



**РЕЛОКАЦІЯ
УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ:
ЙОГО ПОТРЕБИ ТА СПРОМОЖНІСТЬ
ПРИЙМАЮЧИХ РЕГІОНІВ**

М о н о г р а ф і я

Про авторів



Поліщук Євгенія Анатоліївна

д.е.н., професор, професорка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу КНЕУ ім. В. Гетьмана

Дослідницькі інтереси: проблеми малого та середнього бізнесу, фінансова поведінка, фінтех, блокчейн, веб3.

Досвід роботи: є експертом у сфері підтримки малого та середнього бізнесу United Nation Development Program, проходила стажування в університетах США, Франції, Німеччини,

Польщі, заступниця голови Ради молодих учених при МОН України (2020–2023), працювала в проєктах, що фінансувалися ЄС та США.

Контактна інформація: polishchuk@kneu.edu.ua



Горбов Владислав Володимирович

к.соц.н., доцент кафедри соціології КНЕУ ім. В. Гетьмана

Дослідницькі інтереси: релокований бізнес, соціальні технології, оціночні дослідження в соціальній сфері, соціальні та медіа комунікації.

Досвід роботи: експерт у сфері соціологічних досліджень на посадах аналітика, менеджера проєкту більше ніж 13 років. Учасник та організатор дев'яти міжнародних та всеукраїнських

громадських проєктів та ініціатив. Засновник ГО «Центр соціального аудиту», член Київського відділення Соціологічної асоціації України.

Контактна інформація: horbov.vladyslav@kneu.edu.ua

Корнилюк Анна Валентинівна

к.е.н., доцент, доцентка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу КНЕУ ім. В. Гетьмана

Дослідницькі інтереси: боргова політика, фінансування малого та середнього бізнесу.

Досвід роботи: була запрошеною професором Карлового університету та викладала у бізнес-школі Університету хімічних технологій / University of Chemistry and Technology (Прага, Чехія). Має практичний досвід аналітика даних в Офісі фінансового та економічного аналізу у ВРУ та Центрі аналізу публічних фінансів і публічного управління КШЕ.

Контактна інформація: anna.kornyliuk@kneu.edu.ua



Лавренюк Владислав Володимирович

к.е.н., доцент, доцент кафедри банківської справи та страхування КНЕУ ім. В. Гетьмана

Дослідницькі інтереси: ризик-менеджмент, безпека бізнесу.

Досвід роботи: є експертом з ризик-менеджменту та безпеки бізнесу, стажувався в університетах Литви та Болгарії, досвід роботи у наукових проектах (фінансуються МОН України) та банківському секторі.

Контактна інформація: v.lavreniuk@kneu.edu.ua



Теплюк Марія Анатоліївна

к.е.н., доцент, доцентка кафедри бізнес-економіки та підприємництва КНЕУ ім. В. Гетьмана

Дослідницькі інтереси: управління ресурсами, управління діловою досконалістю, інтелектуальні ресурси, капітал підприємства, інноваційна діяльність.

Досвід роботи: проходила стажування в університетах Естонії, Латвії, Литви та Польщі, є секретарем збірника наукових праць «Вчені записки».

Контактна інформація: maria_6.11@kneu.edu.ua



**Фоменко Борис Олегович**

здобувач рівня PhD кафедри бізнес-економіки та підприємництва КНЕУ ім. В. Гетьмана

Дослідницькі інтереси: релокація бізнесу.

Досвід роботи: практичний досвід роботи у сфері релокації бізнесу.

Контактна інформація: fomenkoborys@gmail.com

**Гернего Юлія Олександрівна**

д.е.н., доцент, доцентка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу КНЕУ ім. В. Гетьмана

Дослідницькі інтереси: венчурне інвестування, фінансування проєктів ESG.

Досвід роботи: брала участь у програмах підвищення кваліфікації та наукових стажуваннях в Україні, Німеччині та Польщі, учасниця програми ім. Лейна Кіркланда (2022–2023), досвід практичної роботи у фінансовій сфері.

Контактна інформація: gernego@kneu.edu.ua

**Іващенко Алла Іванівна**

д.е.н., доцент, професорка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу КНЕУ ім. В. Гетьмана

Дослідницькі інтереси: малий та середній бізнес, альтернативні моделі фінансування, інноваційний розвиток бізнесу, блокчейн.

Досвід роботи: є експертом у сфері розвитку МСБ, працює начальником відділу аналізу інноваційних показників та патентної інформації УКРНОІВІ, працювала старшим економічним аналітиком в Офісі фінансового та економічного аналізу у ВРУ. Має досвід роботи у міжнародних освітніх та наукових проєктах.

Контактна інформація: alla.ivashchenko@kneu.edu.ua

Журавель Валерія Василівна

студентка 5-го курсу ОПП «Інвестиційний менеджмент» КНЕУ ім. В. Гетьмана

Дослідницькі інтереси: релокація бізнесу.

Досвід роботи: практичний досвід роботи у сфері релокації бізнесу.

Контактна інформація: valericrane30@gmail.com



Барсеґян Анжела Артурівна

студентка 5-го курсу ОПП «Бізнес-економіка» КНЕУ ім. В. Гетьмана

Дослідницькі інтереси: вивчення впливу технологічних інновацій на економіку та аналіз впливу глобалізації на національні економіки

Досвід роботи: проходила практику в ТОВ «Сільпо-фуд», учасник громадської організації вірменської молоді Києва та учасник студентської академічної ради університету.

Контактна інформація: anzhela.barsehian8@ukr.net



Лаукарт Юлій Олександрович

студент 5-го курсу ОПП «Фінансовий менеджмент і контролінг» КНЕУ ім. В. Гетьмана

Дослідницькі інтереси: релокація бізнесу, проблеми релокації

Досвід роботи: молодший спеціаліст з податків у Crowe AVR, учасник програми дуальної освіти між Deloitte Ukraine та КНЕУ ім. В. Гетьмана



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

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

**РЕЛОКАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ:
його потреби та спроможність
приймаючих регіонів**

Монографія

*За загальною науковою редакцією
Є. Поліщук та А. Іващенко*

**КН
ЕУ** КИЇВ
2023

УДК 331.556.2:658.112:332.142.6(477)

Р 36

Авторський колектив

*Поліщук Є., Горбов В., Корнилюк А., Лавренюк В.,
Теплюк М., Фоменко Б., Гернего Ю., Іващенко А.,
Барсесян А., Журавель В., Лаукарт Ю.*

Рецензенти:

Дубина М. В., доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національного університету «Чернігівська політехніка»;

Демчишак Н. Б., доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка;

Краснова І. В., доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківської справи та страхування
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Рекомендовано до друку Вченою радою

*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
Протокол № 4 від 21 грудня 2023 р.*

**Релокація українського бізнесу: його потреби та спро-
можність приймаючих регіонів [Електронний ресурс]:
монографія / за заг. наук. ред. д.е.н., проф. Є. А. Поліщук
та д.е.н., доц. А. І. Іващенко. Київ : КНЕУ, 2023. 160 с.
ISBN 978-966-926-473-2**

У монографії висвітлено проблеми релокації бізнесу в умовах війни та їх вплив на регіональну екосистему приймаючих регіонів, що є дуже актуальним для України. Зокрема, визначено специфіку та особливості релокації бізнесу з урахуванням рівня фінансового забезпечення та зарубіжного досвіду релокації. Досліджено стан переміщеного бізнесу в більш безпечні регіони в Україні та проаналізовано механізми його підтримки як на національному, так і на регіональному рівні. Здійснено оцінку потреб і можливостей релокованого бізнесу в Україні. Висвітлено особливості співпраці релокованого бізнесу з приймаючими регіонами на рівні місцевої влади, визначено вплив релокованого бізнесу на приймаючий регіон та окреслено перспективи роботи переміщених підприємств у приймаючих областях.

Видання стане в пригоді представникам наукових кіл, регіональним органам влади, бізнес-професіоналам, студентам та аспірантам економічних спеціальностей, викладачам закладів вищої освіти.

Монографія підготовлена в рамках науково-дослідницького проєкту молодих вчених «Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України» (державний реєстраційний номер 0123U100357).

УДК 331.556.2:658.112:332.142.6(477)

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978-966-926-473-2

© Колектив авторів, 2023
© КНЕУ, 2023

ЗМІСТ

<i>Про авторів</i>	2
<i>Подяка</i>	10
<i>Вступ</i>	12
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади релокації бізнесу	17
1.1. Методологічний базис дослідження	17
1.2. Економічна природа релокованих підприємств	19
1.3. Характеристика фінансового забезпечення релокованих підприємств	30
1.4. Зарубіжний досвід релокації бізнесу	33
Розділ 2 Загальний огляд переміщеного бізнесу в Україні на основі вторинних даних	55
2.1. Огляд особливостей релокованого бізнесу: регіональний вимір	55
2.2. Огляд програм підтримки релокованого бізнесу	66
2.2.1. Урядова підтримка	64
2.2.2. Обласні програми підтримки	66
2.2.3. Окремі кейси підтримки переміщеного бізнесу територіальними громадами	70
2.2.4. Програми підтримки міжнародних партнерів	71
2.2.5. Програми підтримки від венчурних фондів та інвесторів	72
2.2.6. Програми підтримки від великих компаній	79
2.2.7. Програми підтримки громадського сектора	80
Розділ 3 Потреби і можливості українського релокованого бізнесу	83
3.1. Релоковані в межах України	83
3.1.1. Портрет релокованого бізнесу та вплив на <i>приймаючий</i> регіон	84
3.1.2. Результати експертного опитування щодо стану розвитку релокованого бізнесу	85
3.2. Релоковані за межі України	115
3.2.1. Портрет бізнесу, переміщеного за кордон	115

3.2.2. Можливості релокації за кордон	118
3.2.3. Привабливість приймаючих країн для ведення релокованого бізнесу	120
Розділ 4 Проблеми та можливості приймаючих регіонів під час релокації бізнесу	122
4.1. Досвід співпраці з представниками релокованого бізнесу	122
4.1.1. Комунікація та координація дій ОВА, ОМС та потенційних релокантів	122
4.1.2. Підготовка та організація релокації бізнесу в обраній регіон	126
4.1.3. Переміщення та логістика релокованого бізнесу	128
4.1.4. Відновлення, запуск і підтримка діяльності релокованого бізнесу	130
4.1.5. Загальна характеристика, особливості релокованих підприємств	134
4.2. Вплив релокованого бізнесу на приймаючий регіон	137
4.2.1. Економіко-соціальний вплив релокованого бізнесу	138
4.2.2. Технологічний вплив релокованого бізнесу	139
4.3. Проблематика релокації	139
4.3.1. Труднощі релокованого бізнесу	139
4.3.2. Труднощі ОВА, ОМС, АРР під час організації релокації у свій регіон	143
4.4. Підтримка програм переміщення ОВА / ОМС	146
4.4.1. Загальнодержавні програми підтримки бізнесу та урядові програми підтримки переміщеного бізнесу	146
4.4.2. Локальні програми підтримки	147
4.5. Перспективи роботи переміщених підприємств у приймаючих областях	149
4.5.1. Тренди діяльності переміщеного бізнесу в приймаючій області	149
4.5.2. Майбутні рішення щодо підтримки релокованих бізнесів	151
<i>Рекомендації щодо вирішення проблем релокації бізнесу</i>	154
<i>Глосарій</i>	158
<i>Додатки</i>	159

ПОДЯКА

Команда проекту молодих вчених «Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України» висловлює щирю подяку всім, хто знайшов час поділитися власним досвідом та знаннями. Участь і підтримка органів місцевого самоврядування та представників переміщеного бізнесу була незамінною для підвищення якості нашого дослідження. Особливу вдячність хотілося б висловити обласним військовим адміністраціям, іншим установам та стейкхолдерам:

обласним військовим адміністраціям:

- Київській обласній військовій адміністрації;
- Львівській обласній військовій адміністрації;
- Хмельницькій обласній військовій адміністрації;
- Черкаській обласній військовій адміністрації;
- Чернівецькій обласній військовій адміністрації;
- Вінницькій обласній військовій адміністрації;
- Закарпатській обласній військовій адміністрації;
- Запорізькій обласній військовій адміністрації;
- Луганській обласній військовій адміністрації;
- Львівській обласній військовій адміністрації;
- Полтавській обласній військовій адміністрації;
- Рівненській обласній військовій адміністрації;
- Тернопільській обласній військовій адміністрації;
- Черкаській обласній військовій адміністрації;

іншим установам:

- Волинській агенції регіонального розвитку;
- Громадській організації «УФРА»;
- Закарпатській агенції регіонального розвитку;
- Київській агенції регіонального розвитку;
- Кіровоградській агенції регіонального розвитку;
- Львівській агенції регіонального розвитку;
- Полтавській агенції регіонального розвитку «Офіс Євроінтеграції»;

- Хмельницькій агенції регіонального розвитку;
- Черкаській агенції регіонального розвитку;
- Українській асоціації меблевиків;
- Національна платформі МСБ;

іншим стейкхолдерам:

- ВАСИЛИШЕНУ Юрію – голові Крижопільської селищної ради Вінницької ОВА;
- КОРЧАКОВИЙ Ірині – ФОП, СММ, коуч (Шотландія – Україна);
- КОБИЛЯНСЬКІЙ Марії – власниці бізнесу (Мексика – Німеччина – Україна);
- АНДРІЄВСЬКІЙ Анні – власниці міжнародної бізнес-тусовки «UBWIS Club» (Шотландія – Україна);
- ЧИЖОВУ Вадиму – PhD, генеральному директору в Roof Global BV (Голландія – Україна);
- СТОЛЯРЧУКУ Валентину – ФОП (Канада – Україна);
- ГРИНИШИН Маріанні – власниці рекрутингової компанії (Канада – Україна);
- ДЬОМІНІЙ Оксані – к.е.н., директору ГО «Об'єднання маркетологів України» (Фінляндія – Україна);
- КЛИМЕНКО Віті – директору Агенції регіонального розвитку Полтавської області «Офіс Євроінтеграції»;
- ГУМІНІЛОВИЧУ Сергію – раднику Калуського міського голови, директор ГО «УФРА»;

**керівництву, викладачам та студентам кафедри соціології
Національного технічного університету України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»:**

- ФЕДОРЧЕНКО-КУТУЄВУ Павлу – д.с.н., професору, завідувачу кафедри соціології;
- БАХАНОВУ Олексію – викладачу кафедри соціології;
- студентам: БІЛКОВСЬКОМУ Сергію, ГЛАДКОМУ Владиславу, ВІДНОС Віті, КАСЯНЧУК Юлії, ОНОПРІЄНКО Дмитру, РОМАНОВСЬКІЙ Богдані.

Дякуємо за приділений час, експертизу та готовність підтримати наше дослідження.

ВСТУП

Актуальність. Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України стало причиною різкого падіння економіки, вимушеної міграції людей як усередині країни, так і поза її межами, а також переміщення бізнесу. Заподіяна шкода від війни відчувається в багатьох сферах. Так, пошкодження та знищення критичної інфраструктури (дороги, мости, залізниці, об'єкти енергетичної інфраструктури тощо), а також виробничих об'єктів призводить до перебоїв у виробництві й транспортуванні товарів. Зростання військових витрат, які передбачені для захисту, унаслідок державних позик, додаткової емісії грошей зумовлюють інфляцію. Інвестиційна привабливість як окремо взятих регіонів, так і країни в цілому знижується.

Зовнішньоекономічна діяльність країни також погіршується. Так, блокування зернових коридорів з боку російської федерації, а також сусідніх країн зменшує можливості експорту. Людські втрати від смертей, а також вимушеної міграції негативно впливають не тільки на людські ресурси постраждалих регіонів, а й на їх продуктивність. Посилює економічні негаразди також і політична нестабільність як з боку іноземних партнерів, так і всередині країни.

Втрати та пошкодження від війни відчувають й інші стейкхолдери регіональних екосистем. Людська міграція повертає традиційно більше уваги через надзвичайно велику кількість переміщених осіб, разом з тим є й переміщений бізнес, який, попри неймовірні складнощі, далі функціонує у приймаючих регіонах. Віднедавна для української економіки переміщений бізнес став окремою категорією суб'єктів господарювання. Тому на цей час є проблеми, що стосуються визначення поняття «релокований бізнес», збору та статистичних даних, місця їх перебування, потреб, а також їх впливу на приймаючі регіони. Більш того, стан бізнесу, переміщеного за кордон, і досі мало досліджений, а насправді за цим приховується значний потенціал інтернаціоналізації українського бізнесу.

У липні 2022 р. в Лугано (Швейцарія) була проведена Конференція з відновлення в Україні, на якій представлено План відновлення України з пунктами «Відновлення та розвиток економіки» і «Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів України»¹. Серед завдань – релокація підприємств, що передбачає компенсацію транспортних витрат, пріоритетне поселення співробітників, пільгове кредитування за рахунок державного, місцевих і обласних бюджетів, грантова допомога. Разом з тим міжнародні донори та регіональні органи влади намагаються ідентифікувати якомога точніше потреби й проблеми переміщеного бізнесу. В Україні вже діє така програма, але вона охоплює незначну кількість бізнесів і не враховує специфіки та не передбачає програми адаптації до регіональної екосистеми. Більш того, нині увагу звернено здебільшого на внутрішньо переміщений бізнес, натомість поза увагою знаходиться релокований за кордон бізнес. Це дослідження охоплює всі категорії переміщеного бізнесу. Тому своєчасним та актуальним завданням є формування програм підтримки переміщеного бізнесу для відновлення регіональних екосистем, які враховують їх специфіку та в подальшому можуть бути застосовані в інших країнах під час виникнення подібних шоків.

Усе це зумовило вибір тематики проекту дослідження «Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем», результати якого викладено в пропонованій монографії. Дослідження здійснювалося в кілька етапів. Перший етап «Релокація бізнесу в регіони України: потреби та спроможність приймаючих регіонів» (2023) передбачав оцінку потреб релокованого бізнесу та стану регіонального розвитку; визначення шести пілотних регіонів для подальшого дослідження; розроблення опитувальників, програми проведення телефонного опитування, фокус-груп. Другий етап «Співпраця релокованого бізнесу з регіональними стейкхолдерами» (2024) має на меті дослідження очікувань стейкхолдерів, розроблення сценаріїв для хакатонів та World cafe. Третій етап «Концепція розвитку переміщеного бізнесу з урахуванням специфіки різних регіонів» (2025) передбачає розроблення рекоменда-

¹ Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів України» (2022). Національна рада з відновлення України від наслідків війни – 62dea0e2c3d07530ddabddc6_Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів.pdf (webflow.com)

цій щодо взаємодії стейкхолдерів і моделей фінансування програм підтримки для переміщеного бізнесу. Результати першого етапу викладено у цій монографії.

Об'єктом дослідження є релокація бізнесу в регіони України.

Предмет дослідження – формування синергійної взаємодії між переміщеними суб'єктами бізнесу та іншими стейкхолдерами в процесі ревіталізації регіональних екосистем, забезпечення швидкого реагування й відповідей на середньо- і довготермінові виклики, спричинені воєнними діями в Україні.

Метою дослідження є аналіз проблем та потреб релокованого бізнесу, а також розроблення рекомендацій щодо його адаптації в приймаючих регіонах.

Мета дослідження обумовила виконання таких **завдань**:

- розробити методологічний базис дослідження релокації бізнесу;
- охарактеризувати економічну природу релокації бізнесу та його фінансового забезпечення;
- дослідити можливості застосування зарубіжного досвіду релокації підприємств в Україні;
- здійснити огляд особливостей релокованого бізнесу за регіонами;
- проаналізувати програми підтримки релокації бізнесу;
- проаналізувати проблеми та потреби релокованого бізнесу як у межах України, так і поза її кордонами;
- визначити проблеми та можливості приймаючих регіонів під час релокації бізнесу;
- розробити рекомендації з підтримки релокованого бізнесу.

Методологічний підхід. Дизайн дослідження першого етапу проекту становить симбіоз якісних і кількісних методів.

Кількісні методи – методи економіко-статистичного та математичного моделювання, застосування яких ґрунтується на використанні мови програмування R-studio (пакети dplyr, cluster, ggplot2) та soft-пакета Tableau для аналізу програм підтримки переміщеного бізнесу.

Джерелами кількісних даних є Державна казначейська служба України, Державний веб-портал Open Budget, регіональні управління статистики; інформація, отримана під час проведення інтерв'ю та фокус-груп зі стейкхолдерами.

Якісні методи охоплюють: 1) онлайн-опитування представників бізнесу; аналіз здійснено за допомогою статистичного пакета SPSS та soft-пакета Tableau на основі Likert Scale; 2) проведення фокус-груп з регіональними бізнес-асоціаціями. Записи фокус-груп транскрибовані та проаналізовані за допомогою інструментарію NVivo; 3) проведення напівструктурованих інтерв'ю з ключовими інформаторами (регіональними органами влади та агенціями регіонального розвитку (АРР)).

У процесі дослідження:

- *створено та обґрунтовано*: методологію оцінювання проблем та потреб переміщеного бізнесу в приймаючих регіонах; новітню методологію оцінки впливу переміщеного бізнесу на розвиток приймаючого регіону;
- *обґрунтовано*: систему чинників впливу релокованого бізнесу на відновлення приймаючих регіонів; тренди розвитку переміщених підприємств у приймаючих регіонах і за кордоном;
- *розроблено* класифікацію програм підтримки релокації бізнесу на основі вивченого вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Структура монографії відображає виконання завдань першого етапу досліджень за проектом. У першому розділі «Теоретико-методологічні засади релокації бізнесу» описано методологічний базис дослідження; визначено економічну природу релокованих підприємств; охарактеризовано фінансове забезпечення релокованих підприємств; розглянуто зарубіжний досвід релокації бізнесу.

Другий розділ «Загальний огляд переміщеного бізнесу в Україні на основі вторинних даних» передбачає огляд особливостей релокованого бізнесу в регіональному вимірі, а також огляд програм підтримки релокованого бізнесу.

Третій розділ «Потреби і можливості українського релокованого бізнесу» містить результати дослідження релокованого бізнесу як у межах України, так і за кордоном.

У четвертому розділі «Проблеми та можливості приймаючих регіонів під час релокації бізнесу» розглянуто досвід співпраці з представниками релокованого бізнесу, вплив релокованого бізнесу на приймаючий регіон; проблематику релокації; програми підтримки переміщення бізнесів з боку обласних військових адміністрацій / органів місцевого самоврядування. А також виявлено

перспективи роботи переміщених підприємств у приймаючих областях.

Монографія завершується розділом «Рекомендації щодо покращення релокації бізнесу», які адресовані міністерствам та органам місцевого самоврядування, що задіяні в процесі релокації підприємств.

Монографія містить матеріали дослідження, які можуть бути використані, перш за все, національними та регіональними полісмейкерами під час формування програм підтримки переміщеного бізнесу, а також формування регіональних політик розвитку. Рекомендовано використати також цей доробок в ході перегляду основних пріоритетів SMART-спеціалізації регіонів.

Крім того, науковий доробок можна використати й під час навчального процесу. Праця стане в пригоді представникам наукових кіл, практикам, студентам та аспірантам економічних спеціальностей, викладачам закладів вищої освіти.

Теоретико-методологічні засади релокації бізнесу

1.1. Методологічний базис дослідження

Для емпіричного вивчення обраної проблематики було здійснено комплексне соціологічне дослідження. Опитування проводилося в період з травня по жовтень 2023 року. Посилання на опитування розміщено на різних інформаційних ресурсах/платформах й надсилалося на пошту представників релокованого бізнесу. Отримана соціологічна інформація відображає загальні тенденції стосовно розуміння того, з якими проблемами стикається переміщений бізнес, як їх можна вирішити та як допомогти переміщеному бізнесу зміцнити регіони України. Основним методом отримання соціологічної інформації було обрано формалізоване експертне опитування. Для побудови вибірки експертного опитування основним підходом для визначення кількості респондентів є не сам кількісний формат, а можливість отримати актуальну соціальну інформацію й доходження до «точки насичення». Висновки щодо оцінки стану переміщеного бізнесу були верифіковані за допомогою емпіричного кількісного дослідження – експертне опитування методом Computer Assisted Web Interviewing з використанням функціоналу опитувального інструментарію Google forms. Респондентів, які брали участь в опитуванні, було класифіковано як фахівців-експертів, які здатні адекватно відобразити стан переміщеного бізнесу й поділитися досвідом та кейсами у сфері адаптації та ведення бізнес-діяльності в приймаючому регіоні. Забезпечення наявності представників цих цільових груп у вибірковій сукупності стало ключовою ознакою забезпечення релевантності дослідження та валідності висновків. Виходячи з особливості формування вибіркової сукупності під час використання методу CAWI (коли кожний потенційний респондент приймав рішення, долучитися чи не

долучатися до опитування), вибіркова сукупність формувалася апостеріорно. Отже, вибіркочу сукупність склали 21 експерт, які репрезентують генеральну сукупність за ознакою обізнаності та наявності відповідних знань у питаннях переміщеного бізнесу, що забезпечує достовірність отриманих результатів. Цю особливість (сам факт «реагування / нереагування» на запропоновану анкету) було використано як певний маркер визначення актуальності проблематики дослідження для ключових суб'єктів. Статистична обробка емпіричних даних здійснюється за допомогою пакета програм Statistical Package for the Social Sciences з використанням кореляційного аналізу.

Було враховано, що при узагальненні індивідуальних експертних оцінок важливо пам'ятати про коректність інтерпретації результатів. Ми брали до уваги, що під час опитування можемо зіткнутися з ефектами «соціальної бажаності» та «асиметрії приписування» (надавати загальноприйнятні в певній спільноті чи суспільстві відповіді). З такою «підвищеною критичністю» ми могли стикнутися, коли експерти охарактеризували відношення до різних організацій в приймаючому регіоні. Наведені дослідні індикатори мають проєктивний та прогнозний характер, тому надають описову тенденційну інформацію.

У вибірку ввійшли респонденти, які презентують різні галузі: будівництво, оборонну промисловість, торгівлю, сільське господарство, сферу надання послуг та ін. Респонденти релокували свій бізнес з різних областей країни, які зазнали окупації під час російського вторгнення. Переважно це схід та південь країни й бізнес з територій Київської та Чернігівської області. Основними регіонами релокації стали Івано-Франківська, Закарпатська, Хмельницька та Львівська області.

Крім статистичного матеріалу, отриманого за допомогою кількісного дослідження, емпіричну базу дослідження становлять результати серії глибинних інтерв'ю з керівниками, представниками органів місцевого самоврядування, обласних військових адміністрацій, агенцій регіонального розвитку (10 інтерв'ю) та фокус-групові дискусії (2 фокус-групи), проведені з використанням потенціалу хмарних сервісів організації зв'язку. Відповіді інформантів фіксувалися за допомогою обладнання для відео- та аудіо-запису. Емпірична інформація збиралася з березня по травень 2023

року. Охоплено 25 інформантів. Дослідним інструментарієм було обрано опитувальник (гайд інтерв'ю) з позначенням обов'язкових питань для обговорення. Структура гайду складається з низки інформаційних блоків: досвід співпраці з представниками релокованого бізнесу; програми підтримки та економічний вплив; донори та спонсори; загальна характеристика переміщеного бізнесу.

Обрані дослідницькі методи забезпечують:

- релевантність отриманої інформації та висновків завдяки збереженню різноманіття представників цільових груп у вибірковій сукупності;
- синергетичний ефект (результати, отримані за допомогою одного методу, доповнені результатами, які були отримані за допомогою іншого методу);
- валідність результатів, що обумовлено застосуванням процедур тріангуляції (перевірка результатів одного методу результатами іншого);
- збереження прав та гідності учасників інтерв'ю (конфідентційність, право на безпеку, право на захист персональних даних, право на недоторканність особистого життя);
- відсутність будь-якої дискримінації або вчинення тиску на представників цільової групи під час інтерв'ювання.

Для обробки загальної інформаційної бази з обраної проблематики використано концептуальні підходи методу *desk research* з використанням стратегічного потенціалу *медіамоніторингу* (для вивчення відкритої соціально-економічної інформації стосовно релокації бізнесу, вторинного аналізу статистичних показників та роботи з різнорівневими базами даних).

1.2. Економічна природа релокованих підприємств

Релокація бізнесу в умовах російської військової агресії в Україні має критичне значення для забезпечення безпеки співробітників, збереження бізнесу та його діяльності, а також збереження фінансових і ресурсних можливостей компанії.

Законодавство України не містить визначення терміна «релокація», однак у нормативно-правових актах, які стосуються про-

грами релокації суб'єктів господарювання під час воєнного стану в Україні, використовується термін «переміщення»¹.

Наведемо власне визначення терміна «релокований бізнес»: це підприємство, яке пройшло процес переміщення, зумовленого різними факторами, з однієї локації в іншу з метою зниження витрат або збільшення прибутку – як у межах тієї самої країни, так і між різними країнами.

Розглянемо основні види релокації²:

- 1) *повна релокація* – переміщення всіх виробничих засобів та ресурсів підприємства на нове, безпечне місце;
- 2) *часткова релокація* – перенесення лише частини виробничих потужностей або певних департаментів на нове місце. При цьому деякі виробничі потужності та підрозділи залишаються працювати на попередньому місці розташування підприємства;
- 3) *змішана релокація* – передбачає відкриття нового підрозділу підприємства на новому місці та переміщення частини персоналу для роботи там. При цьому виробничі потужності на початковому місці розташування функціонують далі.

Ці види релокації дозволяють підприємствам адаптуватися до мінливих умов і виконувати різні стратегічні завдання. Повна релокація може бути необхідною в разі виникнення серйозних загроз для підприємства на місці його розташування, наприклад, у разі небезпеки або економічної нестабільності. Часткова релокація може бути обумовлена потребою у збільшенні виробничих масштабів або використанні локальних ресурсів на новому місці. Змішана релокація може бути вигідною стратегією для розширення географічної присутності та отримання переваг від нових ринків, зберігаючи при цьому деяку стабільність на початковому місці.

Економічна природа релокованих підприємств є складною та різноманітною, оскільки вона має багато факторів, які впливають на успіх або невдачу такої стратегії. Один із факторів, що впливає

¹ Баїк О. І. Релокація суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану в Україні: правові та практичні аспекти. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 9. С. 216–219. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-9/52>

² Плащук Л. Посібник з релокації підприємств. Проект USAID «Економічна підтримка України». URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidprijemstv.pdf>

на економічну природу релокації, – це зміна економічного середовища. Зміни в правовому середовищі, податковій політиці, бізнес-інфраструктурі та інших сферах можуть впливати на можливості й доходи підприємства. Також релокація може стати необхідною для підприємства в разі зміни кон'юнктури ринку або зміни попиту на товари чи послуги.

Переміщення підприємства та релокація працівників можуть бути викликані багатьма факторами, одним з яких є запобігання бідності. Наприклад, у Китаї прогресивні програми використання землі для швидкого економічного розвитку та урбанізації можуть зумовити переселення домогосподарств, які отримують компенсацію за земельну ділянку. Проте переселення може справити психологічний вплив на домогосподарства та призвести до нерозумного розподілу їхніх активів. Однак грошова компенсація може позитивно впливати на щоденні витрати та рахунки інвестицій, а соціальне забезпечення – на рахунки інвестицій та довгострокові доходи³.

Ще один важливий фактор – вартість робочої сили та інших ресурсів. Якщо вартість робочої сили в країні, де знаходиться підприємство, зростає, то може виникнути потреба в релокації до країни з більш доступними робочими ресурсами. Однак релокація також пов'язана з витратами на переміщення обладнання й інфраструктури та з витратами на найм нових працівників і їхню підготовку.

У цьому розділі ми розглянемо основні причини релокації (переміщення) підприємств.

1. Економічна нестабільність, криза

Однією з найбільш поширених причин релокації підприємств є економічна нестабільність. Якщо в регіоні, де знаходиться підприємство, відбувається зменшення попиту на товари чи послуги компанії, це може призвести до зменшення обсягів виробництва та прибутків. У такій ситуації компанія може прийняти рішення про перенесення діяльності в інший регіон, де попит на її товари чи послуги більший.

Яскравим прикладом є глобальна економічна криза 2007 року. У докризовий період багато грецьких бізнесменів розглядали пере-

³ Bao, H., Wu, X., Peng, Y., & Han, L. (2022). Key factors influencing household asset allocation of relocated households: A case study of hangzhou. *Habitat International*, 124, 102562. URL: <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2022.102562>

їзд до Болгарії як підприємницьку можливість для розширення фірми, з 2007 року переїзд був необхідністю для переважної більшості грецьких підприємців, щоб залишитися в бізнесі. Багато підприємців вирішили інтернаціоналізуватися, щоб уникнути краху бізнесу, замість того щоб закривати свої фірми або працювати як наймані працівники. Рішення про переїзд було пов'язане не з нездатністю виробляти дешеву продукцію чи надавати недорогі послуги в Греції, а з нездатністю оплачувати щоденні операції, зокрема зарплати та податки⁴.

Просторова схема глобальної промислової торгівлі поступово змінилася після світової фінансової кризи 2007 року. Результати показують, що Європейський Союз (ЄС), Сполучені Штати Америки (США) та Індія поступово стали основними світовими напрямками переміщення виробництва, де домінує сфера послуг, а видобувна промисловість почала переміщатися в розвинені регіони – такі, як США та ЄС⁵.

2 .Зміна ринку збуту

Іноді підприємство може змінити напрям своєї діяльності або ринок збуту. Наприклад, якщо компанія виробляє автомобільні запчастини, але переорієнтується на виробництво комп'ютерної техніки, то вона може прийняти рішення про переміщення в інший регіон, де більш доступні робоча сила, обладнання та інфраструктура для такого виду виробництва.

3. Доступність робочої сили

Для успішного виробництва підприємству потрібні кваліфіковані робітники. Якщо в регіоні, де знаходиться підприємство, немає достатньої кількості працівників, підприємства переміщують свої потужності до більш густонаселених регіонів.

Підприємство може переміститися в регіон з нижчими заробітними платами або менш жорсткою законодавчою базою щодо охорони праці. Незалежно від економічних умов працівники, які

⁴ Valentino, A., Schmitt, J., Koch, B., & Nell, P. C. (2019). Leaving home: An institutional perspective on intermediary HQ relocations. *Journal of World Business*, 54(4), 273–284. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.08.004>

⁵ Fan, X.-mei, & Liu, H.-guang. (2021). Global supply chain shifting: A macro sense of production relocation based on multi-regional input-output table. *Economic Modelling*, 94, 672–680. URL: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.02.009>

переміщуються через масове звільнення, зазнають значного скорочення заробітку одразу після втрати роботи⁶.

З іншого боку, інституційні бар'єри, пов'язані з системою соціального забезпечення, можуть стати причиною релокації підприємства і переселення його працівників. У Китаї, наприклад, системи пенсійного та медичного страхування, успадковані від планової економіки, можуть стати тягарем для підприємства та призвести до зниження його прибутку й мобільності його працівників із нижчими доходами. Ці фактори можуть стати важливими чинниками в прийнятті рішення про переміщення підприємства та його працівників⁷.

4. Стихійні лиха

Стихійні лиха, такі як природні катастрофи, повені, землетруси, урагани та інші подібні події, можуть бути причиною релокації бізнесу. Такі події можуть призвести до руйнування майна та знищення обладнання й інфраструктури, що може спричинити зупинку діяльності компанії. Вони можуть створювати небезпеку для працівників та їхнього життя й знизити попит на продукцію або послуги компанії через тимчасове зменшення споживчої активності або зміну пріоритетів споживачів. Це може змусити компанію здійснити переорієнтацію на інші ринки та вимагати евакуації персоналу й переміщення компанії в більш безпечні місця.

Дослідження наслідків урагану Ендрю та землетрус в Лома-Пріета показали, що підприємства, які володіють нерухомістю, можуть бути менш схильні до переїзду та закриття після стихійного лиха порівняно з тими, що орендують нерухомість. Проте підприємства, які розташовані в економічно депресивних географічних районах та громадах меншин і малозабезпечених, можуть бути економічно вразливими й мати обмежені ресурси для надання допомоги після стихійного лиха. Це може призвести до обмеженого доступу до кредитів та капіталу, технічної й фінансової допомоги⁸.

⁶ Couch, K. A., Jolly, N. A., & Placzek, D. W. (2011). Earnings losses of displaced workers and the business cycle: An analysis with administrative data. *Economics Letters*, 111(1), 16–19. URL: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2010.12.011>

⁷ S. Zhou, Y. Liu, Mei-Po Kwan. (2016). Spatial mismatch in post-reform urban China: A case study of a relocated state-owned enterprise in Guangzhou. *Habitat International*, 1-11, 08.003. URL: <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2016.08.003>

⁸ Wasileski, G., Rodríguez, H., & Diaz, W. (2010). Business closure and relocation: A comparative analysis of the Loma Prieta earthquake and Hurricane Andrew. *Disasters*, 35(1), 102–129. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2010.01195.x>

Стихійні лиха можуть чинити серйозний вплив на бізнес та можуть бути причиною релокації або переміщення підприємств. Важливо мати на увазі економічну вразливість деяких громад і можливість обмеженого доступу до ресурсів, щоб підтримати відновлення бізнесу після стихійного лиха.

5. Розширення бізнесу

Розширення бізнесу може стати однією з причин релокації підприємства. Якщо підприємство зростає та збільшує свої обсяги виробництва, то може виникнути потреба в більш просторому приміщенні або в більш вигідному місці з погляду логістики та транспортних зв'язків.

Також при розширенні бізнесу може збільшуватися кількість працівників, що вимагає більшого простору та інфраструктури. Якщо поточне місцезнаходження не може задовольнити ці потреби, то підприємство може вирішити переїхати в інше місце.

Компанія Rowa Group Tramaco, німецький виробник піноутворювачів, адитивних маткових сумішей, розширила виробничі потужності шляхом переміщення підприємства із Піннеберга в Торнеш. Модернізовані виробничі, лабораторні та сервісні зони на новому майданчику дозволяють значно збільшити потужність, а також можливості для майбутнього розширення⁹.

6. Забруднення навколишнього середовища

Виробництво товарів та важкої промисловості часто завдає шкоди навколишньому середовищу. Як правило, уряди вживають заходів екологічної політики, такі як обмеження викидів або податки на викиди, щоб боротися зі збитками. Фірми можуть реагувати двома способами. По-перше, вони можуть коригувати обсяг виробництва або спосіб виробництва. По-друге, фірми можуть реагувати на заходи екологічної політики переїздом до країн з менш жорсткою екологічною політикою, щоб уникнути екологічного регулювання. Чим вищою є націнка якості продукції, тим вища ймовірність того, що фірма переміститься в іншу країну¹⁰.

⁹ Tramaco expands production capacity via site relocation (2019). *Additives for Polymers*, 2019(6), 7–8. URL: [https://doi.org/10.1016/s0306-3747\(19\)30132-0](https://doi.org/10.1016/s0306-3747(19)30132-0)

¹⁰ Birg, L., & Voßwinkel, J. S. (2021). Emission taxes, firm relocation, and product differentiation. *European Journal of Law and Economics*, 51(2), 297–345. URL: <https://doi.org/10.1007/s10657-021-09685-7>

Важкі промислові підприємства часто переміщуються в регіони з більш м'якими екологічними нормами, що може перетворювати ці регіони на гавані забруднення. При цьому переміщення викидів змінюється залежно від низки факторів – таких, як спроможність навколишнього середовища, соціальна обізнаність, рівень управління та ін.¹¹.

Промислове переміщення є неминучим результатом дедалі суворіших екологічних норм, і коригування політики може забезпечити впорядкування прогресу. Завдяки спонтанним стратегіям промислове переміщення відповідає очікуванням уряду та ефективно контролює негативні зовнішні ефекти¹².

В одному з досліджень проаналізовано релокацію галузей промисловості з 2000 по 2013 рік, які негативно впливали на навколишнє середовище провінції Гуандун (Китай). Під час дослідження було виявлено, що сотні підприємств перемістили свої бізнес-операції з більш розвиненого регіону Чжуцзян до менш розвиненого через норми екологічного регулювання. Це свідчить про вплив екологічного регулювання на динаміку розміщення виробництв під дією агломераційного ефекту та прийнятті рішень про переміщення бізнесу. Політика Китаю щодо енергозбереження та скорочення викидів у повітря працює на витіснення важких промислових підприємств, що забруднюють повітря¹³.

7. Політична нестабільність

Політична нестабільність може стати причиною релокації бізнесу з країни. Якщо політична ситуація в країні стає незрозумілою або непередбачуваною, це може призвести до ризику для бізнесу. Нестабільність у владі, конфлікти між політичними силами, корупція та відсутність розвинутої системи правосуддя можуть вплинути на бізнес-клімат і зробити інвестування в країну менш привабливим.

¹¹ Wang, Z., Chen, S., Cui, C., Liu, Q., & Deng, L. (2019). Industry relocation or emission relocation? visualizing and decomposing the dislocation between China's economy and carbon emissions. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1109–1119. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.166>

¹² Zhang, Y., Song, Y., & Zou, H. (2022). Non-linear effects of heterogeneous environmental regulations on industrial relocation: Do compliance costs work? *Journal of Environmental Management*, 323, 116188. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.116188>

¹³ Shen, J., Wei, Y. D., & Yang, Z. (2017). The impact of environmental regulations on the location of pollution-intensive industries in China. *Journal of Cleaner Production*, 148, 785–794. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.050>

Нестабільна політична ситуація може також призвести до збільшення ризиків безпеки для працівників бізнесу та знизити їхню продуктивність. При цьому релокація бізнесу може бути необхідною, щоб зберегти його діяльність та дохідність.

Крім того, політична нестабільність може спричинити зміни в правилах та законодавстві, які регулюють бізнес-діяльність. Це може змусити бізнес переглянути свої стратегії та витрати на дотримання нових правил, що також може справити вплив на рішення про релокацію.

Політичні фактори можуть бути причиною релокації переміщення штаб-квартири компанії. Наприклад, у Китаї фірми, які перенесли свої штаб-квартири до політичного центру (Пекін), користуються більшою політичною прихильністю, а ті, які переїхали до головних економічних центрів (Шанхай, Шеньчжень), ні. Політичний фаворитизм сприяє прибутковості фірм, але знижує їхню продуктивність та інновації¹⁴.

Також зазначається, що зниження інституційної якості країни може зумовити перенесення штаб-квартири компанії до іншої країни. Наприклад, Starbucks, американська кавова компанія, перенесла свою європейську штаб-квартиру з Амстердама до Лондона у 2014 році; General Electric, американський багатонаціональний конгломерат, переніс свою штаб-квартиру з відновлюваної енергетики із США до Парижа у 2015 році. Кілька компаній покинули Великобританію через посилення інституційної невизначеності внаслідок Brexit та потенційної втрати прав ЄС на паспортизацію.

Отже, можна визначити такі причини релокації бізнесу: економічна нестабільність, криза; зміна ринку збуту; доступність робочої сили; розширення бізнесу; стихійні лиха; промислове переміщення; політична нестабільність.

Також засвідчується тенденція переміщення бізнесу на ранніх стадіях. Результати дослідження з використанням 4928 американських стартапів із набору даних Kauffman Firm Survey показали, що стартапи, швидше за все, переміщуватимуться, якщо вони ростимуть у процесі розвитку підприємництва. Ефективність переміщення

¹⁴ Chen, S., Yan, X., & Yang, B. (2020). Move to success? headquarters relocation, political favoritism, and corporate performance. *Journal of Corporate Finance*, 64, 101698. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101698>

стартапів усередині штату зменшується, якщо вони ведуть бізнес, незалежний від місця розташування, використовуючи онлайн-транзакції в інтернеті¹⁵.

Розглянемо також самозайнятих підприємців, оскільки на відміну від найманих працівників самозайняті особи мають значні важелі впливу на зміну місця розташування фірми, що дає їм додаткову можливість, крім переїзду, вирішити побутові проблеми з місцезнаходженням. Фірми зазвичай розташовані дуже близько до житлового приміщення. А, якщо потрібно розглянути інші види економічної діяльності, переміщення фірми часто використовується для вирішення проблеми розташування¹⁶.

Одним із факторів релокації є агломерація, а саме: спеціалізовані високотехнологічні ринки праці та потенціал для поширення специфічних ІТ-знань. Країни, що мають більші переваги агломерації, приваблюють більше переїзців. Крім того, фірми очікують, що негативні наслідки спільного розміщення, такі як перевантаженість, конкуренція та вищі ціни, не знижують переваги, отримані від спільного розміщення подібних фірм, таких як доступ до галузевих знань і спеціалізованої робочої сили¹⁷.

Ще одним фактором є витрати на переїзд, які є низькими для географічно близьких або суміжних округів. Це зумовлено доступом до локальних факторів, таких як місцеві клієнти, постачальники або мережі. Крім того, фактори релокації можуть включати розмір фірми, поточне місцезнаходження, право власності на будівлю, галузь та освітні характеристики працівників¹⁸.

Законодавство також може впливати на релокацію фірм. Більш суворі закони про захист зайнятості в поточному місці виробництва можуть перешкоджати переміщенню фірм за кордон. Більш

¹⁵ Lee, I. H. (2020). Startups, relocation, and firm performance: A transaction cost economics perspective. *Small Business Economics*, 58(1), 205–224. URL: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00406-z>

¹⁶ Koster, S., & Venhorst, V. A. (2014). Moving shop: Residential and business relocation by the highly educated self-employed. *Spatial Economic Analysis*, 9(4), 436–464. URL: <https://doi.org/10.1080/17421772.2014.961537>

¹⁷ Hellwig, V. (2022). Digital Gravity? firm birth and relocation patterns of young digital firms in Germany. *Journal of Regional Science*, 63(2), 340–378. URL: <https://doi.org/10.1111/jors.12624>

¹⁸ Balbontin, C., & Hensher, D. A. (2018). Firm-specific and location-specific drivers of business location and relocation decisions. *Transport Reviews*, 39(5), 569–588. URL: <https://doi.org/10.1080/01441647.2018.1559254>

продуктивні фірми та фірми з вищою інтенсивністю праці мають за інших рівних умов більшу схильність до переїзду, але вони також стикаються з вищими бар'єрами для виходу, якщо країна, з якої вони планують переїхати, має суворі закони про захист зайнятості¹⁹.

Аналіз літературних джерел показує, що не існує єдиного підходу до визначення терміна «релокація», тому під релокацією бізнесу можна розуміти процес переміщення або перенесення діяльності компанії з одного місця (міста, регіону, країни) до іншого, який може охоплювати перенесення офісів, виробничих підрозділів, складів, а також всієї або частини діяльності компанії в нове місце.

З огляду на ширину цього терміна логічними будуть багато запитань:

1. Чи можна вважати підприємство релокованим, якщо вдалося релокувати персонал, але всі активи підприємства залишилися на тимчасово окупованій території?
2. Якщо активи переміщені частково і від цього залежить виробничий процес цього підприємства, чи може підприємство вважатися релокованим?
3. Чи втрачає бізнес статус релокованого, якщо повертається на своє минуле місце базування до завершення військових дій?
4. Як можна запобігти «псевдорелокації», щоб пільги і виплати не отримували компанії, які насправді не є релокованими?

Війна росії проти України ще з першого дня спричинила дуже багато процесів на території країни, які відбуваються і дотепер. Більшість людей виїжджали з окупованих територій з перших днів повномасштабного вторгнення, залишаючи там все: речі, будинки, машини. Бізнес не становив винятку. Проте деякі підприємці змогли релокувати свої компанії до безпечних куточків України або навіть відкритись поза її межами. За перші два місяці бойових дій 1171 підприємство почало процес релокації. Більше ніж 400 бізнесів повністю або частково перенесли свої потужності, і понад 200 з них почали свою роботу заново.

¹⁹ Dewit, G., Görg, H., & Temouri, Y. (2018). Employment protection and firm relocation: Theory and evidence. *Economica*, 86(344), 663–688. URL: <https://doi.org/10.1111/ecca.12280>

Досить цікавим є випадок харківської мережі ресторанів True Price. До початку війни вони мали свої заклади виключно в Харкові, але після вони поставили харківські ресторани «на паузу» і вирішили відкриватись у Києві. Спочатку відкрили один заклад на лівому березі Дніпра, де частина персоналу була релокована з Харкова, а коли ресторан став дуже популярним у киян, то відкрили ще два. У середині 2022 року, коли ситуація в Харкові стабілізувалася, вони вивели свої харківські заклади з простою, які сьогодні повноцінно функціонують. Проте головне питання досі залишається відкритим: можемо ми вважати цей випадок повноцінною вимушеною релокацією чи це просто розширення бізнесу у військовий час, бо ресторани True Price у Харкові працюють й обслуговують відвідувачів так само, як і до війни.

Отже, релокація бізнесу може бути ініційована з різних причин:

- *економічні фактори*: компанія може переїжджати в регіон з більш вигідними умовами оподаткування, низькими витратами на працю або доступними ресурсами;
- *розширення бізнесу*: компанія може релокувати свою діяльність для розширення ринків збуту або доступу до нових клієнтів;
- *оптимізація виробництва*: релокація може стати частиною стратегії оптимізації виробничих процесів для зниження витрат на виробництво або покращення логістики;
- *політичні або соціальні обставини*: у випадках конфліктів, війни, зміни законодавства або політичних умов компанії можуть релокувати свою діяльність для забезпечення безпеки та стабільності.

Процес релокації може бути складним й охоплювати планування, оцінку витрат, перевезення обладнання, пошук нових приміщень та офісів, а також адаптацію персоналу до нових умов роботи. Релокація бізнесу часто потребує ретельного аналізу ризиків і потенційних переваг, пов'язаних з переміщенням, а також стратегічного планування для успішного переходу без значних збитків або перебоїв у діяльності компанії.

1.3. Характеристика фінансового забезпечення релокованих підприємств

Фінансове забезпечення для релокованого бізнесу дуже важливе, оскільки цей процес може потребувати значних витрат та інвестицій у забезпеченні успішного перенесення бізнесу з одного місця на інше. Ось деякі характеристики цього фінансового забезпечення:

- 1) *витрати на релокацію*. Фінансування релокації охоплює витрати на перевезення обладнання, інфраструктури, оренду нового простору, будівництво чи реконструкцію, а також оплату послуг спеціалістів;
- 2) *фінансування витрат на зупинку діяльності*. Підприємство може переживати припинення діяльності під час процесу релокації. Фінансове забезпечення може покривати втрати від зупинки виробництва, втрати прибутку та забезпечувати роботу персоналу;
- 3) *фінансування нових інвестицій*. Релокація може потребувати інвестицій у нові технології, оновлення обладнання, рекламу та маркетинг для пристосування до нового ринку або середовища;
- 4) *фінансування правових та регуляторних питань*. Релокація може вимагати оплати правових послуг для вирішення питань, пов'язаних із законами, правилами та регуляціями в новому регіоні;
- 5) *підтримка персоналу*. Фінансове забезпечення може включати витрати на перепідготовку працівників, щоб вони могли адаптуватися до нових умов роботи або навичок, необхідних для виконання нових завдань;
- 6) *фінансові ризики та резервування*. Підприємство може стикнутися з фінансовими ризиками, пов'язаними з непередбачуваними витратами або затримками в реалізації релокаційних планів. Резервні кошти чи фінансові інструменти можуть зменшити ці ризики;
- 7) *диверсифікація джерел фінансування*. Залучення кількох джерел фінансування (наприклад, кредитів, грантів, інвестицій тощо) може допомогти забезпечити стабільність підприємства під час релокації.

Фінансове забезпечення релокації підприємства є ключовим елементом у забезпеченні успішного перенесення бізнесу, збереженні його конкурентоспроможності та підтримці розвитку в новому середовищі.

Програми допомоги бізнесу можуть бути важливим видом фінансового забезпечення для релокованих (переміщених) підприємств. Ці програми можуть охоплювати фінансову підтримку, навчання, консультування та інші види допомоги.

Фінансова підтримка може включати гранти, позики, інвестиції та інші форми фінансування, які допоможуть підприємству відновити або розвинути свою діяльність на новому місці. Основні джерела фінансового забезпечення релокованих підприємств наведено на рис. 1.1. Наприклад, програма допомоги може надати фінансування на відкриття нового виробництва або придбання нового обладнання.

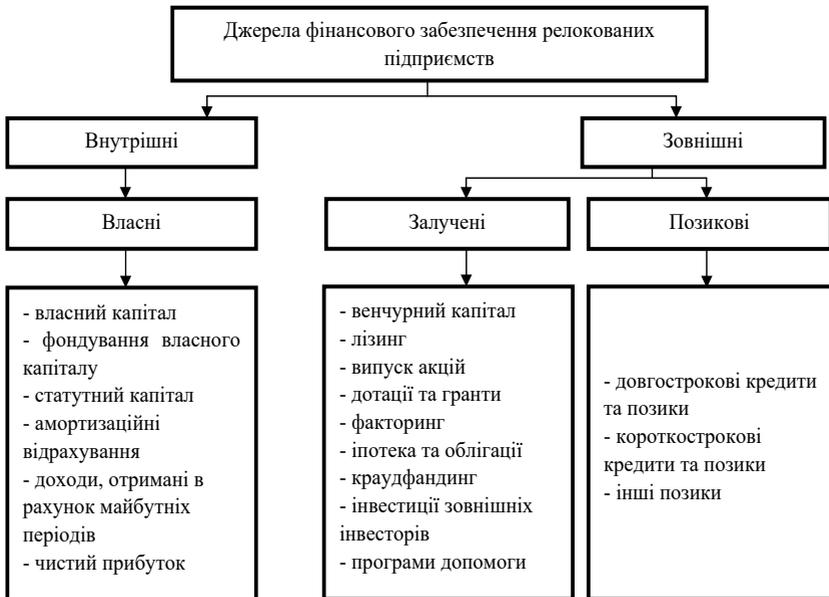


Рис. 1.1. Джерела фінансового забезпечення релокованих підприємств

Джерело: складено авторами.

Навчання та консультування можуть допомогти релокованим підприємствам зрозуміти нові правила та регулювання, а також збільшити свої знання й навички у нових галузях діяльності. Це може допомогти підприємству адаптуватися до нових умов та збільшити свою конкурентоспроможність.

Програми допомоги бізнесу можуть стати важливим видом фінансового забезпечення для релокованих підприємств, допомагаючи їм відновити свою діяльність на новому місці та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Також важливим видом фінансового забезпечення для релокованих підприємств є гранти. Гранти – це безвідсоткові кошти, які надаються підприємству на здійснення конкретних проектів або дій, які відповідають критеріям, встановленим надавачем гранту.

Гранти можуть надаватися різними організаціями – такими, як державні та міжнародні організації, фонди, благодійні організації та ін. У багатьох випадках релоковані підприємства можуть отримати гранти на здійснення проектів, що сприятимуть їхньому відновленню та розвитку на новому місці.

Наприклад, гранти можуть бути надані на відновлення виробничих потужностей, придбання нового обладнання та технологій, навчання працівників тощо. Такі проекти можуть допомогти релокованим підприємствам забезпечити стійкий розвиток та підвищити їхню конкурентоспроможність у нових умовах.

Релоковані підприємства можуть звернутися до банків з проханням про надання кредиту або позики на різні потреби – такі, як відновлення виробництва, придбання нового обладнання та технологій, розширення бізнесу тощо. Кредити та позики – це грошові кошти, які надаються банком або іншою фінансовою установою на певних умовах. Банки можуть надавати кредити під різні застави, наприклад, під нерухомість, обладнання або інші активи підприємства.

Однак при зверненні до банків релоковані підприємства мають дотримуватися певних умов – таких, як наявність стабільного доходу та достатньої кредитної історії. Крім того, вони мають бути готові відшкодувати позики та відсотки відповідно до умов договору.

Отже, фінансове забезпечення відіграє вирішальну роль у забезпеченні успішної релокації бізнесу, дозволяючи компанії зберегти

стабільність, зростати та адаптуватися до нових умов. Важливість фінансової підтримки полягає в забезпеченні успішного перенесення бізнесу, збереженні його конкурентоспроможності та підтримці розвитку в новому середовищі. Програми допомоги бізнесу, гранти, кредити та інші форми фінансування можуть стати важливими джерелами фінансової підтримки для релокованих підприємств, допомагаючи їм відновити й розвивати свою діяльність у нових умовах.

1.4. Зарубіжний досвід релокації бізнесу

Урахування зарубіжного досвіду релокації в умовах війни може допомогти компаніям уникнути непередбачуваних труднощів, оптимізувати процес переміщення та забезпечити більш успішну адаптацію до нових умов. Бізнес – це динамічна галузь, яка постійно змінюється й розвивається. Багато успішних компаній постають перед необхідністю розширювати свою діяльність, що може означати релокацію в іншу місцевість, країну або навіть континент.

Оскільки негативні події, такі як війна або стихійні лиха, можуть бути драйвером релокації, компанії можуть бути змушені релокуватися шляхом скорочення виробничих потужностей або збільшення витрат – таких, як оренда або транспортні витрати.

Варто також зазначити, що релокація бізнесу може справляти як позитивний, так і негативний вплив на місцеву економіку. Вона може створити нові робочі місця, збільшити прибутки або ж призвести до зниження конкурентоспроможності місцевого бізнесу та викликати соціальну напруженість.

Релокація може відкрити доступ до нових ринків, укласти більш вигідні контракти з партнерами, збільшити продажі та прибутки. Переїзд також може бути вигідним для компаній, якщо політична та економічна ситуація в країні, де діє компанія, нестабільна.

Однак релокація бізнесу може бути дуже складним і вимагати багато зусиль та ресурсів. Перш ніж прийняти рішення про релокацію, компаніям необхідно ретельно проаналізувати потенційні ризики та переваги й обговорити їх зі своїми партнерами та інвесторами.

Загалом, релокація підприємств є необхідною складовою економічного розвитку та зростання, але має відбуватися з розумінням

і повагою до відповідних місцевих законів і культури. Аналізуючи зарубіжний досвід релокації в контексті переміщення бізнесу в Україні під час воєнного конфлікту, можна визначити кілька причин, чому це важливо:

- зарубіжний досвід може надати цінні уроки, дозволяючи уникнути помилок, які зробили інші компанії в подібних обставинах, а також використати стратегії, що сприяли успіху;
- професійні консультації та експертний підхід: консультанти та експерти, які мають досвід у релокації бізнесу в умовах кризових ситуацій, можуть надати цінні поради та рекомендації для здійснення успішного переходу;
- адаптація кращих практик: знання кращих практик з релокації з інших країн може бути корисним для адаптації та впровадження ефективних стратегій в умовах війни;
- розширення мережі контактів: контакти з фахівцями та компаніями, які мають досвід у релокації, можуть забезпечити цінну підтримку, ресурси та можливості співпраці;
- урахування унікальних аспектів країни: зарубіжний досвід може допомогти розібратися у специфіці релокації в Україні, урахувати особливості місцевої політики, економіки, культури та правових аспектів.

Одним із яскравих прикладів зарубіжної релокації є період економічної кризи в Греції у 2007–2008 рр. У роботі Нікоса Капіцініса розглядаються основні аспекти масового переміщення грецького бізнесу в Болгарію для того, щоб мати змогу вижити у важкий період для грецької економіки²⁰.

Криза 2007–2008 рр. серйозно вплинула на грецький бізнес та економіку в цілому. Греція була однією з країн, яка найбільше постраждала від кризи через значний рівень державного боргу та бюджетного дефіциту.

У результаті кризи банки скоротили обсяги кредитування, а підприємствам було складно залучати кошти. Багато компаній зіткнулися з проблемами ліквідності, скороченням продажів і скороченням робочих місць.

²⁰ Kapitsinis N. The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance. *GeoJournal*. 2019. № 84. P. 321–343. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10708-018-9863-6>

Однак деякі грецькі компанії змогли впоратися з кризою і знайти шляхи виходу зі скрутного становища. Зокрема, експортно-орієнтовані компанії виграли від слабкого курсу євро й підвищили конкурентоспроможність своєї продукції на міжнародних ринках.

Унаслідок кризи 2007–2008 рр. багато грецьких компаній релокували до Болгарії. На той час Болгарія була більш сприятливим бізнес-середовищем, із нижчими податками, нижчими зарплатами та орендною платою, а також привабливими інвестиційними умовами.

Деякі з компаній, що переїхали до Болгарії, зосередилися на інформаційних технологіях та віддаленому доступі. Зокрема, низка грецьких компаній, які працюють у сфері інформаційних технологій, перенесли свою діяльність до Болгарії, щоб скористатися перевагами більш сприятливого бізнес-середовища.

Криза також вплинула на міжнародний бізнес у Болгарії: багато іноземних компаній шукали шляхи скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності. Низькі витрати на робочу силу та оренду приміщень, а також низькі податки зробили Болгарію привабливим місцем для таких компаній.

На рис. 1.2 засвідчується тенденція, що завершення кризи дозволило грецькому уряду вжити заходів для покращення бізнес-

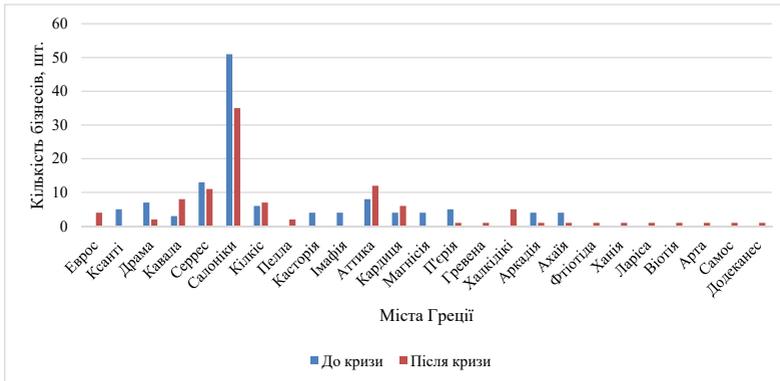


Рис. 1.2. Відображення релокації грецького бізнесу в результаті кризи 2007–2008 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі²¹.

²¹ Kapitsinis N. The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance. *GeoJournal*. 2019. № 84. P. 321–343. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10708-018-9863-6>

середовища в країні, таких як зниження податків та спрощення процедур реєстрації бізнесу. Ці заходи зробили Грецію більш привабливою для підприємців і збільшили кількість нових бізнес-локацій у країні.

Криза також навчила підприємців та інвесторів бути більш обережними при виборі нових локацій, що зумовило розвиток нових ринків. У Греції з'явилися нові галузі та регіони, що дало компаніям можливість обирати більш різноманітну базу для діяльності.

У дослідженні грецької кризи розглядаються проблеми, що виникли в Греції у 2008 році, та їхній вплив на економіку й бізнес²². Автори зосереджуються на детальному аналізі економічної кризи в Греції, визначенні причин, що призвели до кризи, та дослідженні шляхів виходу з неї.

У статті автори зазначають, що криза в Греції вплинула на бізнес і призвела до значних змін у суспільстві. Вони стверджують, що криза викликала зниження економічної активності, зростання безробіття та зниження довіри до банків і урядів. Це призвело до скорочення бізнесу, зменшення інвестицій та розвитку нових бізнесів. Компанії в Греції почали шукати інвестиції й можливості для розвитку в інших країнах, що можна розглядати як процес релокації.

Авторами проведено аналіз таких факторів, як криза довіри, зростання боргу, бюджетний дефіцит, банкрутство та зміни в державній політиці, що вплинули на грецькі компанії та їхню релокацію. У статті також розглядається роль міжнародного співтовариства в підтримці Греції під час кризи і в її посткризовому відновленні.

Загалом, огляд впливу грецької кризи на бізнес та основних аспектів його переміщення засвідчує, що криза спричинила негативний вплив на грецький бізнес і спровокувала процес релокації.

Крім того, автори стверджують, що криза в Греції по-різному вплинула на різні сектори економіки. Наприклад, експортно-орієнтовані галузі, такі як туризм і сільське господарство, постраждали менше, ніж ті, що залежать від внутрішнього ринку – такі, як будівництво і роздрібна торгівля.

²² Gourinchas Pierre-Olivier, Philippon Thomas, Vayanos Dimitri. The Analytics of the Greek Crisis. *NBER Macroeconomics Annual*. 2017. № 31. P. 1-81. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/690239>

Вони також зазначають, що ситуація ускладнилася через зниження фінансової стабільності в країні, через що компаніям стало важче отримувати кредити в банках. Як наслідок, деякі компанії прийняли рішення про релокацію або скорочення своєї діяльності в Греції.

На основі результатів дослідження автори роблять висновок, що релокація компаній пов'язана здебільшого з нестабільністю макроекономічної ситуації в країні, а не з нестабільністю в конкретних галузях. Однак вони зазначають, що наслідки такої релокації можуть бути більш серйозними для економіки країни в цілому, оскільки фірми, що переїжджають, можуть забрати з собою ресурси і технології, які могли б бути корисними для національної економіки. Отже, можна дійти висновку, що криза в Греції справила значний вплив на бізнес в країні, що призвело до релокації деяких компаній.

Ще один приклад релокації внаслідок трагедії, що сталася в Сан-Франциско в 1906 році²³, описує Джеймс Сюдла. Землетрус 1906 року в Сан-Франциско був одним із найбільших стихійних лих в історії США, завдавши значної шкоди місту та його підприємствам. Незважаючи на це, бізнес у Сан-Франциско розвивався далі.

Першою реакцією після землетрусу було намагання зберегти те, що залишилося після нього. Більшість підприємств знову відкрилися після землетрусу, щоб працювати далі й допомагати місту та своїм працівникам. Водночас землетрус прискорив розвиток багатьох інноваційних технологій – таких, як електричне освітлення і телефони, які раніше були доступні лише обмеженій кількості людей.

Однак, коли майже 80% міста було зруйновано, більшості підприємств довелося переобладнатися й релокуватися на нові місця. Багато підприємців вирішили звернути увагу на нові ринки та можливості, що відкрилися після землетрусу, особливо в будівельній галузі. Вірячи в те, що їхня галузь може допомогти у відбудові міста, підприємці почали активно будувати нові будинки та магазини.

Також було виявлено, що після землетрусу розмір підприємств, які працювали в місті, зменшився, а бізнес став більш сконцентрованим у певних географічних зонах. У результаті на околицях міста утворилися нові бізнес-центри, що змінило структуру бізнесу.

²³ Siodla James. Firms, fires, and firebreaks: The impact of the 1906 San Francisco disaster on business agglomeration. *Regional Science and Urban Economics*. 2021. № 88. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166046221000193?via%3Dihub>

Землетрус став важливою віхою для розвитку бізнесу в Сан-Франциско. У місті з'явилося багато нових та інноваційних підприємств, особливо у сфері транспорту, фінансів і технологій. Після катастрофи бізнес у Сан-Франциско не лише відновився, а й розвивався в нових напрямках. Нові будівлі, зведені на місці зруйнованих, стали новими торговими центрами, залучаючи нових інвесторів.

Крім того, землетрус став поштовхом до архітектурних інновацій. Замість традиційного цегляного та кам'яного будівництва багато будинків тепер будують зі сталі та бетону. Це було не тільки економічно ефективно, а й зробило їх більш стійкими до землетрусів.

Разом з тим після землетрусу були створені нові підприємства, які допомогли відновити місто. Наприклад, низка компаній, які спеціалізувалися на будівництві, були відповідальними за створення нових споруд, інші почали ремонтувати пошкоджені будівлі, деякі надавали послуги з ліквідації наслідків стихійних лих. Отже, землетрус у Сан-Франциско не зупинив бізнес, а, навпаки, надав можливість для нових інновацій та розвитку.

Наступним для аналізу є дослідження економіста університету Дьюка Джейкоба Вігдора щодо впливу урагану Катріна на економіку Нового Орлеана та прилеглих регіонів²⁴.

Вігдор досліджує вплив урагану на зайнятість, особистий дохід, інвестиції та інші макроекономічні показники. Він використовує дані з різних джерел, включаючи дані перепису населення, опитування економічної активності та дані про страхові виплати. Дослідження є частиною великої наукової літератури, що вивчає економічні наслідки природних катастроф.

Один із головних висновків Вігдора полягає в тому, що економічні наслідки урагану Катріна були набагато меншими, ніж очікувалося. На перший погляд, ураган міг мати серйозні економічні наслідки, зокрема значне зростання безробіття та зменшення інвестицій. Однак Вігдор виявив, що хоча ураган справив значний вплив на економіку регіону, він не мав катастрофічних економічних наслідків.

²⁴ Vigdor Jacob. The Economic Aftermath of Hurricane Katrina. *Journal of economic perspectives*. 2008. № 4(22). P. 135–154. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.22.4.135>

Він пояснив це тим, що багато людей, які постраждали від урагану, були змушені переїхати в інші місця, що згодом сприяло збільшенню попиту на будівельні та ремонтні послуги. Іншим фактором стало надходження значних коштів у регіон після урагану. За рахунок федеральних коштів було відбудовано інфраструктуру та економіку. Це дозволило захистити робочі місця та відновити баланс місцевої економіки.

Однак Вігдор зазначає, що не всі групи населення мали однаковий доступ до відновлення після урагану. Найбільше постраждали люди з низькими доходами і ті, хто проживає в найбільш постраждалих районах. Крім того, деякі сектори економіки, такі як туризм і рибальство, і далі страждають від ураганів.

Одне з припущень, що ґрунтується на роботі Вігдора, полягає в тому, що після стихійного лиха, яке завдає значної шкоди місцевій економіці та інфраструктурі, підприємствам може знадобитися передислокація. Релокація також є одним із способів підтримки економіки після стихійного лиха, що дозволяє компаніям знову почати працювати в більш безпечному та стабільному середовищі.

Дослідження Вігдора також показує, що інвестиції в інфраструктуру та підтримка малих і середніх підприємств відіграють важливу роль у відновленні економіки після катастрофи. Ці фактори можуть зменшити ризик для переміщення бізнесу та забезпечити його ресурсами, необхідними для швидкого відновлення після стихійного лиха.

Крім того, дослідження Джейкоба доводить важливість ефективною координації між державними та федеральними органами управління економікою з метою максимального сприяння переміщенню бізнесу та економічному відновленню після катастрофи.

Ще однією роботою на тему впливу урагану Катріна є наукова стаття, написана Нараяном Састрі та Джессі Грегорі у 2014 році²⁵. Дослідження ґрунтувалося на даних, зібраних з анкет, які роздавали постраждалим у різних районах Нового Орлеана після урагану. Загалом було проаналізовано дані понад 1,5 млн людей.

²⁵ Sastry N, Gregory J. The location of displaced New Orleans residents in the year after Hurricane Katrina. *Demography*. 2014. № 51(3). P. 753–775. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4048822/>

Результати показали, що менше половини тих, хто евакуювався з Нового Орлеана протягом року після урагану, повернулися до Нового Орлеана. Також з'ясувалося, що ті, хто повернувся до Нового Орлеана, частіше живуть у тих самих районах, що й до урагану, ніж ті, хто не повернувся. Крім того, більшість тих, хто не повернувся до Нового Орлеана, переїхали до інших міст Луїзіани.

Автори цієї роботи роблять висновок, що на додаток до фінансової допомоги й повернення до нормального життя людям, які постраждали від стихійних лих, таких як ураган Катріна, необхідно надати можливість зберегти соціальні зв'язки і звички, які є важливими для їхнього емоційного стану і загального благополуччя.

Загалом, у цьому дослідженні досить докладно описано процес переселення після урагану Катріна та визначено основні тенденції щодо місцезнаходження переміщених осіб протягом року після стихійного лиха.

Автори також досліджували переїзд бізнесу. Вони зауважили, що релокація мешканців Нового Орлеана після урагану була тісно пов'язана з роботою.

Автори зазначили, що більшість тих, хто повернувся до міста, знайшли нові будинки в тих районах, де вони жили до урагану. Однак для тих, хто був змушений релокуватися в інше місце, фактором, який найбільше вплинув на вибір нового місця проживання, була наявність робочих місць у цьому районі.

Автори наголошують, що «більшість тих, хто повернувся до Нового Орлеана, знайшли роботу в роздрібній торгівлі, сфері послуг та інших секторах, де до урагану було мало робочих місць». Водночас ті, хто релокувався до інших міст, часто обирали райони з більшими можливостями знайти нову роботу, тобто великі міста.

Стаття Йоріса Кнобена «Вплив корпоративної релокації на діяльність фірми: огляд літератури» присвячена вивченню впливу корпоративної релокації на діяльність фірми шляхом огляду наукових досліджень у цій сфері²⁶. Автор розглядає різні аспекти релокації, зокрема мотивацію релокації та типи стратегій релокації.

²⁶ Knobens Joris, Leon A. G. Oerlemans. The effects of firm relocation on firm performance – A literature review. *European Regional Science Association, ERSA conference papers*. 2005. URL: https://www.academia.edu/26827124/The_effects_of_firm_relocation_on_firm_performance_A_literature_review

Одними з основних аспектів, що аналізуються в цій статті, є мотиви релокації. Автори зазначають, що мотиви можуть відрізнятися в різних контекстах і галузях. Загальні мотиви охоплюють: доступ до нових ринків, економію витрат, покращення бізнес-середовища, політичну стабільність та отримання конкурентних переваг. Розуміння мотивації є важливим для аналізу впливу релокації на продуктивність та конкурентоспроможність компанії.

У статті також описуються різні типи стратегій релокації. Автори визначають географічну релокацію, яка означає переміщення компанії з одного регіону або країни в інший. Також досліджуються вертикальна релокація, за якої компанія релокує свою продукцію або ланцюжок поставок в інше місце, і горизонтальна релокація, коли компанія переміщується в межах одного регіону або країни. Кожна з цих стратегій має свої особливості і може по-різному впливати на результати діяльності компанії.

Кілька досліджень показують, що релокація має позитивний вплив на продуктивність компанії. Наприклад, релокація до більш розвинутої місцевої економіки або до місця зі спрощеним доступом до фінансових ресурсів і людського капіталу може сприяти підвищенню продуктивності. Однак деякі дослідження показують, що релокація може чинити негативний вплив на продуктивність, особливо якщо нові процеси не були належно підготовлені чи впроваджені.

Релокація може справити значний вплив на здатність компанії до інновацій. Деякі дослідження показують, що релокація до технологічно розвинутого регіону або групи компаній покращує доступ до знань і створює інноваційне середовище, яке заохочує створення нових ідей та розроблення нових продуктів і послуг.

Релокація може призвести до втрати важливих зв'язків із зацікавленими сторонами – такими, як клієнти, постачальники, партнери та працівники. Побудова нових і відновлення втрачених відносин потребує часу й зусиль, що може вплинути на результати діяльності компанії.

Успіх релокації залежатиме від контекстуальних факторів – таких, як економічна, політична та соціокультурна ситуація в регіоні призначення. Наприклад, звертається увага на важливість місцевого бізнес-середовища, правової системи, інфраструктури та ринкового середовища для успішної релокації й отримання пози-

тивних результатів. Країни та регіони з добре розвинутою економікою, стабільними інституціями й підтримкою бізнесу, як правило, пропонують сприятливі умови для релокації та покращення результатів діяльності компаній.

Успішна релокація також залежить від стратегічного планування та аналізу ризиків. Компанії, які здійснюють детальне дослідження та оцінку перед переїздом, зазвичай мають більше шансів досягти позитивних результатів. Це охоплює аналіз економічної ефективності, оцінку конкурентного середовища, прогнозування змін у споживчому попиті та визначення потенційних викликів і перешкод.

У цій статті також розглядається вплив релокації на зайнятість, де зазначається, що релокація може вплинути на працівників різними способами, включаючи потенційне безробіття, перекваліфікацію працівників і зміни в розподілі робочої сили. Успішна релокація передбачає здатність компанії ефективно управляти процесом переїзду та надавати підтримку працівникам.

Аналіз статті Волтера Діаса «Business closure and relocation: a comparative analysis of the Loma Prieta earthquake and Hurricane Andrew» дозволяє дійти таких висновків²⁷.

У статті порівнюється вплив двох стихійних лих – землетрусу Лома-Пріета та урагану Ендрю – на закриття та релокацію бізнесу. Мета дослідження – виявити подібності та відмінності між цими кризами та їхній вплив на рішення фірм про закриття або релокацію.

Один із ключових висновків дослідження полягає в тому, що компанії, які стикаються зі стихійними лихами, реагують на них по-різному. Деякі компанії вирішують закрити свою діяльність, особливо якщо збитки є серйозними і їх важко відновити, тоді як інші вирішують перенести свою діяльність в інше місце.

Дослідження також показало, що рішення про закриття або релокацію залежить від таких факторів, як розмір компанії, наявність фінансових ресурсів, страхового покриття та підтримки з боку державних органів. Великі компанії більш схильні до релокації,

²⁷ Wasileski Gabriela, Rodríguez Havidán, Diaz Walter. Business closure and relocation: A comparative analysis of the Loma Prieta earthquake and Hurricane Andrew. *Disasters*. 2011. № 35. P. 102–129. URL: https://www.researchgate.net/publication/45719045_Business_closure_and_relocation_A_comparative_analysis_of_the_Loma_Prieta_earthquake_and_Hurricane_Andrew

оскільки вони можуть витримати фінансовий тягар переїзду, у той час як менші компанії з обмеженими ресурсами часто постають перед проблемою закриття.

Зокрема, у статті зазначається, що ураган Ендрю став причиною закриття більшої частини бізнесу порівняно із землетрусом Лома-Прієта. Це, імовірно, пов'язано з різним масштабом руйнувань і наслідків стихійного лиха. Ураган Ендрю завдав значної матеріальної шкоди, майже повністю зруйнувавши деякі райони і змусивши закрити багато підприємств. З іншого боку, землетрус Лома-Прієта хоча й мав серйозні наслідки, не призвів до такого масового закриття підприємств.

У статті також наголошується, що релокація бізнесу є складним процесом зі своїм набором проблем. Компанії, які приймають рішення про переїзд, мають урахувати низку факторів, зокрема доступ до нових ринків, лояльність клієнтів, наявність робочої сили та інфраструктури. Крім того, переїзд може бути пов'язаний зі значними витратами, які не всі компанії можуть собі дозволити.

Також аналізується важливість гнучкості та стратегічного планування для компаній, які стикаються з кризовою ситуацією. Завдяки готовності та здатності адаптуватися до змін вони можуть бачити можливості навіть у складних ситуаціях. Однак, щоб успішно релокуватися або відновитися після катастрофи, компанії повинні мати достатні ресурси, фінансову підтримку та державну підтримку.

Це доводить важливість співпраці між бізнесом, неурядовими організаціями та державними установами в процесі відновлення бізнесу після кризи. Колективні зусилля та ресурси можуть сприяти ефективній релокації й підтримці підприємств у складних ситуаціях.

Розроблено напрями для подальших досліджень впливу релокації на продуктивність підприємств, зокрема вплив різних кризових ситуацій та географічних регіонів, різних факторів, що впливають на успіх релокації, вплив рішень на довгострокову перспективу, прийнятих підприємствами після кризи.

У статті «Governing community relocation after major disasters: An analysis of three different approaches and its outcomes in Asia», авторами якої є Канако Іучі та Джона Мутте, розглядаються три різні підходи до управління релокацією громад після великих стихійних

лих в Азії²⁸. Книга дає унікальне уявлення про те, як уряди та організації в Азії керують процесом переселення й проводять оцінку його наслідків.

Автори аналізують три різні підходи до управління релокацією: низхідний, висхідний і змішаний. При низхідному підході релокація спрямовується й управляється урядом або центральним органом влади, який вирішує, куди релокувати, і надає допомогу при релокації. При висхідному підході громади беруть активну участь у прийнятті рішень про релокацію та розробці власних стратегій відновлення. Змішаний підхід поєднує елементи обох підходів.

Автори проаналізували країни Азії, зокрема Індію, Індонезію та Японію, щоб оцінити результати різних підходів до релокації громад. Вони досліджують фактори успіху та виклики, з якими стикаються країни при реалізації стратегій релокації.

Отже, як показано в статті, успіх релокації громад залежить від кількох факторів, зокрема активної участі громад, уваги до їхніх потреб та культурної ідентичності, а також надання достатніх ресурсів для успішного відновлення й релокації. Ефективна комунікація та взаємодія між державними установами, громадами та іншими зацікавленими сторонами також виявилася важливим фактором успіху проєктів переселення.

Також наголошується важливість довгострокового планування та сталого розвитку в контексті релокації громад після стихійних лих. Вони вказують на необхідність забезпечення доступу до базових інфраструктурних послуг, робочих місць, освіти та охорони здоров'я на новому місці. Добре розроблена програма релокації, яка враховує індивідуальні потреби громади, може сприяти підвищенню якості життя та стійкості після стихійного лиха.

Загалом дослідження «Governing community relocation after major disasters: An analysis of three different approaches and its outcomes in Asia» надає важливу інформацію щодо ефективного управління релокацією після стихійних лих і вказує на необхідність враховувати потреби громади та її участь у прийнятті рішень, а також забезпечувати достатні ресурси й довгострокове планування для

²⁸ Iuchi Kanako, Mutter John. Governing community relocation after major disasters: An analysis of three different approaches and its outcomes in Asia. *Progress in Disaster Science*. 2020. Vol. 6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590061720300089>

досягнення успішних результатів. Ці висновки мають значення для розроблення ефективної політики релокації та підтримки відновлення громад після стихійних лих не лише в Азії, а й в усьому світі.

У дослідницькій статті «Leaving Place, Restoring Home: Enhancing the Evidence Base on Planned Relocation Cases in the Context of Hazards, Disasters, and Climate Change», авторами якої є Еріка Боуер та Санджула Вірасінгхе, пропонується розглянути конкретні приклади запланованої релокації в контексті загроз, катастроф та зміни клімату²⁹. Мета дослідження – покращення доказової бази з питань релокації за допомогою тематичних досліджень.

Автори описують методологію дослідження, засновану на аналізі тематичних досліджень запланованої релокації у зв'язку з різними типами катастроф – такими, як зсуви, повені та зміна клімату. Розглядаються такі аспекти, як мотивація релокації, процеси планування та реалізації, вплив на громаду та навколишнє середовище, а також результати й виклики після релокації.

Автори наголошують важливість збору даних і документування випадків релокації з метою створення надійної бази даних для подальшого аналізу й прийняття рішень. Вони також вказують на необхідність забезпечення етичного і справедливого процесу релокації, зокрема захист прав і потреб залучених громад. У документі також зазначається, що уроки, винесені з досвіду релокації, є важливими для розроблення політики та практики управління ризиками й зміною клімату.

Дослідження робить важливий внесок у розуміння процесів запланованої релокації в контексті загроз, катастроф і зміни клімату. Воно узагальнює результати досліджень щодо випадків релокації, визначає загальні тенденції та встановлює основні принципи ефективних стратегій релокації. Автор визначає недоліки та виклики, з якими стикаються кейси релокації, включаючи соціальні, екологічні та економічні наслідки, труднощі в управлінні процесом релокації та вплив на психологічний стан і якість життя залучених громад.

²⁹ Bower Erica, Weerasinghe Sanjula. Restoring home. Enhancing the evidence base on planned relocation cases in the context of hazards, disasters, and climate change. Platform on disaster displacement. 2021. 74 p. URL: https://environmentalmigration.iom.int/sites/g/files/tmzbd1411/files/documents/pdd-leaving_place_restoring_home-2021-screen_compressed.pdf

Автори звертають увагу на необхідність глибшого розуміння контексту та особливостей кожного випадку релокації, а також на важливість широкого спектру заходів і стратегій, які враховують потреби та унікальні характеристики громади. Вони також наголошують важливість співпраці між державними установами, дослідниками й громадами у розробленні та впровадженні ефективних програм релокації.

Одним із недоліків, згаданих у цій статті, є складність процесу релокації. Він вимагає детального планування та організації з урахуванням багатьох аспектів – таких, як географічні особливості, інфраструктура, доступ до ресурсів, екологічні обмеження та культурні чинники. Цей процес може бути складним через відсутність координації між різними зацікавленими сторонами, брак фінансування, недостатню державну підтримку та недостатню увагу до потреб і прагнень залучених громад.

Ще одним недоліком є соціальний вплив релокації. Зміна місця проживання може мати серйозні наслідки для життя людей, включаючи розрив соціальних зв'язків, втрату спільноти та традиційних культурних практик. Порушення домашнього середовища і способу життя може призвести до стресу, втрати ідентичності та зниження якості життя.

Ще однією проблемою є вплив релокації на навколишнє середовище. Релокація громад може призвести до втрати і деградації екосистем, зокрема зменшення видового різноманіття, втрату природних ресурсів і забруднення навколишнього середовища. Це може мати далекосяжні наслідки для біорізноманіття та екологічної стійкості.

У статті також зазначається, що однією з проблем є недостатня увага до прав людей, які беруть участь у релокації. Часто рішення про релокацію приймаються без належної участі та консультацій з населенням, що може порушувати їхні права та призводити до нерівності. Етичні аспекти релокації, у тому числі захист прав людини і дотримання принципів справедливості, є важливими для успішної реалізації програм релокації.

Крім того, наголошується важливість допомоги після релокації. Після релокації постраждалих громад важливо забезпечити їм доступ до житла, освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг. Неналежна підтримка після релокації може призвести до соціальної ізоляції та погіршення добробуту постраждалих громад.

Загалом стаття вказує на складність та багатогранність питань, пов'язаних з релокацією в умовах небезпек, катастроф і зміни клімату. Недоліки та виклики, виявлені авторами, наголошують необхідність ретельного планування, участі всіх зацікавлених сторін, урахування соціальних, екологічних та економічних наслідків, а також захисту прав людини та підтримки після релокації.

Стаття закликає до подальших досліджень та розробки кращих практик у сфері релокації для забезпечення сталого розвитку й захисту інтересів відповідних громад в умовах небезпек, катастроф і зміни клімату.

Стаття «Small Businesses: Impact of Disasters and Building Resilience» є частиною програми «Crisis Prevention and Recovery». Ця стаття, підготовлена на замовлення Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй, присвячена вразливості мікро-, малого та середнього бізнесу (МСБ) до стихійних лих і потенціалу МСБ як фактору відновлення громади після кризи. У цьому сенсі стаття має вирішальне значення для розуміння ролі МСБ в економічному та соціальному відновленні після стихійних лих»³⁰.

Однією з ключових тем, що обговорюються в статті, є вразливість МСП до стихійних лих. Відмінність між МСБ та великими підприємствами полягає в їхньому розташуванні, ресурсах та залежності від місцевих ринків. Стихійні лиха можуть спричинити фізичну шкоду, втрату товарів та перебої у постачанні, що призводить до значних економічних втрат для МСБ. Вони також можуть бути більш вразливими до змін в економічному середовищі та зниження попиту на їхні товари й послуги.

Однак у статті також наголошується потенціал МСБ як важливих учасників процесу посткризового відновлення громади. МСБ можуть бути джерелом нових робочих місць і відновлення економічної активності в районах, що постраждали від стихійних лих. За належної підтримки МСБ можуть сприяти відновленню соціальної структури місцевих громад і забезпечити сталий розвиток.

У цій статті висвітлено кілька аспектів, на які необхідно звернути увагу для успішного відновлення МСБ після стихійного лиха.

³⁰ Background Paper prepared for the Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2013. Small Businesses: Impact of Disasters and Building Resilience. 2013. 77 p. URL: <https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2013/en/bgdocs/UNDP;%202013.pdf>

По-перше, важливо створити ефективні механізми підтримки МСБ, зокрема фінансові ресурси та технічну допомогу. Це може охоплювати: надання екстрених фінансових кредитів, грантів та страхових послуг для покриття збитків, спричинених стихійними лихами. Крім того, надання консультативних послуг, навчання та допомога у відновленні бізнесу може допомогти МСБ відновити свою діяльність і забезпечити зайнятість.

По-друге, необхідно сприяти взаємодії та співпраці між МСБ та різними зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, наукові установи, місцеві неурядові організації (далі – НУО) та міжнародні організації. Це сприятиме обміну знаннями, ресурсами й найкращими практиками, які сприяють підвищенню стійкості МСБ та їхньої здатності відновлюватися після криз.

По-третє, важливо розглядати вплив стихійних лих на МСБ з гендерної та соціальної позицій. Дослідження показують, що жінки та маргіналізовані групи є більш уразливими і можуть стикатися з більшими перешкодами у відновленні свого бізнесу після кризи. Тому важливо враховувати ці аспекти при розробленні програм підтримки МСБ та забезпеченні рівних можливостей для всіх підприємців.

На основі аналізу дослідження «Small Businesses: Impact of Disasters and Building Resilience» можна дійти кількох висновків. По-перше, сектор МСБ є вразливим до стихійних лих через своє місцезнаходження, обмеженість ресурсів і залежність від місцевих ринків. Вони стикаються з такими ризиками, як фізична шкода, втрата товарів, перебої в постачанні та зміни в економічному середовищі, що може призвести до значних економічних збитків і втрати робочих місць.

Однак у статті також наголошується потенціал МСБ як ключового рушія відновлення громади після кризи. Створюючи нові робочі місця, відновлюючи економічну активність та зміцнюючи соціальну інфраструктуру, МСБ можуть сприяти відновленню й розвитку після катастрофи. Це вимагає надання МСБ належної підтримки, доступу до фінансових ресурсів, навчання та технічної допомоги.

Ключовою рекомендацією цього документа є створення ефективних механізмів підтримки МСБ під час стихійних лих. Це може забезпечити швидкий доступ до фінансових кредитів, грантів та

страхових послуг, щоб дозволити МСБ відновити свою діяльність і пом'якшити фінансові втрати. Крім того, шляхом надання консультацій, навчання та сприяння обміну досвідом можна посилити стійкість МСБ та забезпечити їхню здатність до відновлення після кризи.

Загалом, стаття наголошує важливу роль, яку мікро-, малі та середні підприємства (ММСБ) можуть відігравати як суб'єкти відновлення громад та сталого розвитку після стихійних лих. Надаючи належну підтримку й створюючи належне середовище, МСБ можуть підтримувати зайнятість, сприяти економічному відновленню та забезпечувати сталий соціальний прогрес. Розуміння вразливості та потенціалу МСБ може забезпечити розроблення ефективних стратегій і політик, спрямованих на підвищення стійкості підприємств та громад під час стихійних лих чи криз.

Стаття «War and Displacement: The Case of Ukraine» Гвендолін Суссе з University of Oxford досліджує вплив військового конфлікту на релокацію та міграцію населення в Україні³¹. Автор аналізує військові події, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та їхній вплив на соціально-економічну сферу, зокрема на вітчизняне бізнес-середовище.

У роботі стверджується, що військовий конфлікт в Україні спричинив значну релокацію населення, у тому числі ВПО, змусивши їх покинути свої домівки та сімейний бізнес. Ця релокація справила серйозний вплив на бізнес-середовище в постраждалих районах.

Автор розглядає різні аспекти впливу війни на бізнес. Він зазначає, що бойові дії зруйнували інфраструктуру, економічні об'єкти та підприємства, значно зменшивши можливості для підприємців та бізнесу. Багато підприємств зазнали значних збитків, а деякі були змушені припинити діяльність.

У статті також обговорюються виклики, з якими стикається бізнес в умовах військового конфлікту. Вказується на труднощі з доступом до фінансування та кредитів, посилення нестабільності в економічному середовищі, зміни в попиті та споживанні, а також втрачені ринкові можливості через обмеження внутрішньої та зовнішньої торгівлі.

³¹ Sasse Gwendolyn. War and Displacement: The Case of Ukraine. *Europe-Asia Studies*. 2020. № 72. P. 347–353. URL: https://www.researchgate.net/publication/340509851_War_and_Displacement_The_Case_of_Ukraine

Також розглядається соціальний вплив війни на бізнес-середовище, зазначається, що внутрішньо переміщені особи та біженці стикаються з труднощами в адаптації до нового середовища та втратою соціальних зв'язків, що може вплинути на їхню здатність розпочинати або підтримувати бізнес.

У статті також йдеться про роль державної політики та програм у наданні допомоги бізнесу, що зіткнувся з труднощами внаслідок війни. Зокрема, вказується на необхідність розроблення та впровадження програм, спрямованих на підтримку бізнесу – таких, як фінансова допомога, консультації й підтримка у сфері реклами та маркетингу. Такі заходи можуть сприяти відновленню та розвитку бізнесу в умовах військового конфлікту.

Крім того, у статті наголошується важливість співпраці між урядами, громадським сектором та міжнародними організаціями у вирішенні проблем, пов'язаних з релокацією або передислокацією бізнесу. Вказується також на те, що координація та співпраця між різними зацікавленими сторонами може підвищити ефективність і результативність програм та ініціатив, спрямованих на підтримку бізнесу на територіях, що постраждали від конфлікту.

Отже, у статті «War and Displacement: The Case of Ukraine» розглядається вплив військового конфлікту на бізнес-середовище в Україні. Показано, що війна створює серйозні виклики та негативно впливає на бізнес, спричинюючи руйнування інфраструктури, втрату бізнесу та зміни в попиті й споживанні. Визначено також соціальні проблеми, з якими стикаються внутрішньо переміщені особи та біженці, які можуть втратити можливість підтримувати свій бізнес.

У дослідженні наголошується важливість державної політики та програм, спрямованих на підтримку підприємців і підприємств, що постраждали від військового конфлікту. Автори рекомендують розвивати фінансові та консультаційні інструменти, які допоможуть бізнесу відновитися й розвиватися, а також надавати підтримку у сфері реклами та маркетингу.

Також звертається увага на необхідність співпраці між різними зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, громадський сектор та міжнародні організації, для ефективного вирішення проблем, пов'язаних із постконфліктною релокацією та реконструкцією бізнесу.

Отже, стаття висвітлює серйозні виклики, з якими стикається бізнес в умовах військового конфлікту, а також необхідність розроблення ефективної державної політики та співпраці між різними зацікавленими сторонами для підтримки та відновлення бізнесу на постраждалих територіях.

Стаття «The impact of forced displacement on host communities: A review of the empirical literature in economics», авторами якої є Паола Верме та Кірстен Шутлер, є важливим внеском у дослідження економічного впливу вимушеної релокації на приймаючі громади³². Вона містить огляд емпіричних досліджень у галузі економіки, які вивчали це питання, та аналізує різні аспекти, пов'язані зі впливом вимушеної релокації на економіку та добробут.

У статті розглядається важливий аспект економічного впливу вимушеної релокації – зміни на ринку праці. Автори зазначають, що вимушена релокація може викликати зміни в структурі зайнятості та заробітної плати. Наприклад, посилення конкуренції на ринку праці може призвести до зниження заробітної плати для місцевих працівників. У той самий час це може створити нові можливості для працевлаштування тих, хто був вимушено переміщений.

Крім того, розглядається вплив вимушеної релокації на економічну діяльність приймаючих громад, зазначається, що можуть змінитися галузева структура економіки та виробничий ланцюжок. Наприклад, поява нового бізнесу, пов'язаного з потребами релокованих осіб, може стимулювати розвиток певних секторів економіки – таких, як будівництво та сфера послуг. З іншого боку, переміщені особи можуть спричинити занепад деяких галузей – таких, як туризм і розваги, – через зміну попиту і клієнтів.

У статті також висвітлюються соціальні наслідки вимушеної релокації для приймаючих громад. Автори зауважують, що вимушена релокація може впливати на соціальні структури й міжособистісні стосунки. Наприклад, прибуття великої кількості релокованих осіб може призвести до змін у демографічному складі громад, спричинюючи конфлікти й напруженість між різними групами. Крім того, релоковані особи можуть мати труднощі з адаптацією

³² Verme Paolo, Schuettler Kirsten. The impact of forced displacement on host communities: A review of the empirical literature in economics. *Journal of Development Economics*. 2021. Vol. 150. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304387820301814>

до умов нового середовища, що може вплинути на їхню соціальну інтеграцію та психологічне благополуччя.

Також розглядається роль державної політики у вирішенні проблеми вимушеної релокації та її вплив на приймаючі громади, обговорюється необхідність розроблення ефективних стратегій і політик, спрямованих на підтримку приймаючих громад у вирішенні проблем вимушеної релокації. Наприклад, запровадження програм підтримки малого та середнього бізнесу, фінансової допомоги та навчання може сприяти підтримці й розвитку економічної активності в приймаючих громадах.

Отже, стаття «The impact of forced displacement on host communities: A review of the empirical literature in economics» становить значний інтерес для вивчення економічного впливу вимушеної релокації на приймаючі громади. У ній показано, що така вимушена міграція може мати низку економічних, соціальних та політичних наслідків, і закликає до розроблення комплексного підходу до управління цим явищем. Дослідження, подане в цій роботі, містить важливі висновки для розроблення політики й стратегій, спрямованих на підтримку приймаючих громад під час вимушеної релокації. Зокрема, воно наголошує необхідність забезпечення економічної стабільності та розвитку шляхом підтримки малого та середнього бізнесу й створення сприятливих умов для його функціонування.

У дослідженні зазначається, що важливо приділяти належну увагу соціальним наслідкам вимушеної релокації. Політики мають сприяти соціальній інтеграції переміщених осіб у приймаючі громади та забезпечувати їхню рівноправну участь в економічному та соціальному житті. Також важливо сприяти взаєморозумінню між стороною, що приймає, і переміщеними особами та вирішувати можливі конфлікти.

Також вказується на необхідність того, щоб державні органи та міжнародні організації відігравали активну роль у розробленні політики, спрямованої на підтримку економічної діяльності приймаючих громад. Забезпечення доступу до фінансових ресурсів, навчання та професійний розвиток можуть стати важливими кроками для забезпечення економічної стійкості та розвитку в умовах вимушеної релокації.

Отже, стаття «The impact of forced displacement on host communities: A review of the empirical literature in economics» містить детальний аналіз економічних наслідків вимушеної релокації для приймаючих громад. У ній також наголошується важливість розуміння того, як вимушена релокація впливає на економіку приймаючих громад, а також розуміння наслідків і розроблення політики, спрямованої на підтримку громад, що приймають, у вирішенні проблем вимушеної релокації. Додаткові дослідження та аналіз економічних, соціальних і політичних наслідків вимушеної релокації можуть сприяти розробленню ефективних стратегій і рекомендацій для державних органів, міжнародних організацій та широкої громадськості.

Один з ключових висновків цієї роботи полягає в тому, що необхідно розглядати питання вимушеної релокації та її впливу на приймаючі громади з позицій комплексного підходу. Економічні, соціальні та політичні фактори впливають один на одного, і розуміння їх взаємозв'язку може допомогти в розробленні ефективної політики та стратегій.

Загалом, робота «The impact of forced displacement on host communities: A review of the empirical literature in economics» є цінним дослідженням, яке містить унікальний огляд економічного впливу вимушеної релокації на приймаючі громади. Вона наголошує необхідність подальших досліджень і розроблення політики для сприяння збалансованому економічному розвитку, соціальній інтеграції та політичній стабільності в умовах вимушеної релокації.

Урахування зарубіжного досвіду може бути корисним при прийнятті рішень у таких ситуаціях:

- *бізнес-контингентне планування та кризове управління*: варто вивчити підходи, які застосовуються в країнах з високим рівнем ризику стихійних лих або економічних криз. Це може охоплювати розроблення бізнес-контингентних планів, які передбачають дії в разі надзвичайних ситуацій;
- *диверсифікація та резервування ресурсів*: навчання зарубіжних компаній може підказати, як вони використовують стратегії диверсифікації та резервування ресурсів для зменшення впливу кризи на їхній бізнес;

- *ефективне використання технологій*: зарубіжний досвід може вказати на те, як використовувати технології для підтримки бізнесу під час кризи; це можуть бути віддалена робота, цифрові інструменти для збільшення продуктивності тощо;
- *фінансова стійкість та управління ризиками*: важливо вивчити, як зарубіжні компанії мінімізують фінансові ризики під час кризи – такі, як збільшення ліквідності, розроблення стратегій управління боргом та ризиками валютних коливань;
- *співпраця та соціальна відповідальність*: вивчення того, як компанії співпрацюють у скрутний час з місцевими урядами, громадськими організаціями та іншими компаніями, може подати уроки про соціальну відповідальність та спільні зусилля у вирішенні проблем;
- *резервування кадрів та гнучкість робочої сили*: уроки зі збереження талантів та гнучкості робочої сили в умовах кризи можуть бути важливими для підтримки бізнесу в умовах військових конфліктів;
- *стратегії виходу на нові ринки*: зарубіжний досвід може також вказати на можливості виходу на нові ринки або зміну стратегій продажу в умовах внутрішньої нестабільності.

Важливо пам'ятати, що кожна ситуація є унікальною і успішність застосування зарубіжного досвіду в Україні може залежати від багатьох чинників, у тому числі специфіки ринку, законодавства, культурних відмінностей та інших аспектів. Отже, важливо адаптувати зарубіжний досвід до конкретних умов і можливостей, які є в Україні. Тому наступний розділ дослідження присвячений сучасним трендам і ключовим аспектам переміщеного бізнесу в Україні внаслідок військової агресії РФ.

Загальний огляд переміщеного бізнесу в Україні на основі вторинних даних

2.1. Огляд особливостей релокованого бізнесу: регіональний вимір

Станом на березень 2023 р. за допомогою урядової програми релокації в більш безпечні регіони країни було переміщено 800 підприємств, з яких 623 розпочали роботу на нових місцях. Для ще 239 підприємств тривав пошук відповідної локації або методу транспортування, а близько 650 компаній, які планували релокацію своїх виробничих потужностей, відмовилися від цього у зв'язку з деокупацією територій, на яких вони розташовані. Крім того, деякі підприємства повертаються на попередні місця роботи після покращення безпекової ситуації в Харківській, Чернігівській та Сумській областях, при цьому 44 компанії вже повернулися³³.

Найбільша кількість підприємств була переміщена до Львівської (24%), Закарпатської (14,5%), Чернівецької (9,8%), Івано-Франківської (8,3%), Хмельницької (7,3%) та Тернопільської (6,3%) областей (рис. 2.1).

При цьому дані свідчать, що темпи релокації бізнесу скорочуються, фактично 75% релокувалися в перші 5–6 місяців повномасштабної війни (рис. 2.2) Отже, нині *актуальним питанням є забезпечення сприятливих умов діяльності вже переміщеного бізнесу.*

Серед релокованих підприємств, які вже відновили свою діяльність на новому місці, найбільшу частку становлять підприємства у сфері оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів – 40,24% (рис. 2.3).

³³ Дані Міністерства економіки України.



Рис. 2.1. Розподіл релокованих підприємств за областями в Україні³⁴

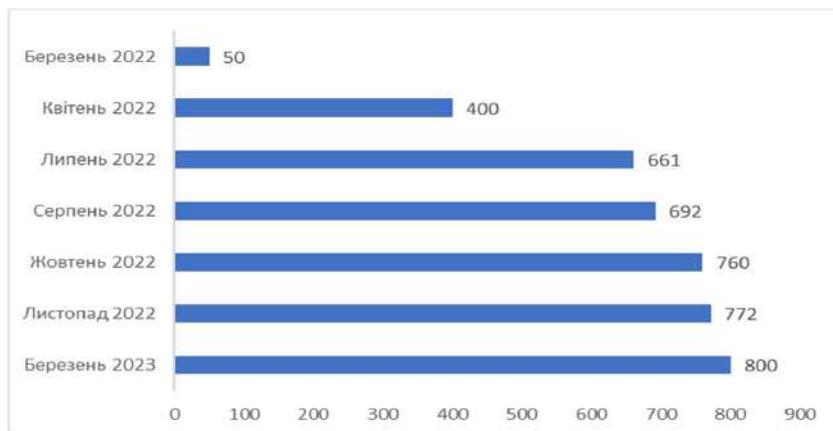


Рис. 2.2. Кількість переміщених підприємств за допомогою Програми релокації підприємств³⁵ за даними Міністерства економіки України (шт., наростаючим підсумком)

³⁴ За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/za-rik-viiny-v-bilsh-bezpechni-rehiony-relokovano-800-pidpriyemstv-tetiana-berezhna> (дата звернення: 29.04.2023).

³⁵ Програма релокації підприємств. *Міністерство економіки України*: URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>



Рис. 2.3. Розподіл релокованих підприємств за напрямками діяльності в Україні (станом на 02.04.2023)³⁶

Дослідження компанії Gradus Research³⁷ свідчить, що основними мотивами для релокації бізнесу є збереження бізнесу та пошук нових клієнтів (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Основні причини релокації бізнесу (станом на липень 2022 р.)

³⁶ Релокація бізнесу в Україні: скільки підприємств вже відновили роботу в безпечних регіонах. *Новини України – останні новини України сьогодні – УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/society/relokaciya-biznesu-v-ukrajini-skilki-pidpriemstv-vzhe-vidnovili-robotu-v-bezpechnih-regionah-12023871.html> (дата звернення: 01.05.2023).

³⁷ Опитування українського бізнесу. Липень 2022. URL: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf (дата звернення: 11.08.2023).

Огляд особливостей релокованого бізнесу в основних регіонах-лідерах. Львівська область залишається лідером за кількістю релокованого бізнесу. Це регіон з великою територією, населенням та ресурсами, який має розвинену мережу міських та сільських поселень, що сполучаються між собою й центром області автомобільними та залізничними шляхами. Регіон є важливим транзитним вузлом у торгівлі між країнами Євросоюзу та Україною, із 7-ма великими переходами автомобільних та залізничних шляхів, а також широкою залізничною колією до ЄС, що створює можливості для експорту для місцевого та релокованого бізнесу. Найбільше підприємств релокувалось у Львівській, Стрийській та Дрогобицькій райони. Загалом Львівська обласна військова адміністрація отримала більше тисячі заявок на релокацію. Станом на квітень 2023 року більш ніж 250 підприємств розмістилися у Львівському регіоні.

Станом на 27 червня 2023 р., за даними Львівської військової обласної адміністрації³⁸, кількість релокованих підприємств скоротилася до 183, тобто на 26%.

З усіх релокованих підприємств більшість спеціалізуються на торгівлі та легкій промисловості – 21,7%, частка машинобудування становить 8,7%, металообробки – 6,1% (рис. 2.5).

Другу позицію за кількістю релокованих бізнесів посідає **Закарпатська область**. Закарпаття має значні переваги за географічним положенням, що пов'язано з природним відносним захистом території Карпатськими горами на півночі та північному сході, добре розвиненою транспортною інфраструктурою та логістикою, а також безпосереднім сусідством з чотирма державами – членами ЄС.

При цьому засвідчується скорочення кількості переміщеного бізнесу протягом першого півріччя 2023 р.

Так, станом на 25 січня 2023 р. було переведено 369 підприємств, урахувуючи мікробізнес і ФОПи. Найбільшу кількість релокованих підприємств становлять підприємства сфери ІТ, на другому місці – сфера послуг, на третьому – переробна промисловість³⁹.

³⁸ Дані отримані у відповідь на офіційний запит авторів.

³⁹ На Закарпаття за останній рік переїхало більш ніж 360 підприємств з інших регіонів URL: <https://zakarpattya.net.ua/News/225570-Na-Zakarpattia-za-ostannii-rik-pereikhalo-ponad-360-pidpriemstv-z-inshykh-rehioniv>



Рис. 2.5. Розподіл релокованих підприємств за напрямками діяльності у Львівській області (станом на 02.04.2023)

Джерело: складено авторами на основі⁴⁰.

Решта припадає на будівництво, вантажний транспорт та сільське господарство. Пріоритетною галуззю для релокації підприємств у Закарпатській області є ІТ-індустрія. Військова адміністрація враховувала реальні можливості регіону, зокрема, відсутність виробничих приміщень та цехів, і вирішила спрямувати зусилля на розвиток цієї галузі. За даними статистики, більше половини релокованих підприємств (47%) становлять ФОПи зі сфери ІТ, які утворюють складну систему великих ІТ-компаній⁴¹.

Станом на 1 червня 2023 р. кількість переміщених компаній (разом із ФОП) скоротилася до 223, тобто майже на 40%⁴², що дещо змінило розподіл компаній за видами діяльності: зросла питома вага ІТ-сектора (близько 50,2%) та переробної промисловості (близько 27,4%). При цьому можна дійти висновку, що скорочення кількості релокованого бізнесу відбулося за рахунок компаній

⁴⁰ Бобровицький А. Львівщина, Закарпаття та Івано-Франківщина – лідери з релокації. Чому бізнес обирає ці регіони? *Укрінформ* – актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3605321-lvivsina-zakarpatta-ta-ivanofrankivsina-lideri-z-relokacii-comu-biznes-obirae-ci-regioni.html> (дата звернення: 02.05.2023)

⁴¹ Закарпатська обласна державна адміністрація. Чому ІТ-сфера – один із пріоритетів релокації на Закарпаття? Головна | ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ. URL: <https://carpathia.gov.ua/news/chomu-it-sfera-odin-iz-prioritetiv-relokaciyi-na-zakarpattya> (дата звернення: 12.05.2023)

⁴² Дані Закарпатської обласної військової адміністрації, надані на запит авторів.



Рис. 2.6. Розподіл релокованих підприємств за напрямками діяльності в Закарпатській області (станом на 02.04.2023)

Джерело: складено автором на основі⁴³.

сфери послуг (їх частка зменшилася з 27% станом на квітень до 16,1% станом на червень 2023 р.)

Зважаючи на важливу роль ІТ-сектора, в області створено Громадську спілку “Закарпатський кластер інформаційних технологій”, основною метою якої є полегшення діяльності ІТ-компаній (у т.ч. побутових питань).

Ключовим чинником економічного розвитку **Чернівецької області** з початку повномасштабної війни стало переміщення підприємств. До Чернівців переїхали більш ніж 100 компаній, що робить місто лідером за кількістю переміщених підприємств. Ці компанії здебільшого працюють у сфері торгівлі та будівництва, але також представляють нетипові для регіону види бізнесу – такі, як переробка пластикових матеріалів та виробництво систем очищення стічних вод⁴⁴.

Переміщення цих компаній забезпечило близько 4000 нових робочих місць. З початку війни загалом до Чернівців переїхало 63 підприємства, але ситуація в Київській та Житомирській облас-

⁴³ З початку війни на Закарпаття релокувалося 294 підприємства. URL: <https://zakarpattia-rada.gov.ua/z-chasu-viyny-na-zakarpattia-relokovalosia-294-pidpriemstva/>.

⁴⁴ 4 тисячі робочих місць та непритаманний регіону бізнес. Як релокація компаній вплинула на розвиток Буковини. URL: <https://suspilne.media/348488-4-tisaci-robocih-misc-ta-nepritamannij-regionu-biznes-ak-relokacia-kompanij-vplnila-na-rozvitok-bukovini/>

тях стабілізувалася, унаслідок чого 11 підприємств повернулися до своїх регіонів. Станом на квітень 2023 року в Чернівцях працюють 52 підприємства, 13 уже перереєструвалися в Чернівецькій громаді та сплачують податки.

Більшість компаній, які переїхали до Чернівців, – це компанії з Київської області (44%), потім – Харківська область (29%) та інші: Запорізька, Луганська, Миколаївська, Дніпропетровська й Донецька. Це свідчить про те, що Чернівці стають привабливим місцем для бізнесу в Україні. Переміщення компаній не лише створило можливості для працевлаштування, а й стимулювало розвиток економіки регіону⁴⁵.

Релоковані підприємства мають різні види діяльності, та переважає оптова й роздрібна торгівля – 33% (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Розподіл релокованих підприємств за напрямками діяльності в Чернівецькій області (станом на 02.04.2023)

Джерело: складено автором на основі⁴⁶

⁴⁵ Релокація: як це працює та скільки підприємств вже переїхали на Буковину. URL: <https://acc.cv.ua/news/chernivtsi/relokaciya-yak-ce-pracyue-ta-skilki-pidpriemstv-vzhe-pereyihali-na-bukovinu-84408>. Сайт <https://acc.cv.ua/>

⁴⁶ У Чернівцях працює понад пів сотні релокованих підприємств: частина вже сплачує тут податки. URL: https://molbuk.ua/chernovtsy_news/277383-u-chernivciakh-pracuie-ponad-piv-sotni-relokovanykh-pidpriemstv-chastyna-vzhe-splachuie-tut-podatky.html#google_vignette

Порівняно з Львівщиною на *Івано-Франківщині* було прийнято значно менше підприємств та створено менше нових робочих місць. В Івано-Франківську область переїхало 70 підприємств із різних регіонів України. Найбільше релокувалося підприємств із Харкова, Миколаєва, Київської та Херсонської областей. Із них 49 підприємств налагодили свою роботу та продовжують працювати, що стало джерелом наповнення бюджету області⁴⁷. Релоковані на Івано-Франківщину підприємства сплатили близько 7,5 млн грн податків за 2022 рік⁴⁸.

Релокація підприємств була обмежена потужностями Прикарпаття та складнощами в пошуку складських приміщень для переїзду. Було створено Асоціацію релокованих підприємств, щоб допомогти адаптуватися підприємцям. Щодо інтенсифікації процесу релокації, створено мобільні робочі групи з працівників центру зайнятості, які допомагали працівникам знайти роботу на релокованих підприємствах⁴⁹.

Найбільше релокованих підприємств працюють у галузі машинобудування та металообробки – 30,6%, легка промисловість – 20,4%, ІТ-сфера – 18,4%, поліграфія – 8,2%, харчова – 6,4% (рис. 2.8).

Станом на середину січня 2023 року до *Хмельницької області* переїхало 60 підприємств, які втекли від війни з інших областей. Найбільше підприємств прийняли Хмельницький, Кам'янець-Подільський та Шепетівка. На сьогодні 76% релокованих підприємств уже розпочали роботу на новому місці. Ці підприємства працюють у галузі машинобудування та металообробки і потребували великих площ для розміщення⁵⁰.

⁴⁷ На Прикарпаття переїхали 70 підприємств, з них 49 продовжують працювати – голова ОВА. URL: <https://suspilne.media/334104-na-prikarpatta-pereihali-70-pidpriemstv-z-nih-49-prodovzuut-pracuvati-golova-ova/>

⁴⁸ Релокований бізнес сплатив в бюджет Івано-Франківської області 7,5 млн грн податків. URL: <https://suspilne.media/339348-relovakonij-biznes-splativ-v-budzet-ivano-frankivskoi-oblasti-75-mln-grn-podatkov/>

⁴⁹ Івано-Франківська обласна державна адміністрація. Для допомоги і координації співпраці між владою та представниками релокованих підприємств при обласній військовій адміністрації створюють Асоціацію. Головна | *Івано-Франківська обласна державна адміністрація*. URL: <https://www.if.gov.ua/news/za-pidtrymky-mizhnarodnykh-blahodiinykiv-v-oblasti-pobuduiut-zhytlovyi-kompleks-dlia-pereselentsiv> (дата звернення: 16.05.2023).

⁵⁰ За рік війни на Хмельниччину релокувалися 7,3% всіх підприємств: подробиці – vsim.ua. *Всім – Новини Хмельницького*. URL: <https://vsim.ua/Podii/za-rik-viyni-nahmelnichchinu-relovakualisya-73-vsikh-pidpriemstv-podrob-11774148.html> (дата звернення: 01.05.2023).

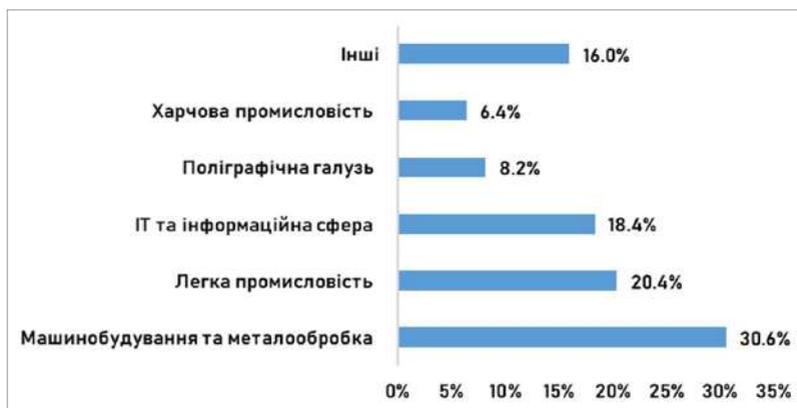


Рис. 2.8. Розподіл релокованих підприємств за напрямками діяльності в Івано-Франківській області (станом на 02.04.2023)

Джерело: складено автором на основі ⁵¹

За 2022 рік до Кам'янець-Подільського переїхало близько 30 підприємств, 23 з яких вже запущені, створивши понад 300 робочих місць. Підприємства поки що залишаються в Кам'янці-Подільському та навіть планують розширення. Частина із релокованих підприємств почали сплачувати податки до бюджету громади минулого року. Це забезпечило більш ніж 3,2 млн грн додаткових надходжень у бюджет громади⁵².

ОВА спільно з Агенцією регіонального розвитку Хмельницької області, громадами та бізнесом сформовано перелік вільних виробничих площ та приміщень, які можуть бути цікавими для потенційних інвесторів. В області було зареєстровано понад 380 об'єктів, які готові надати свої вільні площі.

Отже, релокація підприємств на Хмельниччину відбувається успішно, створюючи додаткові робочі місця та допомагаючи збільшити надходження до бюджету громади.

⁵¹ На Прикарпаття переїхали 70 підприємств, з них 49 продовжують працювати – голова ОВА. URL: <https://suspilne.media/334104-na-prikarpatta-pereihali-70-pidpriemstv-z-nih-49-prodovzvuut-pracuvati-golova-ova/>

⁵² Релоковані підприємства поповнили бюджет Кам'янця-Подільського на понад три мільйони грн. URL: <https://www.xm-inside.com/news/relokovani-pidpriyemstva-popovnyly-byudzh-et-kamyanczya-podilskogo-na-ponad-try-miljony-grn/> (дата звернення: 16.05.2023).

На **Тернопільщині** створено базу приміщень та земельних ділянок, і більшість підприємств хочуть перевозити свої потужності в придатні для експлуатації приміщення. Типовий профіль підприємств, які шукають площі для релокації, складається із середніх компаній, які потребують від 500 до 2000 кв. м площі. 60% запитів відповідають цьому профілю. Важливою перевагою є наявність інженерної інфраструктури на об'єкті та електроенергії, що є необхідним для роботи виробництв.

Загалом 55 підприємств із територій, на яких тривають бойові дії, перемістилися в Тернопільський регіон. Станом на весну 2023 р. сюди переїхали підприємства із Києва, Сумської та Харківської областей. На противагу Львівській та Закарпатській областям, на Тернопільщині відбувся незначний приріст релокованих підприємств: на 16 червня 2023 р. таких підприємств було 60.⁵³

Ці підприємства працюють у різних сферах господарської діяльності: машинобудування, металообробка, харчова, текстильна галузі промисловості та ін.

У **Вінницькій області** створено групу спеціалістів із релокації в області, яка допомагає підприємствам швидко запустити виробництво на базі діючих підприємств. Також планується створення релокаційно-комунікаційного хабу Вінниччини для інтеграції переміщеного бізнесу в ділове середовище Вінницького регіону.

Загальна кількість релокованих із небезпечних територій підприємств у Вінниці становить 287. Із них 105 юридичних осіб та ще 182 ФОПи. 34 підприємства релокувалися за програмою уряду, тобто держава профінансувала їхнє переміщення залізничними чи автомобільними шляхами. 77% переміщених підприємств уже розпочали свою діяльність, у першому кварталі за результатами їхньої діяльності до бюджету громади надійшло 6 млн грн⁵⁴.

Завдяки переміщеному бізнесу у Вінницькій громаді з'явилося 1500 новостворених робочих місць (рис. 2.9). Найбільше релокованих підприємств було в ІТ-сфері (34%), торгівлю (25%), переробну промисловість (15%), сферу послуг (12%), транспорт і логістику

⁵³ Дані Тернопільської обласної військової адміністрації, надані на запит авторів.

⁵⁴ У Вінниці зареєстровано вже 287 релокованих підприємств. URL: <https://www.myvin.com.ua/news/19291-u-vinnytsi-zareiestrovano-vzhe-287-relokovanykh-pidpriemstv>



Рис. 2.9. Кількість релокованих підприємств у Вінницькій області (станом на 02.04.2023)

Джерело: складено автором на основі⁵⁵

(6%), сільське господарство (2%). Станом на квітень 2023 року динаміка переїзду підприємців стабілізувалася.

Успішні кейси колаборації, зокрема у Брацлаві (компанія ТДВ «Брацлав» прийняла на свої площі шість релокованих підприємств), демонструють, що підприємства можуть посилити одне одного та розширювати асортимент, поліпшувати менеджмент і збільшувати експортні позиції.

Крім очевидних регіонів-лідерів, компанії також релокувалися в інші області. Так, на 29 червня 2023 р. на територію **Черкаської області** релоковано 41 підприємство (31 з яких вже працює та ще 10 готуються до відновлення діяльності)⁵⁶, на територію **Запорізького району області** релоковано 5 компаній⁵⁷. На територію **Рівненської області** на 1 червня 2023 р. було релоковано 39 підприємств, переважно з Харківської та Київської областей. Крім того, було релоковано 4 навчальні та 1 лікувальний заклад, переважно з Луганської області. За напрямками діяльності регіон прийняв переважно деревообробні, логістичні підприємства, підпри-

⁵⁵ Незламний бізнес під час війни: у Вінницю релокувалося 278 підприємства – 20 хвилин. 20 хвилин – Новини Вінниці. URL: <https://vn.20minut.ua/Groshi/nezlamniy-biznes-pid-chas-viyni-u-vinnitsyu-relokuvalosya-278-pidpriem-11772934.html> (дата звернення: 01.05.2023).

⁵⁶ Дані Черкаської обласної військової адміністрації, надані на запит авторів.

⁵⁷ Дані Запорізької обласної військової адміністрації, надані на запит авторів.

емства з виробництва продуктів харчування та надання ІТ-послуг⁵⁸. На територію **Полтавської області** станом на 28 червня 20203 р. було релоковано 41 бізнес, переважно з Харківської, Донецької та Луганської областей.

При цьому частина компаній, особливо з окупованих областей, здійснила перереєстрацію бізнесу замість релокації. Так, за даними Херсонської обласної військової адміністрації, низка провідних підприємств регіону, у тому числі з іноземними інвестиціями, здійснила перереєстрацію бізнесу в інших областях України замість релокації. Зокрема, це ТОВ “Данон Україна”, ПрАТ “Чумак”, ТОВ “Віндкрафт Таврія” та ін. Значною мірою фактичній релокації перешкоджав, по-перше, брак часу (область була окупована на початку повномасштабної війни), по-друге, неможливість вивезти виробниче обладнання, особливо для суднобудівних, судноремонтних, машинобудівних підприємств.

Отже, основними перешкодами для релокації насамперед середніх та великих компаній можуть бути значні витрати на закупівлю нового виробничого обладнання та брак робочої сили. Крім того, релоковані підприємства втрачають постачальників сировини та клієнтів⁵⁹.

2.2. Огляд програм підтримки релокованого бізнесу

2.2.1. Урядова підтримка

Уряд України з метою збереження стійкості економіки країни та забезпечення безпеки підприємств у зонах бойових дій розробив Програму релокації⁶⁰. Згідно з нею з середини березня 2022 року підприємства можуть переміщатися до більш без-

⁵⁸ Як на Рівненщині приймають релоковані підприємства та що потрібно для переміщення бізнесу. URL: <https://suspilne.media/309734-ak-na-rivnensini-prijmaut-relokovaniy-biznes-ta-so-dla-cogo-potribno/>

⁵⁹ Податки та релокація для малого і середнього бізнесу в умовах повномасштабної війни в Україні. Звіт опитування. URL: <https://ldn.org.ua/useful-material/podatky-ta-relokatsiia-dlia-maloho-i-seredn-oho-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viyny-v-ukraini-zvit-opytuvannia/>

⁶⁰ Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 30.05.2023).

печних регіонів заходу України, зокрема до дев'яти областей: Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, Волинської та Рівненської. Операторами релокації є АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта». Реалізація Програми регламентується Постановою КМУ № 305 від 17.03.2022 р. та Розпорядженням КМУ № 246-р від 25.03.2022 р. Для підтримки процесу релокації учасникам надається державна допомога, зокрема підбір площ, перевезення та розселення персоналу, добір працівників на нових місцях роботи. Для забезпечення ефективної комунікації між учасниками створено платформу цифрової взаємодії на базі системи «Прозорро.Продажі» та одного з акредитованих майданчиків E-Tender.

У межах Програми віддалені від активних бойових дій регіони активно беруть участь, конкуруючи за можливість прийняти релоковані підприємства. Це стосується Львівської, Чернівецької, Закарпатської та Тернопільської областей. Незважаючи на те що релоковані підприємства сплачують податки за місцем їхньої основної реєстрації, створення сприятливих умов для них забезпечує працевлаштування місцевих мешканців та внутрішньо переміщених осіб, налагодження зв'язків та обмін досвідом між підприємцями.

Крім того, ця діяльність важлива для політики держави на регіональному рівні, оскільки вона сприяє поліпшенню інвестиційного й бізнесового клімату, зміцненню кооперації та створенню комфортних умов для життя і праці. На цей час основні роботи на рівні регіонів спрямовані на створення відповідних складських і виробничих приміщень для роботи підприємств, налагодження механізму забезпечення житлом та офісними приміщеннями для працівників і створення безпечних умов праці^{61,62}.

Завдяки програмі релокації вдалося зберегти більш ніж 35 тис. робочих місць. Крім того, роботу на релокованих підприємствах знайшли ще понад 7 тис. осіб.

⁶¹ Собкевич О. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. *Офіційний вебсайт Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД)*. 2022. 25 травня. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryyemstv-v-ukrayini>

⁶² Програма релокації підприємств: що потрібно знати бізнесу. *Юридична газета online*. 2022. 30 березня. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/programa-relokaciyi-pidpryyemstv-shcho-potribno-znati-biznesu.html>

За інформацією Національного інституту стратегічних досліджень⁶⁷, на деокупованих територіях 634 підприємства, які раніше подавали заявку на релокацію, відмовилися від неї та продовжили працювати після звільнення регіону.

В Україні відновлено програму оренди державного майна з пільгами та знижками на час воєнного стану, яка передбачає пільгові ставки оренди майна для релокованого бізнесу – 1 грн за 1 кв.м протягом перших шести місяців оренди. Різниця в орендній платі сплачуватиметься у визначений період після закінчення воєнного стану. Разом з тим зазначається, що авансовий внесок і забезпечувальний депозит для договорів буде зменшено до розміру однієї місячної орендної плати, а також передбачено можливість повернення забезпечувальних депозитів орендарям. Також не застосовуються вимоги щодо суборенди⁶³.

2.2.2. Обласні програми підтримки

У деяких регіонах України, зокрема у Львівській області, запроваджені програми, що передбачають надання фінансової підтримки для релокованих підприємств. Крім того, існують окремі програми на рівні об'єднаних територіальних громад та спеціальні відповідальні працівники органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями релокації підприємств. Багато громадських ініціатив також надають супровід для бізнесу під час переїзду до нової громади.

Зокрема, для підтримки бізнесу та промисловості у Львівській області було вжито низку заходів. Зокрема, 52 релоковані підприємства отримали фінансову допомогу в межах обласної програми підтримки, 84 підприємства отримали фінансову допомогу на закупівлю обладнання, а більше 100 промислових підприємств відновили свою роботу.

Крім того, було видано 64 ваучери на маркетингові послуги та 43 на сертифікацію продукції. У Львівській області було проведено

⁶³ В Україні відновлено програму оренди державного майна з пільгами та знижками на час воєнного стану. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/news/8713.html>

9860 аукціонів з оренди та приватизації державного та комунального майна, в яких взяли участь 1974 учасники⁶⁴.

У Закарпатській області було розроблено низку інструментів, які мають на меті підтримати роботу релокованого бізнесу, зокрема⁶⁵:

- соціальний проєкт «Зустріч влади і бізнесу», у межах якого відбуваються зустрічі стейкхолдерів (бізнесу, представників ОМС, органів контролю тощо) та спільно вирішуються проблемні питання діяльності релокованого бізнесу;
- створено індустріальний парк «Марамуреш», що спрямований на розвиток деревообробної промисловості та меблеви-робництва й передбачає надання фінансової підтримки компаніям, зареєстрованим у межах парку (часткова чи повна компенсація процентної ставки за кредитами, наданими на розвиток виробництва, покриття витрат на приєднання до інженерних мереж і комунікацій)⁶⁶. Нині в область релокувалося шість компаній з цих галузей;
- створено інформаційно-довідковий портал «Допомога Закарпаття», який містить інформацію про вакансії, грантові проєкти, соціальні ініціативи тощо та групи «Робота Закарпаття» в одному із месенджерів;
- регіональну програму забезпечення житлом ВПО, яка передбачає співфінансування з боку обласного бюджету, бюджету територіальної громади та внесків фізичних/юридичних осіб;
- програму “Energy help”, у межах якої з обласного бюджету чи бюджету територіальної громади здійснюється часткова компенсація витрат на купівлю альтернативних джерел генерації енергії;
- грантову підтримку в розмірі 10 тис. дол. для підтримки мікро-, малих та середніх підприємств Закарпатської області, при цьому пріоритет надається переміщеному бізнесу.⁶⁷

⁶⁴ Департамент економічної політики Львівської ОВА прозвітував про роботу за минулий рік. URL: <https://loda.gov.ua/news/51538>

⁶⁵ Дані Закарпатської обласної військової адміністрації, надані на запит команди.

⁶⁶ Міністерство економіки України: URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=5fdf3d3c-5c6c-4a9d-a277-1116e2518f5d&title=UriadVnisDoRestructuringParkivDvaNoviObkti>

⁶⁷ Конкурс міні-грантів для мікро-, малих та середніх підприємств у Закарпатській області. URL: <http://www.chaszmin.com.ua/do-10-000-dol-ssha-v-ramkah-konkursu-grantiv-dlya-diyuchyh-pidpryemstv-24-10-zakarpatska-obl/>

2.2.3. Окремі кейси підтримки переміщеного бізнесу територіальними громадами

Також допоміжним фактором із прикладної складової реалізації програми стали територіальні громади та інші органи самоуправління, які підготували перелік наявних об'єктів нерухомості й потужностей інфраструктури для можливості забезпечення потреб підприємств і бізнесу. Наприклад, Крупецька громада (Хмельницька область)⁶⁸, Володимирська громада (Волинська область)⁶⁹ та Судовишнянська громада (Львівська область)⁷⁰ на своєму сайті розмістили список доступних приміщень з описом їхніх технічних характеристик та фотографіями.

Калуська громада долучилася до створення майданчиків для діалогу між бізнесом, владою та науковцями. За ініціативи Калуської громади у співпраці з Івано-Франківською торгово-промисловою палатою, Жіночою діловою палатою за підтримки ПРООН був проведений форум «Прикарпаття – регіон для релокації»

Уманська територіальна⁷¹ громада створила платформу з підтримки суб'єктів господарювання, які розглядають переїзд свого бізнесу.

Сарненська ТГ створила центр розвитку економіки і релокації бізнесу із постраждалих від війни регіонів у Сарненську міську територіальну громаду⁷².

Крім того, Рівненська та Нововолинська громади створили інвестиційні паспорти та паспорти релокації.

⁶⁸ Сайт Крупецької громади (Хмельницька область). Релокація | Крупецька громада, Хмельницька область, Шепетівський район. URL: krupetskaotg.gov.ua

⁶⁹ Сайт Володимирської громади (Волинська область). URL: <https://volodymyrrada.gov.ua/investoram/>

⁷⁰ Сайт Судовишнянської міської ради (Львівська область) URL: <https://sudovavshnia-gromada.gov.ua/relokaciya-10-39-50-03-05-2022/>

⁷¹ Уманська міська рада. URL: <https://uman-rada.gov.ua/index.php/ekonomika/ekonomichniy-visnyk/item/20582-relokatsiia-biznesu>

⁷² Сарненська міська територіальна громада. URL: <https://sarny-rada.gov.ua/dokumenti/rozporjadzhennja-miskogo-golovi/rozp-2022/rozp-2022-3/7221--46-vid-25-bereznja-2022-roku-pro-utvorennja-centru-rozvitku-ekonomiki-sarnenskoji-miskoji-teritorialnoji-gromadi-i-relokaciji-biznesu.html>

2.2.4. Програми підтримки міжнародних партнерів

Програма *EU4Environment* підтримує «зелене» відновлення промисловості та релокації підприємств в Україні. Вона визначає потреби у відновленні переміщених промислових підприємств та оцінює можливість і доцільність такого відновлення в конкретних регіонах⁷³.

Програма *USAID «Конкурентоспроможна економіка України»* надає грантову підтримку на реалізацію діяльності з підтримки безперервності й відновлення бізнесу в умовах війни, включно з переміщенням або відновленням бізнесу⁷⁴.

Програма *ЄБРР* по допомозі в релокації МСБ у більш безпечні регіони передбачає грантову підтримку в розмірі до 30 тис. євро, які можуть бути спрямовані на:

- транспортування обладнання, сировини та продукції;
- оренду / придбання / ремонт обладнання та приміщень. Водночас для отримання гранту компанія має відповідати таким вимогам:
 - мати до 500 працівників;
 - максимальний обсяг виручки або активів становить €50 млн та €43 млн відповідно;
 - вік не менше 2 років;
 - половина власників компанії мають бути українцями⁷⁵.

Міжнародна гуманітарна організація Mercy Corps надає гранти в середньому розмірі 20 тис. дол. США вже переміщеному бізнесу чи бізнесу, що знаходиться в процесі переміщення для купівлі обладнання на умовах співфінансування: обсяг власних інвестицій має становити близько 50% отриманого гранту. Основні вимоги для отримання гранту:

- релокація до Київської, Івано-Франківської, Львівської та Тернопільської областей;

⁷³ Гранти для релокованого бізнесу: де отримати фінансову допомогу підприємствам. *Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України*. Just a moment... URL: <https://minre.gov.ua/2023/03/06/granty-dlya-relokovanogo-biznesu-de-otrumaty-finansovu-dopomogu-pidpruyemstvam> (дата звернення: 02.05.2023).

⁷⁴ USAID Competitive Economy Program (CEP) Application Manager. URL: <https://chemonics.submittable.com/submit> (дата звернення: 02.05.2023).

⁷⁵ ЄБРР, Швейцарія та США допоможуть українським МСП у релокації в більш безпечні регіони. URL: <https://www.ebrd.com/ebd-ukraine-asb-sme-relocation-support>

- створення чи збереження як мінімум трьох робочих місць для ВПО⁷⁶.

Грантова програма **МOM** для постраждалих від війни мікро- та малих підприємств в Україні – гранти до 4,5 тис. євро для мікрокомпаній та до 20 тис. євро для малих компаній⁷⁷

2.2.5. Програми підтримки від венчурних фондів та інвесторів

Вітчизняний бізнес демонструє колосальну стійкість і гнучкість у прийнятті рішень під час повномасштабної війни. Однак бізнес також потребує суттєвої постійної підтримки своїх проєктів та ініціатив. Тому поряд із програмами урядової й міжнародної підтримки варто також звернути увагу на потенціал венчурних фондів та окремих інвесторів.

Ініціатива **“The country at war: The voice of Ukrainian Start-ups”** започаткована TechUkraine у партнерстві з Українським фондом стартапів, Міністерством цифрової трансформації України, британською консалтинговою компанією Emerging Europe, хабом Tech Emerging Europe Advocates, Global Tech Ambassadors та венчурним фондом TA Ventures.

Метою ініціативи є просування вітчизняних стартапів на основі аналізу їхніх проблем і потреб із застосуванням досвіду та можливостей провідних бізнес-платформ, венчурних фондів та інших гравців міжнародного ринку⁷⁸.

За результатами проведеного опитування учасників вітчизняної екосистеми стартапів визначено, що близько 24% стартапів роботу працюють далі, незважаючи на ризики та труднощі військового стану, більш ніж 46% частково продовжують свою діяльність і працюють здебільшого віддалено, 28% не мають можливості працювати, а 1% змінили сферу своєї діяльності. Дослідження показало, що 37,4% стартапів зазначили потребу релокації свого

⁷⁶ Mercy Corps. URL: <https://uerp.mercycorps.org/page/brYXAKWK>

⁷⁷ Грантова програма MOM для постраждалих від війни мікро- та малих підприємств в Україні. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/news/hrantova-prohrama-mom-dlya-postrazhdalykh-vid-viyny-mikro-ta-malykh-pidpryyemstv-v-ukrayini>

⁷⁸ “The country at war: The voice of Ukrainian Startups” survey. *Tech Ukraine*. URL: <https://techukraine.org/2022/06/02/3-months-at-war-the-voice-of-ukrainian-startups-survey-2/>

бізнесу на тимчасовій або постійній основі. Однією із ключових проблем є зменшення команд стартапів. Зокрема, кількість стартапів з чисельністю команд до 5 осіб зростає. Водночас середній розмір команди стартапу зменшився до п'яти осіб (із шести до війни). Найбільшу стійкість показали стартапи з командою до 10 осіб. Одночасно 85% респондентів мають чіткі плани стосовно вектора своєї діяльності в майбутньому⁷⁹.

Відповідно, для адаптації бізнесу до умов військового стану та збереження його працездатності наголошено на пошуку можливостей для підтримки стартапів в частині релокації з метою збереження команд, переформатування бізнес-моделі, успішного фандрейзингу та залучення зарубіжних інвестицій.

«Ukrainian Tech Circle» є мережею інвесторів-ангелів, венчурних капіталістів, підприємців і технічних спеціалістів для створення можливостей вітчизняним технологічним стартапам, які постраждали від наслідків повномасштабного російського вторгнення в Україну. Програму започатковано на основі співпраці міжнародних венчурних фондів і компаній (Roosh Ventures, BBQ Capital, Spacacadet, Samaipata, ff Venture Capital, Caixa Capital Risc), а також технологічних компаній (Roosh, Neurons Lab, Alma, TheGuarantors, Libeo, Silicon Allee, Powder та Google for Startups).

Метою програми є підтримка під час повномасштабної війни представників вітчизняного бізнесу, діяльність яких пов'язана із ІТ-сектором «Ukrainian Tech Circle»⁸⁰.

Програма реалізується відповідно до трьох ключових напрямів:

1. Fundraising – передбачає збір ідей інвестиційних проєктів від вітчизняних технологічних стартапів, їх аналіз та залучення інвестицій з метою реалізації запропонованих проєктів.
2. Contract Sourcing – передбачає збір запитів команд стартапів на послуги учасників Ukrainian Tech Circle, зокрема послуги ІТ-аутсорсингу та аутстафіngu.
3. Advising – передбачає консультування та надання доступу до глобальної мережі венчурних фондів, відповідних експертів та менторів. З-поміж завдань консультування є надання реко-

⁷⁹ The country at war: the voice of Ukrainian start-ups. *Emerging Europe Limited*. United Kingdom, London. 15 p. URL: <https://www.globaltechadvocates.org/wp-content/uploads/2022/08/The-Voice-of-Ukrainian-Start-ups-2022.pdf>

⁸⁰ Ukrainian Tech Circle. URL: <https://uatechcircle.com/>

мендацій стосовно можливостей релокації бізнесу, виходу на нові ринки та розвитку команд⁸¹.

У межах програми передбачено надання стартапам доступу до можливостей та ресурсів *Google for Startups Ukraine Support Fund* для збереження й розвитку бізнесу під час війни (Фонд підтримки Google для цілей стабілізації та розвитку стартапів в Україні).

Загальний бюджет Фонду підтримки Google на 2022-й рік становив 5 млн дол. США. Підтримка стартапів полягала в можливості одержати до 100 тис. дол. США фінансування, а також отримання кредитів Google Cloud, консалтингової та практичної підтримки продуктів Google і відповідної технічної підтримки. Критеріями успіху відповідної заявки є поточна стійкість стартапу в умовах повномасштабного військового вторгнення, результативність роботи команди та їхній потенціал для післявоєнного економічного відновлення.

Протягом 2022 року за рахунок ресурсів *Google for Startups Ukraine Support Fund* надано підтримку 58 вітчизняним стартапам, які працюють у галузях штучного інтелекту та «глибоких» технології, діджиталізації й електронної комерції, операційної діяльності та продуктивності, Impact Tech-стартапів і т. п.⁸². Зокрема, з-поміж успішних кейсів підтриманих стартапів можна визначити такі:

- Liki 24 (категорія Digital Health) – вітчизняний стартап, який працює в галузі фармацевтики та націлений на розширення своєчасного доступу окремих покупців, аптечних мереж, виробників і страховиків до якісної фармацевтичної продукції. Після повномасштабного вторгнення перед бізнесом повстала потреба релокації частини працівників і розширення територіального охоплення своєї діяльності. Бізнес концентрується на трьох ключових напрямках: розроблення та управління мапою відчинених аптек; актуалізація інформації щодо наявності ліків; управління логістичним центром для комплектації та доставок. Логістичний центр став новим для компанії напрямом роботи, який команда стартапу запустила з нуля в Хмельницькому. Завдяки територіальному розширенню

⁸¹ Ukrainian Tech Circle: IT-спільнота запустила унікальну ініціативу на підтримку українських стартапів. Cases. URL: <https://cases.media/news/ukrainian-tech-circle-it-spilnota-zapustila-unikalnu-iniciativu-na-pidtrimku-ukrayinskikh-startapiv>

⁸² Google for Startups профінансував 58 українських стартапів. URL: <https://speka.media/google-for-startups-profinansuvav-58-ukrayinskix-startapiv-9q85m9>

своїї діяльності бізнесу вдалося не лише зберегти робочі місця, а й розширити свою команду (зокрема, у місті Хмельницький). Бізнесу вдалося вийти на міжнародний рівень. Сервіс Liki 24 також вважається однією з успішних інвестицій фонду TA Ventures⁸³;

- Handy.ai (категорія штучний інтелект та «глибокі» технології) – вітчизняна комунікаційна платформа, яка спеціалізується на пропозиціях персонального віртуального помічника для співробітників. З початком повномасштабної війни стартап розробив платформу Handy Friends for Ukraine на основі комунікаційної платформи Handy.ai. Handy Friends for Ukraine призначена для інформаційної та сервісної підтримки, а також надання структурної допомоги українцям, а також релокованим за кордон вітчизняним бізнесам та громадським організаціям⁸⁴;

- Releaf Paper – вітчизняний стартап, який першим у світі розпочав виробництво з опалого листя. У 2022 році, крім гранту від Google, стартап також отримав грант ЄС (програма програми EIC Accelerator). Бізнес скористався отриманими коштами для розширення своєї діяльності на міжнародний ринок, а саме: будівництва власних виробничих потужностей у Франції⁸⁵;

- Workee – вітчизняний стартап, який розроблено для допомоги фрілансерам. Це платформа, яка передбачає створення персонального сайту, оснащеного системою бронювання, виставлення рахунків та управління податками. До повномасштабного вторгнення рф штаб-квартира бізнесу була розташована в Києві. Нині представники команди стартапу працюють на умовах фрілансу в багатьох країнах світу (зокрема, у США, Португалії, Іспанії, Хорватії, Румунії, Польщі). У 2022 році стартапу вдалося залучити 900 тис. дол. США підтримки від венчурних фондів та бізнес-ангелів. У 2023 році в раунді інвестицій Workee взяли участь американсько-польський

⁸³ Знайти й доставити ліки, що рятують життя. Як сервіс Liki24.com екстрено розширився на всю країну та з нуля будує логістичний центр. *Інновації. Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/innovations/znayti-y-dostaviti-liky-shcho-ryatuyut-zhittya-yak-servis-liky24com-ekstrenno-rozshirivsy-na-vsyu-krainu-ta-z-nulya-budue-logistichniy-tsentr-100-32022-4429>

⁸⁴ Handy Friends for Ukraine платформа для українців по всьому світу. URL: Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.handyfriends.handy.ai/>

⁸⁵ Карпенко О. «Виробництво у ЄС – це дуже складно»: як Releaf Paper будує у Франції завод за 3,5 млн євро. URL: <https://ain.ua/2023/07/31/releaf-paper-interview/>

фонд SMOK Ventures, а також каліфорнійський фонд Slava Ventures і низка бізнес-ангелів із Кремнієвої долини⁸⁶.

Після заснування Google for Startups Ukraine Support Fund у 2022 році фахівці фонду отримали близько 1,7 тис. заявок від вітчизняних стартапів. Попередній відбір вдалося пройти 300 стартапам, однак на фінальному етапі підтримку отримало лише 58 стартапів⁸⁷.

Згідно зі звітом про венчурне фінансування в Центральній та Східній Європі від Vestbee, незважаючи на військовий стан, протягом першого кварталу 2022 року вітчизняному стартапу Finmap вдалося увійти до 50 найкращих раундів фінансування стартапів у Центральній та Східній Європі⁸⁸.

Вітчизняний стартап Finmap працює над створенням фінансового обліку грошей для цілей розвитку малого та середнього бізнесу. Протягом 2022 року стартап розширив кількість своїх іноземних клієнтів з 11 до 36%. Частка вітчизняних клієнтів становила близько 64%. Для порівняння у 2021 році частка вітчизняних клієнтів була на рівні 80%.

Бізнесу вдалося залучити близько 1 млн євро інвестицій. Основним інвестором виступив американсько-польський венчурний фонд *SMOK Ventures*, який свого часу інвестував у розвиток більш ніж 400 бізнесів, у тому числі відомих єдинорогів *UBER* та *Stripe*. Це була перша інвестиція фонду у вітчизняний проєкт. Крім того, учасниками раунду стали чеський інвестиційний фонд *Presto Ventures*, інвестиційна компанія *Capital Genetics* із Словенії та CEO британського *TBI Bank* Петр Барон⁸⁹. Основна частка отриманого фінансування спрямована на посилення маркетингу й розвитку на міжнародних ринках, зокрема експансію на ринки Польщі

⁸⁶ Український стартап Workee. Forbs Ukraine. URL: <https://forbes.ua/innovations/ukrainskiy-startap-workee-namagaetsya-vidkusiti-neveliku-chastku-vid-60-mln-frilanseriv-ssha-vin-otrimav-investitsii-vid-google-ta-koshtue-do-12-mln-11072023-14711>

⁸⁷ Google for Startups профінансував 58 українських стартапів. URL: <https://speka.media/google-for-startups-profinansuvav-58-ukrayinskih-startapiv-9q85m9>

⁸⁸ Огляд української технологічної екосистеми у воєнний час. *Український фонд старманів*. URL: <https://usf.com.ua/oglyad-ukrainskoi-tehnologichnoi-ekosistemi-u-voennij-chas-chervnevij-vipusk/>

⁸⁹ Стартап Finmap залучив €1 млн інвестицій від інвестора єдинорогів Uber і Stripe. Forbs Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/startap-finmap-zaluchiv-1-mln-investitsiy-vid-fondu-smok-ventures-u-yogo-portfolio-edinorogi-uber-i-stripe-27022023-11967>

та Туреччини, посилення позицій в англомовних та іспаномовних країнах.

Impact Business є поглибленою акселераційною програмою, створеною зусиллями міжнародної команди в складі експертів, підприємців та інвесторів. Презентація концепції програми відбулася у 2023 році в Давосі.

Основна мета програми полягає в підтримці активних вітчизняних представників бізнесу, які мають бажання та потенціал для участі в повоєнному відновленні економіки України, зокрема задля формування позитивного й довготривалого соціального ефекту. Пілотна програма має на меті підтримку 25 вітчизняних бізнесів. У контексті підтримки передбачено співпрацю із відомими на міжнародному рівні менторами, представниками провідних зарубіжних стартапів та знайомство з інвесторами. Крім того, запропоновано додаткове стимулювання найбільш перспективних команд. Зокрема, для двох найкращих команд передбачено підтримку в розмірі 20 тис. євро від Українського фонду соціального венчурного бізнесу в межах проєкту «Collaborate for Impact» із залученням фінансових ресурсів Європейського Союзу та EVPA.

У межах програми передбачено такі напрями підтримки вітчизняного бізнесу:

- участь у 9-місячній віртуальній бездольовій програмі;
- надання безплатного доступу до міжнародних технологічних ресурсів;
- надання послуг бізнес-менторства;
- співпраця із провідними експертами та тренерами;
- можливість отримати фінансування;
- можливість нетворкінгу із потенційними інвесторами.

Старт програми та подання заявок заплановано на 2024-й рік⁹⁰.

Vesna Capital – це вітчизняний венчурний фонд, який засновано уже під час пономасштабної війни у 2022 році. Засновниками є досвідчені вітчизняні інвестори та підприємці, зокрема засновник Fedoriv Creative-investment company та співзасновники компанії «Нова пошта».

Метою діяльності фонду є розвиток і просування цінних ідей вітчизняних стартаперів за рахунок не лише залучення

⁹⁰ Impact Business. URL: <https://www.impactbusinessua.org/ua>

фінансових ресурсів, але також пропозицій освітніх ресурсів, нетворкінгу та обміну досвіду із досвідченими підприємцями та інвесторами. Діяльність планується здійснювати у межах трьох моделей співпраці:

- 1) венчурна студія – передбачає підтримку ідей з метою запуску проєктів з нуля, повне занурення в бізнес-процеси та підтримку з метою досягнення цілей зростання бізнесу. У межах моделі профінансовано проєкт створення коворкінгу Кооператив з метою організації та проведення творчих зустрічей, культурних та освітніх заходів;
- 2) фонд прямих інвестицій, який передбачає особисту участь фандерів у реалізації проєктів, залучення фінансових ресурсів у межах раунду А. Підтримана в межах цієї моделі The Good Plastic Company має на меті позбутися близько 400 млн тонн пластикових відходів, які формуються щорічно (переробка листового пластику з метою виробництва меблів). Компанія здійснює успішну діяльність на ринках трьох країн;
- 3) венчурні інвестиції – передбачає pre-seed- та seed-фінансування разом із консультаціями та обміном довідом. Підтриманий за посередництва цієї моделі стартап Zeely (застосунок для створення власного сайту з мобільного телефону протягом години) дійшов до фіналу топового конкурсу стартапів Slush 2022 у Хельсінкі (Фінляндія)⁹¹.

Startup Gateway – грецька програма релокації та подальшої підтримки українських стартапів, яка розроблена грецьким інвестором і бізнесменом Гаєм Кріфом. Програма працює починаючи із середини 2022 року. Основними інвесторами є представники грецьких бізнесів та інвесторів. Підтримка реалізується за підтримки Міністерства інтеграції в Греції.

Підтримка, яка реалізується в межах програми, передбачає розвиток українського бізнесу після його тимчасової релокації до Афін, застосування спрощеної візової процедури, допомога із житлом на перший час після релокації, безплатний доступ до коворкінгів, організація нетворкінгу із потенційними інвесторами, розгляд можливостей для партнерства та акселерації, пошук потенційних клієнтів, юридична підтримка.

⁹¹ Vesna Capital. Наш досвід. Ваш розвиток. URL: <https://vesna.capital/>

Протягом періоду функціонування програми проведено переговори із близько 30 українських стартапів, двом з яких вдалося допомогти з релокацією⁹².

Венчурні фонди та інвестори реалізують програми підтримки вітчизняного бізнесу із переважним фокусом на допомогу стартапам, інноваційним підприємствам та IT-бізнесу. Своєю чергою, в умовах повномасштабного вторгнення РФ останні досить часто стикаються з потребою релокації та виходу на міжнародні ринки. Венчурні фонди та інвестори здатні надати не лише фінансову підтримку для реалізації проєктів релокації та акселерації, але також запропонувати послуги стратегічної підтримки, консультування та наставництва.

2.2.6. Програми підтримки від великих компаній

Компанія ТОВ «ТК «САТ»» надала індивідуальні умов на послуги компанії. Ці умови були розроблені спеціально з метою підтримки українського бізнесу та компаній, які вимушено здійснили релокацію своїх потужностей. Залежно від регіону та масштабності бізнесу тарифи діють за пільговими умовами.⁹³

Компанія «Нова пошта» у співпраці з «Дія.Бізнес» надає грант у розмірі до 10 тис. грн на фінансування логістичних витрат для переміщеного бізнесу з Чернігівської, Сумської, Харківської, Херсонської, Миколаївської, Запорізької, Донецької, Луганської, Київської та Одеської областей⁹⁴

Інвестиційна компанія Horizon Capital у співпраці з львівською владою надавала підтримку у вигляді безповоротної фінансової допомоги релокованим виробничим підприємствам сумою 100 тис. грн за умови перереєстрації на території Львівської області та ще 100 тис. грн за умови створення не менше ніж 20 нових робочих місць⁹⁵.

⁹² Greek-Ukrainian Startup Gateway. URL: <https://www.startupgateway.eu/program>

⁹³ Заявка на релокацію бізнесу. URL: <https://www.sat.ua>

⁹⁴ Релокація бізнесу разом із Дія.Бізнес та Нова пошта. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/iniciativi/relokacia-biznesu-razom-iz-diabiznes-ta-nova-posta>

⁹⁵ Львівська обласна державна адміністрація. URL: <https://old.loda.gov.ua/news?id=67421>

2.2.7. Програми підтримки громадського сектора

Організації громадського сектора також започаткували кілька ініціатив з підтримки релокованого бізнесу.

Таблиця 2.1

Приклади ініціатив громадського сектора з підтримки релокованого бізнесу

Назва	Програма і посилання	Що пропонує
Спілка під-приємців "Стіна"	Вінницький хаб релокації ⁹⁶	<ul style="list-style-type: none"> - Пошук приміщень та земельних ділянок - Налагодження зв'язків - Забезпечення промислового обладнання - Кадрове забезпечення - Експертний супровід - Кооперація - Доступ до міжнародних програм допомоги
Українська асоціація бізнес-лідерів	Центр забезпечення релокації бізнесу ⁹⁷	<ul style="list-style-type: none"> - Підбір площ - Переміщення та поселення персоналу - Підбір персоналу - Обробка заявок на релокацію - Організація логістичного ланцюга - Консультації
Українська асоціація меблевиків (УАМ)	BRAVE BUSINESS TALKS	<ul style="list-style-type: none"> - Роз'яснення щодо процедури релокації компанії - Пошук нових партнерів - Допомога при створенні нових продуктів
Львівський регуляторний хаб	«Relocate together: майданчик для релокованих підприємств»	<ul style="list-style-type: none"> - Тематичні навчальні семінари для представників бізнесу на найбільш актуальні теми - Галузеві заходи за участі профільних експертів та представників влади - Індивідуальні консультації для релокованих підприємств в юридичній сфері - Також у перспективі проекти змін до нормативно-правових актів державного та/або місцевого рівня щодо покращення умов ведення бізнесу для релокованих підприємств

Яскравим прикладом успішного бізнес-партнерства та ціннісно-орієнтованого управління є кейс від Української асоціації меблевиків. Сьогодні члени УАМ спільно представляють більш ніж 70% меблевого ринку України. У деревообробній і меблевій галузях країни на тисячах підприємств працюють більше ста

⁹⁶ Вінницький хаб релокації. URL: <http://www.chaszmin.com.ua/do-10-000-dol-ssha-rankah-konkursu-grantiv-dlya-diyuchyh-pidpryyemstv-24-10-zakarpatska-obl/>

⁹⁷ Центр забезпечення релокації бізнесу. URL: <https://uabl.org/relokatsiia-biznesu/>

тисяч українців. Після початку повномасштабного вторгнення, було прийнято рішення підтримати бізнес і налагодити співпрацю в середині бізнес-спільноти для виходу на нові ринки (міжнародні). Інакше кажучи, компанії, щоб не конкурували між собою, а, навпаки, доповнювали асортиментний ряд один одного, сформували так званий «повний цикл виробництва». *«Своєю єдністю і цілеспрямованістю ми демонструємо світові наші можливості, і світ зараз готовий йти нам назустріч, тому ми не зупиняємося. Наші дії зараз важливі не тільки для розвитку меблевого бізнесу й галузі, стимулювання економіки України, але й для втримання уваги світової спільноти до України в цілому, що може і має впливати на політичні рішення й відносини, які здатні допомогти нашій перемозі» – УАМ⁹⁸.*

Чітка і послідовна реалізація стратегії експортного прориву українських меблів на міжнародні ринки вивела український меблевий бізнес з дешевого сегменту на конкурентоспроможний люксовий. Вчасно і потужно об'єднаний під єдиним брендом, український бізнес отримав великі перспективи. Отже, вдало об'єднавши бізнес, здійснивши кооперацію, УАМ вдалось представити на міжнародних виставках наших виробників, що дозволило вивести їхню продукцію на міжнародний загал та забезпечити експорт не лише української деревини, а й готової продукції. Відповідні згуртовані дії дозволили врятувати бізнес, забезпечити робочі місця і, найголовніше, отримати впевненість у завтрашньому дні.

Платформа restart.business.in.ua є фактично каталогом пропозицій територіальних громад, які можуть прийняти релокований бізнес. Платформа створена Волинським ресурсним центром у співпраці з Центром сприяння бізнесу та за підтримки донорів⁹⁹. На цей час свої пропозиції на платформі розмістили громади 12 областей. Дані, що відображають розподіл кількості об'єктів залежно від області, подані на рис. 2.10.

Загалом аналіз засвідчив, що найбільш активно релокація бізнесу здійснювалася в західні регіони України, що пояснюється без-

⁹⁸ Українська асоціація меблевиків: експортний прорив українських меблів на міжнародні ринки. URL: <https://business.dii.gov.ua>

⁹⁹ Релокація бізнесу – Портал релокації бізнесу. URL: <https://restartbusiness.in.ua/about-us/>

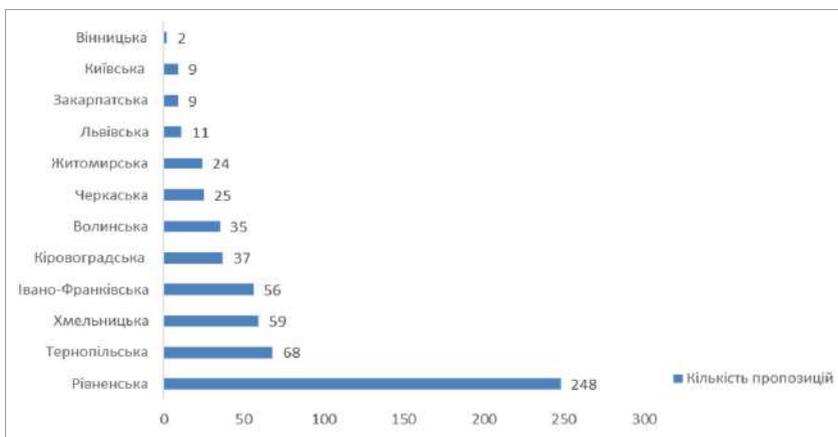


Рис. 2.10. Розподіл об'єктів для релокації бізнесу за областями, які користуються платформою restart.business.in.ua (станом на 06.08.2023)

пековими факторами. При цьому досить швидко були розроблені програми підтримки для таких компаній не тільки на урядовому рівні та рівні місцевої влади, а й громадського, банківського сектора, а також програми від міжнародних фінансових організацій.

Потреби і можливості українського релокованого бізнесу

3.1. Релоковані в межах України

Вибір місця переміщення бізнесу обумовлений такими факторами:

1. **Безпека ведення бізнесу.** Для підприємств важливо вести свою діяльність у безпечних умовах з погляду охорони життя і здоров'я їх працівників та активів компанії. Крім того, представники бізнесу усвідомлюють, що споживачі віддають перевагу областям з відносно меншим ступенем ризику, у такий спосіб зменшуючи розмір локального ринку.

2. **Наявність потенційного ринку збуту продукції чи послуг у приймаючому регіоні.** Здебільшого запити від бізнесу були сфокусовані на великих містах (здебільшого містах обласного значення), що зумовлено потенційним попитом на їхню продукцію

3. **Наявність умов у приймаючій місцевості для ведення бізнесу:** стан приміщень, енергетичної потужності та загалом інфраструктури, наявність підготовлених людських ресурсів, наявність постачальників, логістика тощо.

4. **Готовність обласних та місцевих органів влади приймаючих регіонів надати підтримку переміщеному бізнесу.** Безперечно, економічний профіль приймаючої області має значення для переміщеного бізнесу, разом з тим прояв зацікавленості в бізнесі, готовність допомоги, розуміння конкуренції за те чи інше релоковане підприємство, а також дієвість з боку представників обласної та місцевих органів влади приймаючих регіонів відіграли важливу роль у залученні переміщеного бізнесу.

5. **Потенційні бізнес-зв'язки:** потенціал співпраці та створення бізнес-зв'язків також впливає на рішення про переїзд. Можливість об'єднатися з іншими підприємцями у бізнес-клубах, спільних проєктах стає додатковим фактором привабливості регіону.

6. **Повернення додому:** деякі власники компаній, особливо мікро- та малих, повертаються до рідного регіону, в якому завдяки знанню бізнес-середовища, культурних особливостей тощо потенційно легше налагоджувати роботу після переміщення.

3.1.1. Портрет релокованого бізнесу та вплив на приймаючий регіон

Вплив бізнесу на приймаючий регіон. Представники державних органів влади по-різному оцінюють вплив переміщеного бізнесу на приймаючу область. І тут не виявлено однозначної тенденції. Разом з тим зазначено, що вплив тією чи іншою мірою може бути як позитивним, так і негативним. Так, з одного боку, переміщення бізнесу сприяє зростанню економічної активності в області, підвищенню попиту на товари та послуги внаслідок збільшення ВПО, зростанню податкових надходжень до обласних і місцевих бюджетів, створенню нових робочих місць, залученню талантів в область, залученню та перенесенню нових технологій, залученню інвестицій у розбудову інфраструктури. Разом з тим поживавлення конкуренції з місцевим бізнесом може призвести до соціального напруження.

Комунікація бізнесу та державних органів влади. Комунікація між цими стейкхолдерами відбувалася через офіційну (платформи, створені в межах загальнодержавної програми релокації) та неофіційну комунікацію (власні контакти, партнери, бізнес-асоціації тощо). Також для комунікації були створено телеграмчати та телеграм-канали, де переміщені бізнеси могли залишати свої заявки, а представники державних органів влади, локальні бізнеси, бізнес-асоціації відгукувалися на них. Створено гарячі лінії для релокації бізнесу. Незважаючи на активне використання цифрових інструментів, а також формальних і неформальних каналів поширення інформації, як представники переміщеного бізнесу, так і державних органів влади заявляли про проблеми комунікації. Так, представники державних органів влади нарікають на відсутність попиту на деякі програми й послуги підтримки релокованого бізнесу, а також на зміну рішення щодо релокації (багато ресурсів інвестовано в консалтинг, підбір приміщення тощо, а в результаті підприємство вирішує переміститися в інший регіон). У той самий

час представники бізнесу (особливо зовнішньо переміщеного) стверджують, що допомога від держави малоефективна. Це може свідчити про те, що канали комунікації мають низьку ефективність і потребують вдосконалення, а також про побудову довірчих відносин між бізнесом і владою.

1. Портрет релокованого бізнесу. Здебільшого самостійно без залучення держави релокувалися представники мікро-, малого та середнього бізнесу. Натомість великий бізнес брав участь в урядовій програмі з переміщення виробничих потужностей.

2. Експерти, які працюють із внутрішньо переміщеним бізнесом, зазначили, що їм притаманні такі риси: адаптивність, схильність до ризику, дисциплінованість, швидкість, рішучість у прийнятті рішень, стресостійкість, комунікабельність, консолідованість, соціальна відповідальність.

3. Напрями допомоги переміщеному бізнесу. Крім підтримки переміщеного бізнесу в межах існуючих урядових програм, стейкхолдери приймаючих регіонів здійснювали таку підтримку:

- консультаційно-інформаційний супровід;
- допомога в пошуку фінансування та підготовки грантових заявок;
- допомога в пошуку комерційних та житлових приміщень;
- допомога в пошуку місцевого персоналу;
- надання фінансування.

4. Про вплив переміщеного бізнесу на екосистему.

3.1.2. Результати експертного опитування щодо стану розвитку релокованого бізнесу

У процесі дослідження проведено опитування компаній, метою якого був збір експертних відгуків та оцінок щодо поточного стану розвитку релокованого бізнесу. Результати опитування слугували для аналізу та формування об'єктивної картини щодо сильних та слабких сторін релокованого бізнесу, ідентифікації можливостей для подальшого розвитку й визначення ключових факторів, які впливають на успішність цього бізнес-процесу. Розглянемо більш докладно питання, на які відповідали респонденти.

Таблиця 3.1

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Охарактеризуйте особливості Вашої бізнес-діяльності на сьогодні?», %**

Відбулося переміщення бізнесу	71,4
Бізнес у процесі переміщення	9,5
Бізнес потребує переміщення, але його ще не переміщено	4,8
Відкрили новий бізнес	14,3

Як показує опитування щодо характеристики бізнес-діяльності на сьогодні, то дані табл. 3.1 показують, що переважна більшість респондентів (71,4%) вказала на те, що їхні бізнеси вже здійснили переміщення. Це може свідчити про стратегічні рішення компаній, спрямовані на оптимізацію або адаптацію до змін в умовах війни. Також варто зазначити, що велика частина респондентів повідомила про відкриття нових бізнесів (14,3%), що свідчить про позитивний розвиток бізнес-середовища та підтримку підприємництва навіть в умовах економічної кризи та нестабільності.

Загалом розподіл відповідей вказує на високий рівень динамізму та адаптивності серед підприємств до змін у країні, навіть в умовах війни. Велика кількість переміщень і відкриття нових бізнесів може свідчити про готовність компаній до економічних і стратегічних змін, що визначають сучасне бізнес-середовище.

Варто зазначити, що відповідно до табл. 3.2 більшість компаній (81,0%) визначила внутрішній ринок як головний напрям переміщення бізнесу в умовах війни. Невелика кількість компаній (4,8%) обирала міжнародний ринок. Це може свідчити про стратегічний вибір компаній, зокрема, щодо диверсифікації ризиків або намагання знайти більш стабільні умови за межами конфліктного регіону.

Деякі компанії обирали комбінований підхід (14,3%), обираючи і внутрішній, і міжнародний ринки. Це може свідчити про стратегічний баланс між ризиками та можливостями в умовах війни, де деякі компанії намагаються використати можливості, які може надати зовнішній ринок.

В умовах війни важливою стає адаптивність і гнучкість бізнес-стратегій. Зазначені вище дані вказують на різні підходи компаній до управління ризиками й можливостями в умовах важких суспільно-економічних умов.

Таблиця 3.2

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Охарактеризуйте напрямки переміщення бізнесу», %**

У межах України	81,0
За кордон	4,8
І в межах України, і за кордон	14,3

Дані, наведені в табл. 3.2, щодо розподілу відповідей респондентів на запитання про характеристику переміщення їхнього бізнесу в умовах війни дозволяють зрозуміти, як компанії адаптували свою діяльність до складних умов військового конфлікту. Розглянемо основні аспекти цих даних за кожним показником.

Таблиця 3.3

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Дайте характеристику переміщення Вашого бізнесу?», %**

	Повністю пере- міщено	Частково пере- міщено	Залишено	Немає такого показника
Виробничі потужності	42,9	14,3	19,0	23,8
Структурний підрозділ	33,3	28,6	9,5	28,6
Персонал	14,3	66,7	14,3	4,8
Склад	42,9	28,6	14,3	14,3
Обладнання	38,1	23,8	23,8	14,3
Сировина	28,6	28,6	19,0	23,8

Отже, значна частина компаній (42,9%) повністю перемістила виробничі потужності, можливо, для забезпечення безпеки або забезпечення неперервності виробництва в умовах війни. Деякі обрали часткове переміщення (14,3%), що може свідчити про бажання зберегти присутність в конфліктному регіоні, а інші залишили виробничі потужності на місці (19,0%), можливо, розраховуючи на стратегічне розташування або місцеві ресурси.

Щодо структурних підрозділів маємо таку інформацію: переважна більшість компаній вирішила повністю (33,3%) або частково (28,6%) перемістити структурні підрозділи. Проте майже третина (28,6%) не надає конкретної відповіді, що може свідчити про складність або неоднозначність вирішення цього питання.

Ситуація з персоналом демонструє велику кількість повного (42,9%) та часткового переміщення (28,6%), що може вказувати на бажання компаній зберегти досвідчений персонал або зберегти внутрішні зв'язки. Щодо складських приміщень 38,1% бізнесів повністю перемістили їх. Можливо, для забезпечення безпеки запасів або ефективного управління логістикою.

Щодо даних про обладнання видно, що понад третина компаній (38,1%) вирішила повністю перемістити його, можливо, для забезпечення його цілісності та функціональності в умовах війни. Розподіл щодо переміщення сировини свідчить про те, що 28,6% компаній вирішили повністю перемістити її, можливо, також для забезпечення неперервності виробництва або зменшення ризиків.

Загалом дані свідчать про різні стратегії компаній у вирішенні питань переміщення бізнесу в умовах війни. Важливою є гнучкість та адаптивність до непередбачуваних обставин для збереження стабільності й ефективності діяльності під час військових конфліктів. Існує багато причин щодо релокації бізнесу. Отже, важливо проаналізувати найвагоміші з них, чому компанії прийняли рішення, наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Визначте три найбільш вагомі причини переміщення Вашого бізнесу:», %***

Для збереження бізнесу	-
Тому що на інших територіях матиму замовлення / клієнтів	28,6
Переміщення бізнесу вирішує логістичні проблеми	14,3
Для збереження робочих місць	47,6
Вигідніша вартість сировини / менші витрати на виконання робіт	-
Кращі умови ведення бізнесу	14,3
Тому що переміщення бізнесу зараз є легшим, ніж у мирний час	4,8
Перепрофілізація бізнесу вимагає й переміщення	-

*Сума перевищує 100%, оскільки респондент мав можливість обрати кілька варіантів відповідей

Отже, на основі відповідей респондентів можна визначити три найважливіші причини переміщення бізнесу:

1. Для збереження робочих місць (47,6%): збереження робочих місць є критичною причиною переміщення бізнесу під час війни.

Військові конфлікти можуть призводити до значного економічного стресу та загрози для зайнятості. Переміщення бізнесу на іншу територію може бути спрямоване на збереження робочих місць та відвернення можливих звільнень.

2. *Тому що на інших територіях матиму замовлення / клієнтів (28,6%):* пошук нових ринків та замовлень на інших територіях є стратегічним кроком для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Переміщення дозволяє уникнути впливу воєнного конфлікту на поточних клієнтів і розширює можливості для залучення нових.

3. *Переміщення бізнесу вирішує логістичні проблеми (14,3%):* воєнні дії можуть створити серйозні логістичні труднощі – такі, як перебої в постачанні, транспортні обмеження та інші проблеми. Переміщення бізнесу може слугувати стратегічним рішенням для подолання цих труднощів та забезпечення нормального функціонування.

Важливо враховувати, що вагомість кожної причини може змінюватися залежно від конкретного бізнес-сегменту та умов, а також від індивідуальних стратегічних цілей компанії.

Розподіл відповідей респондентів на запитання:

«Визначте інші вагомні причини переміщення Вашого бізнесу»

- *Повна руйнація виробництва через окупацію.*
- *Переїхали з окупованої Каховки.*
- *Краматорськ, з якого ми переїхали, дуже близько до лінії фронту.*
- *Більше можливостей.*
- *Масштабування та контроль якості на місці.*
- *Збереження виробничих потужностей та обладнання. Інфраструктурний розвиток регіону, в який релокується підприємство. Покращення соціального благополуччя регіону. Податкові надходження в бюджет.*
- *Бойові дії.*
- *Оскільки ми займаємося сервісними маркетинговими послугами, а рекламний ринок в Україні значно скоротився, війна підтовхнула нас до швидшої експансії за кордон.*
- *Найголовніша причина перенесення бізнесу – збереження продукції підприємства подалі від бойових дій.*

– Наша компанія знаходилась фактично і юридично в м. Маріуполь і за нашу 19-річну історію функціонування ми переживаємо часткову та повну окупацію не вперше. У 2014 році м. Маріуполь теж страждав від загарбників з боку росії. Загальний штат нашої компанії на початок 2022 року становив 109 осіб. На 23.02.2022 в м. Маріуполь ми мали власне офісне приміщення, виробничий цех та автопарк з кількох одиниць автівок. Після 24.02.2022 в усі наші приміщення було влучення кількох ракет. Виробничий цех знищено щент. Там знаходились уже зібрані шафи керування, які чекали відвантаження до замовників. Однак усе було знищено та розграблено. Тому ми були вимушені релокуватися насамперед заради безпеки нашого персоналу та з причини того, що всі основні засоби було зруйновано.

– Вести бізнес в м. Херсон стало життєво небезпечно, зник попит на наші послуги.

– Безпека.

Важливо також звернути увагу на причини, які наведені в табл. 3.5, чому компанії обрали саме цей регіон для релокації.

Таблиця 3.5

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Чому Ви обрали саме цей регіон для переміщення бізнесу?», %***

Безпекова ситуація	61,9
Більш коротке логістичне плече	14,3
Наявність достатньої сировинної бази	14,3
Можливість надавати послуги	42,9
Недалеко від постійного місця проживання персоналу і менеджменту	19,0
У цьому регіоні живуть родичі/друзі	14,3
У цьому регіоні перебувають партнери	28,6
Можливість співпраці із суміжними підприємствами	14,3
Наявність програми підтримки переміщеного бізнесу в регіоні	23,8
Інтуїтивний вибір/відсутність конкретної причини	14,3

*Сума перевищує 100%, оскільки респондент мав можливість обрати кілька варіантів відповідей.

Найбільш вагомими причинами, чому компанії обрали саме цей регіон для переміщення бізнесу, за відповідями респондентів, є:

1. *Безпекова ситуація* (61,9%). Найбільш значущою причиною вибору регіону для переміщення бізнесу стала безпекова ситуація. В умовах війни підприємства активно шукають стабільні регіони, де можна забезпечити безпеку працівників і майна.

2. *Можливість надавати послуги* (42,9%). Суттєвий фактор – можливість надавати послуги в обраному регіоні. Це може включати доступ до цільового ринку, попит на продукти чи послуги, які надає бізнес, або інші фактори, які сприяють його функціонуванню.

3. *У цьому регіоні перебувають партнери* (28,6%). Наявність партнерів у регіоні може бути вирішальною для співпраці та розвитку бізнесу. Це може забезпечити підтримку й сприяти вирішенню потенційних труднощів, пов'язаних зі зміною місця знаходження.

4. *Наявність програми підтримки переміщеного бізнесу в регіоні* (23,8%). Умови для підтримки переміщеного бізнесу – такі, як фінансова підтримка чи спеціальні програми, – також можуть впливати на вибір конкретного регіону.

5. *Наявність достатньої сировинної бази* (14,3%)/. Для певних видів бізнесу важливою може бути наявність необхідної сировини в новому регіоні, що сприяє безперебійному виробництву та забезпеченню потреб бізнесу.

Важливо враховувати, що вирішення перемістити бізнес через війну – це комплексне рішення, яке може враховувати кілька факторів та їх взаємодію.

Розподіл відповідей респондентів на запитання:

«Інші причини переміщення бізнесу саме в цей регіон?»

- *Де змогли знайти приміщення. Часу на пошуки не було.*
- *Наявність готового приміщення для виробництва та житла для переміщених працівників, підтримка міської влади.*
- *Запросили та обіцяли допомогти.*
- *Через власну присутність.*
- *Ми вже кілька років мали фокус на Польщу і планували розширити власну присутність в цій країні та інших європейських країнах. У Польщі в нас були певні напрацьовані партнерства, тому минулого року було вирішено відкрити в цій країні повноцінний офіс та представництво.*
- *У цьому регіоні є попит на наші послуги.*
- *Найкращі умови по розміщенню виробництва.*

Діяльність підприємства може зазнавати різних змін під час війни через вплив різних факторів, пов'язаних з воєнним конфліктом. Отже, розглянемо основні з них (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Охарактеризуйте, як змінилися показники діяльності Вашого підприємства після релокації?», %**

	Показник збільшився	Показник не змінився	Показник зменшився	Показник відсутній
Обсяг виробництва / наданих послуг	33,3	4,8	52,4	9,5
Обсяг продажів	33,3	4,8	42,9	19,0
Кількість клієнтів	28,6	23,8	42,9	4,8
Обсяг продукції на складі	23,8	14,3	33,3	28,6
Асортимент продукції/послуг	33,3	38,1	14,3	14,3
Прибутковість	19,0	19,0	52,4	9,5
Собівартість	52,4	14,3	19,0	14,3
Кредиторська заборгованість	33,3	38,1	9,5	19,0
Дебіторська заборгованість	23,8	52,4	4,8	19,0
Обсяги інвестицій у проєкти розвитку Вашого бізнесу	42,9	4,8	9,5	42,9

Отже, на основі відповідей респондентів щодо змін діяльності після релокації бачимо таку ситуацію.

Обсяг виробництва / наданих послуг: падіння обсягу виробництва / наданих послуг на 52,4% може бути наслідком адаптації до нових умов та можливих труднощів, пов'язаних з військовим конфліктом. З іншого боку, позитивне збільшення на 33,3% свідчить про успішну адаптацію діяльності до нового регіону.

Обсяг продажів: збільшення обсягу продажів на 33,3% вказує на успішну комерційну стратегію в новому регіоні, хоча є певні втрати через військовий контекст. У той самий час зменшення обсягів продажів на 42,9% може вказувати на велику конкуренцію, падіння купівельної спроможності населення та інших факторів.

Кількість клієнтів: збільшення кількості клієнтів на 28,6% може свідчити про успішну стратегію залучення нових клієнтів в умовах війни. Проте більше компаній (42,9%) зазнали значного

зменшення кількості клієнтів, що також логічно співвідноситься з причинами зменшення обсягів продажу.

Прибутковість: зменшення прибутковості на 52,4% може бути результатом труднощів в умовах війни – таких, як збільшення витрат чи зменшення попиту на продукцію / послуги та зростання собівартості.

Собівартість: Збільшення собівартості на 52,4% може бути пов'язане з різким зростанням витрат – таких, як витрати на безпеку чи логістику в умовах війни.

Обсяги інвестицій у проекти розвитку Вашого бізнесу: збільшення обсягів інвестицій на 42,9% свідчить про стратегічну впевненість і намір підприємства розвиватися навіть у складних умовах війни.

Отже, аналіз змін у показниках діяльності підприємства після релокації дозволяє визначити ключові тенденції та ті аспекти, які вимагають додаткових уваги та коригувань.

Варто звернути увагу також на можливість повного чи часткового відновлення діяльності компаній відповідно до табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Визначте можливості щодо повного відновлення Вашої бізнес-діяльності
в приймаючому регіоні?», %**

Бізнес було повністю відновлено	23,8
Можливе повне відновлення бізнес-діяльності протягом року	38,1
Можливе повне відновлення бізнес-діяльності понад рік	23,8
Бізнес не зможе повністю відновитись в умовах релокації	14,3

Бізнес було повністю відновлено у 23,8% респондентів, що свідчить про те, що частина підприємств успішно відновила свою діяльність у новому регіоні, урахувавши всі труднощі та виклики військових конфліктів.

38,1% респондентів визначає можливість повного відновлення бізнес-діяльності протягом року, що показує оптимізм серед підприємств, які вважають, що зможуть відновити бізнес протягом року. Це може бути результатом ефективного управління та швидкого адаптування до нових умов.

23,8% респондентів зазначають, що можливе повне відновлення бізнес-діяльності понад рік, оскільки можуть виникнути труднощі в забезпеченні стабільності та нормалізації діяльності в нових умовах.

14,3% підприємств вважають, що вони не зможуть повністю відновити свою діяльність у новому регіоні. Це може бути пов'язано з непереборними труднощами чи стратегічними викликами, які виникають через війну.

Важливо враховувати, що успішність відновлення бізнесу може залежати від багатьох факторів – таких, як ефективність стратегій адаптації, ступінь підтримки з боку влади, рівень конкуренції в новому регіоні та інші економічні й політичні чинники.

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Визначте інші можливості щодо повного відновлення Вашої
бізнес-діяльності в приймаючому регіоні?»**

– Відновлення виробництва залежить у нашому випадку від можливостей оборотного капіталу та кваліфікованого персоналу, який потрібно знайти та навчить навчити.

– Оренда приміщення – одна з проблем розміщення швейного виробництва.

– Робота з новими клієнтами, залучення нових інвесторів.

– Потрібні інвестиції та кваліфікований персонал.

Питання фінансування діяльності є одним з основних для компаній. Отже, варто проаналізувати, як змінився цей показник у зв'язку з війною. Розглянемо табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Охарактеризуйте, як відбувається фінансування діяльності Вашого бізнесу», %**

	Власні кошти	Банківський кредит та інші види позик	Лізинг	Грант	Програми підтримки	Інше
До початку повномасштабного вторгнення	71,4	19,0	4,8	4,8	–	–
Використовуєте для фінансування бізнесу після переміщення	57,1	9,5	28,6	–	4,8	–
Плануєте використовувати	28,6	14,3	–	28,6	28,6	–

До початку повномасштабного вторгнення 71,4% компаній фінансували власними коштами свою діяльність, що може свідчити про стабільність фінансового стану компанії до початку конфлікту. Використання банківських кредитів та позик (19,0%) може вказувати на стратегічний підхід до управління зобов'язаннями.

Власні кошти для фінансування бізнесу після переміщення використовували 57,1%, зменшення використання власних коштів (із 71,4 до 57,1%) може бути пов'язане з витратами на релокацію та адаптацію в новому регіоні. Використання лізингу та програм підтримки може свідчити про стратегічне залучення зовнішніх ресурсів для подолання труднощів.

Планування використання грантів і програм підтримки (28,6 та 28,6% відповідно) може свідчити про стратегію розвитку бізнесу за допомогою додаткових ресурсів, наданих урядом чи іншими організаціями.

Цей аналіз вказує на гнучкість стратегій фінансування, що адаптовані під вплив воєнних умов і можуть відобразити зміни у фінансовій структурі компанії для забезпечення її життєздатності.

На діяльність підприємства впливає багато чинників, серед яких, як зазначили респонденти, максимальний вплив відбувся у 33,3% щодо проблеми зі збутом продукції / послуг та щодо скорочення попиту на продукцію / послуги. 28,6% зазначили, що відсутність доступу до фінансування здійснило на них максимальний вплив. Варто зазначити, що для 52,4% респондентів не зазнали впливу від втрати постачальників, 42,9% – від високих витрат на енергоносії, 47,6% – від великої кількості бюрократичних процедур, що жоводять дані табл. 3.9.

Розглянемо вплив релокації на доступ до товарів / послуг / сировини та співпрацю з постачальниками (табл. 3.10).

Більшість підприємств (52,4%) не відчули суттєвих впливів релокації на співпрацю з постачальниками та доступ до необхідних ресурсів. Для 28,6% підприємств релокація призвела до погіршення взаємодії з постачальниками, але це не стало критичною проблемою.

Наведені дані доводять різноманітність впливу релокації на співпрацю з постачальниками та доступ до ресурсів, і це може вказувати на індивідуальні стратегії та обставини для кожного бізнесу.

Таблиця 3.9

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Оцініть які з наведених чинників найбільше вплинули на роботу
Вашого бізнесу після релокації (від 1 до 5, де 1 – вплив відсутній,
5 – вплив максимальний)», %**

	1	2	3	4	5
Втрата постачальників	52,4	4,8	33,3	4,8	4,8
Проблеми зі збутом продукції / послуг	9,5	14,3	33,3	9,5	33,3
Проблеми з експортом продукції / послуг	28,6	23,8	28,6	9,5	9,5
Брак кваліфікованої робочої сили	14,3	14,3	42,9	4,8	23,8
Скорочення попиту на продукцію / послуги	9,5	28,6	28,6	–	33,3
Інші підходи до ведення бізнесу в новому регіоні	14,3	33,3	28,6	9,5	14,3
Культурні відмінності	28,6	19,0	33,3	9,5	9,5
Високі витрати на енергоносії	42,9	14,3	19,0	19,0	4,8
Недостатня інфраструктура	33,3	19,0	9,5	28,6	9,5
Велика кількість бюрократичних процедур	47,6	23,8	4,8	14,3	9,5
Відсутність доступу до фінансування	28,6	9,5	14,3	19,0	28,6
Законодавчі бар'єри	38,1	23,8	14,3	4,8	19,0

Таблиця 3.10

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Чи вплинула релокація бізнесу на співпрацю з постачальниками,
доступ до супутніх товарів / послуг / сировини тощо?», %**

Релокація значно ускладнила зазначені процеси	9,5
Релокація значно погіршила зазначені процеси, але не критично	28,6
Релокація не вплинула на зазначені процеси	52,4
Релокація спростила доступ до зазначених процесів	4,8
Важко відповісти	4,8

Варто зазначити, що для налагодження роботи після релокації компанії потребують вирішення певних питань. Розглянемо дані, наведені в табл. 3.11.

Отже, для компаній найбільш важливими є такі запити.

Запити на нове або додаткове обладнання. Більш ніж половина підприємств (52,4%) вважає, що важливо звертатися із запитаннями щодо нового або додаткового обладнання. Це може бути обумовлено необхідністю апгрейду або розширення

Таблиця 3.11

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Які три запити для налагодження роботи є найбільш актуальними
для Вашого бізнесу?», %***

Запити на нове або додаткове обладнання	52,4
Запити на необхідну техніку	23,8
Запити на необхідні приміщення	28,6
Запити на транспортування продукції	4,8
Запити на нові ринки збуту	81,0
Запити на нові канали постачання	28,6
Запити на необхідну сировину	19,0
Жодне з наведених	4,8

*Сума перевищує 100%, оскільки респондент мав можливість обрати кілька варіантів відповідей

виробничих потужностей для забезпечення стабільної діяльності під впливом війни.

Запити на нові ринки збуту. Найвищий відсоток (81,0%) свідчить про те, що більшість підприємств вважає найбільш актуальним запити на нові ринки збуту. Це може бути стратегічно важливим для розширення клієнтської бази та компенсації можливих втрат на внутрішньому ринку через військові події.

Запити на необхідні приміщення (28,6%) та запити на нові канали постачання (28,6%). Зазначені запити мають однаковий відсоток. Це вказує на те, що підприємства шукають або потребують як додаткових приміщень для забезпечення ефективного виробництва чи надання послуг, так і нових каналів постачання.

Отже, підприємства активно реагують на військовий конфлікт, шукаючи стратегічні можливості для збереження та розвитку своєї діяльності.

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Які інші запити для налагодження роботи є найбільш актуальними для Вашого бізнесу?»**

- *Запит на кваліфіковану робочу силу.*
- *Пошук персоналу.*
- *Дебіторська заборгованість.*

– Найбільш актуальними запитами є: сприяння громади процесу релокації; захист від екологічного шантажу бізнеса; захист від рейдерства; добросовісна конкуренція; захист від перешкод з боку правоохоронних органів.

- З'явився запит на якісну рекламу в новому регіоні.
- Спеціалісти.
- Кваліфіковані працівники.
- Персонал.

Існує багато установ, організацій та органів державної влади, від яких компанії можуть отримувати чи отримували допомогу. Варто розглянути статистичну інформацію щодо того, чи отримували компанії допомогу чи зверталися за нею, наскільки залишилися задоволеними (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Наскільки Ви задоволені підтримкою від зазначених установ,
яку Ви отримали в новому регіоні (від 1 до 5, де 1 – повністю не
задоволений(-на), 5 – цілком задоволений(-на)», %**

	1	2	3	4	5	Не отримували	Не зверталися
Органи центральної влади (наприклад, уряд)	9,5	14,3	23,8	4,8	4,8	9,5	33,3
Органи місцевого самоврядування (ОДА, міська рада)	–	4,8	14,3	9,5	47,6	14,3	9,5
Агенції регіонального розвитку	–	4,8	23,8	–	14,3	9,5	47,6
Місцевий бізнес	4,8	4,8	23,8	19,0	23,8	9,5	14,3
Місцеві фонди підтримки	4,8	9,5	9,5	–	4,8	9,5	61,9
Міжнародні організації	–	9,5	9,5	–	28,6	19,0	33,3
Громада	–	19,0	4,8	9,5	23,8	14,3	28,6
Волонтери	–	14,3	4,8	–	33,3	4,8	42,9

Відсоток з-поміж тих, хто звернувся або отримав підтримку від органів центральної влади і частково чи цілком задоволений, є таким: 23,8; 4,8; 4,8%. Проте є й ті, хто залишився незадоволеним (9,5 та 14,3%) або не звертався за допомогою.

До органів місцевого самоврядування звернулася більшість компаній. Відсоток тих, хто залишився повністю задоволеним, досить високий – 47,6%.

Більше половини компаній зверталися до агенцій регіонального розвитку, при цьому залишилися, скоріше, задоволеними (23,8%) та повністю задоволеними (14,3%).

До місцевого бізнесу звернулася значна кількість підприємств – більше 80%. Задоволеність від місцевого бізнесу є такою: 1) «помірно задоволені» з оцінкою 3 – 23,8%; 2) «скоріше задоволені» з оцінкою 4 – 19,0%; 3) «повністю задоволені» з оцінкою 5 – 23,8%.

Висока кількість тих, хто не звертався чи не отримав підтримку від місцевих фондів підтримки (61,9%), може вказувати на потребу в більшому поширенні інформації про ці ресурси.

Майже 1/3 частина підприємств (28,6%) залишилася повністю задоволеною від підтримки міжнародних організацій, водночас 1/3 компаній (33,3%) не зверталися за підтримкою та 19,0% не отримували допомогу.

Певна задоволеність засвідчується від громадської підтримки (4,8; 9,5; 23,8%), але велика частина компаній або не отримувала підтримки (14,3%), або не зверталася (28,6%).

Високий відсоток тих, хто не звертався до волонтерів (42,9%), разом із певним рівнем задоволеності від отриманої підтримки (33,3%) може свідчити про потребу в підвищенні поінформованості про волонтерську допомогу.

Загальний аналіз вказує на різноманітність рівня задоволеності від різних джерел підтримки, що може служити основою для подальших стратегій співпраці й удосконалення механізмів надання допомоги.

Багато підприємств розглядають різні варіанти отримання допомоги та активно планують співпрацю з різними донорами – як внутрішніми, так і зовнішніми. Розглянемо табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Чи плануєте Ви звернутися за допомогою до донорів /
фондів підтримки бізнесу?», %**

Так, лише до українських	9,5
Так, лише до зарубіжних	4,8
Так (планую співпрацювати з українськими та зарубіжними донорами)	52,4
Ні, не планую	9,5
Важко відповісти	23,8

Більшість підприємств (52,4%) обирає план звертатися як до українських, так і до зарубіжних донорів. Це може бути стратегічним підходом для забезпечення різноманітності джерел підтримки й отримання максимально можливих ресурсів.

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Яка допомога буде для Вас найбільш актуальною?»**

- Фінансова.
- Гроші на виробниче обладнання та оборотний капітал для відновлення матеріалів, які залишились в окупації.
- Допомога в придбанні обладнання та сертифікації продукції.
- Мені подобаються умови розташування мого бізнесу, але дорого.
- Допомога в закупівлі сировини, додаткового обладнання, ринків збуту.
- Потрібна підтримка громади для захисту від екологічних псевдоактивістів та шантажистів. Потрібна допомога в транспортуванні обладнання та виробничих потужностей. Необхідна правова допомога та підтримка від уряду, щоб правоохоронні органи не перешкоджали процесу релокації та інвестиційній діяльності.
- Звільнення всієї України.
- Актуальною буде будь-яка допомога, яка дозволить розширювати наш клієнтський портфель, але ми й самі над цим нині зосереджено працюємо. Участь у виставках, нетворкінг, пошук партнерства – це те, що сьогодні в пріоритеті.
- Фінансова.
- Найбільш актуальною для нас є допомога в нових клієнтах та ринках збуту, а також допомога з технікою для працівників, оскільки майже все залишилось у Маріуполі.
- Найбільш актуальною є фінансова допомога та допомога у вигляді інформаційної підтримки. Також цікавлять навчальні програми з ведення бізнесу.
- Гранти на необхідне обладнання, доступ до кредитування для поповнення обігових коштів.
- Оборотний капітал на розвиток напрямів діяльності.

Найбільш пріоритетні заходи з фінансової та іншої підтримки переміщеного бізнесу розглянуто у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Які, на Вашу думку, найбільш пріоритетні заходи з фінансової
та іншої підтримки переміщеного бізнесу?», %**

Пільгові кредити	28,6
Безповоротні гранти	61,9
Програми навчання (наприклад, підвищення ефективності бізнесу, тощо)	9,5

Більшість підприємств (61,9%) надає перевагу безповоротним грантам як основному засобу фінансової підтримки. Високий відсоток свідчить про потребу в безповоротних ресурсах для забезпечення стабільності й відновлення діяльності.

Менший відсоток підприємств (28,6%) вважає пільгові кредити пріоритетними заходами. Це може бути пов'язано з обмеженою зацікавленістю до заборгованих зобов'язань або, можливо, більшою зацікавленістю у безповоротних джерелах фінансування.

Невеликий відсоток (9,5%) надає перевагу програмам навчання – таким, як підвищення ефективності бізнесу. Це може свідчити про те, що, хоча навчальні програми важливі, їх пріоритетність може бути нижчою порівняно з фінансовою підтримкою.

Загальний аналіз показує, що для більшості підприємств надзвичайно важливою є безповоротна фінансова допомога у формі грантів, яка дозволяє забезпечити необхідні ресурси для відновлення й стабілізації бізнесу під час війни.

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Якими, на Вашу думку, мають бути інші найбільш
пріоритетні заходи з фінансової та іншої підтримки
переміщеного бізнесу?»**

– *Можливість не платити ПДВ певний проміжок часу після релокації виробництва. Маємо експорт та неповернення ПДВ з початку війни.*

– *Гранти не тільки на нове обладнання, ще й на оборотні кошти (оренду, заробітну плату, податки тощо).*

– *Пільгові кредити.*

– *Зниження податкового навантаження для релокованих підприємств. Безповоротна або безпільгова фінансова допомога для*

відшкодування витрат, пов'язаних зі зміною цільового призначення нової земельної ділянки, на оформлення дозвілів на проектування, установку та ведення планової діяльності.

- Програми навчання (на жаль, попереднє питання не дає можливості обрати два варіанти).
- Робота з європейськими інвесторами.
- Гранти на робочі місця, програми розвитку.

Важливо також проаналізувати плани підприємств щодо ведення діяльності в регіонах, звідки відбулася релокація, після закінчення бойових дій (див. табл. 3.15), оскільки бізнес – важлива частина економічної діяльності країни та, відповідно, її відбудови від наслідків війни.

Таблиця 3.15

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Після припинення бойових дій у Вашому рідному регіоні, Ви», %**

Плануєте перенести бізнес назад	4,8
Плануєте залишатися в регіоні релокації	14,3
Плануєте мати офіси у двох регіонах	66,7
Важко відповісти	14,3

Більшість підприємств (66,7%) обирає стратегію мати офіси у двох регіонах. Це може свідчити про стратегічний підхід до розширення географії бізнесу та бажання бути гнучкими в управлінні підприємством.

Відсоток підприємств, які планують повернутися до свого рідного регіону після припинення бойових дій, є найменшим (4,8%). Це може вказувати на обмежену зацікавленість бізнес-спільноти повертатися в обстановку, яка може залишатися невизначеною та непрогнозованою після конфлікту.

Невеликий відсоток підприємств (14,3%) планує залишитись у регіоні, куди вони перелокували свій бізнес під час війни. Це може бути пов'язано з тим, що підприємства визнають переваги нового місцезнаходження та бажають утриматися від повернення до нестабільного рідного регіону.

Невеликий відсоток зазначив, що важко відповісти (14,3%). Це може свідчити про нестабільність ситуації або невизначеність під-

приємств щодо майбутніх кроків у контексті відновлення регіону, а також може відображати потребу в подальшому аналізі та визначенні стратегії.

Крім того, що релокація впливає на регіон, звідки була релокована компанія, вона також справляє вплив на регіон, в який відбулася релокація (табл. 3.16). Більшість компаній зазначили, що їхня діяльність має позитивний вплив на регіон релокації.

Так, сплачують податки в регіоні релокації 42,9%, що свідчить про фінансовий внесок у розвиток місцевої інфраструктури та соціальних програм. Наймають працівників з цього регіону – 28,6%, що може сприяти зниженню безробіття та підтримці місцевої економіки.

Пропонують більш якісну продукцію / надають послуги 14,3%. Уже менший відсоток вважає, що надання якісної продукції чи послуг є ключовим компонентом позитивного впливу на регіон релокації.

Впроваджують соціальні ініціативи / підтримують громаду / організують благодійні акції – 9,5%. Отже, обмежена частина підприємств визнає важливість соціальних ініціатив та благодійних акцій для позитивного впливу на регіон.

Таблиця 3.16

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«На Вашу думку, чи має Ваш бізнес позитивний вплив на регіон релокації?», %**

Сплачую податки в регіоні релокації	42,9
Наймаю працівників з цього регіону	28,6
Пропоную більш якісну продукцію / надаю послуги	14,3
Застосовую екологічні стандарти ведення бізнесу	–
Впроваджую соціальні ініціативи / підтримую громаду / благодійні акції	9,5
Важко відповісти	4,8

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«На Вашу думку, який ще позитивний вплив на регіон
релокації має Ваш бізнес?»**

– *Наймаємо місцевих працівників, навчаємо новій культурі виробництва та веденню бізнесу, повертаємо увагу до регіону інших виробників.*

– *Створюю нові робочі місця.*

- Впроваджую соціальні ініціативи / підтримую громаду / благодійні акції.
- Пропоную більш якісну продукцію. Застосовую екологічні стандарти ведення діяльності. Наймаю частину персоналу з цього регіону. Підтримую громаду, соціальні ініціативи та благодійні акції.
- Сплата податків та найм працівників. А також діджиталізація, якої багатьом країнам ЄС не вистачає.
- Розташовано ближче до Європи.
- У своїх проєктах використовуємо товари місцевих виробників.
- Пропоную більш якісну продукцію / надаю послуги.

Однією з державних програм підтримки є «Доступні кредити 5–7–9%». Для підтримки сільськогосподарських товаровиробників з метою забезпечення посівної кампанії, а також підтримки та активізації підприємницької діяльності в період воєнного стану уряд за ініціативою Президента України вніс низку змін до Державної програми «Доступні кредити 5–7–9%». Отже, варто проаналізувати, наскільки для компаній вона виявилась корисною та чи вони скористались нею (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Чи користувалися Ви програмою “5–7–9” для підтримки малого
та середнього бізнесу?», %**

Так, до переміщення	14,3
Так, після переміщення	4,8
Ні, не знаю про таку	28,6
Ні, не влаштовують умови програми	52,4

Значна частина респондентів (28,6%) не знає про існування програми «5–7–9». Це може бути пов'язано з низьким рівнем інформаційної обізнаності або обмеженим доступом до ресурсів.

Більшість підприємств (52,4%) визначають, що умови програми «5–7–9» не влаштовують їх. Це може бути пов'язано з обмеженнями або невідповідними умовами для конкретного бізнесу.

Загальний аналіз показує, що значна частина бізнес-спільноти не користується програмою «5–7–9» через умови, які не влаштовують, чи обмежену інформаційну обізнаність.

Варто також звернути увагу на сталий розвиток бізнесу, оскільки ця концепція враховує взаємозв'язок між економічною діяльністю, соціальними аспектами та збереженням навколишнього середовища.

Значна частина респондентів (38,1%) визнає свою обізнаність з тематикою сталого розвитку бізнесу (див. табл. 3.18). Це може вказувати на певний рівень свідомості та зацікавленості у впровадженні принципів сталого розвитку у власному бізнесі.

Таблиця 3.18

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
« Чи обізнані Ви з тематикою сталого розвитку бізнесу?», %**

Так	38,1
Частково, хотілося б отримати більше інформації	19,0
Ні	42,9

Водночас значна частина респондентів (42,9%) необізнана з тематикою сталого розвитку бізнесу. Це може відображати відсутність уваги до аспектів сталості або необізнаність щодо можливостей та переваг впровадження сталих практик у бізнесі.

Загальний аналіз показує, що є різні рівні обізнаності підприємств з тематики сталого розвитку (див. табл. 3.19) і є потреба в наданні додаткової інформації для тих, хто цікавиться.

Таблиця 3.19

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Чи здійснювали Ви протягом останнього року інвестиції у сталий розвиток?», %**

Так	19,0
Ні, але здійснював/ла в минулому	23,8
Ні	57,1

Більшість респондентів (57,1%) визнає, що не здійснювали інвестицій у сталий розвиток протягом останнього року. Це може свідчити про обмежену увагу до сталих практик або недостатнє розуміння їх важливості та переваг.

Загальний аналіз показує, що, хоча частина підприємств уже вкладає ресурси в сталий розвиток, більшість ще не приділяє цьому

великої уваги, що може вказувати на потребу в більшій усвідомленості та підтримці в цьому напрямку (детальніше у табл. 3.20).

Таблиця 3.20

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«На Вашу думку, що є основною перешкодою до інвестицій
у сталий розвиток?», %**

Недостатня обізнаність про сталий розвиток	23,8
Нестача ресурсів на фінансування таких проєктів	33,3
Важко відповісти	42,9

Значна частка респондентів (42,9%) вибирає варіант «Важко відповісти». Це може свідчити про складність теми щодо основних перешкод. Такі відповіді можуть бути підставою для подальшого уточнення питань або надання більш докладної інформації в майбутніх дослідженнях.

Значна частина респондентів (33,3%) визнає нестачу фінансових ресурсів як основну перешкоду для інвестицій у сталий розвиток (див. табл. 3.21). Це може вказувати на необхідність доступу до фінансових інструментів або підтримки для підприємств.

Таблиця 3.21

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Чи плануєте Ви фінансування проєктів сталого розвитку в майбутньому?», %**

Так	9,5
Скоріше так	33,3
Скоріше ні	-
Ні	4,8
Важко відповісти	52,4

Скоріше так. Значна частина респондентів (33,3%) виражає схильність фінансувати проєкти сталого розвитку, але не визначається абсолютно впевнено. Це може свідчити про збереження зацікавленості й готовності докладати зусиль у цьому напрямі.

Більшість респондентів (52,4%) обирає варіант «Важко відповісти». Це може свідчити про несформовані плани або невизначені

наміри фінансування. Можливо, це може бути пов'язано з нестабільністю в майбутній ситуації або непрозорістю в планах бізнесу.

Енергоощадні технології є пріоритетним напрямом для значної частини респондентів (42,9%), що може вказувати на готовність інвестувати в розвиток та впровадження технологій, спрямованих на ефективне використання енергії (див. табл. 3.22).

Таблиця 3.22

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Якщо плануєте брати участь у фінансуванні проектів сталого розвитку,
вказуйте напрями, які для Вас є пріоритетними?», %***

Охорона довкілля	19,0
Освітні проекти	28,6
Енергоощадні технології	42,9
Соціальна та професійна інтеграція людей з обмеженими можливостями	33,3
Нічого з наведеного	19,0

*Сума перевищує 100%, оскільки респондент мав можливість обрати кілька варіантів відповідей.

Значна частина респондентів (33,3%) надає перевагу фінансуванню проектів, спрямованих на соціальну та професійну інтеграцію людей з обмеженими можливостями. Це може свідчити про соціально відповідальний підхід та підтримку інклюзивних ініціатив.

Значна частина респондентів (28,6%) обирає освітні проекти як пріоритет для фінансування. Це свідчить про зацікавленість щодо ініціатив, спрямованих на підвищення обізнаності та розвиток знань у галузі сталого розвитку.

Обмежена частина респондентів (19,0%) не визначає конкретних пріоритетів серед наведених напрямів. Це може вказувати на необхідність додаткового дослідження або уточнення питань для з'ясування конкретних інтересів.

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Вкажіть інші напрямки, якщо вони є?»**

– Надання можливості навчання жінок та фінансування, стажування студентів.

– Ми будемо також розмірковувати над проектами професійної інтеграції військових, які після участі у військових діях мають

обмежені можливості. Але це буде стосуватися діджитал-професій, тобто того, у чому ми маємо компетенцію.

Аналізуючи відповіді респондентів, варто звернути увагу на те, які підприємства взяли участь в опитуванні (розмір підприємства, галузь, з якої та в яку область релокувалися підприємства, тощо), детальніше у табл. 3.23.

Таблиця 3.23

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Який розмір Вашого підприємства?», %**

Мікро (0–9 працівників)	33,3
Мале (10–50 працівників)	47,6
Середнє (51–250 працівників)	19,0
Велике (251 і більше працівників)	–

Таблиця 3.24 показує, що серед респондентів переважають малі (47,6%) та мікропідприємства (33,3%).

Таблиця 3.24

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Скільки років Вашому бізнесу?», %**

До одного року	4,8
Від одного до трьох років	4,8
Понад три роки	90,5

90,5% підприємств, які взяли участь в опитуванні, існують більш ніж три роки.

Велика частина респондентів (47,6%) зазначає, що менше половини їхніх працівників переїхало разом з бізнесом (див. табл. 3.25). Це може вказувати на те, що для більшості компаній важливо зберігати стабільність кадрового складу на попередньому місці, а також свідчити про неготовність великої кількості людей до зміни місця проживання.

Водночас значна частина респондентів (28,6%) вказує на те, що 50–69% їхніх працівників переїхало разом з бізнесом (детальніше у табл. 3.26). Це може свідчити про велику залученість трудового колективу до нового місця.

Таблиця 3.25

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Скільки відсотків працівників переїхало разом з бізнесом?», %**

0–14%	47,6
15–9%	9,5
30–49%	9,5
50–69%	28,6
70–100%	4,8

Можливою причиною такої суттєвої відмінності зазначених показників є фінансова мотивація та додаткова мотивація працівників.

Таблиця 3.26

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Чи є проблеми з поселенням працівників?», %**

Так, проблеми є	19,0
Проблеми були вирішені	57,1
Не стикалися з такими проблемами	23,8

Загалом, більшість респондентів (57,1%) вказує на успішне вирішення проблем з поселенням працівників, що може вказувати на добре організований процес релокації та управління переїздом трудового колективу (див. табл. 3.27).

Таблиця 3.27

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«До якої галузі належить Ваша бізнес-діяльність?», %**

	1	2
Сільське, лісове і рибне господарство		4,8
Гірничодобувна промисловість і розробка кар'єрів		-
Обробна промисловість		9,5
Електропостачання, газопостачання, подача пари та кондиціонування повітря		-
Водопостачання, каналізація, управління відходами, рекультивація		-
Будівництво		9,5
Оптова і роздрібна торгівля, ремонт автомобілів і мотоциклів		9,5
Транспортування і зберігання		-
Надання послуг проживання і харчування		-

Продовження таблиці 3.27

1	2
Інформація і зв'язок	-
Фінансова і страхова діяльність	-
Операції з нерухомістю	-
Професійна, наукова і технічна діяльність	-
Адміністративна діяльність і додаткові послуги в цій галузі	-
Державне управління і оборона, обов'язкове соціальне страхування	-
Освіта	-
Охорона здоров'я людей та соціальні послуги	4,8
Мистецтво, організація розваг і відпочинку	-
Надання інших послуг	23,8
Діяльність домогосподарств з найманими працівниками; виробництво домогосподарствами товарів і послуг для власного споживання	-
Інше	38,1

Значна кількість респондентів (23,8%) вказує на різні види послуг, які не входять у зазначені категорії, можливо, це різноманітні сервіси або консультаційні послуги.

Значна частина респондентів (38,1%) зазначає, що їхні підприємства належать до галузей, які не внесені до переліку. Це може бути різноманітна діяльність, яка не підпадає під конкретні категорії.

Серед респондентів є представники таких галузей: обробна промисловість – 9,5%, будівництво – 9,5%, оптова і роздрібна торгівля, ремонт автомобілів і мотоциклів – 9,5%, сільське, лісове і рибне господарство – 4,8%, охорона здоров'я людей та соціальні послуги – 4,8%.

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Якщо обрали інше, зазначте, до якої саме галузі належить
Ваш бізнес»**

- *Виробництво будівельних матеріалів.*
- *Виробництво дверей.*
- *Виробництво килимів.*
- *Ресторанний бізнес.*
- *Легка промисловість.*
- *Інноваційне виробництво.*
- *Виробництво та продаж текстилю для дому та одягу.*

– *Виробництво будівельних матеріалів: асфальтобетон, бетонні суміші та бетонні вироби.*

– *Ми надаємо маркетингові послуги, як-то: контекстна та пошукова реклама, CEO, SMM, брендинг, розроблення вебсайтів та застосунків, а також маємо власний софт-продукт та CRM. До війни впродовж багатьох років керували найбільшим бюджетом на діджитал-маркетинг у сфері нерухомості України, працювали (і працюємо далі) із понад 100 вітчизняними забудовниками, а ніша реклами первинної нерухомості – наш основний профіль. P.S. В наступному питанні анкети немає опції «Обрати релокацію за кордон:»».*

– *Сільське господарство.*

– *ТОВ «Автоматизація ТераВатт Груп» – інжинірингова компанія, яка надає повний спектр послуг у галузі промислової автоматизації. Ми працюємо в таких індустріях, як: металургія, енергетика, товари народного споживання, добувна промисловість.*

– *Дизайн інтер'єрів та ремонтні роботи.*

– *Промислове виробництво.*

– *Виробництво приборів освітлення.*

Найбільша кількість респондентів релокувала свій бізнес із Донецької області (23,8%), Харківської (23,8%), Запорізької (19,8%), детальніше у табл. 3.28. Високий рівень небезпеки та нестабільності в цих регіоні вплинув на рішення їхніх підприємств переїхати.

Решта респондентів розподілена між іншими областями та містами – такими, як Київська область (9,5%), Херсонська (9,5%), Луганська (4,8%) та м. Севастополь (4,8%).

Ці дані свідчать про різноманітність регіонального розташування підприємств, які релокувалися через війну, та можливі різні мотивації для вибору конкретних регіонів для переїзду.

Таблиця 3.28

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«З якої області Ви релокувалися?», %**

	1	2
Автономна Республіка Крим		-
Вінницька		-
Волинська		-

Продовження таблиці 3.28

1	2
Дніпропетровська	-
Донецька	23,8
Житомирська	-
Закарпатська	-
Запорізька	19,8
Івано-Франківська	-
Київська	9,5
Кіровоградська	-
Луганська	4,8
Львівська	-
Миколаївська	-
Одеська	-
Полтавська	-
Рівненська	-
Сумська	-
Тернопільська	-
Харківська	23,8
Херсонська	9,5
Хмельницька	-
Черкаська	-
Чернівецька	-
Чернігівська	-
м. Київ	-
м. Севастополь	4,8

Розподіл респондентів за областями, до яких було релоковано бізнес, представлено у табл. 3.29.

Таблиця 3.29

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«До якої області Ви релокувалися?», %**

1	2
Вінницька	-
Волинська	-
Дніпропетровська	4,8
Донецька	-

Продовження таблиці 3.29

1	2
Житомирська	-
Закарпатська	4,8
Запорізька	-
Івано-Франківська	19,0
Київська	14,3
Кіровоградська	-
Луганська	-
Львівська	9,5
Миколаївська	-
Одеська	-
Полтавська	-
Рівненська	-
Сумська	-
Тернопільська	-
Харківська	-
Херсонська	-
Хмельницька	28,6
Черкаська	-
Чернівецька	4,8
Чернігівська	-
м. Київ	14,3

Значна кількість респондентів (19,0%) обрала Івано-Франківську область для релокації. Це може бути пов'язано з розвинутою інфраструктурою, більш стабільною політичною ситуацією або іншими факторами, які зробили цей регіон привабливим.

Найбільше респондентів (28,6%) обрали для релокації Хмельницьку область. Можливо, це пов'язано з її географічним розташуванням, наявністю ресурсів або сприятливими умовами для бізнесу.

Деякі респонденти (14,3%) обрали м. Київ для розміщення свого бізнесу. Це може бути пов'язано з більшими можливостями, що пропонуються великим містом.

14,3% респондентів обрали Київську область для релокації, це може бути пов'язано з територіальною наближеністю до Києва, в якому, як було зазначено раніше, більші можливості, що пропонуються великим містом.

Решта респондентів розподілена між різними областями та містами, але жодна з них не набрала значної кількості.

Ці дані свідчать про різноманітність регіонального розташування підприємств, які релокувалися через війну, та можливі різні мотивації для вибору конкретних регіонів для переїзду.

Розподіл респондентів за гендерною ознакою представлено у табл. 3.30.

Таблиця 3.30

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Ваша стать», %**

Чоловіча	61,9
Жіноча	38,1

Більшість респондентів (61,9%) є представниками чоловічої статі. Це може вказувати на те, що учасники опитування, які складають бізнес-середовище, де переважають чоловіки, активно беруть участь у дослідженні.

Жінки також представлені в опитуванні, хоча їх відсоток менший (38,1%). Проте важливо враховувати їхню участь, оскільки це може відображати інтереси та погляди жінок-підприємниць в умовах війни та релокації бізнесу.

Отже, дані про стать респондентів допомагають зрозуміти гендерний аспект участі в опитуванні та можуть бути використані для подальшого аналізу залежностей та тенденцій.

Розподіл респондентів за віком представлено у табл. 3.31.

Таблиця 3.31

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:
«Ваш вік», %**

До 25	-
26-35	23,8
36-45	52,4
46-55	23,8
56-65	-
66 і більше	-

Найбільша частина респондентів (52,4%) належить до вікової групи від 36 до 45 років. Це може свідчити про те, що основна аудиторія опитування – це досвідчені підприємці або фахівці, які вже мають певний досвід у керуванні бізнесом.

Учасники віком від 26 до 35 років складають менший відсоток респондентів (23,8%). Ця група може включати молодих підприємців або фахівців, які вперше стикаються з викликами релокації та військових конфліктів у бізнесі.

Такий самий відсоток (23,8%) – респонденти віком від 46 до 55 років. Ця група може включати тих, хто має більший досвід управління, але також шукає відповіді на питання, пов'язані з релокацією через війну.

В опитуванні відсутні респонденти віком від 56 до 65 років та від 66 і більше років. Це може вказувати на менший інтерес чи участь представників цієї вікової групи в даному дослідженні.

Загалом, аналіз вікового розподілу респондентів допомагає зрозуміти, яка група підприємців бере участь у дослідженні та як можуть відрізнятися їхні потреби й виклики.

3.2. Релоковані за межі України

3.2.1. Портрет бізнесу, переміщеного за кордон

Релокація вітчизняного бізнесу за кордон – це процес перенесення діяльності компанії з однієї країни в іншу. Це може бути зумовлено різними причинами – такими, як: доступ до нових ринків, політична та економічна нестабільність у рідній країні. Щодо України релокація обумовлена повномасштабним вторгненням, саме тому процес переміщення був спонтанним, хаотичність дій суб'єктів господарювання викликана швидкою експансією території та авіаційними обстрілами. Разом з тим деякі суб'єкти господарювання втратили можливість доступу до свого робочого місця. За даними дослідницьких центрів, близько 11% всього бізнесу в Україну релокувалося за кордон. До країн Євросоюзу перемістилося 62% релокованих за кордон бізнесів, в інші країни Європи – 15%, країни Азії – 15%, країни Північної Америки – 8%, країни СНД – 8%. Більшість опитаних респондентів релокувалися

до Польщі (63%) і Німеччини (25%), а також Бельгії, Болгарії та Естонії¹⁰⁰.

Саме тому в кейсі релокації вітчизняного бізнесу за кордон простежуються імпульсивні дії, які зумовили збільшення фінансових втрат. Безперечно, рішення про релокацію вимагає ретельного аналізу й стратегічного планування. Компанії повинні враховувати економічні, політичні, культурні та правові аспекти нової країни, а також оцінювати потенційні переваги та ризики. Загалом, релокація вітчизняного бізнесу за кордон може бути стратегічним кроком для розвитку компанії, але вимагає обдуманого підходу та з'ясування всіх важливих факторів, щоб забезпечити успішну і стійку експансію на новому ринку.

«Саме на момент початку вторгнення я була в Європі у Швеції, і, звичайно, я там і залишилась. Тому, що в Київ було їхати небезпечно, і тому 3 місяці я працювала спочатку в Швеції, потім у Німеччині, потім у Швейцарії, потім в Австрії. Але наприкінці травня я повернулася до Києва і налагодила свій попередній графік. Лише трішки більше додала днів роботи в Європі. Тобто зараз цей графік приблизно 2 тижні в Україні і 2 тижні за кордоном», – P20, Німеччина, Мексика.

«Я спочатку поїхала просто навмання, я поїхала в Польщу. Ну тоді і рішення приймаються не дуже адекватно. Було просто страшно і хотілося якось себе, ну, надати собі максимальної безпеки, тому я поїхала. Не було рішення, що я виїжджаю назавжди там чи надовго. Навпаки, я не розбирала свою валізу десь місяця 3, мабуть, у Польщі, бо я думала, що вже через тиждень-два ми переможемо і я поїду додому», – P19, Велика Британія (Шотландія).

«У нас не було часу щось кудись перевозити і збиратися, все було дуже швидко, тому ми взяли все необхідне і переїхали, і вже тут купували все необхідне і замислились над будівництвом заводу», – P24, Туреччина.

Аналіз наданої нам інформації дозволив сформувати портрет переміщеного бізнесу за кордон, який може варіюватися залежно від різних факторів – таких, як сфера діяльності, розмір компанії

¹⁰⁰ Понад 10% українського бізнесу повністю переїхало за кордон | Дніпропетровське інвестиційне агентство. URL: <https://dia.dp.gov.ua/ponad-10-ukra%D1%97nskogobiznesu-povnistyu-pere%D1%97xalo-za-kordon/>

та її стратегічні цілі. Однак можна визначити деякі загальні риси такого бізнесу.

Представники зовнішньо переміщеного бізнесу наголошують, що рішення щодо переміщення за кордон, а не всередині країни насамперед пов'язане з тим, що рятували життя своє та сім'ю, тому, не вагаючись, виїхали в перші дні, а вже потім думали про бізнес. Інакше кажучи, в усіх проведених інтерв'ю респонденти наголосили, що перевезли суто себе й по можливості і бажанню деякий персонал, оскільки релокація була спонтанною і неспланованою.

Разом з тим повномасштабне вторгнення спонукало компанії, які мали на меті вихід на міжнародний ринок, до пришвидшення здійснення поставлених цілей. Зазвичай компанії, які мають стратегічну спрямованість на глобальний ринок та бажання здійснювати експансію за межі своєї країни, мають переваги, оскільки вже пропрацьовували логіко-послідовні схеми виходу на новий ринок, проводили аналіз країн та цільової аудиторії.

«Ми вже давно прагнули вийти на міжнародний ринок, тому що в нашій країні дуже важко запускати інноваційну та екологічну продукцію, суспільство не готове. Саме тому нас більш краще сприйняли в ЄС і почали цікавитися нашими проектами, і ми майже одразу розширили свої горизонти і на Америку. Ми позиціонуємо себе як компанія, яка має високий рівень інноваційності, креативності, стресостійкості, надійний ресурсний портфель та є максимально підготовленою до адаптації у нових ринкових умовах», – P15, Нідерланди.

«Ми давно постачаємо нашу продукцію до країн Європи, ми працюємо з індустрією краси, де наш бренд відомий і користується популярністю в ЄС більше, ніж у нас. Ми давно прагнули до глобалізації своєї діяльності, і от час настав», – P24, Туреччина.

Разом, з тим, якщо говорити про ФОПи, які релокувалися за кордон, то всі учасники інтерв'ю підтвердили, що є більш мобільними, гнучкими та можуть швидше заадаптуватися до нових умов та вимог ринку.

«Я можу зробити тату в будь-якому-куточку світу, і мені навіть дешевше купити там "расходники", ніж мандрувати з ними і сплачувати за зайву вагу у валізі», – P20, Німеччина, Мексика.

«Для роботи мені необхідно мати доступ до інтернету, тому що перевозжу лише себе, телефон і ноут», – P16, Канада.

«Я взяла з собою ноутбук, склала валізу і переїхала за кордон», – Р18, Фінляндія.

Як бачимо, переміщений бізнес за кордон має розвинуту мережу постачальників та дистриб'юторів, а також активно використовує інтернет та цифрові технології для забезпечення комунікації й розвитку бізнесу. Безперечно, варто зазначити, що переміщений бізнес за кордон сприяє розвитку місцевих економік та обміну знаннями, технологіями та культурними цінностями між країнами, зокрема створює робочі місця для резидентів приймаючої держави. Отже, підбиваючи підсумки, зауважимо, що релокація бізнесу мала галопуючий темпи, тому здебільшого стосувалася перевезення персоналу і малогабаритних речей.

3.2.2. Можливості релокації за кордон

Релокація бізнесу за кордон може стати важливим кроком для розвитку компанії та відкрити широкі перспективи для її подальшого росту. Основними можливостями, які може відкрити релокація, є такі:

1. Доступ до нових ринків. Переміщення бізнесу в іншу країну може дати можливість здійснити вхід на нові ринки або розширити присутність на існуючих. Це може стати ключовим фактором для збільшення обсягів продажів та розширення аудиторії споживачів.
2. Зниження витрат. У деяких країнах витрати на оренду приміщень, оплату праці та інфраструктуру можуть бути нижчими, ніж у власній країні. Це може допомогти зменшити загальні витрати підприємства та підвищити його прибутковість.
3. Доступ до талановитого персоналу. Релокація може відкрити доступ до нового пулу талановитих працівників, що може стати важливим ресурсом для розвитку компанії та впровадження нових ідей та підходів.
4. Зближення з ключовими партнерами та клієнтами. Релокація може допомогти зблизити бізнес з його ключовими партнерами та клієнтами, що сприятиме покращенню співпраці та розвитку взаємовигідних відносин.
5. Можливість отримання фінансових пільг. У деяких країнах існують програми та ініціативи, спрямовані на залучення

іноземних інвесторів. Релокація бізнесу може допомогти скористатися такими програмами та отримати фінансові пільги або підтримку від держави.

Загалом, релокація бізнесу за кордон може бути вигідною стратегією для розвитку компанії та відкриття нових можливостей для її успішного функціонування на міжнародному ринку.

Говорячи про можливості релокації працівників за кордон, важливо зазначити, що оформлення трудових відносин в іноземній компанії може мати деякі особливості залежно від конкретних обставин. Один із широко використовуваних способів релокації працівників за кордон – це укладення договору про надання персоналу (секондменту) з іноземною компанією. Цей вид договору дозволяє зберегти за працівником його робоче місце на підприємстві та продовжувати отримувати зарплату від свого українського роботодавця, який відряджає його до іноземної компанії. Ще одним варіантом є «переоформлення» працівника для продовження його роботи на материнську компанію за кордоном.

У такому разі працівник та український роботодавець можуть припинити трудовий договір за взаємною угодою, після чого працівник може бути прийнятий на роботу за кордоном на підставі відповідного договору. Для організації роботи релокованих працівників важливо враховувати законодавство країни, в яку вони переїжджають, а також українське законодавство щодо відрядження працівників за кордон. Також необхідно пам'ятати про відшкодування витрат, пов'язаних з переїздом та працевлаштуванням за кордоном, які можуть бути передбачені укладеними договорами та угодами.

Отже, релокація бізнесу за кордон може бути стратегічним рішенням для підприємств українського ринку, особливо в умовах воєнного стану та нестабільності на внутрішньому ринку. Основні переваги релокації бізнесу охоплюють: доступ до нових ринків та клієнтів, зменшення впливу політичної та економічної нестабільності в країні, можливість зниження витрат на оплату праці та інфраструктуру, а також сприяння розвитку інновацій та підвищенню конкурентоспроможності. Однак при релокації важливо враховувати юридичні та фінансові аспекти, а також вивчити особливості бізнес-середовища та культурні відмінності країни, куди планується переїзд.

3.2.3. Привабливість приймаючих країн для ведення релокованого бізнесу

Незважаючи на труднощі ведення бізнесу в приймаючій країні, які були згадані респондентами, представники переміщеного бізнесу і надалі ведуть там бізнес. За оцінками респондентів, ці країни є привабливими завдяки:

- **географічному розташуванню та відкритості ринку**, що забезпечує доступ до ринків сусідніх країн та полегшує експорт і дистрибуцію товарів.

«З цієї країни дуже легко експортувати продукцію в будь-який куточок світу», – P24, Туреччина.

«Країна є надійним гравцем на ринку, тому немає жодних проблем з експортно-імпортними операціями», – P21, Велика Британія, Шотландія.

«Ринок є відкритий і немає жодних перепон до міжнародної співпраці», – P15, Нідерланди;

- **наявності широкого внутрішнього ринку**. Існує значна споживча база і попит на різноманітні товари і послуги.

«Країна потужно розвивається, акумулює в собі багато представників різних національностей, що створює попит на юридичні послуги, особливо представників країн СНД», – P22, Туреччина;

- **підтримка бізнесу урядом**. У приймаючих країнах спрощені процедури реєстрації бізнесу та захист прав власності.

«В Туреччині ми швидко пройшли реєстрацію авторських свідоцтв на нашу інноваційну продукцію», – P24, Туреччина.

«Оскільки працюємо на весь світ, вдалось дуже швидко вирішити всі юридичні питання щодо функціонування бізнесу», – P23, Туреччина.

«Можна зареєструвати бізнес за пару годин, причому тобі допоможуть і треба буде лише підписати договори», – P15, Нідерланди.

«Був цікавий кейс по сплаті податків, де сама податкова допомогла і пояснила, як менше сплатити податків», – P15, Нідерланди.

«Існує повна підтримка в заохоченні будь-якої діяльності, але разом з тим чим більше ти заробляєш, тим більше сплачуєш податки», – P19, Велика Британія, Шотландія.

«Активно підтримують молодь і їхні соціальні ініціативи», – P16, Канада.

- **Особлива підприємницька культура.**

«Оскільки в Канаді найбільша діаспора, то наші співвітчизники повністю нас підтримують», – P17, Канада.

- **наявність висококваліфікованого підготовленого людського капіталу.**

«В країні дуже багато людей з якісною освітою і багато іммігрантів, тому знайти собі працівників не становить труднощів», – P21, Велика Британія, Шотландія.

- **підтримка розвитку інновацій.**

«В країні іде значна грантова підтримка стартапів, бізнесу на засадах сталого розвитку, ми також користувались податковими канікулами і грантом на 10 тис. євро», – P15, Нідерланди.

«Є підтримка уряду розвитку інноваційного бізнесу», – P24, Туреччина.

Проблеми та можливості приймаючих регіонів під час релокації бізнесу

4.1. Досвід співпраці з представниками релокованого бізнесу

4.1.1. Комунікація та координація дій ОВА, ОМС та потенційних релокантів

За результатами опрацювання офіційних відповідей та проведених глибинних інтерв'ю з представниками ОВА / ОМС / АРР (додаток А) отримано дані щодо ключових аспектів релокації бізнесу в Україні. Початкова комунікація в процесі переміщення бізнесу відбувалася тільки з підприємствами, яким потрібна була державна підтримка щодо релокації (офіційна релокація) (рис. 4.1). Підприємства, які не потребували підтримки в релокації і не бажали її отримати, не виявляли ініціатив щодо комунікації з ОВА / ОМС, переміщувалися власними силами (неофіційна релокація). Комунікація потенційних бажаючих релокуватися з ОВА / ОМС відбувалася:

- через спеціалізовані платформи, створені в межах загальнодержавної програми релокації бізнесу «Дія.Бізнес», «Prozorro. Продажі» (офіційна комунікація);
- через прямі контакти бізнесу та місцевих органів самоврядування (неофіційна комунікація).

Комунікація та координація дій потенційних релокантів з ОВА / ОМС охоплювала такі основні етапи (рис. 4.2):

1. Подача заяв на релокацію через спеціалізовані платформи. Координатор – Міністерство економіки України.
2. Оброблені заяви відображаються в режимі онлайн ОВА / ОМС потенційних приймаючих регіонів. Координатори – обласні військові адміністрації;



Рис. 4.1. Комунікація потенційних релокантів з регіональними органами влади



Рис. 4.2. Етапи комунікації та координації дій релокованого бізнесу з регіональними органами влади

3. Обласні військові адміністрації поширювали опитувальник (як правило, Google-форма, Telegram) серед бажаючих релокуватися до їхнього регіону з метою виявлення необхідних побажань (індивідуальних). Координатори – обласні військові адміністрації.
4. Підготовка інформації для ініціативних суб'єктів релокації, відповідно до їх запитів (2–3 дні). Координатори – обласні військові адміністрації, агенції регіонального розвитку, органи самоврядування територіальних громад.
5. Зворотний зв'язок з бажаючими релокуватися щодо їх запитів, узгодження подальших дій. Координатори – обласні військові адміністрації, агенції регіонального розвитку, органи самоврядування територіальних громад.

Крім офіційного, визначеного алгоритму дій, на початкових етапах громади (регіональні органи влади та агенції регіонального розвитку) комунікували з охочими релокуватися навіть не в їхні регіони, розуміючи потенційний позитивний ефект від більшої кількості нових підприємств у регіоні.

«...Міністерство економіки було тут основним гравцем і збирало заявки від того бізнесу, який хотів би змінити місце локації...» (респондент P2).

«...Коли якийсь бізнес виявляв ініціативу для релокації, ми в режимі онлайн бачили оброблену заявочку...» (респондент P2).

«...На той час був такий певний опитувальник, по якому ми працювали над кожним...» (респондент P2).

«...Зробили онлайн-форму, і для себе напрацювали базу даних вільних приміщень. Це були переважно приватний бізнес, хто пропонував, оренда або там тимчасове використання, і якісь були площі, комунальне майно і щось державне...» (респондент P3).

«...Залежно від їх умов, вимог, бо там і площа, і висота стелі, і так далі, ми пропонували. Ось така у нас була комунікація. Коли вони до нас приїжджали, ми вже тут на місці зустрічали і допомагали в міру необхідності...» (респондент P3).

«...Була розроблена Google-таблиця, яку підприємці, які хочуть переміститися, вносили свої дані, контактні телефони, назви, який вид діяльності, усі контакти, по яким можна було з'єднатися. На початковому етапі ця гугл-таблиця була у відкритому доступі, і ми її розповсюдили серед наших всіх громад...» (респондент P5).

«...На тому етапі, коли це все було відкрито, то ми трошки хитрили, ми дзвонили до людей, які навіть і не обирали Чернівецьку область. Ми до них дзвонили і пропонували приїхати до нас...» (респондент P5).

«...Оскільки ми так само розуміли, давайте скажемо відверто: є певна конкуренція між регіонами...» (респондент P2).

«...Хто затягне більше релокованого бізнесу до себе і чому це має бути саме ця область, а не інша. Ну і звичайно, що було так, що ми навіть наввипередки телефонували...» (респондент P2).

«...Ми створили чат в телеграм-каналі з територіальними громадами, крім того, у нас є реєстр, сформований з вільних там земельних ділянок, вільних приміщень, для того щоб запропонувати для релокації...» (респондент P1).

«...Відсотків 15, да, це ті бізнеси, які от так вищукували по громадах. Ті, які не зверталися по допомогу, ті, які просто там переїхали і все. У стресі переїхали собі, і їм не треба допомоги...» (респондент P1).

«...Ми використали банальний телеграм... Робота зводилася до того, що ми продзвонювали чи відписували по цих пропозиціях, систематизовували цю інформацію в екселі і віддавали вже готову інформацію для суб'єкта ініціативи з прямими контактами до власників або розпорядників того чи іншого майна, яке відповідало запиту ...» (респондент P2).

«...Крім державної програми, ми знаємо, є такі випадки, коли бізнес, наприклад, мав співпрацю з іншими регіонами. Він просто переїжджав до тих, з ким вони співпрацювали. Поза межами урядової програми...» (респондент P3).

«...Контакт був з представниками департаментів, плюс розказував про голів громад, представників громад, які теж намагалися свої території залучити...» (респондент P5).

«...Ми розуміємо, що є підприємства, які переміщалися, не обов'язково ставлячи до відома владу...» (респондент P5).

«...Переглянули свої і якісь підприємства, які були не використані, їхні потужності законсервовані з попередніх періодів, десь якісь змогли надати земельні ділянки, щоб розмістити оцей релокований бізнес. Це така наша тісна співпраця з громадами...» (респондент P8).

«...Ми створили окрему Телеграм-групу, де у нас були всі громади, і в нас під кожний конкретний запит ми створювали гугл-форму, в якій було 10–15 параметрів, залежно від того, якого характеру це підприємство, чи які потреби щодо логістики, щодо розташування...наявність якихось там ще технічних параметрів...» (респондент P9).

«...Розміщували цей запит, надавали 2–3 дні громадам. Зазвичай ми отримували десь від 3 до 10 пропозицій від громад...» (респондент P9).

«...Це загальна система комунікації, це Мінекономіки разом з "Prozorro. Продажі" зробили...» (респондент P13).

«...Комунікація з цими бізнесами була через вертикаль уже владу, при Міністерстві економіки... Ми отримали уже більш таку чітку базу даних тих, хто бажає релокуватися в наш регіон, комунікували з цими людьми...» (респондент P7).

«...Проводили з ними розмови, інформували їх щодо площ у територіальних громадах, які є можливості залежно від їхніх потреб, які ми визначали разом з ними, знаходили для них потужності, які їм потрібні і надавали пропозиції...» (респондент Р8).

4.1.2. Підготовка та організація релокації бізнесу в обраний регіон

До підприємств, які бажали релокуватися в обраний регіон, надсилалися пропозиції згідно з їхніми запитамі (приміщення, комунікації, безперебійність енергопостачання, географічні особливості). За умов, коли охочих релокуватися задовольняли пропозиції ОВА / ОМС щодо їхніх запитів, обласні військові адміністрації ініціювали процедуру супроводу (підготовки та організації релокації). Здійснювалися інформаційно-консультаційна робота, коригування, виїзди для огляду пропозицій, допомога із дозвільними документами тощо.

Процес підготовки та організації релокації бізнесу передбачав:

- 1) узгодження позицій щодо географічного розміщення в регіоні та необхідної нерухомості і її підготовку;
- 2) узгодження й організацію перевезення персоналу, родин персоналу, пошук житла тощо;
- 3) допомогу в оформленні фінансової допомоги (гранти, програми фінансування);
- 4) подальший консультаційно-інформаційний супровід та організацію механізму співпраці з релокованим бізнесом державних установ (центрів зайнятості, освітніх закладів, медичних закладів, податкових органів, силових структур тощо).

Більшість підприємств виявляли бажання релокуватися до великих міст, обласних центрів (або на відстані 10–15 км від них). Більшість експертів зазначають, що багато підприємств робили акцент саме на адміністративному статусі населеного пункту (велике місто, обласний центр), відмовляючись від належних об'єктів нерухомості, але більш віддалених населених пунктів такого статусу. ОВА / ОМС сприяли відновленню зруйнованої / пошкодженої нерухомості, яка могла бути використана для потреб релокованого бізнесу.

«...Коли ставиться питання, то ми хочемо...обласний центр. Ну, і там десь подалі, то не дуже... Плюс 10, 15, 20 км... Практично найбільша чисельність релокованих – це колишні міста обласного значення...» (респондент Р3).

«...Так склалося історично, що 50% заявок, які до нас потрапили, да, вони розглядали переміщення – місто Київ...» (респондент Р1).

ОВА / ОМС організовували допомогу в перевезенні персоналу та родин працівників. Здійснювалася комунікація із гуртожитками, можливими місцями тимчасового розміщення (школи, дитячі садки, заклади освіти) та волонтерами, які згодні прийняти переселенців у приватний сектор. Для забезпечення належних житлових умов проводилася реновація житла для ВПО та працівників (і їхніх сімей), зокрема у Львівській області.

«...Безпосередньо з центром зайнятості, який теж долучали до цього процесу, з гуртожитками, які можна було на той час пропонувати для розміщення персоналу...» (респондент Р4).

«...Були підприємства, які перевезли там чи 60, чи 70 працівників, ну, точніше з сім'ями, розмістити нема де – вони прожили в гуртожитку освітнього закладу...» (респондент Р13).

«...Були як приватні, так і комунальні приміщення. І ми допомагали розмістити працівників, тому що є підприємства, які переїжджали зі сформованим кістяком працівників. Когось в гуртожитки, когось в приватний сектор...» (респондент Р5).

«...Ми надавали супровід... Поїхати, познайомитись, подивитись... Влаштовує – не влаштовує... Скоригувати, можливо, ... коригувальний запит зробити, аби знайти щось інше...» (респондент Р9).

«...Ми супроводжували кілька підприємців., допомогли в комунікації, у вирішенні питань з Фондом державного майна...» (респондент Р9).

ОВА / ОМС та агенції регіонального розвитку займалися підбором та допомогою в оформленні фінансової допомоги: 1) внутрішніх грантів; 2) міжнародного грантового фінансування; 3) урядових програм допомоги ВПО; 4) пільгового кредитування. Крім того, здійснюється робота із залучення благодійних внесків, донатів та інших зборів на допомогу релокованому бізнесу та ВПО.

«...Ми особисто збирали наради з релокованим бізнесом для того, щоб, перш за все, вони познайомилися між собою, по-перше;

по-друге, вони знали, де влада, до кого звернутися в рамках будь-яких там проблемних питань...» (респондент P1).

«...Більшість релокованого бізнесу все-таки хотіло працювати в місті... в обласному центрі...» (респондент P5).

ОВА / ОМС постійно займаються інформаційною підтримкою релокованих підприємств. Здійснювалися консультаційні заходи з налагодження роботи місцевих державних установ із релокованими бізнесами, щоб полегшити їх інтеграцію в соціально-економічні відносини регіону (зменшення бюрократії, оптимізація і прискорення реєстраційних процедур, допомога в налагодженні каналів збуту продукції).

«...За кожним суб'єктом, який прийняв рішення релокуватися, був закріплений працівник, який мав з певною періодичністю контактувати й розуміти стан справ... Ми домовилися із Головним управлінням держпраці про те, що вони надаватимуть консультаційну підтримку...» (респондент P2).

«...Тому що є питання супроводу... Коли суб'єкт ініціативи підтвердив бажання здійснити реальну релокацію., ми вже комунікували з Міністерством економіки України та інформували їх про це, і тоді ми рухалися в напрямку іншого міністерства – Міністерства інфраструктури...» (респондент P2).

«...Будь-хто із бізнесу релокованого або хто збирається релокуватися до області... Була створена гаряча лінія... Ми максимальний супровід надаєм, все, що стосується приміщень, зайнятості, підбору робочої сили, гуртожитків...» (респондент P4).

4.1.3. Переміщення та логістика релокованого бізнесу

Регіональні органи влади сприяли переміщенню виробничих потужностей, персоналу та їхніх сімей. Такі заходи здійснювалися в межах загальнодержавної програми релокації силами і засобами Укрзалізниці та Укрпошти (рис. 4.3).

«...Через систему Мінекономіки по релокації... ми перевозили через Укрпошту, відшкодовували... і через Укрзалізницю...» (респондент P1).

«...Ми працювали у рамках урядової програми, це були компенсації через Укрзалізницю, через Укрпошту...» (респондент P4).



Рис. 4.3. Логістичне забезпечення релокації підприємств

«...Міністерство інфраструктури, яке силами Укрпошти або Укрзалізниці, що давали сили і засоби для того, щоб здійснити релокацію...» (респондент P2).

«...І на національному рівні є відповідно, була ініціатива від Міністерства економіки і багатьох інших гравців, там Укрзалізниці і так далі, да, по сприянню релокації, і є, відповідно, на сайті "Дія"...» (респондент P6).

«...Ви знаєте, що якщо по державній програмі, то було перевезення потужностей по основних таким трьом критеріям: це власними силами, Укрпоштою або Укрзалізницею...» (респондент P8).

«...Перший блок – це вантажне перевезення, коли релокується саме підприємство. Другий блок – це перевезення людей, які так само рухалися, подекуди – з сім'ями...» (P2).

Експерти зазначають, що деякі підприємства здійснювали переміщення власними силами та за власний рахунок. За умов, коли навантаженість Укрпошти або Укрзалізниці була суттєвою чи були обмеження в часі, ОВА / ОМС використовували зв'язки із місцевими логістичними компаніями для організації переміщення бізнесу та працівників.

«...Коли вони не могли цього зробити або піджимав час, тоді ми застосовували наші індивідуальні контакти з логістичними компаніями або з тими, хто на той час здійснював будь-які пасажирські чи інші перевезення...» (респондент P2).

За словами експертів ОВА, існували окремі неурядові організації, які допомагали із перевезенням бізнесу.

«...Є там окремі активності по перевезенню від асоціацій, які зробили таку релокацію...» (респондент P2).

Для полегшення переміщення і логістики релокованим підприємствам пропонувалося (до прийняття кінцевого рішення про релокацію) для мінімізації ризиків завчасно перемістити власні ресурси до спеціально створених логістичних хабів під охороною, до прийняття кінцевого рішення.

«...Може, всі свої активи, пасиви перевести у визначений хаб. А цей визначений хаб перебував під охороною сил ТРО...» (респондент P2).

4.1.4. Відновлення, запуск і підтримка діяльності релокованого бізнесу

Визначено, що процес відновлення та запуску діяльності релокованого бізнесу передбачав:

- 1) відновлення інфраструктури (відновлення необхідної інфраструктури на новому місці – електропостачання, водопостачання, систем опалення та вентиляції, зв'язок тощо; ремонт та налагодження систем і мереж; отримання необхідних документів і дозволів);
- 2) відновлення обладнання та технологій (перевірку, ремонт, налагодження та випробування машин, інструментів, систем автоматизації та інших технічних засобів, перевезених у процесі релокації);
- 3) реорганізацію бізнес-процесів (перегляд логістики та постачання, технологій продажів; підбір кадрового складу за необхідності, перекваліфікацію наявної робочої сили);
- 4) відновлення клієнтської бази та партнерських відносин (налагодження роботи з попередніми клієнтами та партнерами; проведення маркетингових кампаній та рекламних заходів для залучення нових клієнтів і розширення ринку за підтримки АРР та регіональних органів влади);
- 5) тестування та запуск бізнесу (тестування на одному бізнес-циклі, у разі успіху – запуск повних потужностей);
- 6) подальшу підтримку релокованого бізнесу (сприяння у вирішенні проблем; допомога у фінансуванні поточних потреб, оперативної діяльності тощо; проведення консультацій – індивідуальних, групових (зустрічі, форми, симпозиуми)).

Для успішної релокації підприємства важливу роль відіграла наявна інфраструктура приймаючого регіону. ОВА / ОМС

тісно співпрацювали із місцевими комунальними службами щодо приведення необхідної інфраструктури до потреб бізнесу. Одночасно здійснювалася реновація старих, невикористовуваних приміщень різного призначення з метою подальшого їх використання на потреби релокованого бізнесу. ОВА / ОМС проводило роз'яснювально-організаційну роботу із державними структурами громади з метою спрощення дозвільних та реєстраційних процедур для релокованого бізнесу.

«...Налагоджена співпраця... з центрами надання адміністративних послуг. Бізнес, який звертається напряму, отримує контакт, як зареєструватися, як отримати всі ці довідки з ЦНАПу... Тісна співпраця з центром зайнятості та держпрацею... Центр зайнятості допомагає з працевлаштуванням, а держпраця стосовно... дозвільних документів...» (респондент P1).

«...Налагоджена співпраця з центром зайнятості, ми їм кожного місяця надсилаємо перелік релокованого бізнесу...і заповнювати вакансії... Ну, ввести свій облік працівників, чи реєструються вони, чи зареєстровані, спільно з пенсійним фондом...» (респондент P1).

«...Попросили у податкової, щоби просто якісь базові запити вирішувати швидко і зрозуміло, щоби ніхто не мав упередження чи упередженого ставлення...» (респондент P2).

Значна кількість релокованих підприємств переїжджала із широкою номенклатурою технологічного обладнання, яке на етапі монтажу на новому місці потребувало перевірки, ремонту, налаштування та тестування. Важливо було налагодити комунікаційні мережі, особливо для ІТ-підприємств та фінансових установ. Релоковані підприємств з метою оперативного відновлення діяльності намагалися швидко налагодити логістичні канали, укомплектувати штат працівниками з необхідним набором компетенцій (за необхідності перекваліфікувати). У новому регіоні важливим було здійснення розвідувального маркетингового дослідження ринку з метою розуміння цільової аудиторії та технологій продажів. Після релокації бізнесу важливо відновити клієнтську базу та партнерські відносини. Підприємства намагалися налагодити роботу з попередніми клієнтами та партнерами, а також залучали нових шляхом проведення маркетингових кампаній та рекламних захо-

дів. Агенції регіонального розвитку та регіональних органів влади активно допомагали новим підприємствам налагодити канали збуту продукції, а в прикордонних областях сприяли експортній діяльності релокованих бізнесів.

«...Ми деяким підприємствам, наприклад виробництво меблів для лікарень, то ми поширювали по свої каналих, для органів місцевого самоврядування, для бюджетних установ, щоб вони побачили, що є такі підприємства, налагодили зв'язки і робили у них замовлення...» (респондент Р3).

«...Ми шукали їм сировину, бо постачальники не хотіли з ними працювати, вони незнайомі... не хотіли їм продавати...» (респондент Р13).

Запуск бізнесу після відновлення був позитивним результатом скоординованої роботи бізнесу, ОВА/ОМС та АРР. Цей етап допомагав провести пілотні продажі, оцінити перші результати та виявити проблеми. АРР також залучалися до допомоги, аналізуючи бізнес-плани релокованих підприємств і результати їх реалізації. Важливим аспектом роботи АРР була допомога в отриманні грантів (пошук пропозицій, формування запиту, формування бюджетів, супроводження). У разі успішного пілотного запуску частка підприємств (із частковою релокацією працівників / обладнання) ініціювала 100% релокацію в приймаючий регіон.

«...Ми співпрацюємо, ми навіть самі пишемо повністю грант, за це ми кошти не берем, це просто більш, знаєте, як поклик допомогти людям інтегруватися в ті громади...» (респондент Р12).

«...Намагаємося допомагати при складанні там бюджетів... бізнес-плану, тому, якщо вони звертаються, ми всіляко їх підтримуємо...» (респондент Р12).

ОВА та ОМС допомагали налагодити комунікацію релокованих бізнесів між собою для обміну позитивним досвідом, для цього їх кооперували за галузевим принципом із призначенням куратора (представник регіональних органів влади) задля оперативного вирішення проблем. Організовувалися спеціальні масові зустрічі релокованого бізнесу та представників регіональних органів влади. Здійснювалися інформаційно-консультаційні заходи для релокованого бізнесу з метою інформування про нові можливості та програми. На такі зустрічі запрошуються керівники (та/або перші

заступники) місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, органів контролю, представники територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади, обласний територіальний центр комплектування, соціальної підтримки та комунальних служб, де спільно з бізнесом розглядаються і вирішуються проблемні питання в межах компетенції обласних військових адміністрацій. Керівники та/або їхні заступники в режимі стендапу інформували бізнес про представників своїх установ, відповідальних за комунікацію із релокованим бізнесом. У разі, якщо релоковані підприємства були незадоволені комунікацією, регіональні органи влади сприяли її налагодженню та допомагали у вирішенні проблемних питань. Водночас регіональні органи влади створювали окремі «гарячі лінії» для оперативної комунікації. У прикордонних областях України організовувалися зустрічі для релокованого бізнесу за участі міжнародних представників.

«...Стосовно їх ком'юніті, да, це була основна наша задача, тому що, коли ми їх познайомили між собою... Це було дуже круто... Регулярно раз в місяць у нас завжди є галузева зустріч...» (респондент P1).

«...Велику зустріч релокованого бізнесу з державними установами... закритого формату... Ми викликали керівника та першого заступника кожної установи, тобто кадастр, праця, податкова, газ, енергія, тепло і так далі. Кожен з них у режимі стендапу дав інформацію про службу, контактних осіб, і, відповідно, релокований бізнес міг з ними комунікувати. Якщо ця комунікація була якоюсь не такою чи не задовольняла... Ми включалися в цю історію і вирішували їхні питання...» (респондент P2).

«...Проводимо форуми, семінари, наради і запрошуємо релокований бізнес, щоб вони познайомилися ...» (респондент P5).

«...Постійно працюють, мають безпосередню брошуру, в якій є кожен працівник регіональних органів влади, у разі потреби вони їм сигналізують...» (респондент P2).

«...де підприємці, де місцевий бізнес давав безкоштовно свою територію для релокованого бізнесу...» (респондент P5).

Як зазначали респонденти, релокований бізнес позитивно оцінював такі ініціативи. Так, у Закарпатській області відкрито новий цифровий інформаційно-довідковий портал «Допомога

Закарпаття». На цьому порталі кожен може знайти або додати необхідну інформацію: вакансії, гумдопомога, підтримка бізнесу, житло, соціальна підтримка, донорство, допомога ЗСУ та багато іншого. Паралельно при департаментах обласних військових адміністрацій, відповідальних за економічний та регіональний розвиток, створювалися «Центри підтримки підприємництва».

4.1.5. Загальна характеристика, особливості релокованих підприємств

За словами респондентів, релоковані підприємства у більшості регіонів мають низку спільних характеристик, зокрема, це стосується видів економічної діяльності. Релокуються переважно підприємства зі східних регіонів України, де переважає розвинутий промислово-виробничий сектор. Як правило, це підприємства досить наукоємні, з висококваліфікованим персоналом, які спеціалізуються на сировині або продукції з високою доданою вартістю.

«...Виробництво, в більшій мірі торгівля у нас сильно не пішла, більше виробничі підприємства... Склади розміщували... Специфіка регіону витримана... Машинобудування, металообробка, сільськогосподарські підприємства, виробники верстатів для сільського господарства... Одиниці великих, більше середніх. Певна річ, серед них є і малі, ФОПи...» (респондент Р4).

«...Це трошки нові області для нашої галузі... В нашій області переважало сільське господарство, переробка сільськогосподарської продукції, ПВХ продукція, деревообробна промисловість... Наразі ми побачили... основне переміщення відбувалося зі сходу... Там і підприємства, більш наукоємні і більш з високим ступенем доданої вартості... Виробничі, скажімо... машинобудівні підприємства... виробник... високовольтного обладнання... виробляють велосипеди., виготовляють розетки, вимикачі, електричні кабелі, проводи, світлодіодне освітлення...» (респондент Р5).

«...Абсолютно різний... Малий, середній, великий бізнес...» (респондент Р6).

«...Дуже різний бізнес, немає там, щоб тільки одного спрямування...» (респондент Р13).

«...Якщо ми говоримо про виробництво, це харчова, будівництво, радіатори, котли, металообробка, харчпром... м'ясні вироби, швейне

виробництво ... легпром, харчова, металообробка, взуттєва... Якщо по послугах, то це там все, що може бути: і стоматологія, і косметологія, і все що завгодно...» (респондент Р9).

«...Виробництво, переважно виробництво і послуги є готельний бізнес... ресторанний. Але виробництво є і продукції, і сировина, і переробка. Промисловості такої немає, ну щоб великої, але присутні...» (респондент Р10).

«...На особливому контролі були стратегічні підприємства...» (респондент Р13).

Водночас серед релокованих – значна кількість малих бізнесів, зокрема ФОПів: сфера послуг, сфера обслуговування, оптово-роздрібна торгівля тощо. Важливими є кейси релокації, а саме її конфігурації.

«...Маленькі ФОПи, які переїхали, теж досить багато... Оптова й роздрібна торгівля, досить багато... Далі сфера послуг, от сфера послуг теж великий відсоток... Про ФОПи, якщо ми кажемо про великий бізнес, це харчова промисловість...» (респондент Р1).

Результати опитування респондентів дозволили сформулювати таксономію релокації за чотирма основними ознаками (рис. 4.4). Водночас репатріація підприємств з приймаючих регіонів відбувається за схожими ознаками.

«...Вони були в Києві... Потім переїхали в Львівську область, з Львівської області переїхали на Київщину...» (респондент Р1).



Рис. 4.4. Таксономія релокації (з погляду ОДА/ОМС/APP)

«...З Ірпеня, вони хотіли переїхати в межах області на безпечнішу територію, там в Білоцерківській район...» (респондент P1).

«...Зараз працюють, основне підприємство там, а тут повідкривали філії... Є які 100% переїхали і працюють тут. Є які частину обладнання перемістили і працюють там і тут, у нас як філія. Різні варіанти. Є навіть ті, які переїхали, там було виробництво, там трішки працюють, а тут інший вид діяльності, торгівлею займаються... Є які зареєстровані як відокремлений підрозділ...» (респондент P3).

«...Вони перереєструють, частина з них перереєструвалися... В деяких асоціаціях міст... була домовленість про те, що підприємства переїхали, вони працюють там по старій реєстрації, щоб ще більше додатково не ускладнювати їхню роботу стосовно... функціоналу, податкової і все решта. Але в більшості звичайно виконувалася робота щодо перереєстрації, тому що це надходження і податків, і ми... співпрацювали із податковою... надавали ті списки...» (респондент P1).

«...Фізичні особи підприємці... З ними співпрацювали тому, що вони можуть переїжджати, переміщатися, змінювати, незважаючи ні на що там, свою локацію...» (респондент P1).

«...Переїхало з Київщини, да, на Львівщину, то вони на сьогоднішній день розширили там мережу лінійок... і активно вже експортують...» (респондент P1).

Також за словами експертів можна сформуванати портрет релокованого бізнесу: адаптивність; схильність до ризику; дисциплінованість; швидкість, рішучість у прийнятті рішень.

«...Цей бізнес він, швидше, він є рішучішим. Він здатний приймати складні рішення, він є більш стресостійким... не люблять ефемерних розмов...» (респондент P2).

«...Вони такі, більш виховані в такому, вони десь більш дисципліновані, у них такий підхід... Якщо наші такі трошки там: "Я подумаю", "Там завтра", то ці такі більш такі конкретні, чіткі...» (респондент P5).

«...Ми бачимо вже поодинокі, правда, випадки, які поволі набирають системного характеру, коли релокований бізнес об'єднується і ... бере якісь підряди, спільно виконує або спільно десь виходить на експорт...» (респондент P2).

«...Багато хто, наприклад, долучається там до соціальних проєктів, підтримці, да, гуманітарних місій, віддають частину свого товару на там, на Збройні Сили... Це бізнес переміщений, да, і долучається до соціальних проєктів...» (респондент P1).

4.2. Вплив релокованого бізнесу на приймаючий регіон

Більшість респондентів вважають, що вплив релокованого бізнесу на приймаючий регіон є помірним або незначним. Однак засвідчується чітка пряма кореляція між кількістю релокованих, їх розмірами та впливом на регіон. За словами респондентів, релокація бізнесу справляє економіко-соціальний та технологічний вплив на приймаючий регіон.

«...Кількість бізнесу, яка перемістилася на Київщину, да, якщо брати в цілому, да, в межах регіону, вона особливо не вплинула...» (респондент P1).

«...Будь-який суб'єкт господарювання, який реєструється в громаді, маленький... Для них там 2–3 суб'єкти господарювання не має впливу, якщо ми зараз скажемо про маленькі громади... куди переїхали підприємства, то та це зрозуміло... Надходження до бюджету є...» (респондент P1).

«...Десь 700 суб'єктів господарювання зазнали якраз впливу збройної агресії, да, були знищені, десь таких 100 підприємств, які дійсно були знищені, частково пошкоджені в різні ступені пошкодження, від там 10%, я кажу, до 100%. Коли ми приходили, там було просто згарище. Та тому це вплинуло більше, да, ніж релокований бізнес...» (респондент P1).

«...Ми не спостерігаємо там якогось значного приросту, або там зміни прямих конфігурації або ландшафту економіки області...» (респондент P13).

«...З точки зору показників економіки це не вплинуло абсолютно ніяк. Це не вплинуло ні на валовий регіональний продукт суттєво, це не вплинуло ні на обсяги експорту/імпорту. Ну може хіба ми це побачимо десь у більшій часовій перспективі...» (респондент P2).

«...Є оце відчуття, що для місцевого населення це надто малі втручання. Тобто для малих та середній бізнес навіть непомітно на місцевому рівні...» (респондент P6).

4.2.1. Економіко-соціальний вплив релокованого бізнесу

Виходячи із відповідей респондентів, до основних аспектів економіко-соціального впливу релокованого бізнесу можна віднести:

- підвищення економічної активності в регіоні;
- збільшення кількості населення регіону за рахунок внутрішньо переміщених осіб підвищує споживання товарів і послуг бізнесу в регіоні;
- посилення конкуренції з місцевим бізнесом;
- зростання податкових надходжень до бюджету регіону;
- створення нових робочих місць;
- конверсія бізнес-культури.

«...Підсилило якісь сектори те, що є внутрішньо переміщені особи. Тому що не знаю, є кав'ярні переповнені. Заклади харчування переповнені. Там, швейна галузь повернулась... Ніби там довоєнні показники. Більше, напевно, люди...» (респондент P13).

«...В конкурентній боротьбі перемагає сильніший, тому треба підвищувати, треба підвищувати якісь інші, приміром там, давати сервіс там, обслуговування...» (респондент P5).

«...Коли ми спілкуємося з релокованим бізнесом, вони мають таку, знаєте, соціальну відповідальну місію у своїй громаді, оскільки вони беруть на роботу внутрішньо переміщених осіб... Вони сплачують податки, вони наповнюють місцевий бюджет, вони долучені до соціально-економічного життя шляхом того, що вони працевлаштовують» (респондент P12).

«...Релокований бізнес сплатив до бюджетів всіх рівнів чотири мільйони. Це за... за 22-й. А вже за перший квартал цього року 23 мільйони...» (респондент P5).

«...Я негативів не бачу... Для економіки це плюс... Релокований бізнес створює робочі місця... Всі вони готові розширяться...» (респондент P5).

«...Рівень заробітної плати у нас набагато менший, ніж був там. На Сході так було традиційно... Інші доходи, інші витрати, інше сприйняття. У нас тут по-іншому ...» (респондент P3).

«...В рамках здорової, свіжа кров принесла свої певні течії в бізнес-культуру... у нас на стадії налагоджування, налагоджування контрактів, налагоджування всіх поставок, партнерів, логістики.

Ще варто прорахувати, настільки це відбилось у валових показниках по економіці області...» (респондент P4).

«...Кожен сприймає їх там як конкурента...» (респондент P1).

«...Здебільшого сприймають як партнерів. Але були в нас поодинокі випадки, коли це різко сприймалося як конкуренція...» (респондент P2).

«...Але конкуренції то ні...» (респондент P3).

«...Ну, звичайно, що для місцевого бізнесу в цьому випадку – це конкуренція...» (респондент P5).

4.2.2. Технологічний вплив релокованого бізнесу

До основних аспектів технологічного впливу релокованого бізнесу можна віднести:

- підвищення кваліфікації працівників завдяки обміну досвідом;
- розширення технологічної інфраструктури регіону;
- розвиток R&D діяльності.

«...І коли той релокований бізнес почав комунікувати із працівниками і робітниками місцевими, він побачив, що кваліфікація набагато нижча. І от, можливо, це дасть поштовх для того, щоб підтягнути наших, у такому плані якщо тут будуть підприємства з іншим рівнем кваліфікації... Обмін досвідом, можливо, допоможе нашим бізнесам і працівникам, в такому плані...» (респондент P3).

«...Різна спеціалізація бізнесу є. І навіть я там чула... бізнес, який там виїжджав, швейна або взуття, що у них там інші технології були, аніж у нас тут... Обладнання набагато дорожче, ніж у місцевому бізнесу...» (респондент P13).

4.3. Проблематика релокації

4.3.1. Труднощі релокованого бізнесу

Військовий стан призвів до виникнення багатьох проблем у бізнесі, які потребують швидких рішень щодо адаптації підприємств до нових умов. Проблемні питання, що виникають у релокованих підприємств, є різними і змінюються на кожному етапі релокації (рис. 4.5).

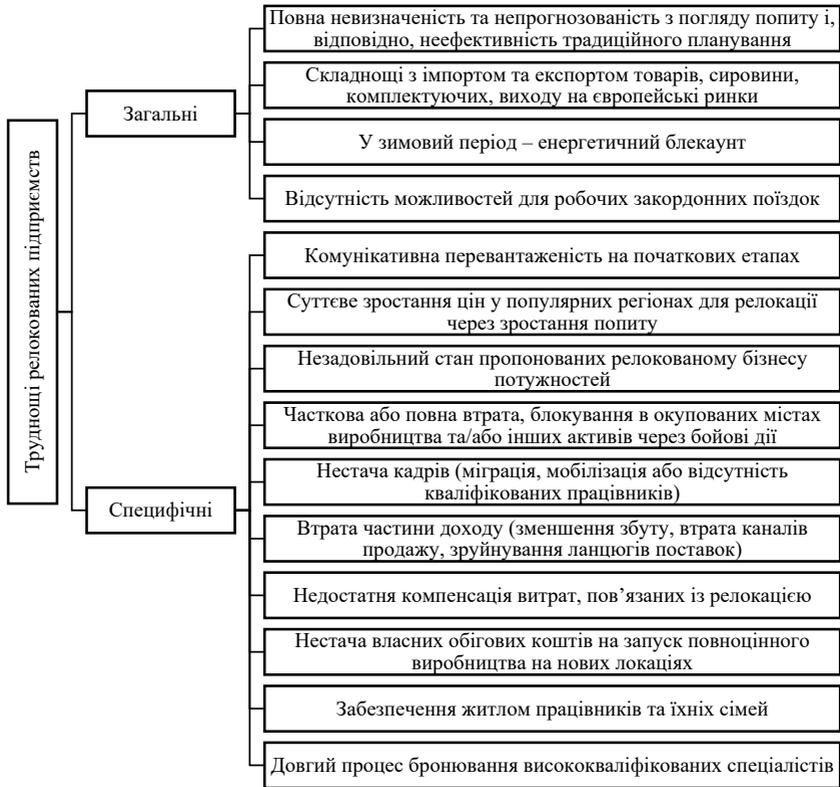


Рис. 4.5. Труднощі релокації бізнесу

«...Ми їх вже не "кошмаримо" нашими дзвінками, бо в певний період часу цього стало забагато...» (респондент P2).

«...В деяких громадах складність комунікації взагалі не тільки з релокованим бізнесом, зі свого досвіду можемо сказати, але взагалі з бізнесом чомусь влада не досить ефективно комунікує...» (респондент P12).

«...Проблема, крім комунікаційної інформаційної була в цінах. Тому що дуже різко вирости ціни на оренду... Ціни виростили просто на неліквідну нерухомість... Були складські приміщення навіть не категорії Б+... Ціни за метр були там 10 доларів і більше... Ми включили Бюро економічної безпеки в цю комунікацію...» (респондент P2).

«...Проблема з якістю приміщень. І була проблема з тим, що ... зірвалися запити. Через те, що наші площі не мали тих потужностей світла, які потребуються для великих багатоповерхових підприємств... І ще одне, це високотоннажні кран-балки, тобто були приміщення, які мають і кран-балки, але там за тоннажністю 5, 10, 15 тонн, а коли там стояло питання 20, 30, 50, то таких приміщень були одиниці...» (респондент P2).

«...Було близько 500 приміщень, але питання в тому, що багато приміщень були не дуже у гарному стані...» (респондент P3).

«...Треба 300 квадратних метрів, комусь 5 тисяч. Комусь потрібна кран-балка...» (P5).

«...Десь були неприйнятні умови оренди, знову ж таки логістика була незручна...» (респондент P10).

«...Приміщення у багатьох областях і регіонах неадаптовані для тих бізнесів... поселення людей. Всі типові проблеми, що пов'язані там з переміщенням людей... Якщо є вільні виробничі площі, то... в цьому населеному пункті нема достатньої кількості житла, це могли бути там тільки садочки, школи...» (респондент P13).

«...Виявилось, на ринку праці немає фахівців, які можуть обслуговувати таке обладнання, коли працювали в таких галузях виробництва. І тому зараз ми працюємо в центрі зайнятості з нашою профтехосвітою...» (респондент P5).

«...Звичайно, брак людських ресурсів, те, що я казала, кваліфіковані кадри завжди потрібні... Дуже багато робочої сили виїхало за кордон... Можливо, звернути зараз увагу на професійно-технічні училища і надати їм можливість розробити, можливо, новий перелік професій...» (респондент P8).

«...То на місці, наприклад, не можуть знайти фахівців там, спеціалістів для такого виду бізнесу... Ще проблема підприємства, це ж бронювання працівників, щоб їх багатьох забирають на фронт... ключових спеціальностей...» (респондент P13).

«...Складніше набирати трудові ресурси... На релокованих підприємствах це зараз буде брак, на другому місці після обігових коштів...» (респондент P10).

«...Були дуже збиті ланцюги постачання і ланцюги збуту... Це там якісь суспільні підряди, чи субпідряди, то... ланцюги постачання. Тут... є окремі кейси...» (респондент P2).

«...Машинна галузь не могла отримати сировину. Переорієнтувалися робити на фронт. Втратили доходи, втратили людей, бо не могли виплачувати з/п,.. втратили фахівців, які зараз переїхали... Півроку вони вже налагоджуються. Ще й зареєстровані в місцях бойових дій...» (респондент P13).

«...Хто віз Укрпоштою, там були проблеми з компенсацією витрат на перевезення... Хтось міг вивезти однією фурую своє обладнання, то декому потрібно було і 100 фур» (респондент P13).

«...Втрата ринків збуту і комунікації. Деякі ще підприємства, це для всього бізнесу не тільки релокованого, але до нас зверталися релоковані, щодо виїзду за кордон. Сировина, яка їм була необхідна, вони мали укласти контракт за кордоном, і вони не могли виїхати...» (респондент P3).

«...Адже ми розуміємо, що багато цих ланцюгів постачання своєї продукції вони втратили в зв'язку з війною...» (респондент P12).

«...По-перше, житло, тому що коли підприємство велике... дуже багато у нас було переселенців... Питання поселення було дуже проблематичним. Друге питання – це якщо підприємство не з працівниками їхало... То це відсутність працівників. У нас працювало одне підприємство, потужне, із Запоріжжя... Пару місяців тому вони звернулися, що не вистачає працівників. Ми дали оголошення, працювали із центром зайнятості, ми по групах розкидали там ВПО. Одна людина зацікавилася... Є питання, що не хочуть офіційно працювати. Інше підприємство, яке переїхало,.. готове розпочати... Працює офіційно, офіційне оформлення працівників... Люди не погоджуються офіційно оформлюватися, бо це відразу загроза ... Військокомат, мобілізація... Треба було зварювальника... Взяли на роботу, оформили, і його відразу мобілізували...» (респондент P3).

«...Питання, яке стосується виїзду за кордон... В тому місці, де вони були, у них були налагоджені шляхи постачання продукції, були контрагенти, з якими вони там довгі роки співпрацювали... Все обірвалося, і їм потрібно це все налагоджувати ... Враховуючи, що вони попали ... в прикордонну область, вони почали шукати можливість виїзду за кордон, щоб презентувати себе, взяти участь у якійсь виставці... Фактично в бізнес-поїзді виїхати за кордон неможливо... От виїжджають, але під іншою метою... Як волонтери... Як волонтер, то йому потрібно щось ще привезти і показати,.. але він же не їде з цією метою...» (респондент P5).

«...Законодавчих проблем не було як таких, на нашу думку...» (респондент P2).

«...Є певні складності бюрократизації, систем управління в органі місцевого самоврядування... Певна складність є у невизначеності законодавства...» (респондент P12).

«...Займає певний час оформити себе як ФОП та зареєструвати свою торгову марку... Потрібно час, щоб ходити по оціх інстанціях, щоб отримати усі ці дозвільні документи і пройти правильну процедуру...» (респондент P12).

«...Мабуть, приміщень... з такими якимось певними особливими вимогами, тому що підприємство не хотіло брати і переїжджати, якщо там треба будувати... З нуля важко було починати, тому шукали ті приміщення, які були у використанні...» (респондент P1).

«...Складність у фінансовому аспекті, те, що він переїхав, потрібно було винаймати приміщення. І це приміщення було неповністю забезпечене всім тим необхідним, що йому потрібно, щоб знаєте, сьогодні заїхав і відразу почав працювати... Потім була складність підключення до електромереж... Надали приміщення там, яке якийсь певний час було відключено від електромереж... Були складності і з тим, що не вистачало коштів платити за цю оренду... Були складнощі у ньому по якимось певним дозвільним документам... Так як він людина нова, то є певна така, ось знаєте, бюрократія» (респондент P12).

«...Проблеми... Це не вистачає йому скляної тари, так як він займається виробництвом соку, основний вид його діяльності і в великих об'ємах... А через здороження газу скляні тари стали дуже дорого вартувати... Обтяжуючий компонент... впливає на операційну діяльність...» (респондент P12).

4.3.2. Труднощі ОВА, ОМС, АРР під час організації релокації у свій регіон

Більшість респондентів акцентували увагу на труднощах релокації окремих бізнесів, однак в опитуванні було зміщено акценти і на труднощі регіональних органів влади приймаючих регіонів (рис. 4.6).

«...Коли ми починали цю діяльність, до нас багато зверталися і податкові органи, і банки, і держпраці. Всі хотіли комунікувати

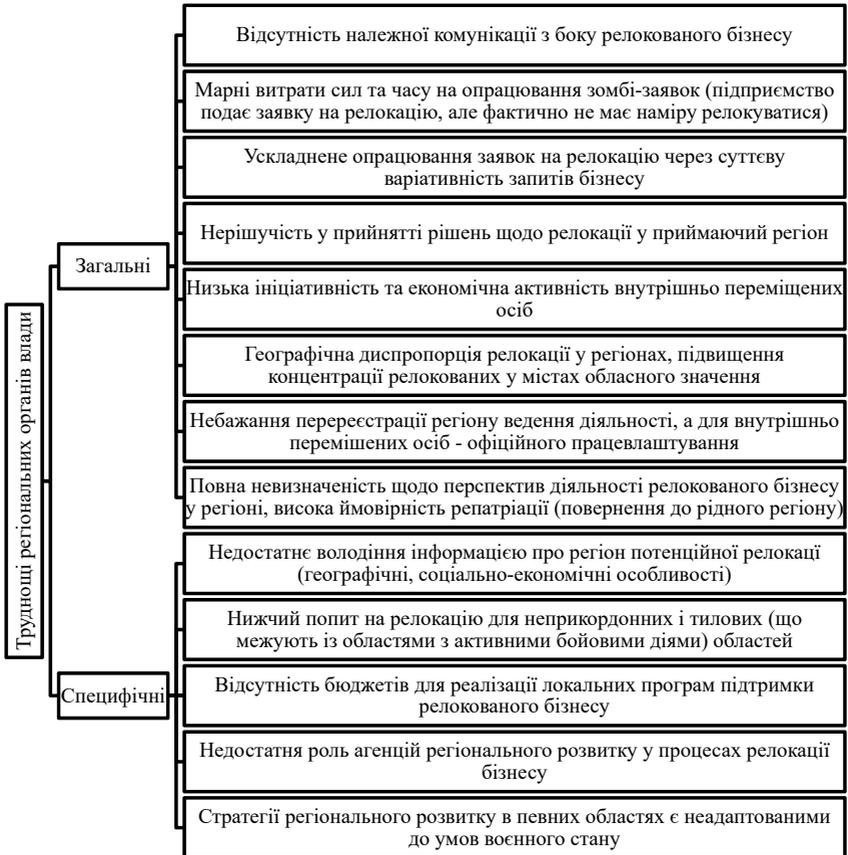


Рис. 4.6. Труднощі релокації для органів влади

з цими підприємствами...Ну і у нас, зразу скажу, є бізнес, який йде на контакт. А є: кажуть "дякую", "переїхали", "залиште нас у спокої"...» (респондент Р3).

«...Були такі кейси, коли для підприємств релокація була більш, як сказати, запасним варіантом, на випадок там збільшення загрози... У нас там є буквально, мені здається, 7-8 заявок, які просто висять, і люди не збираються переїжджати. Да, їм комфортно, да, але на той момент вони розглядали, шукали у випадку можливої загрози для того, щоб переїхати...» (респондент Р1).

«...Нам доводилось пояснювати, де ми знаходимося. Не всі розуміли навіть, що ми знаходимося поряд з ЄС, що у нас є пункти пропуску, що у нас є кордонний пропуск з Румунією. Що, особливо для підприємств, які займаються експортом, це дуже хороша територія ... Не всі розуміють географічну структуру України...» (респондент P5).

«...Є багато державних програм. Це відшкодування роботодавцю за працевлаштування, це і гранти на створення бізнесу для фізичних осіб. Центр зайнятості пропонує багато, це і ваучери на перенавчання. Але ми не бачимо активності від ВПО...» (респондент P3).

«...Київ має спеціальне значення, і якби обласна військова адміністрація, ну, не забезпечує переміщення, да, до міста Києва. Тому досить багато пропозицій на цьому етапі, вони просто відсіювалися. Але бували такі, які були досить переконливі, коли люди хотіли переїхати до Києва. Да, ми їх переманювали на Київщину...» (респондент P1).

«...Але зрозуміло, що питання в тому, коли сталася така ситуація, всі підприємства стягнулися до кордону...» (респондент P3).

«...На жаль, на це, ну в 22-му році, у нас не було коштів по програмі...» (респондент P1).

«...Деякі казали: "Ви приїжджаєте до нас, будь ласка, перереєструйтесь, для того щоб була реєстрація, податки". Наша позиція... Ми не наполягаємо на перереєстрації, ми розуміємо, що складно. Ви переїхали, допомагаєм, ви працюйте...Буде Ваша воля, перереєструйтесь...» (респондент P3).

«...У громадах реєструється, можливо, не підприємство, а філія. Філія не сплачує податки в громадах...» (респондент P8).

«...Треба піднімати таку інституцію, як Агенція регіонального розвитку, на достойний рівень, тому що це є інструмент... Адміністрації не можуть реалізовувати грантові проекти, вони можуть лише рекомендувати, показувати, зазначати перелік цих грантових проектів, а агенції це є саме той інструмент, який є реалізатором проектів грантових...» (респондент P8).

«...На сьогоднішній день всі ми маємо розроблені стратегії регіонального розвитку, які фактично затверджувались рішенням сесії в мирний час, розроблялися в мирний час... Адміністрація почала готувати другий етап плану заходів з реалізації цих стратегій 24–27. Але на сьогоднішній день не внесені зміни там в ті стратегії,

затверджені в 19-му році, щодо актуалізації тих стратегій і приведення їхніх цілей, стратегічних завдань до реалій сьогодення часу...» (респондент P8).

4.4. Підтримка програм переміщення ОВА / ОМС

У контексті сучасних викликів наявність ефективних програм підтримки релокованого бізнесу є критично важливою для економічного зростання та відновлення регіонів України. Згідно з результатами опитування респондентів в Україні реалізується низка загальнодержавних програм, спрямованих на підтримку бізнесу в цілому, а також спеціалізованих урядових програм, які зосереджені на підтримці переміщеного бізнесу. На окрему увагу заслуговують локальні програми підтримки, розроблені на рівні місцевих громад та регіонів, які відіграють ключову роль в адаптації бізнесу до нових реалій та його інтеграції в місцеву економіку. Ці програми охоплюють широкий спектр заходів, зокрема фінансову допомогу, податкові пільги, допомогу в пошуку необхідної інфраструктури та інші критично важливі елементи підтримки, необхідні для відновлення діяльності релокованого бізнесу в складних умовах.

4.4.1. Загальнодержавні програми підтримки бізнесу та урядові програми підтримки переміщеного бізнесу

За словами опитаних респондентів, у багатьох областях України здійснюється на постійній основі промоція загальнодержавних проєктів/програм, які спрямовані на підтримку релокованого бізнесу:

- «Єробота»;
- «Доступні кредити 5–7–9%»;
- Допомога ВПО;
- Урядова програма підтримки переміщеного бізнесу;
- Програма оренди державного майна з пільгами та знижками на час воєнного стану.

«...Іде по програмі спільно з Фондом державного майна України, тому що була льгота, пільга щодо якраз майна, оренди майна, державного, да воно за 1 гривню надавалося в оренду...» (респондент P1).

«...Ми формували програму з Фондом державного майна стосовно відшкодування вартості договору з оцінки майна і збитків...» (респондент P1).

«...Спочатку нас не було в переліку, ми звернулися до Міністерства економіки про те, що у нас є запит на переміщений бізнес, і вони долучили нас до цієї програми...» (респондент P1).

«...Перемістилися на приміщення державного підприємства і орендна плата перші 6 місяців була 1 гривня...» (респондент P5).

«...суть загальної програми релокації полягала в тому, що держава компенсувала або повністю вартість, або частково частину вартості переміщення перевезення обладнання та готової продукції і все, що там підприємство перевозило...» (респондент P5).

«...І от частину з витрат на оцінку збитків компенсується з обласного бюджету, ну і компенсація 5–7–9%. Нуль на рівні банківської системи прибрали, але ми затвердили програму, аби компенсувати відсотки...» (респондент P8).

«... "Єробота" – це також програма, грантова програма, яка націлена на бізнес малий, середній і на релокований в тому числі, де також можна скласти бізнес-план, заповнити заявку, можна отримати кошти...» (респондент P12).

«...Наприклад, міжнародна організація міграції... Запровадили у інших областях програми підтримки бізнесу, але чомусь вони нас не вважають як центральна Україна...» (респондент P13).

4.4.2. Локальні програми підтримки

Згідно з опитуванням респондентів, деякі області не мали окремих локальних програм підтримки. Однак інформанти дослідження зазначали, що ОВА / ОМС постійно працюють над розробленням і реалізацією програм, які фінансуються з обласних бюджетів:

- 1) створення соціальних проєктів (наприклад, «Зустріч влади і бізнесу»);
- 2) утворення громадських спілок, які сприяють комфортності ведення підприємницької діяльності, вирішенню побутових та інших проблем релокованого бізнесу (наприклад, «Закарпатський кластер інформаційних технологій»);
- 3) програми забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб. Наприклад, у Закарпатській області програмою передба-

чено будівництво житла, у тому числі й для працівників релокованого бізнесу, за рахунок пропорційного (30/30/30) залучення коштів обласного бюджету, бюджету територіальної громади та добровільних внесків фізичних і юридичних осіб, інших джерел, не заборонених законодавством. Наприклад, «Програма реалізації пріоритетних інфраструктурних проєктів» у Львівській області передбачала три напрями: 1) великі розвиткові проєкти; 2) відновлення зруйнованого майна; 3) реновація житлових фондів для потреб ВПО;

- 4) ваучерні програми на сертифікацію продукції і на маркетингові послуги.

«...Були ваучери на сертифікацію продукції і ваучери на маркетинг. Ваучер на сертифікацію до 100 000 грн – можливість отримати гроші на 100%, маркетинг до 60%, але тут вже був так званий бюджет участі, коли заявник мав дати 30% вартості тої чи послуги, з тої чи іншої послуги. Ми дофінансовували інших 70%. Ми, правда, тут зробили деякі обмеження по кведах... Харчова промисловість ... легка промисловість ... машино- ... приладобудування» (респондент P2);

- 5) спільні проєкти із інвестиційними фондами.

«...Мали хорошу комунікацію з фондом "Хорайзен Кепітал"... У разі якщо з обласного бюджету виділяється певна сума коштів, то за рахунок коштів фонду вона дублюється, тобто можна було отримати від 200 до 400 тис. грн безповоротної фінансової допомоги...» (респондент P2);

- 6) програми підтримки бізнесу на період дії військового часу.

«...Ми були першою і, здається, навіть єдиною областю, яка написала програму підтримки бізнесу на період дії військового часу. Загальний портфель цієї програми 50 млн грн... Міг подати заяву і отримати інсоте-бонус такий у вигляді 100 000 грн. Якщо ти тут утворював 20 і більше робочих місць, то ця сума подвоювалась» (респондент P2).

«...Галузеві програми на рівні об'єднаних територіальних громад прийняла тільки Львівська ОТГ... Були ваучери, це були ваучери на закупівлю генераторів... Давали ваучери на виставкову діяльність... Давали кошти на оборотку...» (респондент P2);

7) програми підтримки місцевих підприємців в умовах енергетичної кризи.

«...В умовах енергетичної кризи, обстрілів ми запустили програму компенсації генератора, за придбаний генератор ... або будь-яке обладнання, яке або акумулює, або генерує електроенергію...» (респондент P5).

«...В області є гранти для збільшення і поповнення обігових коштів там на придбання обладнання...» (респондент P10).

«...грант європейського фонду освіти «Консорціум семи територіальних громад Полтавської області як запорука сталого розвитку малого та середнього підприємництва...» (респондент P12).

«...Внесені зміни до цільових програм в Полтавській ОВА... Там також виділений напрям «Фінансова підтримка релокованого бізнесу або бізнесу, започаткованого внутрішньо переміщеними особами»... Щоб бізнес мав можливість ... отримувати додаткове фінансування» (респондент P12).

4.5. Перспективи роботи переміщених підприємств у приймаючих областях

4.5.1. Тренди діяльності переміщеного бізнесу в приймаючій області

Загалом, думки респондентів щодо перспектив діяльності релокованих підприємств сходяться на тому, що активність подання заявок на релокацію знижена і процедура релокації проходить трансформаційне перетворення. Деякі потенційні релоканти розглядають нові регіони як привабливі для інвестицій та розширення своєї діяльності, а не як місце для релокації. Водночас ОВА / ОМС стимулюють релоковані підприємства перереєструватися або створити філії, тобто перетворити їх на суб'єктів інвестиційної діяльності у своєму регіоні. Більшість підприємств, які релокувалися, повертаються до своїх регіонів після зменшення загрози або поліпшення ситуації. Водночас, з погляду держави, важливим є збереження підприємств та їх функціонування незалежно від регіону, де вони функціонують. Деякі релоковані зазначають, що мають кращі умови, заробляють більше та мають кращий якісний і кіль-

кисний склад персоналу на новому місці, тому вони не планують повертатися. Певна частка релокованих, знайшовши нові ринки, диверсифікує свою діяльність, створюючи нові філії та хаби в різних регіонах, тим самим забезпечуючи себе на випадок погіршення ситуації у країні.

Резюмуючи думки експертів, можна стверджувати, що перспективами діяльності релокованого бізнесу у їхньому регіоні є:

1) подальша діяльність у приймаючому регіоні.

«...Не всі підприємства, які зайшли на початку, ну, на початку воєнних дій, переїхали до території Кіровоградської області і залишилися, все ж таки деякі з них поїхали далі...» (респондент P10);

2) репатріація релокованих підприємств у первісний регіон.

«...Більшість з них повернулися на Київщину після деокупації...» (респондент P1).

«От ми вже маємо декілька таких кейсів, що люди повертаються. У нас компанії з Київської області, але вони вже повернулись. Розблокували область, і вони повернулись на своє місце...» (респондент P4).

«...Видається ніби держава потратилась, вони приїхали сюди, а вони всі повернулися назад... Філософія релокації... зберегти цей потенціал... Немає значення, де підприємство, головне – щоб воно зберіглося і працює. Ну, для нас коли вони від'їжджають – то це мінус. Але є такі, які кажуть: "Якщо там звільнять, я вже не повернуся, бо мені тут краще стало, я тут більше почав заробляти, в мене тут більше людей працює...»» (респондент P5);

3) перерелокація підприємств в інші регіони.

«...З Київщини переїжджали підприємства, да, там в інші регіони, це не велика кількість...» (респондент P1);

4) репатріація із подальшою діяльністю в регіоні релокації.

«...Ми заохочуємо релокований бізнес, щоби вони офіційно переєструвались або створили тут філію і юридично були оформлені як підприємці...» (респондент P5).

«...Є підприємці... Там все життя працювали, у них там батьки полишалися, в них там родичі... Ми казали, що ви можете не рвати зв'язки з своєю там малою Батьківщиною, робіть тут філію, і працюйте, і майте запасний аеродром... Там виготовляють продукцію, тут створили як хаб розподілочний...» (респондент P5).

«...Ми маємо дуже добре розуміти, що після завершення бойових дій підприємства повернуться на свої первинні локації і там стануть драйверами відновлення своїх територій...» (респондент P8).

«...Вони склались десь на складі, да, і зараз вже шукають інвестиційні ділянки під конкретно те, що вже там під будівництвом. Ми готові там будувати, ми готові відкриватись, тому оттак, це ми вже їх, я вже їх з релокованого бізнесу, мабуть, можу перенести в кейс інвестиційних проєктів...» (респондент P1).

«...Проте з часом, коли кількість заявок стала меншою, то релокація як явище трансформувалася. І я не можу сказати, що це вже була релокація, це вже була диверсифікація великих фінансово-промислових груп або великих підприємств... Вони розглядали західні регіони як місце, де можна частину свого бізнесу розмістити для того, щоб... диверсифікувати джерела прибутку...» (респондент P2).

«...Якщо зараз запитати, то надходять запити не тих підприємств, які уже тікають від війни. Це вже підприємства, які розглядають області як інвестиційно привабливі...» (респондент P5).

4.5.2. Майбутні рішення щодо підтримки релокованих бізнесів

За словами респондентів, у регіонах постійно напрацьовують рішення щодо майбутньої підтримки релокованого бізнесу. Серед основних векторів майбутньої роботи із релокованими підприємствами варто визначити:

- розроблення концепцій нових індустріальних парків (наприклад, зареєстровано один із перших в Україні за час війни індустріальний парк «Марамуреш» та функціонування «Хотин Invest»).

«...Кабміном був зареєстрований індустріальний парк "Хотин Invest"... В них стратегія така, щоб залучати як майбутніх учасників саме індустріального парку,.. давати відповідні пільги, якщо ввійдуть в індустріальний парк, ...користуватися певними пільгами в оподаткуванні» (респондент P5);

- консолідація роботи в напрямі взаємодії ОВА з територіальними громадами щодо функціонування індустріальних парків, на базі яких працюватимуть релоковані підприємства.

«...У нас є уже, якщо ви знаєте, минулого року зареєстровані індустріальний парк з підприємств таких релокованих і 9 бізнес-планів. Це ми написали і подали...» (респондент P8);

- стимулювання релокованого бізнесу до консолідації, зокрема надання можливостей до об'єднання з іншими релокованими підприємствами в бізнес-клубах, асоціаціях, спільних проєктах, що є додатковим стимулом утримання підприємств у регіонах.

«...Вони вже навіть між собою ведуть консультації на предмет того, щоб утворити асоціацію релокованого бізнесу...» (респондент P2);

- активна робота по налагодженню міжнародної співпраці щодо підтримки релокованого бізнесу, зокрема щодо створення по областях офісів міжнародного співробітництва.

«...Проходив саміт регіонів під головуванням президента. Створювали по всіх областях офіси міжнародного співробітництва. Одне із питань ми обговорювали. Це які напрямки діяльності ми плануємо... Через комунікацію із міжнародними партнерами ми прийшли до того, що ... наші міжнародні партнери говорять, що ми вже відходимо від такої прямої гуманітарної підтримки і хочемо розглядати цікаві проєкти. Проєкти не тільки підтримки фізичної, а саме розвиткові, економічні, соціальні і т. д. Вони говорять: "Ми готові і релокований бізнес підтримати, тому ми хочемо ... напрацювати якісь пропозиції". Можливо, є ідеї, проєкти спільно з нашим громадами, бізнесом для активізації економічної діяльності. Можливо, є ідеї у бізнесу, можливо, щось потребують. Чи обладнання чи допомоги, різні моменти...» (респондент P3);

- розроблення локальних програм підтримки релокованого бізнесу шляхом формування окремого пулу коштів в обласних бюджетах для: 1) розвитку малого і середнього підприємництва (наприклад, компенсація частини вартості на обладнання у розмірі 30%, але не більше 50 тис. грн; компенсація витрат на закупівлю генераторів та іншого обладнання для забезпечення безперебійної діяльності під час енергетичного блекауту), 2) пільгового кредитування релокованих підприємств, 3) стимулювання експортної діяльності релокованих підприємств.

«...Програми, комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва отримати компенсацію частини вартості цього обладнання в розмірі 30%, але не більше ніж 50 тисяч... Мається на увазі виробничого, технологічного обладнання. Ця програма в нас в розробці... Є критерій "сплата і обсяг сплачених податків",

“кількість працевлаштованих людей”... Якщо це юридична особа, то не менше 30 людей має працювати, ... сплатити податків 300 тис. за рік, за попередній рік... Якщо фізична особа, то без обмежень по кількості працівників... Сплата податків не менше 50 тис. за попередній рік» (респондент P5).

«...По релокованих бізнесах ми плануємо передбачити окремо кошти на пільгове кредитування, там невеликі суми, але тим не менше, можливо, буде якась невеличка підтримка... Програма щодо сприяння виходу підприємств, ... на експортну діяльність. Отакі от різні, м'які заходи...» (респондент P3);

• спрощення організаційних та бюрократичних процедур для релокованого бізнесу.

«...Можливо, більше якихось програм чи спрощених процедур, наприклад, там при тому, що бізнес там заходить на індустріальний парк...» (респондент P1).

Респонденти наголошують, що в розробці знаходиться ще досить багато програм підтримки релокованих бізнесів на різних рівнях із залученням як локальних ресурсів, так і зарубіжних траншів.

«...У нас лише за двадцять перший рік в область залучено 58 млн грн за рахунок проектів секторальної підтримки ... інституційна спроможність агенції регіонального розвитку, міжрегіональна співпраця і проект «Розвиток сталого туризму в українських Карпатах»... Ми чекаємо, Мінінфраструктури розглядає, збирає зараз дані по агенції, по тим проектам секторальної підтримки, які були почали свою реалізацію в двадцять першому і мали завершити в двадцять другому році...» (респондент P8).

Рекомендації щодо вирішення проблем релокації бізнесу

Релокація бізнесу з початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну є відносно новим явищем для вітчизняної економіки. Процес переміщення бізнесу відбувався у незвичних умовах як для самих підприємців, так і приймаючих сторін. Це дослідження дозволило виявити основні виклики в ході релокації, а також розробити рекомендації для стейкхолдерів екосистем для їх подолання.

Рекомендації, адресовані **міністерствам спільно з органами місцевого самоврядування**:

- *проведення інвентаризації та створення єдиного реєстру доступних приміщень для релокованого бізнесу в приймаючих регіонах.* Ці заходи сприятимуть забезпеченню належної інформації та доступу до вільних приміщень, які можуть використовуватися підприємствами, що релокуються. Створення такого реєстру стане корисним не лише для релокованого бізнесу, а й потенційним інвесторам, які мають намір розглядати дану локацію для своїх інвестиційних проектів. Вони швидко зможуть отримати об'єктивну та зручну інформацію про доступні приміщення й об'єкти нерухомості в приймаючому регіоні, що відкриє нові можливості для розвитку бізнесу та економічного зростання;

- *впровадження програм модернізації об'єктів інфраструктури та реновація старих невикористовуваних приміщень різного призначення.* До таких об'єктів здебільшого належать мережі електропостачання, водопостачання, систем опалення та вентиляції, зв'язку тощо. Інфраструктура відіграє ключову роль у створенні сприятливого бізнес-середовища та впливає на конкурентоспроможність регіону. Реконструкція та модернізація інфраструктурних об'єктів може допомогти залучити додаткові інвестиції та створити передумови для сталого економічного зростання й розвитку;

- *для реалізації програм надавати перевагу населеним пунктам нижче рівня обласного значення (міста, селища та села територіальних громад і районного рівня тощо).* Такий підхід забезпечує дотримання збалансованого підходу та врахування специфічних потреб і можливостей різних регіонів;

- *створення програм стимулювання збуту та попиту на продукцію переміщеного бізнесу, які становлять собою комплексний набір заходів, спрямованих на підтримку та підвищення активності цих*

підприємств у новому регіоні. Основними складовими програми є такі:

- 1) урядові закупівлі та контракти для створення стабільного попиту на продукцію та послуги задля збільшення обсягу виробництва;
- 2) стимулювання експорту, яке передбачає фінансову підтримку для експортерів, консультації з міжнародного бізнесу та доступу до міжнародних ринків;
- 3) консультації переміщеному бізнесу щодо роботи та адаптації в новому приймаючому регіоні. Це можуть бути юридичні, фінансові, податкові та ринкові консультації;
- 4) підтримка у використанні цифрових маркетингових інструментів та соціальних медіа, які можуть включати навчання та підтримку використання інтернет-маркетингу, соціальних медіа та інших онлайн-інструментів для просування продукції;
- 5) аналітична підтримка в дослідженні ринку цього регіону, що допомагає підприємствам краще розуміти його потреби та можливості;

розширення асортименту фінансових продуктів та надання пільг для підтримки релокованого бізнесу, яке передбачає: застосування фінансових інструментів на спеціальних умовах (наприклад, низькі процентні ставки на кредити або позики для придбання нового обладнання, відстрочка платежу за кредитами тощо); підтримку проєктів сталого розвитку (наприклад, проєкти, пов'язані з упровадженням енергоощадних технологій, що сприяють зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище); використання місцевих запозичень для проєктів публічно-приватного партнерства, яке забезпечує залучення додаткових ресурсів для реалізації важливих інфраструктурних та розвиткових ініціатив; співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями для отримання прямого фінансування для проєктів, у яких бере участь релокований бізнес;

• *створення програм для повернення релокованого бізнесу в деокуповані регіони.* До таких стимулів належать: *безпекові стимули* – фінансове забезпечення гуманітарного розмінування територій (цільові програми та програми компенсації розмінування бізнесом

власних територій); *ринкові стимули* – створення спеціальних економічних зон з особливими умовами для бізнесу, а також підтримка бізнесу з допомогою урядових закупівель та контрактів; *стимулювання створення робочих місць*; *фінансові стимули* – отримання грантів, субсидування процентних ставок за кредитами, надання кредитних гарантій, а також запровадження спеціальних режимів оподаткування;

- *підтримка та встановлення партнерств з бізнес-асоціаціями бізнесу, переміщених за кордон.*

Рекомендації, адресовані **органам місцевого самоврядування**:

- *зміцнення комунікації між бізнесом та органами місцевого самоврядування для побудови довіри один до одного.* Залучення медіаторів для фасилітації співпраці бізнесу та органів місцевого самоврядування над вирішенням проблем приймаючого регіону, бізнесу тощо. Такими фасилітаторами можуть стати громадські організації, агенції регіонального розвитку. Місцеві університети та інші академічні установи можуть стати майданчиками для проведення заходів, де бізнес, органи місцевого самоврядування, науковці та громадські організації працюватимуть над вирішенням проблем. Регулярні зустрічі для обговорення спільних проблем можуть форматі мати форму хакатонів, світових кафе та інших інструментів соціальної згуртованості;

- *перегляд стратегій розвитку регіонів з урахуванням переміщеного бізнесу (його потреб, а також шляхів долученості до розвитку регіонів), а також оновлення пріоритетів розвитку регіонів на основі адаптованої методології смарт-спеціалізації регіонів.* Органам місцевого самоврядування потрібно врахувати потреби та можливості релокованого бізнесу у формулюванні й оновленні стратегій розвитку регіонів, сприяючи стійкому та інноваційному розвитку;

- *посилення ролі агенцій регіонального розвитку у підтримці переміщеного бізнесу.* Здійснення фінансування проектів агенцій регіонального розвитку, які передбачають:

- 1) збір та аналіз інформації щодо ринків, галузей та інфраструктури, яка може бути корисною для підприємств під час релокації в приймаючий регіон;
- 2) надання консультаційних послуг підприємствам, що релокуються, щодо специфіки діяльності в приймаючому регіоні;

- 3) сприяння у встановленні партнерств між агенціями регіонального розвитку, бізнес-асоціаціями та громадськими організаціями для спільної роботи над питаннями релокації та регіонального розвитку;
- 4) організація навчання та підвищення кваліфікації співробітників агенцій, які працюють з підприємствами, що релокуються, зокрема у сферах фінансового консалтингу, правової підтримки та ін.

Рекомендації, адресовані **бізнесу, переміщеному в межах України:**

- *долучення переміщеного бізнесу до місцевих бізнес-клубів та асоціацій для встановлення контактів, що допоможе знайти нові партнерства, постачальників і клієнтів. Приєднання до місцевих бізнес-організацій надає переміщеному бізнесу можливості отримати важливу інформацію про локальний ринок, аналізувати тенденції, виявляти нові можливості та усвідомлювати виклики, що допомагає бізнесу залишатися конкурентоспроможним та адаптуватися до змін в економічному середовищі;*

- *створення об'єднань релокованих бізнесів в тій чи іншій місцевості, що допоможе представляти та захищати інтереси своїх членів перед органами місцевого самоврядування та іншими інституціями, формувати сприятливе регуляторне та бізнес-середовище;*

- *проактивний підхід у пошуку рішень щодо проблем приймаючої місцевості, розробленні проєктів, які передбачатимуть залучення як місцевого, так і переміщеного населення до його реалізації.*

ГЛОСАРІЙ

Релокований бізнес, або переміщений бізнес, – це термін, який використовується для опису бізнесу або підприємства, яке переносить свою діяльність з одного регіону, місця або країни в інший з метою покращення свого фінансового стану або інших аспектів бізнесу.

Внутрішньо переміщений бізнес – це підприємство або компанія, яка переносить свою діяльність з одного місця в інше в межах однієї країни або регіону. Цей вид релокації не передбачає пересування за межі національних кордонів.

Зовнішньо переміщений бізнес – це підприємство або компанія, яка переносить свою діяльність з однієї країни в іншу.

Неофіційна релокація – це процес самостійного переміщення бізнесу в інший регіон без залучення державної підтримки та проходження офіційних процедур реєстрації або ліцензування.

Неофіційна комунікація в процесі релокації – це інформаційний обмін, який відбувається поза формалізованими каналами та офіційними процедурами релокації, зазвичай через особисті контакти або неформальні мережі.

Офіційна релокація – це процес переміщення бізнесу з одного регіону в інший, здійснюваний з державною підтримкою та відповідно до встановлених правових й адміністративних процедур.

Офіційна комунікація в процесі релокації – це обмін інформацією, що відбувається через встановлені формальні канали й процедури релокації, зазвичай з використанням офіційних платформ та інструментів, задіяних для забезпечення структурованого та відповідного до правил обміну даними щодо релокації бізнесу.

Тимчасова релокація – це процес переміщення бізнесу або його частини в інший регіон на обмежений період часу.

Репатріація релокованого бізнесу – це добровільне повернення переміщеного бізнесу до свого первісного регіону після тимчасової релокації у відповідь на поліпшення умов або зменшення загроз в рідному регіоні.

Рекурсивна релокація – це процес, при якому бізнес періодично переміщується між двома або більше регіонами релокації у відповідь на змінювані умови в цих регіонах чи власні потреби.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Ключові респонденти дослідження

№ з/п	Назва	Мітка
УЧАСНИКИ ІНТЕРВ'Ю		
I		
Регіональні органи влади		
1.	Київська обласна військова адміністрація	P1
2.	Львівська обласна військова адміністрація	P2
3.	Хмельницька обласна військова адміністрація	P3
4.	Черкаська обласна військова адміністрація	P4
5.	Чернівецька обласна військова адміністрація	P5
II		
Установи		
6.	Волинська агенція регіонального розвитку	P6
7.	Громадська організація «УФРА»	P7
8.	Закарпатська агенція регіонального розвитку	P8
9.	Київська агенція регіонального розвитку	P9
10.	Кіровоградська агенція регіонального розвитку	P10
11.	Львівська агенція регіонального розвитку	P11
12.	Полтавська агенція регіонального розвитку «ОФІС ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ»	P12
13.	Хмельницька агенція регіонального розвитку	P13
14.	Черкаська агенція регіонального розвитку	P14
ОФІЦІЙНІ ПИСЬМОВІ ВІДПОВІДІ ОБЛАСНИХ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ		
1.	Вінницька обласна військова адміністрація	x
2.	Закарпатська обласна військова адміністрація	x
3.	Запорізька обласна військова адміністрація	x
4.	Луганська обласна військова адміністрація	x
5.	Львівська обласна військова адміністрація	x
6.	Полтавська обласна військова адміністрація	x
7.	Рівненська обласна військова адміністрація	x
8.	Тернопільська обласна військова адміністрація	x
9.	Черкаська обласна військова адміністрація	x

Додаток Б

Таблиця Б.1

**Перелік неофіційних інформаційно-комунікаційних джерел
для підтримки переміщеного бізнесу в Україні**

№ з/п	Назва	Лінк
Telegram		
1.	Релокація бізнесу в Рівненську область	Chat https://t.me/relocation_rivne
2.	Релокація бізнесу в Рівненську область	https://t.me/relocationRivne
3.	Релокація бізнесу до Житомирської громади	https://t.me/relocationZhytomyr
4.	Релокація Хмельницька область	https://t.me/RelocationKhm
5.	Релокація бізнесу до Броварської громади	https://t.me/relocationBrovary_bot
6.	Релокація бізнесу Україна	https://t.me/relocatebusinessUkraine
7.	Допомога бізнесу в час війни: релокація та відновлення	https://t.me/domogabizness1
Facebook		
8.	Допомога бізнесу в умовах війни: релокація та відновлення	https://www.facebook.com/groups/1423919791413255

Таблиця Б.2

**Перелік неофіційних інформаційно-комунікаційних джерел
для підтримки переміщеного бізнесу закордон**

№ з/п	Назва	Лінк
Telegram		
1.	Релокація бізнесу в Польщу	Chat https://t.me/militinacompany
2.	Бізнес та нетворкінг в Туреччині	https://t.me/business_clab
3.	Бізнес в Канаді	https://t.me/businesscanadaua
Instagram		
4.	Жіночий клуб в Шотландії UBWCIS	UBWCIS (ubwis-club.co.uk) https://instagram.com/anna_andriievska?igshid=MzRlODBiNWFlZA==

Наукове видання

**РЕЛОКАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ:
його потреби та спроможність
приймаючих регіонів**

Монографія

*За загальною науковою редакцією
Є. Поліщук та А. Іващенко*

Видано в авторській редакції

Підп. до друку 29.03.2024. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Ум.-друк. арк. 9,3.
Обл.-вид. арк. 7,8. Зам. 24-5830.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

E-mail: litera@kneu.edu.ua