

Т. А. Кравченко

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та землеустрою  
Класичного приватного університету

## РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті проаналізовано практики релокації бізнесу, визначено особливості процесу в Україні, зумовлені безпековими ризиками, та ідентифіковано основні проблеми, з якими стикається бізнес під час переміщення. Здійснено класифікацію релокації за різними ознаками: причинами (пошук нових ринків, воєнні дії), географічними межами (внутрішня, міжнародна), ступенем повноти (повна, часткова). Доведено, що на відміну від інших країн, в Україні релокація бізнесу є здебільшого вимушеним кроком, а не результатом стратегічних ініціатив. Зокрема, з початку повномасштабного вторгнення до грудня 2023 року 7 820 українських підприємств змінили місце реєстрації, а 840 з них були релоковані за урядовою програмою. У статті проаналізовано роль громад у підтримці релокації бізнесу, яка включає надання інфраструктури, спрощення адміністративних процедур, фінансову підтримку та організацію логістики. Визначено, що ключовими проблемами залишаються: бюрократичні бар'єри, недосконалість нормативно-правової бази, логістичні труднощі та обмежені фінансові ресурси. Позитивним фактором є збільшення вакансій у приймаючих регіонах, таких як Закарпатська та Івано-Франківська області, які продемонстрували приріст робочих місць на 155% та 146% відповідно. У публікації запропоновано заходи для вдосконалення процесу релокації, зокрема створення дотаційних фондів, спрощення адміністративних процедур, залучення міжнародної допомоги та інвестицій, а також активізація співпраці між бізнес-асоціаціями, місцевими громадами та урядовими структурами. Ці рекомендації спрямовані на збереження економічної активності країни, забезпечення ефективності переміщення підприємств та інтеграцію бізнесу в нові економічні умови.

**Ключові слова:** релокація бізнесу, економічна адаптація, підтримка громад, воєнний стан, економічна стійкість, підприємства, нормативно-правова база, міжнародні інвестиції, дотаційні фонди, бюрократичні бар'єри.

**Постановка проблеми.** Релокація підприємств і підтримка бізнесу громадами набувають особливого значення в умовах воєнного стану, коли традиційні механізми функціонування економіки зазнають серйозних потрясінь. Україна, зіштовхнувшись із масштабними викликами, пов'язаними з війною, демонструє приклади надзвичайної адаптивності бізнесу та громад. Зміна місця розташування підприємств стала вимушеним кроком для збереження економічної активності, робочих місць та забезпечення безперебійного функціонування критичних галузей.

Водночас громади відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов для релокації та підтримки підприємств. Інноваційні рішення, спрямовані на інтеграцію бізнесу в нових регіонах, адаптацію до змін ринку та забезпечення стабільності, стають основою для економічно-

го відновлення. Підтримка громадами включає не лише інфраструктурну допомогу, а й спрощення адміністративних процедур, фінансову підтримку, організацію логістики та створення можливостей для партнерств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками актуальність проблематики релокації підприємств та підтримки бізнесу громадами в умовах воєнного стану значно зростала, що спонукало до детального вивчення цього питання вітчизняними науковцями. У роботах таких дослідників, як В. Власова, І. Тарновська, Д. Недоля, О. Ковалик та А. Шардакова, висвітлено розробку стратегій адаптації бізнесу до умов мінливого ринкового середовища та невідзначеності. Дослідники аналізують переваги та виклики, пов'язані з релокацією підприємств як всередині країни, так і за її межі, зокрема у контексті війни, а також основні проблеми,

з якими стикається бізнес під час внутрішньої релокації.

У публікації І. Запухляк та О. Красняка запропоновано типологію процесів релокації, розглянуто причини внутрішнього та зовнішнього переміщення підприємств, а також окреслено ключові заходи, спрямовані на адаптацію працівників до умов релокованих підприємств. Особливої уваги заслуговують дослідження Л. Шаульської та І. Щерба, у яких розглядається інтеграція питань конкурентоспроможності у процес релокації, забезпечення економічної стійкості підприємств та протидія безпековим загрозам в умовах війни.

Попри наявність значної кількості досліджень, багато аспектів релокації залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребують подальшого висвітлення питання ефективності релокації в умовах війни, включаючи аналіз чинників, які визначають її успішність. Важливими є також дослідження ширшого контексту ефективності, що виходять за межі традиційного економічного підходу до оцінки вигод і витрат. Вони мають враховувати безпекові, соціальні та конкурентні аспекти, що формують засади для відновлення економіки та інтеграції бізнесу в нові умови.

**Мета статті** є проаналізувати процеси релокації українських підприємств в умовах воєнного стану, ідентифікувати основні проблеми, з якими стикається бізнес під час переміщення, та визначити ефективні шляхи їх подолання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Релокація бізнесу є поширеним явищем у світі, що виступає реакцією на різноманітні виклики: економічні, політичні, екологічні, а також терористичні чи воєнні загрози. У своєму широкому розумінні релокація охоплює не лише фізичне переміщення бізнесу, а й зміну організаційних форм його діяльності з метою підвищення ефективності, економії витрат та забезпечення безпеки. Змістовно близьким є термін «релокейт», що означає переселення підприємств, структурних підрозділів чи працівників для поліпшення умов функціонування або якості життя. У сфері інформаційних технологій цей термін часто вживається для позначення переміщення окремих працівників чи команд [10].

Класифікація релокації як стратегії бізнесу здійснюється за низкою ознак: причинами (пошук нових ринків, масштабування, оптимізація витрат, політична нестабільність, воєнні дії тощо), ступенем повноти (повна, часткова), географічни-

ми межами (внутрішня, міжнародна, змішана) та іншими характеристиками. Світові дослідження також розглядають такі критерії, як добровільність, планування, відстань, швидкість і тривалість релокації (Yarina, & Wescoat, 2023) [10].

В умовах війни, спричиненої російською агресією, українські підприємства опинилися перед необхідністю релокації всередині країни або за її межі. На відміну від світових практик, основною рушійною силою цих процесів стала необхідність збереження бізнесу, а не економічні стимули чи пошук конкурентних переваг. З початку повномасштабного вторгнення до грудня 2023 року 7 820 українських компаній змінили місце своєї реєстрації, з яких 840 підприємств були релоковані в рамках урядової програми. Найбільше компаній виїхало з Києва (27%), Дніпропетровської області (11%), Донецької та Одеської областей (по 8%), а також Харківської області (6%). Водночас 22% релокованих підприємств обрали для переміщення Київ, попри воєнні загрози, а по 10% підприємств переїхали до Харківської та Одеської областей. Значна частина компаній знайшла нове місце розташування у західних регіонах України, що сприяло створенню додаткових можливостей для працевлаштування як внутрішньо переміщених осіб, так і місцевих мешканців [6].

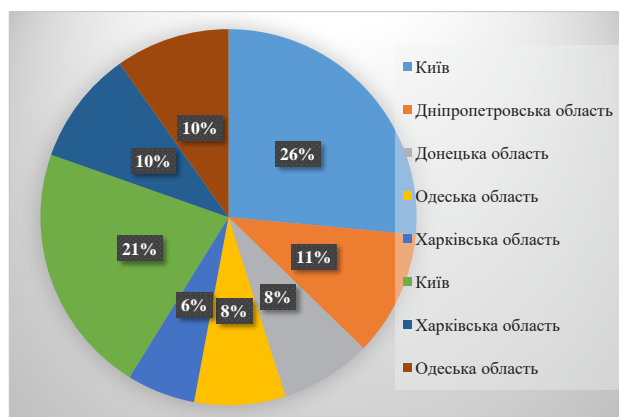


Рис. Розподіл релокації українських підприємств за регіонами (до грудня 2023 року) [6]

Проте, починаючи з другої половини 2023 року, спостерігається відтік релокованих підприємств із приймаючих регіонів. Наприклад, у Чернівецькій області кількість таких компаній зменшилася на третину. Деякі підприємства повернулися ближче до прифронтових регіонів, де кількість вакансій все ще значно нижча від довоєнних показників.

Війна також суттєво вплинула на ринок праці, спричинивши масову міграцію працездатно-

го населення за кордон, мобілізацію до лав ЗСУ, а також поглиблення освітньо-професійних дисбалансів. Нестача кваліфікованих кадрів стала серйозним викликом для роботодавців у багатьох регіонах. Наприклад, у Закарпатській та Івано-Франківській областях до війни спостерігалася нестача робочих місць, однак на початок 2024 року ці області продемонстрували приріст вакансій на 155% та 146% відповідно завдяки релокації підприємств і створенню нових виробництв у безпечних регіонах [7].

Попри це, дефіцит кваліфікованих працівників залишається гострою проблемою, навіть у регіонах із активним економічним зростанням. У прифронтових областях ситуація ще складніша через знелюднення територій, що ускладнює найм робітників. Такі умови вимагають комплексного підходу до підтримки релокованих підприємств, стимулювання повернення працездатного населення та розвитку місцевих громад як ключових учасників процесу відновлення економіки.

Основними галузями, які переміщують свої потужності, є переробна промисловість (харчова, легка, хімічна, металообробна, деревообробна) та ІТ-сектор (Собкевич, 2022). Західні регіони обирають через наявність розвинутої виробничої та соціальної інфраструктури, а також кваліфікованого кадрового потенціалу [8].

Таблиця 1 нижче ілюструє конкретні кейси релокованих підприємств, основні проблеми, з якими вони зіткнулися, та шляхи їх успішного подолання. Ці приклади дозволяють побачити

як загальні тенденції, так і специфіку релокації залежно від галузі, регіону та характеру діяльності.

На думку авторів В. Власової, І. Тарновської та Д. Недолі, за кордон переїжджають переважно компанії, що представляють галузі інформаційних технологій, професійних послуг (таких як маркетинг, консалтинг, дизайн), а також охорону здоров'я. Ці сектори економіки демонструють високу мобільність і меншу залежність від фізичної інфраструктури порівняно з підприємствами виробничої чи сільськогосподарської галузей, що дозволяє їм швидко адаптуватися до нових умов роботи за межами країни [1].

Для релокації компанії найчастіше обирають країни, які пропонують сприятливі умови для ведення бізнесу, зокрема стабільну економічну ситуацію, розвинену інфраструктуру, пільгове оподаткування та легкість інтеграції до місцевих ринків. Популярними напрямками для українського бізнесу є Польща, Німеччина, Болгарія, Бельгія, Естонія, Туреччина та Молдова. Вибір цих країн обумовлений декількома факторами.

Польща є одним із основних партнерів України у підтримці бізнесу під час війни, пропонуючи спрощені процедури для реєстрації компаній, доступ до великих ринків збуту та логістичну близькість до України. Німеччина приваблює високим рівнем економічної стабільності, доступом до інноваційних технологій і широкими можливостями для співпраці в ІТ-галузі. Болгарія і Естонія забезпечують вигідні умови оподаткування, цифрові сервіси для реєстрації бізнесу

Таблиця 1

### Кейси релокації підприємств в Україні: проблеми та шляхи подолання

Кейс релокованого підприємства	Проблеми	Шлях подолання
Підприємство "Аякс" (системи охорони та сигналізації)	Необхідність адаптації до нових приміщень та інтеграція з місцевою інфраструктурою.	Використання готових приміщень попереднього виробника електроніки; швидке налагодження виробництва.
Підприємство "Варіант-М" (металообробка)	Реконструкція покинутих виробничих площ, нестача місцевих кваліфікованих працівників.	Реконструкція приміщень, релокація керівного складу та наймання місцевих працівників.
Підприємство "Централіс" (виробник труб)	Логістичні виклики, забезпечення умов для релокованих працівників.	Використання державної програми безкоштовного транспортування обладнання та адаптація локальних працівників.
Підприємство "ТЕМП-Україна" (переробка сміття)	Проблеми із забезпеченням сировини (специфічних відходів для переробки).	Співпраця з місцевими громадами (фермерами) для збору потрібної сировини, укладання контрактів.
Херсонський фермер (виращування кавунів)	Нестача вільних земель для виращування кавунів у залісненому регіоні.	Виділення вільних земель у тепличних селах; створення умов для виращування специфічної продукції.
Релокований ІТ-кластер (EPAM та інші компанії)	Складнощі із бронюванням працівників, пошуком приміщень для роботи та координацією з місцевою владою.	Створення ІТ-кластера для координації; переважна реєстрація компаній у громадах, які потребують податкових надходжень.

Таблицю сформовано автором за джерелом [7].

та підтримку стартапів, що особливо актуально для ІТ-компаній. Бельгія пропонує високорозвинену інфраструктуру для професійних послуг і консалтингових компаній. Туреччина стає привабливим варіантом для тих підприємств, які шукають виходу на ринки Близького Сходу, тоді як Молдова приваблює низькими операційними витратами та можливістю легкої комунікації через близькість до України. Ці країни надають українським компаніям доступ до нових ринків і клієнтської бази, а також сприяють залученню міжнародних інвестицій і створенню нових партнерських зв'язків. Однак, процес релокації не позбавлений труднощів. Українські підприємства часто стикаються з адаптацією до нових регуляторних вимог, культурними бар'єрами, мовними проблемами та необхідністю інтеграції в нове бізнес-середовище [2].

Попри всі виклики, релокація бізнесу за кордон є важливим кроком для збереження його життєздатності, забезпечення робочих місць і підтримки економіки України навіть у складних умовах війни. Це також дозволяє закладати основу для майбутньої економічної відбудови країни через інтеграцію з міжнародними ринками та впровадження сучасних практик ведення бізнесу [3].

Так, український досвід релокації має спільні риси зі світовою практикою в аспектах вибору інфраструктурно розвинених регіонів, але відрізняється вимушеним характером процесу та необхідністю термінового реагування на безпекові ризики. Водночас значний акцент робиться на підтримці з боку громад, які відіграють важливу роль у забезпеченні умов для відновлення роботи підприємств та інтеграції їх у нові економічні реалії.

Доцільно наголосити, що Програма релокації підприємств в Україні реалізується Урядом через обласні військові адміністрації та органи місцевого самоврядування. Відповідно до Постанови Уряду № 305, підприємства отримують можливість безоплатного перевезення свого майна. Перелік таких підприємств формується Міністерством економіки України і передається до Міністерства інфраструктури України для забезпечення транспортування [1; 4; 5].

Програма реалізується за участі чотирьох міністерств:

- Міністерства економіки України: відповідає за формування переліку підприємств та загальну координацію програми;
- Міністерства розвитку громад та територій України: забезпечує взаємодію з регіонами;

- Міністерства інфраструктури України: забезпечує логістичну складову процесу;

- Міністерства цифрової трансформації України: сприяє цифровізації процесів релокації.

Попри ефективну роботу програми, органи місцевого самоврядування стикаються з двома ключовими обмеженнями:

- *бюрократична процедура*: через необхідність узгодження дій з міністерствами та військовими адміністраціями органи місцевого самоврядування нерідко змушені використовувати неформальні канали для перемовин із бізнесом щодо релокації;

- *нормативно-правові обмеження*: чинне законодавство сповільнює процес релокації, що створює загрозу втрати виробничих потужностей через бойові дії. Це вимагає внесення змін до нормативно-правової бази з метою спрощення процедур релокації.

Програма релокації підприємств відкрита для всіх суб'єктів господарювання, незалежно від розміру: від великих виробництв до мікро- і малого бізнесу. Учасниками програми можуть стати підприємства, що повністю або частково переміщують свої потужності із регіонів, постраждалих від бойових дій.

На даний момент ключова підтримка релокованих підприємств обмежується логістичними можливостями Укрпошти та Укрзалізниці. Це дозволяє забезпечити перевезення обладнання та матеріалів у безпечні регіони, однак цього недостатньо для швидкого запуску виробництва. Додатково необхідні прямі дотації з держбюджету, які сприятимуть оперативному проведенню пусконаладжувальних робіт і відновленню діяльності.

Для релокованих підприємств доступна кредитна лінія через державний Ощадбанк. Ця програма спрямована на підтримку бізнесів, які переміщують свою діяльність із зон активних бойових дій до безпечніших регіонів України. Участь у програмі можуть взяти підприємства з досвідом роботи не менше двох років. Хоча позики почали видаватись лише нещодавно, ними вже скористались кілька підприємств, зокрема з Київщини, які перемістилися до Рівненської області.

Уряд також удосконалив програму «Доступні кредити 5–7–9%», розширивши її дію на період воєнного стану:

- кредити доступні під 0% на час воєнного стану та протягом місяця після його завершення;



– після цього процентна ставка складатиме 5%;

– максимальна сума кредиту збільшена до 60 млн грн, що створює додаткові фінансові можливості для релокованих підприємств [1].

Для успішної реалізації програми релокації підприємств необхідно значно розширити спектр підтримки, зокрема шляхом створення окремих дотаційних фондів. Такі фонди сприятимуть забезпеченню релокованих підприємств необхідними фінансовими ресурсами для проведення пусконаладжувальних робіт, закупівлі обладнання та організації виробництва на нових територіях [11]. Цей механізм дозволить зменшити фінансовий тягар на бізнес і забезпечити швидкий старт діяльності в безпечних регіонах [12].

Важливим аспектом є спрощення процедур узгодження. Чинна бюрократична система створює суттєві бар'єри для ефективного розміщення підприємств, що призводить до затримок і ризиків втрати виробничих потужностей. Зменшення адміністративних перепон і впровадження більш прозорих механізмів взаємодії між підприємствами, державними установами та органами місцевого самоврядування є критично важливими.

Окремим напрямом роботи має стати залучення міжнародної допомоги та інвестицій. Багато міжнародних організацій і країн-партнерів України готові підтримувати релоковані підприємства. Ця підтримка може включати фінансування, технічну допомогу, консультування та гранти для розвитку бізнесу. Інтеграція таких ресурсів у загальну програму релокації значно підвищить її ефективність.

Необхідна також активізація співпраці між органами влади та бізнес-асоціаціями. Налаштування діалогу між усіма учасниками процесу дозволить врахувати реальні потреби бізнесу та забезпечити більш цілеспрямовану підтримку. Залучення бізнес-асоціацій до розробки та впровадження рішень дозволить підвищити довіру бізнесу до державної політики та сприятиме створенню сприятливого середовища для релокованих підприємств.

Отже, програма релокації підприємств має потенціал стати важливим інструментом збереження економічної активності України під час війни. Однак для її вдосконалення необхідне комплексне доопрацювання нормативно-правової бази, розширення фінансової підтримки та впровадження нових організаційних меха-

нізмів [11; 12]. Ці заходи дозволять підвищити ефективність програми та забезпечити стабільний розвиток економіки в умовах воєнного стану.

**Висновки.** Такими чином, релокація бізнесу в умовах війни є важливим інструментом збереження економічної активності та відновлення виробничого потенціалу країни. На відміну від світової практики, де релокація зазвичай здійснюється задля оптимізації витрат або пошуку конкурентних переваг, в Україні цей процес носить переважно вимушений характер, зумовлений необхідністю забезпечення безпеки підприємств і працівників. Основними викликами, з якими стикаються українські підприємства, є бюрократичні бар'єри, недосконалі нормативно-правова база, обмеженість фінансової підтримки та логістичні труднощі.

Для вдосконалення процесів релокації в Україні необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках. По-перше, створення спеціальних дотаційних фондів дозволить релокованим підприємствам отримати доступ до фінансових ресурсів, необхідних для запуску виробництва на нових територіях. По-друге, важливо спростити адміністративні процедури, пов'язані з переміщенням бізнесу, зокрема шляхом внесення змін до законодавства. Це допоможе зменшити затримки в реалізації проектів і уникнути втрати виробничих потужностей.

Залучення міжнародної допомоги та інвестицій також є важливим елементом ефективної програми релокації. Україна має можливість співпрацювати з міжнародними організаціями, які готові підтримати релокований бізнес, надаючи гранти, кредити та технічну допомогу. Це не лише сприятиме фінансовій стабільності підприємств, але й дозволить впроваджувати найкращі світові практики ведення бізнесу.

Крім того, варто активізувати співпрацю між органами державної влади, місцевого самоврядування та бізнес-асоціаціями. Така взаємодія дозволить краще враховувати потреби підприємств, швидко реагувати на виклики та створювати сприятливі умови для інтеграції релокованого бізнесу в нові економічні реалії. Особлива увага має бути приділена регіонам, які приймають підприємства, адже їхня розвинена інфраструктура та кадровий потенціал можуть стати каталізатором економічного зростання.

#### **Список використаної літератури:**

1. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного ринкового середовища. Економіка та сус-

- пільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>
2. Запухляк І., Красняк О. Релокація: суть, типи та проблеми. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. №2(6). С. 257–263.
  3. Ковалик О.А., Шардакова А.Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невідомості. Economics: time realities. 2023. № 4(68). С. 50–60.
  4. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2022 р. № 246-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>
  5. Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 березня 2022 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text>.
  6. Релокація українських підприємств: плюси, мінуси та «економічний патріотизм». URL: <https://www.galychyna.fm/articles/relokacziya-ukrayinskih-pidpriyemstv-plyusi-minusi-ta-ekonomichnij-patriotizm>.
  7. Релокований бізнес: від гаджетів і броників – до кавунів і сирних снєків. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3709448-relokovanij-biznes-vid-gadzetiv-i-bronikiv-do-kavuniv-i-sirnih-snekiv.html>.
  8. Собкевич, О. (2022, 25 травня). Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyiprohamy-relokatsiyi-pidpruyemstv-v-ukrayini>.
  9. Шаульська Л.В., Щерб І.Н. Управління конкурентоспроможністю та економічної безпекою релокованих підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 9(255). С. 24–44. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-255-24-44.
  10. Yarina, L., & Wescoat Jr J. L. (2023). Spectrums of Relocation: A typological framework for understanding risk-based relocation through space, time and power. *Global Environmental Change*, 79, 102650, 1–13. URL: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102650>.
  11. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник. / Л. Докієнко та ін. Київ : Академвидав, 2011. 408 с.
  12. Клименко В. Фінансовий ринок : навчальний посібник. / за ред. Павлова В. І. та ін. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 358 с.

### **Kravchenko T. A. Relocation of enterprises and business support by communities under martial law**

*The article analyzes business relocation practices, identifies the peculiarities of the process in Ukraine driven by security risks, and highlights the key challenges businesses face during relocation. A classification of relocation is provided based on various criteria: reasons (market expansion, military actions), geographical scope (domestic, international), and degree of completeness (full, partial). It is proven that, unlike other countries, business relocation in Ukraine is predominantly a forced measure rather than a result of strategic initiatives. Specifically, from the onset of the full-scale invasion until December 2023, 7,820 Ukrainian enterprises changed their place of registration, with 840 of them relocated under a government program.*

*The article examines the role of communities in supporting business relocation, which includes providing infrastructure, simplifying administrative procedures, financial support, and organizing logistics. Key challenges remain: bureaucratic barriers, an inadequate regulatory framework, logistical difficulties, and limited financial resources. A positive factor is the increase in job openings in receiving regions, such as Zakarpattia and Ivano-Frankivsk oblasts, which have shown a 155% and 146% growth in job vacancies, respectively.*

*The publication proposes measures to improve the relocation process, including the creation of grant funds, simplification of administrative procedures, attraction of international assistance and investments, and strengthening cooperation between business associations, local communities, and government structures. These recommendations are aimed at preserving the country's economic activity, ensuring effective enterprise relocation, and integrating businesses into new economic conditions.*

**Key words:** business relocation, economic adaptation, community support, martial law, economic resilience, enterprises, regulatory framework, international investments, grant funds, bureaucratic barriers.