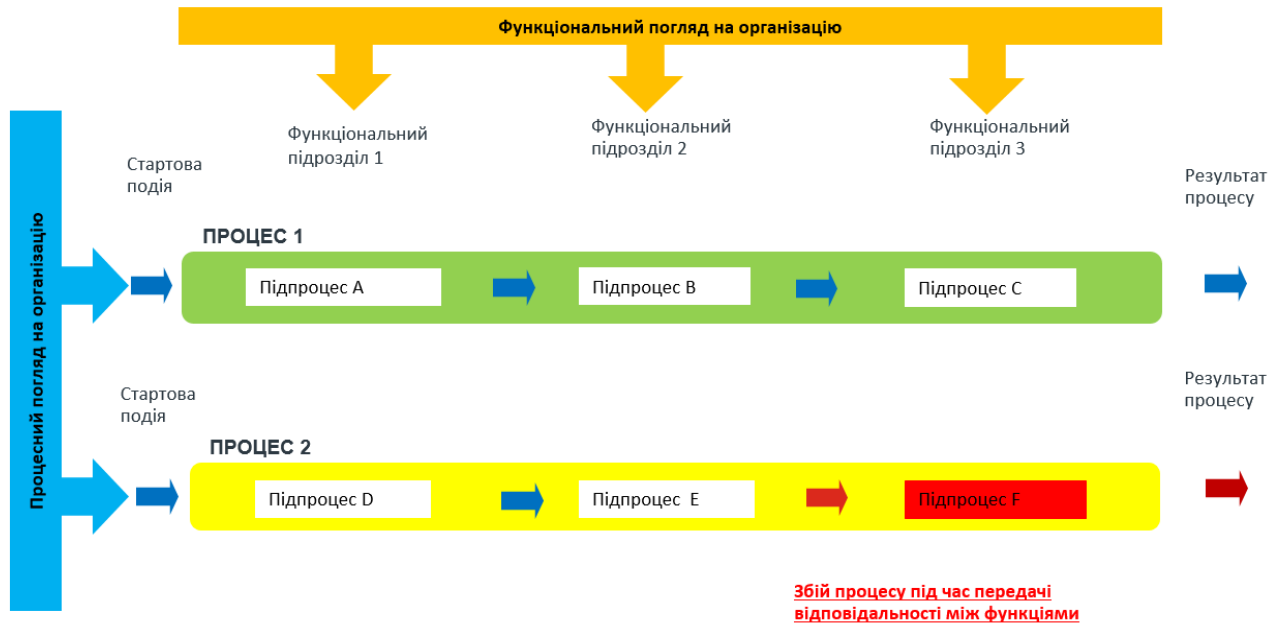
- витратити менше на управління компанією;
- скоротити витрати на виробництво продуктів чи надання послуг/ сервісу;
- ефективно керувати співробітниками та іншими ресурсами компанії;
- не створювати зайвих запасів: виробляти стільки товарів, скільки можна продати.

Управління бізнес-процесами – це **концепція управління**, що пов'язує стратегію та цілі компанії з очікуваннями та потребами клієнтів шляхом відповідної організації наскрізних процесів. **Управління бізнес-процесами** зводить воєдино стратегію, цілі, культуру та організаційну структуру, ролі, політики, нормативи, методології, програмні засоби для:

- а) аналізу, проектування, впровадження та безперервного поліпшення наскрізних процесів;
- б) регулювання відносин у галузі процесного управління.

Асоціація професіоналів управління бізнес-процесами ABPMP, <http://www.abpmp.org/>

Зображення 1. Процесний погляд на організацію



Удосконалення бізнес-процесів – це разова ініціатива (як правило, проект) – включає вибір, аналіз, проектування, використання конкретного процесу з метою відповідності цілям організації та підвищення ефективності.

Використовуються різні прикладні методології для аналізу існуючих процесів, їх оптимізації та побудови нових процесів відповідно до вимог компанії.

Найбільш розповсюджені прикладні методи: методологія BPM (життєвий цикл); шість сигм (Six Sigma); ошадливий менеджмент (Lean); загальне управління якістю (TQM); реінжиніринг бізнесу; підвищення ефективності; функціонально-вартісний аналіз витрат (ABC).

У посібнику ми розглянемо два інструменти з опису та аналізу бізнес-процесів, використання яких доступне всім керівникам/співробітникам компанії без спеціалізованого програмного забезпечення та застосування яких, шляхом простої інструкції, підвищує ефективність запуску бізнесу на новій локації.

Аналіз процесів проводять менеджери компанії та співробітники компанії в ролі бізнес-аналітиків. Покроковий план дій:

1. Провести інтерв'ю з виконавцями (учасниками) процесу;
2. Покроково записати процес зі слів виконавця процесу (якомога докладніше);
4. Визначити найважливіші точки ухвалення рішень та критичні точки для виконання процесів;
5. Визначити термін, учасників, результат, ресурси, критичні точки у виконанні, ризики старту/перебігу/завершення процесу;

6. У разі потреби зафіксувати час виконання процесу за допомогою годинника/ спеціальних програм;
7. У разі необхідності зняти відео виконання процесу;
8. Візуалізувати процес у графічній схемі чи нотації (Visio, Power Point, BPMN)
9. Описати процес у вигляді тексту, алгоритму (RACI, SIPOC).

Матриця RACI

При проєктуванні чи зміні процесів потрібно організувати відповідальність і відносини між ролями, задіяними в процесі. Варто говорити не лише про визначення повноважень, а й визначення операційних цілей у кількісному форматі та визначенні відповідальності за ухвалення рішень та контроль операційних процесів. **Матриця RACI** застосовується у різних доктринах управління: функціональній, процесній та проєктній.

Для розробки матриці відповідальності традиційно використовується методика RACI: **Responsible** (відповідає), **Accountable** (стверджує/несе відповідальність), **Consult before doing** (консультує перед виконанням), **Inform after doing** (інформується після виконання).

Є кілька правил, яких слід дотримуватись при побудові матриці RACI:

Відповідальна особа (A- Accountable) – має бути лише одна людина на кожному етапі. Якщо це не так, то варто чітко обмежити рамки, аби в конкретний момент та за певних умов за конкретну діяльність відповідальна тільки одна людина. Інша особа може бути відповідальною за ті самі процеси, але за інших умов. Право вето, право прийняти чи відхилити результати.

Хто відповідає (R - Responsible)– має бути в наявності з кожної діяльності, їх може бути кілька, можливі поєднання. В ідеалі розбивати на додаткові кроки та підетапи, щоб у кожному рядку був також лише один відповідальний (R - Responsible).

По вертикалі послідовно описуються етапи процесу. Настільки докладно, щоб виконавці розуміли і використовували опис процесу. По вертикалі потрібно вказати всіх співробітників – їх посади, які беруть участь у тому чи іншому процесі і на перетині вказати роль того чи іншого співробітника в цьому процесі, використовуючи символи (R, A, C, I або їх комбінації).

Після підготовки матриці вона уточнюється з усіма учасниками та узгоджується керівниками залучених відділів та департаментів. Надалі матриця використовується для навчання нових співробітників, запуску бізнесу на новій локації та як інструкція для щоденної роботи співробітників у компанії.

Матриця RACI. Приклад 1 Процес закупівель

Ролі	Заступник ген. директора	Керівник Інжинірингу	Керівник Закупівель	Керівник Забезпечення	Керівник Юристів	Керівник Відділу ТБ та ОП	Операційний менеджер
Процес 1: робота із замовниками на етапі узгодження проекту та оформлення домовленостей							
1.1. Розробити стандарти реалізації проектів	A/I	R	I	I	C/I	C/I	I
1.2. Розробити перелік обов'язкових умов для погодження із замовником (чек-лист)	A/I	C/I	I	I	R	C	I
1.3. Розробити перелік документів, які мають бути отримані від замовника (чек-лист)	A/I	C/I	I	I	R	C	I
1.4. Розробити єдиний файл відстеження статусу та умов проекту (або адаптувати КП)	A/I	C/I	C/I	C/I	C/I	I	R
Процес 2: напрями запиту на пошук постачальника							
2.1. Розробити дорожню карту дій виконавців із зазначенням термінів виконання	A/I	R	I	I	C/I	I	C/I
2.2. Розробити перелік документів та інформації, обов'язкових до направлення (чек-лист) або ухвалити рішення про використання єдиного файлу проекту	A/I	C/I	I	I	R	I	I
Процес 3: направлення запиту на підготовку/розгляд договорів із замовниками							
3.1. Розробити дорожню карту дій виконавців із зазначенням термінів виконання	A/I	C/I	I	I	C/I	I	R
3.2. Розробити перелік документів та інформації, обов'язкових до направлення (чек-лист) або ухвалити рішення про використання єдиного файлу проекту	A/I	I	I	I	R	-	I
Процес 4: розгляд/підготовка договорів							
4.1. Розробити дорожню карту дій із зазначенням термінів виконання	A/I	I	I	I	R	I	C/I
Процес 5: направлення запиту на розгляд/підготовку договорів із постачальниками							
5.1. Розробити дорожню карту дій виконавців із зазначенням термінів виконання	A/I	C/I	C/I	C/I	C/I	I	R
5.2. Розробити перелік документів та інформації, обов'язкових до направлення (чек-лист) або ухвалити рішення про використання єдиного файлу проекту	A/I	I	I	I	R	-	I
Процес 6: облік та мінімізація ризиків							
6.1. Розробити перелік обов'язкових для перевірки умов, способів та запобігання та реакції на ризики	A/I	I	I	I	R	-	C/I

Матриця RACI Приклад 2 Процес прийому нового лікаря до клініки

Ролі	Відповідальний HR	Кандидат на посаду	IT директор	Директор з сервісу	Заступник медичного директора	SEO фахівець	CMM фахівець	Сестра господиня	HRD	Кадровик
1. Інформування кандидата про потрібний пакет документів для оформлення	R	I							A	
2. Повідомлення кандидата про дату зустрічі для заповнення документів	R					C	C	C	A	
3. Заповнення документів кандидатом для прийому на роботу	R								A	I
4. Заповнення анкети кандидатом для відділу IT	R		CI						A	
5. Збір інформації про необхідний розмір форми	R							CI	A	
6. Заповнення анкети кандидатом для відділу маркетингу	R					CI	CI		A	
7. Інформування контакт-центру про нового співробітника	R			I					A	
8. Інформування відділу маркетингу про нового співробітника	R					I	I		A	
9. Інформування IT-відділу про нового співробітника	R		I						A	
10. Заявка на видачу форми	R							I	A	
11. Набуття форми новим співробітником	AI	R					I	C		
12. Фотозйомка нового співробітника для сайту	AI						CR			
13. Передача фотографій до відділу IT\SEO	I		I			I	AR			
14. Розміщення інформації про лікаря на сайті Клініки	AI					R				
15. Надання доступу до програми МедАссист	AI	I	R	I						
16. Видача електронної перепустки новому співробітнику	AI	I	R							
17. Повідомлення HR про надання доступів для виходу на роботу	I		R		I				A	
18. Відкриття розкладу у програмі МедАссист для нового співробітника		I		I	AR					
19. Інформування всіх співробітників компанії про нового співробітника	R								A	
20. Офіційне прийняття на роботу		I			I				A	R

Матриця RACI Приклад 3 Процес виробництва персоналізованого одягу

Ролі	Менеджер з виробництва	Графік дизайнер	Керівник відділу продажу	Співробітник відділу продажу	Бухгалтер	Операційний директор
Завдання:						
1.Робота з оформлення персоналізованого замовлення одягу						
1.1. Оформлення запиту створення ескізів	I	I	A/C	R		
1.2. Створення ескізів	C	R		A		
1.3. Затвердження ескізів із замовником		I	A/C	R		
1.3. Створення персоналізованих кодів		R		I		A
1.4. Оформлення технічної документації	A	R				
1.5. Оформлення замовлення з клієнтом			A/C	R	I	
1.6. Отримання авансу на замовлення				I	A/R	
1.7. Підтвердження замовлення до виробництва	I			R		A
2. Виробництво замовлення						
2.1. Оформлення виробничого замовлення	R	I			I	A/I
2.2. Оплата авансу постачальникам	I				R	A/I
2.3. Надання технічної документації на виробництво	A/I	R				
2.4. Замовлення сировини	R				I	A
2.5. Замовлення персоналізованих аксесуарів	I/C	R				A
2.6. Підтвердження прототипів персоналізованих аксесуарів	A/I	R		C		
2.7. Надання сировини на виробництво	A/R					
3. Готовність замовлення						
3.1. Контроль якості	R					A
3.1. Інформація про готовність замовлення	R		I	I	I	A
3.2. Оплата постачальників	I				R	A
3.4. Постачання товару на склад.	R		I	I		A
4. Відвантаження товару клієнту.	I		A	R		I
4.1. Отримання оплати товару.			A	R	I	
4.2. Упаковка товару та відвантаження.			C	R		A
4.3. Направлення документів на товар.				I	R	A

Матриця RACI Приклад 4 Процес управління невідповідністю

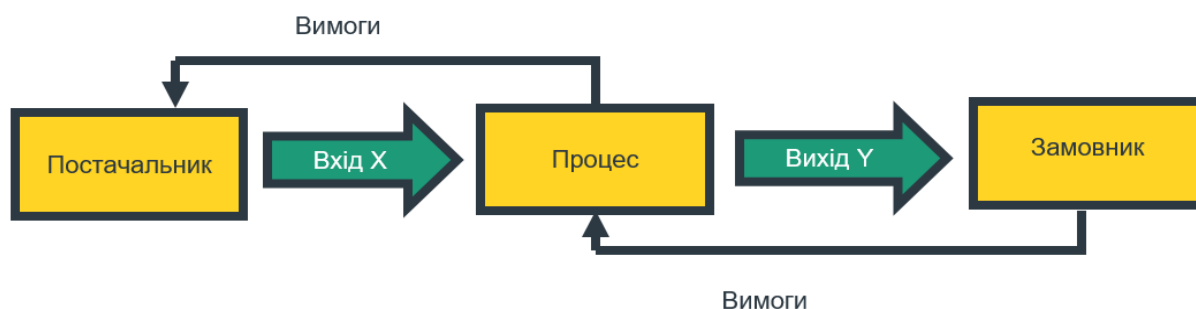
Ролі	Керівник виробництва	Фахівець з контролю якості	Сиророб-майстер	Сиророб	Фахівець з копчення та догляду за сирами	Оператор виробництва кисломолочних продуктів
Завдання						
Виявлення невідповідності	I	A	R	R	R	R
Реєстрація невідповідності	A	R				
Аналіз причин невідповідності	A	R				
Розробка та планування заходів щодо усунення невідповідності	A I	R				
Прийняття рішень щодо невідповідності	A	R				
Проведення коригувальних та запобіжних заходів	C I	A	R	R	R	R
Контроль виконання коригувальних та запобіжних дій	A I	R				
Попередження невідповідності	A C I	R				

Матриця RACI Приклад 5 Проведення організаційних заходів щодо запуску кур'єрської доставки у кожному регіоні

Ролі	Департамент роздрібного продажу	Відділ кадрів	Відділ закупівлі	Фінансовий департамент	IT підрозділ	Маркетинг
Завдання						
Проведення організаційних заходів щодо створення кур'єрського підрозділу всередині Департаменту роздрібного продажу	R	A	I	C		
Автоматизація ПЗ та інтеграція з ресурсами, на яких проводитиметься перевірка за списками	A/I				R	
Розробка програмного забезпечення для кур'єрського напрямку, яке дозволить провести видачу картки з корпоративного планшета/смартфону	A/I				R	
У разі неможливості розробки: купівля ліцензії на ПЗ для кур'єрського спрямування, що дозволить провести видачу картки з корпоративного планшета/смартфону	A/I		R			
Визначення територіального розташування кур'єрського підрозділу	R			A		
Обладнання робочих місць кур'єрського підрозділу	A		R			
Закупівля планшетів/смартфонів та налаштування ПЗ на них	I		R	A		
Набір персоналу - кур'єрів та керівника	I	R		A		
Проведення навчання персоналу	A/I	R				
Доопрацювання шаблону заявки на сайті на замовлення картки	A/I				R	
Запуск шаблону на сайті для кінцевого користувача – клієнта	A/I				R	C
Загальне тиражування на зацікавлені підрозділи Банку	R					
Рекламна кампанія про запуск кур'єрської доставки карт	A/I					R

Діаграма SIPOC

Для кращого розуміння бізнес-процесів використовують інструмент SIPOC. Аббревіатура SIPOC розшифровується як Supplier (постачальник), Input (вхід), Process (процес), Output (вихід), Customer (споживач чи замовник). Цей інструмент дає можливість коротко описати ключові особливості процесу, не вдаючись до деталей. Свого роду «погляд з висоти пташиного польоту». Тому саме з нього корисно розпочати роботу з опису бізнес-процесу.



Отже, вам необхідно зібрати інформацію про всі ресурси, які використовує процес, та їх постачальників, перерахувати послідовно та укрупнено всі операції процесу, а також виходи

процесу та споживачів кожного з них. Починайте заповнювати SIPOC “праворуч”, визначте замовника, потім опишіть продукти чи послуги, які він вимагає, наведіть короткий опис процесу, укажіть основні входи процесу та наведіть список ключових постачальників.

Усю цю інформацію необхідно подати у такій таблиці:

Інструмент SIPOC Приклад 1 Процес участі у тендерах

Постачальник	Входи	Процес	Виходи	Замовник
	Вкажіть критичні входи та найважливіші вимоги	Визначте ключові етапи процесу (трохи більше 5-7)	Вкажіть критичні виходи та найважливіші вимоги	
Фахівець тендерного відділу	посадова інструкція	1. Пошук тендерних закупівель відповідно до ключових слів на тендерних майданчиках, залежно від напрямку діяльності підприємства (постачання обладнання, підряд, проектування, "під ключ"). 2. Первинний аналіз відповідності підприємства технічним умовам закупівлі. 3. Аналіз відповідності підприємства кваліфікаційним критеріям закупівлі (досвід, кількість персоналу, матеріально-технічна база, ліцензії, сертифікати, дозволи тощо)	додано посилання на тендер до реєстру тендерних закупівель	керівник тендерного відділу
керівник профільного відділу	посилання на тендер у реєстрі тендерних закупівель	1. Детальне опрацювання відповідності підприємства технічним умовам закупівлі	погоджено те, що підприємство відповідає технічним умовам закупівлі	керівник тендерного відділу
керівник профільного відділу	реєстр тендерних закупівель	1. Запит від суміжних підрозділів інформації необхідної для складання внутрішнього кошторису. 2. складання внутрішнього кошторису/бюджету угоди	складено внутрішній кошторис	Рада директорів
керівник профільного відділу	внутрішній кошторис	1. Аналіз ціни, собівартості, прибутку, трудовитрат.	ухвалено рішення про участь у тендері. Узгоджено бажану ціну договору. Узгоджено мінімально прийнятну ціну договору.	Рада директорів
Фахівець тендерного відділу	рішення про участь у тендері	1. Підготовка та подання документів тендерної пропозиції	подано тендерну пропозицію	керівник тендерного відділу
Фахівець тендерного відділу керівник /фахівець профільного відділу	аукціон	1. участь у аукціоні. За необхідності, зниження ціни, але не нижче певного внутрішнього кошторису	автоматичне рішення системи про перемогу за ціною	керівник тендерного відділу
юрист	відхилення замовником тендерної пропозиції підприємства	складання вимог/скарг до Антимонопольного комітету України	подано вимогу та/або скаргу до АМКУ	Рада директорів
Фахівець тендерного відділу	рішення замовника про визнання переможцем	1. Підготовка документів передбачених ст. 17 ЗУ "Про публічні закупівлі" 2. Завантаження документів, передбачених ст. 17 на тендерний майданчик до тендерної пропозиції та/або відправлення замовнику поштою	документи, передбачені ст. 17 надані замовнику та/або завантажені на тендерний майданчик	керівник тендерного відділу
юрист	рішення замовника про визнання переможцем	аналіз договору із замовником. Опрацювання істотних умов договору. Заповнення реквізитів.	укладений договір	керівник тендерного відділу
юрист	укладений договір	після закінчення 10 к.д. які подаються на оскарження рішення замовника підписання договору уповноваженими представниками сторін.	підписаний договір з боку підприємства	начальник профільного відділу або директор (залежно від суми договору)
кур'єр/водій	підписаний договір	відправлення підписаного договору замовнику. Отримання свого зразка договору	Договір підписаний сторонами	керівник тендерного відділу

Інструмент SIPOC Приклад 2 Процес доставки

Постачальник	Входи	Процес	Виходи	Замовник
Склад	Правильно створена заявка	Створення заявки	Вчасно доставлений якісний товар	Старший продавець магазину, який хоче отримати товар згідно з оформленою заявкою
	Підтверджена заявка з боку складу	Погодження наявності товару зі складом		
	Підтверджений час відправки товару	Час відправлення заздалегідь узгоджений з категорійним менеджером та водієм		
Працівник складу	Заявка в Google Docs	Працівник складу заходить до Google Docs заявки	Коректне та якісно зібраний товар	Склад
		Збирає товар згідно з заявкою		
		Перевіряє якість товару (свіжість, зовнішній вигляд)		
		Вводить дані до бази та друкує накладну на переміщення		
Водій	Доставка товару зі складу на магазин	Водій здійснює доставку	Вчасно доставлений якісний товар	Магазин
		Старший продавець приймає товар згідно з накладною на видачу (якість та кількість)		
		У разі розбіжностей старший продавець надсилає фото накладну з фактичною кількістю		
		Працівник складу перевіряє фактичні залишки позицій, за якими є розбіжності та за необхідності вносить зміни до накладної та облікової бази		

Інструмент SIPOC Приклад 3 Процес ремонту обладнання клієнта

Постачальник	Входи	Процес	Виходи	Замовник
Клієнт, якому потрібен ремонт	Інформація про несправність, терміновість та важливість.	Обробка вхідної заявки на ремонт. 1. Прийом вхідного дзвінка (заявки на пошту); 2. Передача інформації до тих. відділу для отримання точної інформації. 3. Донесення інформації Замовнику про можливість ремонту.	Реквізити для надсилання обладнання. Орієнтовна вартість ремонту. Орієнтовний термін ремонту.	Клієнт, якому потрібен ремонт
Клієнт, якому потрібен ремонт	Номер товарно-транспортної накладної; Або дата та час доставки обладнання на ремонт.	Отримання несправного устаткування. 1. Розпаковка отриманого обладнання; 2. Реєстрація обладнання у базі даних Рем онлайн (присвоєно унікальний номер); 3. Додавання фотографій обладнання до бази даних;	Устаткування зареєстроване у базі даних. Встановлено статус "обладнання прийнято"	Менеджер з продажу ремонту
Лабораторія (інженерно-технічний відділ)	За унікальним номером вказано несправність обладнання.	Діагностика несправного електроустаткування	Техніко-комерційний висновок (із зазначенням вартості та термінів постачання запчастин). Собівартість ремонту.	Менеджер з продажу ремонту
Менеджер з продажу ремонту	Собівартість ремонту. "висновок готовий"	Формування націнки вартості ремонту Замовника.	Ком. пропозицію надіслано клієнту.	Клієнт, якому потрібен ремонт
Менеджер з продажу ремонту	Узгоджене ком. пропозиція	Після отримання усного чи письмового підтвердження ремонту. 1. узгодження договору; 2. виписано рахунок на оплату ремонту;	Отримано оплату або підписано відповідний документ.	Клієнт, якому потрібен ремонт
Лабораторія (інженерно-технічний відділ)	Встановлено статус: "Ремонт підтверджено"	Ремонт обладнання: 1. Замовлення необхідних запчастин; 2. Контроль та отримання запчастин; 3. Видача обладнання та запчастин, призначеному інженеру; 4. Виконання ремонту (відповідно до встановлених термінів); 5. Випробування обладнання; 6. Передача обладнання на склад/відремонтоване.	Обладнання відремонтоване. Встановлено статус "Устаткування готове". Додано відео із записом випробувань.	Менеджер з продажу ремонту
Менеджер з продажу ремонту	Статус "підтверджений очікує відправки"	Надсилання обладнання клієнту: 1. Менеджер перевіряє оплату від клієнта чи відповідні документи. 2. Підготовка всіх необхідних документів для відправки. 3. Вказує дані одержувача у базі даних.	номер товарно-транспортної накладної надіслано клієнту	Клієнт, якому потрібен ремонт
Клієнт, якому потрібний ремонт	База закритих операцій за попередній місяць.	Отримання зворотного зв'язку: 1. Обдзвони клієнтів відповідно до бази; 2. Реєстрація відгуків; 3. Передача інформації відповідальному менеджеру у разі негативного відкликання.	Відгук від клієнта по завершенні угоди	Менеджер відділу турботи

Інструмент SIPOC Приклад 4 Підготовка нового опису та регламенту бізнес-процесів

Постачальник	Входи	Процес	Виходи	Замовник
1С:Документообіг (1С:ДО)	Нова заявка на розробку нормативної документації в 1С:ДО	Створення заявки до 1С:ДО на розробку нормативної документації	Повідомлення про направлення заявки на розгляд Керівнику відділу ЕДО	Працівник підрозділу, якому необхідно створити новий регламент
Керівник відділу ЕДО	Завдання на розгляд нової заявки до 1С:ДО	Перерозподіл заявки на відповідального бізнес-технолога, встановлення терміну розробки	Виконане завдання на розгляд	1С:Документообіг (1С:ДО)
Бізнес-технолог	Нова заявка на розробку нормативної документації в 1С:ДО	Отримання нового завдання, розподіленого керівником, створення регламенту в 1С:ДО	Термін розробки документа	Працівник підрозділу, якому необхідно створити новий регламент
Працівник підрозділу, якому необхідно створити новий регламент	Нарада, телефонний дзвінок, корпоративне листування	Інтерв'ювання замовника з питань регламенту: - Складання риби регламенту - Виявлення вузьких місць - Виділення необхідних підрозділів компанії, задіяні в бізнес-процесі, з якими необхідно провести інтерв'ю для внесення деталей	Малюнок проекту регламенту, що потребує доповнень	Бізнес-технолог
Працівники підрозділів компанії, задіяні у бізнес-процесі	Нарада, телефонний дзвінок, корпоративне листування	Інтерв'ювання підрозділів компанії та внесення деталей до проекту регламенту	Проект регламенту, готовий до запуску процесу узгодження до 1С:ДО	Бізнес-технолог
Працівники підрозділів компанії, задіяні у бізнес-процесі	Резолюції узгоджуючих менеджерів	Запуск проекту регламенту на 1 цикл погодження	Результат погодження "Не погоджено"	Бізнес-технолог
Працівники з резолюцією "Не погоджено"	Нарада, телефонний дзвінок, корпоративне листування	Інтерв'ювання осіб з резолюціями "Не погоджено"	Коригування до регламенту відповідно до зауважень	Бізнес-технолог
Працівники підрозділів компанії, задіяні у бізнес-процесі	Резолюції узгоджуючих менеджерів	Запуск проекту регламенту з коригуваннями на 2 цикл погодження	Результат узгодження "Узгоджено"	Бізнес-технолог
Директор компанії	Розроблений регламент	Запуск проекту регламенту на затвердження до 1С:ДО	Результат "Затверджено"	Бізнес-технолог
1С:Документообіг (1С:ДО)	Зареєстрований документ	Присвоєння внутрішнього коду документа	Реєстрація документа	Бізнес-технолог
Бізнес-технолог	Виконання заявки на розробку в 1С:ДО	Ознайомлення працівників із затвердженим документом	Зареєстрований та затверджений регламент	Працівник підрозділу, якому необхідно створити новий регламент

Інструмент SIPOC Приклад 5 Процес підготовки навчальних семінарів для продавців та пошуку нових співробітників у відділ продажу

Постачальник	Входи	Процес	Виходи	Замовник
Відділ продажу у складі: бренд менеджер, інженер, маркетолог	Лектор (провідний семінару), програма семінару, зал, зразки, проектор, навчальний матеріал.	1.Погодити дату, місце, кількість учасників семінару;2 Підготувати програму семінару; 3. Зробити семінар у PDF форматі; 4. Підготувати посібник з навчання;5. Надрукувати навчальний матеріал; 6.Орендувати зал для проведення семінару	Навчальний семінар - офлайн, який допоможе продавцям краще розбиратися в товарі, розуміти застосування товару та його призначення + навчальний матеріал, який надалі служитиме менеджерам як посібник з роботи з продуктом для процесів продажу	Торгова компанія (що продає наш товар)
HR менеджер	1. Портрет ідеального кандидата; 2. Бюджет на вакансії;	1. Створити портрет ідеального кандидата на посаду "Менеджера" з необхідними вимогами до цієї вакансії; 2. Аналіз аналогічної вакансії на сайтах з пошуку роботи; 3. Створити вакансії на сайтах з пошуку роботи; 4. Проведення первинного відбору телефоном; 5. Проведення співбесід із відповідними кандидатами в офісі; 6. Проведення вторинного етапу співбесід відповідних кандидатів із керівництвом; 7. Пропозиція відібраному кандидату	Менеджер по роботі з клієнтами із досвідом роботи в 1С, знання англійської мови	Відділ продажів

Додаток 3. Канва бізнес-моделі компанії

Бізнес-модель компанії логічно та схематично описує, яким чином організація створює, постачає клієнтам та набуває для акціонерів економічну, соціальну та інші форми вартості (цінності).

Теоретично і практично термін «бізнес-модель» вживається у широкому спектрі формальних і неформальних визначень, передачі основних аспектів бізнесу, включаючи мету, продуктовий ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, методи продажу, операційні процеси і політики, навіть методи отримання прибутку.

Процес розробки бізнес-моделі є частиною підготовки бізнес-стратегії. Для малого та середнього бізнесу замовниками опису та розробки бізнес-моделі є власники компанії, безпосередньо виконують цю роботу керівник компанії та менеджери основних функцій за допомогою внутрішньої (бізнес-аналітик) або зовнішньої експертизи (бізнес-консультант).

Після опису бізнес моделі здійснюється її аналіз та топ менеджмент компанії готує пропозиції для подальшої деталізації та аналізу окремих елементів та бізнес-процесів, а також опрацьовує ідеї та гіпотези для подальшого покращення ефективності бізнесу.

Усередині бізнес моделі також окремо виділяють та деталізують операційну модель компанії, ціннісні пропозиції для клієнтів, ключові бізнес-процеси та фінансову модель компанії.

Для будь-якого масштабу бізнесу буде корисним мати описану бізнес-модель, яку можна використовувати для залучення та кращого розуміння деталей бізнесу як співробітниками, так і з зовнішніми стейкхолдерами (партнери, постачальники, фінансові установи тощо). Вже описану модель керівництво компанії, власники бізнесу та співробітники можуть аналізувати, опрацьовувати варіанти та способи, щоб покращити ефективність компанії. Можна займатися моделюванням різних сценаріїв, наприклад, шукати відповідь на питання, як вихід на нові сегменти клієнтів вплине на фінансові результати компанії і які вимагатимуть зміни в інших блоках моделі. Що станеться, якщо ми розірвемо контракти з ключовим нашим постачальником? Чи цінність наших продуктів чи сервісу є привабливою для клієнтів і наскільки сильні наші позиції щодо продуктів та сервісу конкурентів?

У рамках даного гайду з релокації бізнесу описана бізнес-модель компанії прискорить аналіз та вироблення рекомендацій, що компанії потрібно буде змінити у своїй роботі після того, як бізнес почне працювати в іншому регіоні. Які є ризики та слабкі місця в моделі, які можуть спричинити негативні наслідки для перезапуску, а також які є можливості для зростання та які зміни потрібно впровадити, щоб ними скористатися.

Усталеним, загальноприйнятим та широко рекомендованим шаблоном для опису бізнес-моделі є The Business Model Canvas by Strategyzer.com. Спочатку шаблон почав активно застосовуватися для опису та більш ефективної презентації бізнес-ідей стартапів для потенційних інвесторів, але пізніше став стандартом опису та вже працюючого бізнесу, в тому

числі і для зручності подальшого аналізу такої компанії, підготовки сценаріїв розвитку бізнесу в рамках стратегії, аналізу партнерств та варіантів для злиття та поглинання.



Шаблон складається із 9 блоків, і ми коротко розглянемо, як рекомендується заповнювати кожен із розділів.

1. **Сегменти клієнтів.** Тут ви описуєте сегменти клієнтів, які обслуговує Ваша компанія. Працюєте ви на масовому ринку (продукти харчування) або нішевому (товари для полювання та риболовлі). Чи обслуговуєте ви кінцевих роздрібних клієнтів (сегмент B2C, наприклад, мережу супермаркетів), чи ви надаєте послуги та продаєте товари іншим юридичним особам (сегмент B2B, сервісне обслуговування виробничого обладнання), а може бути ви продаєте товари та послуги державним підприємствам та установам, місцевим органам влади (сегмент B2G, меблі для шкіл). Компанія може одночасно працювати в декількох сегментах, а також для деталізації можуть бути вибрані додаткові параметри, виходячи з рівня доходів клієнтів (середні доходи вище середнього тощо).
2. **Ціннісна пропозиція для клієнтів.** У цьому розділі компанія відповідає на запитання, чому клієнт обирає продукцію або сервіс вашої компанії. Чому робить вибір саме вашої компанії, а чи не конкурентів? Як саме ви допомагаєте клієнту вирішити його завдання та задовольнити потреби? Це може бути комбінація різних параметрів, наприклад:
 - Ціна/Дизайн
 - Зниження витрат/Зниження ризиків для клієнта

- Доступність/Зручність
- Новизна/Бренд/Статус
- Виготовлення на замовлення/ Увага до побажань клієнта
- Підвищення ефективності для клієнта

Чим краще ви розберетеся у своїх сильних сторонах і чому вибирають саме вашу компанію, а також як ви можете краще перевершити конкурентів, тим більший рівень продажів і лояльності клієнтів ви досягнете.

3. **Канали продажу.** У цьому блоці ви описуєте, як безпосередньо ви продаєте свої товари або послуги клієнтам. Чи є у вас власні канали продажу: регіональні філії, магазини та агенти чи є свій інтернет- магазин та сторінки у соціальних мережах? Або ви використовуєте партнерські канали продажів, торгуючи через роздрібні мережі, оптових посередників, локальні спеціалізовані платформи та маркетплейси типу rozetka, olx prom, kasta чи міжнародні, такі як amazon? Надалі ви завжди можете проаналізувати ефективність продажів по існуючих каналах та оцінити перспективність, складність додавання та бюджет витрат для нових.
4. **Взаємодія із клієнтами.** Блок дозволяє описати, як безпосередньо ви взаємодієте з вашими клієнтами. Це можуть бути варіанти класичних продавців та продавців по роботі з ключовими (VIP) клієнтами, який працює майже у всіх бізнесах. Набуває все більшого поширення варіант самообслуговування та автоматизоване обслуговування, коли клієнти самі здійснюють покупки на інтернет-сайтах та платформах, здійснюють операції та платежі в мобільних додатках або користуються автоматичними кіосками з продажу, поштами та терміналами для оплати. Більш складні варіант взаємодії - це організація спільнот, форумів та спільне створення контенту. Цим шляхом йдуть соціальні мережі та професійні спільноти.
5. **Доходи підприємства.** У цьому блоці необхідно зазначити, у якому розмірі і з яких напрямів здійснюється приплив коштів на рахунки підприємства від продажу товарів та послуг. Це можуть бути і платежі від продажу товарів чи послуг, платежі від оренди або лізингу активів, плати за інтелектуальну та іншу власність або періодичні платежі за використання контенту, програмних продуктів та іншого сервісу.
6. **Ключові ресурси.** Будь-який бізнес незалежно від масштабу має ключові ресурси, які дозволяють компанії створювати цінність для клієнтів і акціонерів. Ці ресурси мають бути максимально захищені та підтримуватись на необхідному рівні. У цьому розділі перераховуються не всі ресурси компанії, а лише ті, які суттєво виділяють компанію серед конкурентів та забезпечують перевагу. Наприклад, матеріальні ресурси, інтелектуальні ресурси, підготовлений персонал та в цілому людський капітал компанії, фінансові засоби, доступ до фінансування, підприємницький підхід менеджерів та акціонерів тощо. Якщо компанія не має переваг перед конкурентами за ресурсами, то буде набагато складніше побудувати конкурентну стратегію.
7. **Ключові активності.** У цьому блоці ви розкриваєте деталі, чим безпосередньо займається ваша компанія і які основні завдання виконують співробітники компанії,

наприклад, виробництво товарів, надання послуг, вирішення проблем та завдань для клієнтів, або більш складні активності у вигляді організації платформи взаємодії для клієнтів (маркетплейси, платформи по пошуку роботи тощо).

8. **Ключові партнери.** Важливий блок для аналізу надалі, оскільки дозволяє проаналізувати всіх ключових поточних постачальників, партнерів та клієнтів, щоб зрозуміти, від кого у вас більша залежність та з ким, можливо, потрібно переглянути варіант співпраці. Хто може надати фінансування або знизити ризики роботи компанії, з ким можна розглянути розширення співпраці та нові проекти – це також можливі питання, які вимагатимуть детального опрацювання надалі.
9. **Структура витрат.** У даному блоці ви вказуєте ваші основні групи витрат, корисно буде згрупувати їх на постійні та змінні. Подумати, наскільки ваші витрати збалансовані з доходами, і надалі детальніше проаналізувати ефективність витрат за кожною статтею та наскільки ваші фінансові показники кращі чи гірші, ніж у конкурентів (прибуток, рентабельність, дохід на 1 співробітника).

Приклади наповнених шаблонів бізнес-моделі Canvas:

БІЗНЕС МОДЕЛЬ CANVAS 1				
ІТ-компанія розробник мобільних додатків				
Ключові партнери Магазины комп'ютерної техніки Ліцензовані продавці програмного забезпечення HR-агентства. Організатори технічних конференцій	Ключові активності Розробка ПЗ та його підтримка (якщо її потребує клієнт)	Ціннісна пропозиція для клієнтів Команда фахівців із широким стеком мов програмування Підтримка 24/7 Своєчасне завершення проектів Дотримання всіх протоколів з безпеки під час розробки	Взаємини із клієнтами Переговори із клієнтом для отримання завдання Постійний зв'язок з клієнтом для підтримки/розширення роботи програми	Сегменти клієнтів Компанії, які потребують розробки власних мобільних додатків
	Ключові ресурси Бренд компанії Розробники та менеджери HR-команда Техніка для розробки програмного забезпечення		Канали продажів Комунікація відділу продаж з великими компаніями, які потребують програмного забезпечення Рекомендації від сучасних клієнтів. Реклама за допомогою фінансування різних конференцій та заходів Сайт	
Структура витрат Зарплата співробітникам (40%) Покупка обладнання (20%) Оренда офісу та його утримання (15%) Страхівка, подарунки для співробітників (15%) Маркетинг (5%) Оплата ліцензій (5%)			Виторг компанії Оплата від клієнтів завершених проектів (85%) Оплата за підтримку програмного забезпечення після релізу (15%)	

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ CANVAS 2

Виробництво пластикового пакування та фасувального обладнання

Ключові партнери Виробники сировини Виробники фасувального обладнання Банки	Ключові активності Виробництво пластикового пакування та фасувального обладнання	Ціннісна пропозиція для клієнтів Висока стабільна якість упаковки та обладнання, дотримання стандартів харчової безпеки, супутні рішення	Взаємини із клієнтами Робота безпосередньо з ключовими покупцями за допомогою персональних менеджерів з продажу	Сегменти клієнтів B2B Виробники харчування для певної категорії споживачів
	Ключові ресурси Сировина Технології Know-How Фінансування		Канали продажів Прямі продажі Глобальні договори Через виробників обладнання для фасування	
Структура витрат Матеріали Виробництво Розробки Підтримка стандартів			Виторг компанії Доходи від продажу лізинг власного обладнання для фасування	

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ CANVAS 3

Агрокомпанія

Ключові партнери Представництва / дистриб'ютори насіння Виробники с/г техніки ОТГ, орендодавці землі	Ключові активності Рослинництво 75% Елеватори 15% Трейдинг та залізнична логістика 10%	Ціннісна пропозиція для клієнтів Якість продукції Швидкість доставки Репутація на ринку (дотримання форвард контрактів при стрибках ціни)	Взаємини із клієнтами Особисті персональні	Сегменти клієнтів B2B
	Ключові ресурси Сучасні агро технології Персонал Земельний банк Власна інфраструктура		Канали продажів Провідні зернотрейдери 20% Агросайти, особисті контакти (харчові підприємства України) 80%	
Структура витрат Посівний матеріал, добрива 35% Паливо, газ, електроенергія 20% С/г техніка, запчастини 20% Персонал 7% Орендна плата за землю 10% Інші 8 %			Виторг компанії Продаж зернових культур (кукурудза, пшениця, ріпак, соя) 97 % Надання залізничних вагонів в оренду 3%	

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ CANVAS 4

Ремонт професійного обладнання для сегменту HoReCa

Ключові партнери постачальники комплектуючих магазини з продажу обладнання та запчастин субпідрядники клієнти	Ключові активності технічне обслуговування ремонт обладнання гарантійне обслуговування продаж комплектуючих пропозиція обладнання в оренду	Ціннісна пропозиція для клієнтів ремонт професійного обладнання будь-якого рівня складності офіційне сервісне представництво багатьох заводів-виробників популярної професійної техніки ціна гарантії якості	Взаємини із клієнтами прийом заявок клієнтів у вигляді диспетчера автоматизована реєстрація заявок клієнтами за допомогою персональних електронних посилань прийом звернень керівником сервісу від VIP-клієнтів партнерські відносини з міськими магазинами обладнання та запчастин	Сегменти клієнтів B2B/B2C Ресторани, кафе, їдальні, приватні особи
	Ключові ресурси майстри ремонтної групи клієнтська база власний резерв вживаного обладнання для використання запчастин або в здачі в оренду		Канали продажів диспетчер/менеджер з обробки заявок клієнтів здійснює посередницьку діяльність між магазинами-партнерами та Сервісом та приймає роздрібні звернення партнери-постачальники партнери-сервіси субпідрядники сайт	
Структура витрат закупівля комплектуючих (38%) зарплата персоналу (50%) закупівля бланків суворої звітності канцелярські та поштові витрати (0,5%) оренда складу (3%) оплата seo-оптимізації сайту (1,5%) витрати на навчання керівника ремонтної групи (1%) податкові витрати (6%)			Виторг компанії продаж комплектуючих (40%) продаж послуг (50%) здавання обладнання в оренду (10%)	

Темплейт для самостійного заповнення.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

Ключові партнери	Ключові активності	Ціннісна пропозиція для клієнтів	Взаємини із клієнтами	Сегменти клієнтів
	Ключові ресурси		Канали продажів	
Структура витрат			Виторг компанії	

Автори:

- Олег Зубченко, консультант KSE Graduate Business School та Проекту USAID «Економічна підтримка України»
- Анатолій Бобровицький, консультант Київської школи економіки та проекту USAID «Економічна підтримка України»
- Вадим Бізяєв, дослідник Київської школи економіки та консультант Проекту USAID «Економічна підтримка України»

Гайд створено за підтримки:

- Володимир Червяков, Проект USAID «Економічна підтримка України»
- Андрій Шевельов, Проект USAID «Економічна підтримка України»
- Олександр Горячук, Проект USAID «Економічна підтримка України»

Вдячність за допомогу у створенні гайда:

Валентина Сахно, Євгеній Франків, Людмила Росік, Андрій Яніцький

Вдячність партнерам за надання довідкових даних:

Міністерство економіки України, ДП «Prozorro.Продажі», АТ «Укрпошта», OLX Україна, Work.ua, Волинська обласна військова адміністрація, Рівненська обласна військова адміністрація, Львівська обласна військова адміністрація, Тернопільська обласна військова адміністрація, Закарпатська обласна військова адміністрація, Івано-Франківська обласна військова адміністрація, Вінницька обласна військова адміністрація, Чернівецька обласна військова адміністрація

Автор фото на обкладинці: Тарас Потапенко

Макет та графічний дизайн: Ольга Крам