
РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

7.1. Виклики та потенційні умови розвитку релокованого бізнесу в умовах невизначеності

Перезозова І.В.,

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва та маркетингу,*

Шепель Т.В.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу,*

Губернат Т.Я.,

здобувач PhD,

*Івано – Франківський національний технічний
університет нафти і газу*

Ключові слова: релокація, релокований бізнес, російсько – українська війна, підприємство, невизначеність, загрози, виклики, розвиток.

Російсько-українська війна стала глибоким потрясінням для економіки України, спричинивши значні зміни у функціонуванні бізнес-середовища. Масштабне переміщення підприємств, унаслідок загрози воєнних дій, створило низку структурних, стратегічних і операційних викликів, які вимагають комплексного наукового аналізу.

Релокація бізнесу, яка раніше розглядалася як один з інструментів у кризових умовах, набула масового характеру, що висвітлило аспекти недостатньої адаптованості підприємств до нових умов функціонування. Окрім того, що переміщений бізнес зіткнувся зі значною низкою проблем – від втрати майна до міграції трудових ресурсів, релокація відкрила й потенційні можливості для розвитку: географічна диверсифікація, інтеграція в нові бізнес-екосистеми інноваційні підходи в управлінні бізнес-процесами. Проблема перенесення підприємств залишається багатоаспектним завданням, зокрема в частині визначення оптимальних напрямків релокації та врахування впливу непередбачуваних факторів на цей процес. Наявні дослідження не розглядають детальні умови та чинники, які формують підґрунтя для прийняття рішень, щодо нового місця розташування.

Окупація українських земель, що розпочалася ще в 2014 р. та досягла нового загострення в 2022 р., стала потужним каталізатором розвитку вже

існуючих кризових явищ та виникнення нових у соціально - економічних системах. Повномасштабне російське вторгнення призвело до значних суспільних змін, які сьогодні мають глибокий вплив на соціально - економічне середовище. Для бізнесу, війна стала складним і небезпечним періодом, коли компанії зіткнулися з непередбачуваними загрозами (рис.1).

Підприємці постали перед викликом нових реалій. Виникла потреба в мінімізації ризиків, щоб не тільки вижити, а й забезпечити стійкість бізнесу та поповнювати державну скарбницю [1-2].

Першочерговими загрозами для бізнесу стали - обстріли, травмування працівників, пошкодження обладнання, які спонукали до низки масштабних соціально – економічних перетворень в Україні.

Вірломний напад країни – агресора призвів до масової міграції населення та появи, невідомого раніше в українському суспільстві, феномена - багатомільйонних вимушених мігрантів та переселенців [3]. За даними Управління верховного комісара ООН у справах біженців, статус тимчасового захисту у країнах Європи до 16 січня 2025 р. отримали близько 6843400 українських громадян (1,4 % від населення країн ЄС) [4]. Ситуація стала критичною, через молодий вік українців, так як на одного дорослого мігранта припало 1,07 дитини; а серед дорослих найбільшою часткою виявилися жінки у віці 25-49 років, з яких 70% мають вищу освіту.

Мобілізація працівників стала ще одним викликом, оскільки багато співробітників залишили робочі місця для участі в обороні країни або ж змушені покинути регіони бойових дій. Відтік стратегічного ресурсу країни зі сфери науки, медицини, інформаційних технологій, економіки, інженерії став негативним чинником для майбутнього розвитку нашої держави [5].

Руйнування об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури, розбалансування звичних економічних процесів призвело до коливання курсу валют і зниження купівельної спроможності населення, які створили ризики втрати прибутковості для бізнесу. Значна кількість підприємств втратили доступ до кредитних ресурсів, що ускладнило розвиток бізнесу та підтримку його функціонування. Запровадження більш жорстких умов кредитування для бізнесу, зробило доступ до фінансування ще складнішим. Втрата ринків збуту негативно позначилася на фінансових показниках вітчизняного бізнесу. Компанії почали втрачати своїх клієнтів через зростання невизначеності і нестабільності на ринку. Зменшення попиту на товари та послуги, особливо на ті, що не є предметами першої необхідності, призвело до втрати доходів, а отже, зростання ризиків банкрутства [6-9].

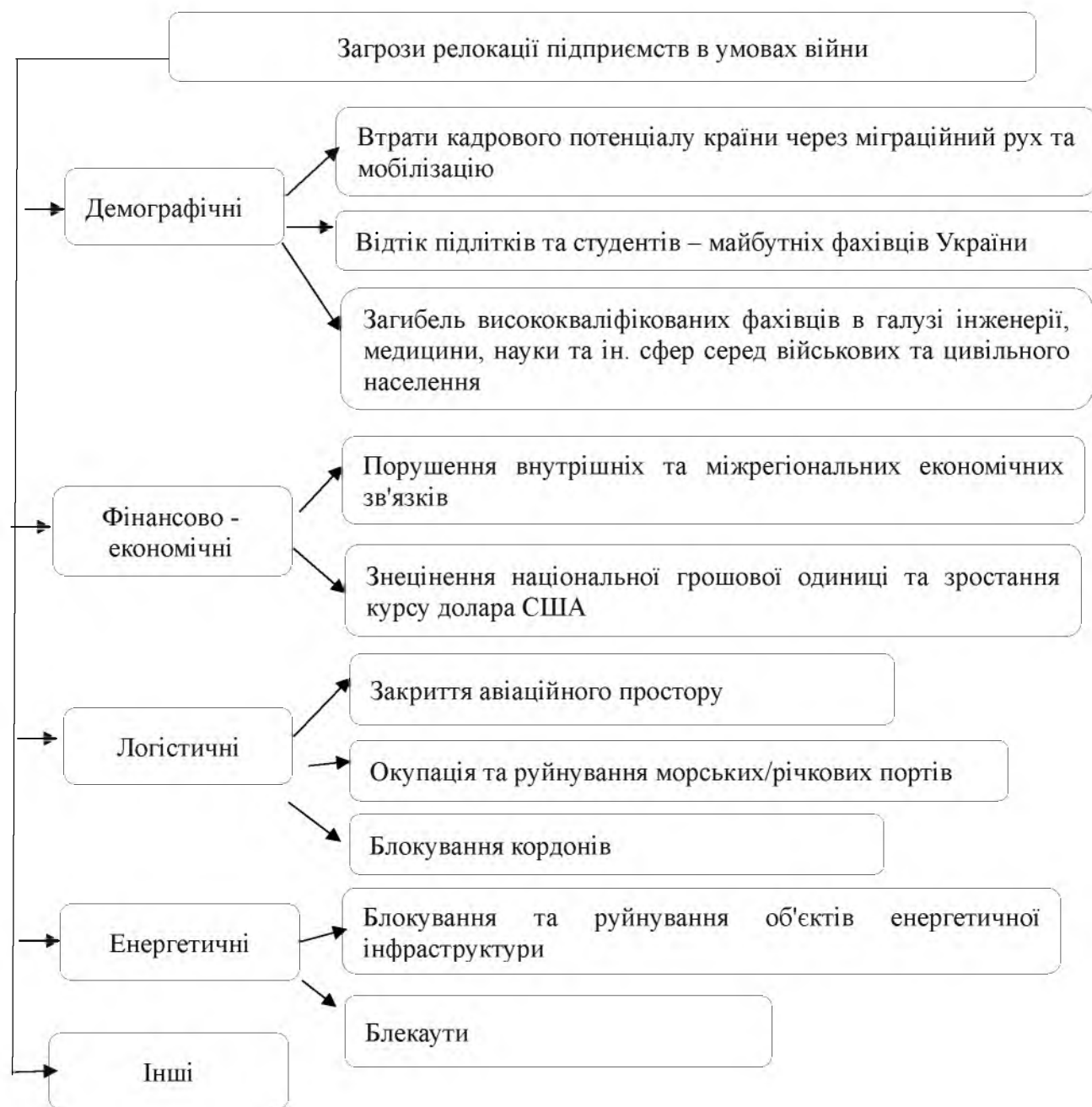


Рис.1. – Загрози релокації підприємств в умовах війни

Джерело: сформовано авторами за [3;4;5]

Масовані обстріли ворога по об'єктах енергетичної інфраструктури спричинили дефіцит енергоресурсів, який став серйозною перешкодою для нормального функціонування бізнесу. Значні її пошкодження призвели до перебоїв у постачанні електрики та збоїв у виробництві.

Станом на листопад 2024 р., середній термін виконання нових замовлень становив 7 місяців, що зменшився в порівнянні з жовтневим (8 місяців), що вказує на певне скорочення горизонту планування підприємств. Частка компаній із довгостроковими замовленнями на рік і більше перевищує 20% протягом трьох

місяців поспіль, що наголошує на поступовому відновленні довіри до ринку. Водночас, 53% підприємств мають замовлення на термін не більше двох місяців, що вказує на значну невизначеність у короткостроковій перспективі. [10]

Попри складні умови, експорт залишається важливою складовою діяльністю українських підприємств навіть в умовах війни. У листопаді 2024 року 80% вітчизняних компаній продовжили експортну діяльність, розпочату до повномасштабного вторгнення. Даний показник був стабільним протягом останнього року, коливаючись у межах 80–84% [11] Водночас 19% підприємницьких структур складно відновити експорт через наявність значної низки бар'єрів, які в основному, виникли через проблеми з логістикою ще на початку повномасштабного вторгнення. (рис.2)

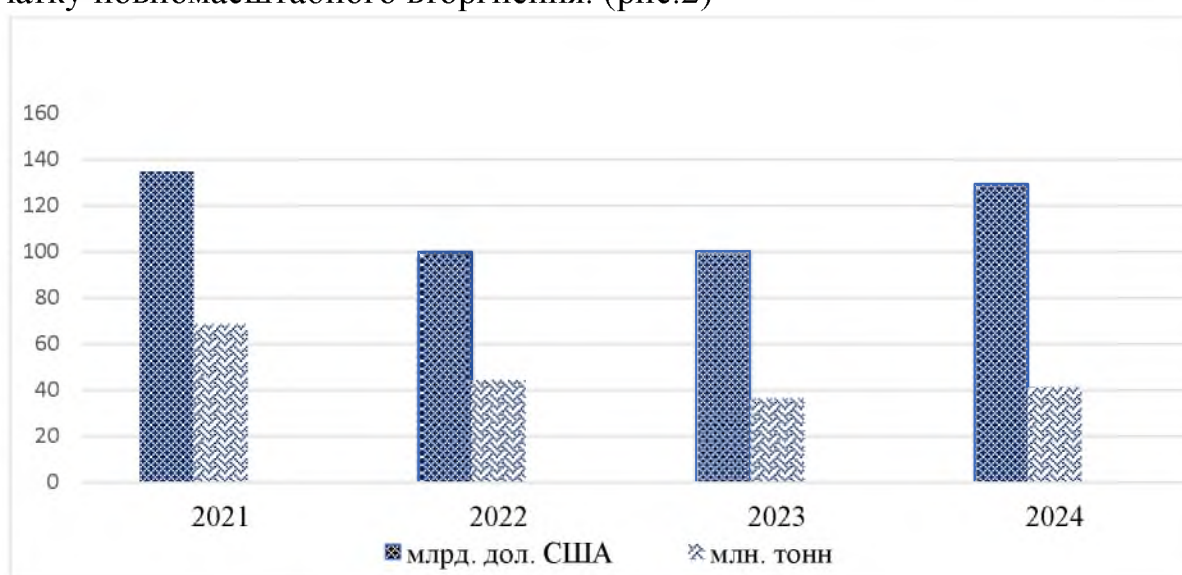


Рис.1 – Структура експорту України у 2021-2024 р.

Джерело: сформовано авторами за [12;13;14,15]

У 2021 році Україна експортувала товарів на 68,2 млрд дол.; 2022 – на 44 млрд дол.; 2023 році – на 36 млрд дол., що на 36% менше, ніж у 2021 році. Ключовими статтями українського експорту традиційно були зерно та метали.

У 2024 році експорт з України в грошовому вимірі зріс щонайменше на 13,4%, у вазі - на 28,8%. Станом на 26 грудня Україна експортувала 129,2 млн тонн товарів на суму \$41,043 млрд. У той час, за підсумками 2023 року експортовано 100,3 млн тонн на \$36,1 млрд. На разі, в товарній структурі експорту переважають продовольчі товари.

Україна має значний потенціал для розвитку внутрішніх водних шляхів та річкового транспорту завдяки своєму вдалому географічному розташуванню. У зв'язку з віроломним нападом росії, звичні логістичні ланцюги припинили своє функціонування. Закриття портів, призупинення авіасполучення та високі

ризика, пов'язані з автомобільними перевезеннями, поставили компанії з відпрацьованою логістикою перед дилемою зміни форматів функціонування. До 2022 р. для основних обсягів транспортування використовувався морський та авіаційний шляхи, наразі - переважно автомобільний та залізничний. (рис.2)

Порт		2021	1-2М 2022	3-12М 2022	% р-р
 ЗЕРНОВА УГОДА	Одеса	22,7	3,4	4,3	-66%
	Чорноморськ	25,7	4,9	6,8	-55%
	Південний	53,2	9,2	6,0	-71%
 ПРИЗУПИНЕНІ	Миколаїв	29,8	5,8	-	-81%
	Ольвія	5,1	0,6	-	-89%
 ОКУПОВАНІ ПОРТИ	Бердянськ	2,5	0,2	-	-90%
	Маріуполь	6,8	0,9	-	-87%
	Херсон	2,6	0,4	-	-87%
 ДУНАЙСЬКІ ПОРТИ	Ізмаїл	3,9	-	8,6	121%
	Ренійський	1,4	0,4	6,5	404%
	Усть-Дунайськ	0,1	-	0,8	1120%
		2021	1-6М 2021	1-6М 2022	% р-р
 ПОРТИ ПАРТНЕРІВ	Гданськ	53,2	25,6	30,3	18,7%
	Констанса	67,48	32,1	37,5	17,0%
	Трієст	55,36	25,7	29,2	13,2%

Рис. 2 – Вантажообіг портів України та портів - партнерів за 2021-2022 роки, млн. т.

Джерело: сформовано авторами за [12;13]

Аеропорти, і на сьогодні, залишаються закритими. Річкові та морські порти Одеси, Чорноморська, Південного, Миколаєва, Ольвії, Херсону, Ізмаїла працюють з суттєвими обмеженнями; Бердянськ та Маріуполь залишаються в окупації.

Попри виклики, листопад звітнього року характеризується економічною активністю в Україні. Підприємства демонструють оптимізм і стійкість, хоча низка ключових показників показує про уповільнення відновлення економіки.

Наприкінці 2024 р. зафіксовано зменшення обсягів виробництва. Індекс змін у галузях народного господарства країни знизився до 0,12, тоді як ще в жовтні залишався на рівні 0,18. Очікування щодо виробництва в найближчі три місяці знизилося до 0,30, повторюючи тенденцію попередніх місяців.

Агрегований індекс перспективності промисловості скоротився з 0,10 у жовтні до 0,08 у листопаді, чим погіршив загальну тенденцію до прогресування

зниження прогнозів. Темпи зростання продажів та нових замовлень уповільнилися, з 0,19 до 0,14 та з 0,11 до 0,06 - відповідно. Очікування підприємств щодо зростання попиту також погіршилися. Значення індексу очікуваних змін продажів впало до 0,31, що є нижчим за рівень жовтня (0,38) [10].

На тлі зовнішніх і внутрішніх економічних викликів, у листопаді зберігалася тенденція до зростання цін. Індекс змін цінової політики на сировину та матеріали зріс з 0,29 до 0,36. Всі фактори вказують на те, що собівартість виробництва збільшується і відповідно, створює додатковий тиск на підприємства.

Нестабільність створює несприятливі умови для ведення бізнесу, і прогнози для підприємців, які продовжують працювати в Україні, далекі від оптимістичних. Однак взаємозалежність бізнесу та економічної стійкості держави підкреслює необхідність шукати нові можливості для розвитку та адаптації до умов. Вона допоможе виявити можливі напрямки для вдосконалення та способи покращення підприємницького середовища. [14] Великим стимулом для бізнесу стане майбутнє відновлення країни. Незважаючи на труднощі, релоковані компанії мають значний потенціал для зростання та розвитку за умови реалізації відповідних заходів підтримки.

Масштабні проєкти з реконструкції пошкоджених інфраструктурних об'єктів, будівель та доріг вимагатимуть активної участі як державних, так і приватних компаній. Державні органи зможуть забезпечувати фінансування через міжнародну підтримку та фандрейзинг, залучаючи кошти від інших країн, а бізнес, надаватиме трудові та технічні ресурси. Це стане важливою нагодою для українських компаній, зокрема в галузях будівництва, логістики, машинобудування та інших суміжних сферах.

Така співпраця між державою і бізнесом сприятиме економічному відродженню, збільшуючи робочі місця та створюючи позитивні ефекти для розвитку місцевих підприємств (табл. 1).

Повномасштабна війна визначила необхідність релокації суб'єктів господарювання з зон активних бойових дій або поряд із ними, до більш безпечних регіонів, зокрема до областей західної частини країни. Процес державної підтримки залишається недостатньо відомим для багатьох суб'єктів господарювання і сьогодні.

За ініціативи Міністерства економіки України, сприяння Міністерства цифрової трансформації та в межах національного проєкту «Дія.Бізнес», функціонує спеціалізована платформа цифрової взаємодії, створена державною.

Таблиця 1

Потреби та можливості розвитку вітчизняного бізнесу в умовах війни

Потреби	Інтереси	Можливості для відновлення
Безпечне ділове середовище: Забезпечення безпеки для бізнесу; Свобода від фінансових та фізичних загроз; Надійні умови для ведення підприємницької діяльності; Підтримка довіри з боку інвесторів і підприємців.	Інтереси мікро та малих підприємств: Національні платформи спільних інтересів. Інтереси середніх та великих підприємств: Трудові і фіскальні реформи на макrorівні.	Можливості бізнесу: Відновлення господарської діяльності; Державні програми та пільги; Забезпечення фінансової стабільності; Субсидії; Податкові канікули.
Прозоре та ефективне регуляторне середовище: Спрощення процедур реєстрації бізнесу; Доступу до кредитних ресурсів; Контроль за конкуренцією та ціноутворенням.	Ключові інтереси для партнерських країн: Стабільність у країні; Довгострокове співробітництво.	Підтримка великих підприємств: Політична та громадська підтримка; Інвестування в інновації; Розвиток нових технологій; Створення робочих місць.
Розвиток основної інфраструктури та послуг: Розбудова сучасної інфраструктури; Сприяння виробництву; Доступ до ринків збуту; Розвиток транспортної мережі; Модернізація логістичних ланцюгів; Створення цифрових інструментів; Підвищення ефективності постачань.	Розширення ринків і партнерств: Пошук нових ринки збуту/партнерів; Створення міжнародних партнерств; Залучення валютних інвестицій; Сприяння економічній стабільності.	Виклики для малого та середнього бізнесу: Нестабільність у країні; Руйнування базової інфраструктури; Ускладнений процес залучення малих і середніх підприємств до процесів відновлення; Відсутність належної інфраструктури; Обмеження можливостей для бізнесу; Низький доступ до ринків збуту; Зростання витрат.
Збільшення внутрішнього споживчого попиту: Підтримка та зростання попиту на внутрішньому ринку; Розширення виробництва; Створення нових робочих місць; Загальне зростання економіки	Інтереси малих підприємств: Зацікавленість в національних платформах; Спільні інтереси у трудових і фіскальних реформах на макrorівні.	Несприятливий інвестиційний клімат: Наявність негативних факторів; Високі ризики; Економічна нестабільність; Нестача фінансових ресурсів
Здатність конкурувати на міжнародному ринку: Активна участь на	Інтерес до організаційних структур: Формування нових	Зростання знань і потенціалу серед компаній: Обізнаність компаній, щодо

міжнародних ринках; Збалансування умов торгівлі; Мінімізація торгових бар'єрів; Усунення дискримінаційних тарифів; Забезпечення справедливих умов для всіх учасників ринку	організаційних структур; Подолання нестабільності.	норм ведення бізнесу; Врахування соціальних аспектів; Стійкість до конфліктів; Формування позитивного іміджу; Налагодження відносин з місцевими громадами
Співпраця між бізнесом і урядом: Розширення партнерства між бізнесом та урядом; Підтримка політики економічних реформ; Покращення умов для ведення бізнесу; Спільні проекти та ініціативи;	Потреба в якісному консалтингу: Попит на консультації з управління ризиками; Прийняття рішень у кризових ситуаціях.	Розвиток національних форумів та бізнес-асоціацій: Створення національних форумів; Стимулювання бізнес-асоціацій; Забезпечення платформи для взаємодії між бізнесом та урядом; Обмін досвідом;
Стимулювання інновацій; Вдосконалення правових норм; Підтримка підприємництва.		Спільні інтереси; Рекомендації, для економічних реформ та відновлення миру
Прозорий процес прийняття економічних рішень: Забезпечення чіткого та прозорого процесу ухвалення економічної політики; Зниження корупції; Підвищення довіри до уряду; Ефективне управління ресурсами; Врахування інтересів усіх сторін.	Навчання персоналу: Розвиток гнучкості персоналу; Навчання новим методам роботи; Забезпечення базової безпеки; Доступ до поставок і ринків.	
Підвищення кваліфікації робочої сили: Інвестування в освіту; Навчання/підвищення кваліфікації працівників; Створення мотивованої, професійно підготовленої та конкурентоспроможної робочої сили; Здатність економіки адаптуватися до нових викликів.	Інтерес до регіональних зв'язків: Зацікавленість бізнес - середовища в зміцненні регіональних взаємозв'язків; Торгівля та взаємодія	

Джерело: узагальнено на основі [14;17;18]

Реалізація урядової програми, з допомоги релокації бізнесу, здійснюється на основі нормативно-правових актів, урядових програм та ініціатив з підтримки бізнесу [18-31] (табл.2).

Таблиця 2

Урядові Програми та ініціативи з підтримки бізнесу

Програма	Опис програми
Постанова Уряду №305 від 17.03.2022,	Безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Міністерством економіки і передається до Міністерства інфраструктури.
Розпорядження Уряду №245-р від 25.03.2022.;	Невідкладні заходи, з переміщення, у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію.
Працевлаштування ВПО	Виплати по 6,5 тис. грн. на працівника, що є внутрішньо-переміщеною особою протягом двох місяців після відповідної реєстрації в Дії чи Державній службі зайнятості
Тимчасове переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів	Умови для безкоштовного переїзду до нового місця перебування, допомога в підборі відповідних площ для розміщення виробництва; переміщення та розселення персоналу; підборі працівників в місці дислокації після переїзду
Єдина платформа цифрової взаємодії для допомоги в релокації бізнесу	Можна подати заявку для участі в платформі з допомоги переміщення бізнесу до нового місця перебування, щоб отримувати актуальні поради та зв'язки з іншими бізнесами
Державні гарантії на портфельній основі	Державні гарантії надаються для забезпечення часткового виконання боргових зобов'язань за портфелем кредитів банків-кредиторів, що надаються суб'єктам господарювання мікро-, малого та середнього бізнесу
Кредитування аграріїв	Кредит на 6 місяців до 50 млн. грн надається малим та середнім аграрним виробникам з оборотом не більше 20 мільйонів євро в рік, що є еквівалентом підприємства, яке обробляє до 10 000 га
Кредитування підприємств за програмою «5-7-9%»	Уряд надає можливість отримати кредит до 60 млн грн.. будь-якому українському підприємству під 0% на час воєнного стану (максимум 5 років)
Єдиний податок в 2% без ПДВ	На період з 1 квітня 2022 року до припинення/скасування дії воєнного стану права на використання спрощеної системи оподаткування бізнесу з оборотом до 10 млрд. грн. Ставка єдиного податку для таких «спрощенців» становитиме 2% від обороту без ПДВ.
Звільнення від сплати ЄСВ	Для ФОП, осіб, що здійснюють незалежну професійну діяльність, та для членів фермерських господарств є рішення про звільнення їх від сплати ЄСВ за себе
Експорт в умовах війни	На деяку категорію товару експортні процедури стали навіть легші з метою забезпечення частки міжнародного ринку, що звільнилась у зв'язку з санкціями білоруських та російських компаній

Джерело: узагальнено на основі [18 - 31]

Підприємства, що прийняли рішення перемістити свої виробничі потужності, мають змогу отримати від держави пакет підтримки, а саме [32]:

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

Із ключових механізмів державної підтримки підприємницької діяльності в час війни є грантова програма «eРобота» [33], ініційована Урядом з метою стимулювання розвитку бізнесу, що забезпечує фінансування для започаткування, розширення та навчання підприємців і реалізується за шістьма основними напрямками:

- надання мікрогрантів для відкриття власної справи («Власна справа»);
- фінансова підтримка підприємств переробної галузі;
- державне субсидування закладання багаторічних насаджень;- інвестування в розвиток теплового господарства;
- гранти на впровадження інноваційних стартапів, включаючи сферу інформаційних технологій;
- фінансування навчання за IT-спеціальностями.

Завдяки даній програмі було ініційовано/ розширено понад 7000 бізнесів по всій Україні [34].

Значну роль у підтримці українського бізнесу розвивають міжнародні програми, що охоплюють як фінансову, так і консультативну допомогу. Серед них варто виокремити такі ініціативи:

- Програми USAID («З підтримки безперервності та відновлення бізнесу», AGRO, «Інвестиції для стійкості бізнесу», «Конкурентоспроможна економіка України») [35];

-Програма підтримки економічної стійкості України від Міжнародної гуманітарної організації Mercy Corps [36]; -Проект «Розвиток малих та середніх підприємств: економічна інтеграція внутрішньо переміщених осіб та відновлення бізнесу», що фінансується Німеччиною (BMZ) через Банк розвитку KfW; [37].;

-Програма UNIC грантової підтримки українського середнього та малого бізнесу від EU4 Business [38].;

-фінансування ЄС і країн-донорів через Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР); [39].;

-конкурси «ReadyForEU» від Європейської Комісії [40].; тощо.

Завдяки запропонованим заходам міжнародних організацій та Уряду країни, вітчизняні підприємці отримують знання та ресурси для продовження підприємницької діяльності на новому місці. Заходи та Програми не лише пом'якшують наслідки економічної кризи, але й створюють умови для поступового відновлення бізнес-процесів та повернення економіки до стабільного зростання. Підтримка підприємств в критичний момент для України, - є ключовим елементом для відновлення ринкової активності та збереження економічної стійкості країни.

Відповідно до даних Міністерства економіки України на жовтень 2023 року, близько 840 підприємств здійснили переїзд, з яких понад 667 відновили свою роботу на нових територіях. Серед обраних областей, лідирують - Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Тернопільська області. Переважно, відбулося переміщення бізнесу до інших областей через близькість до кордону з Європейським Союзом та віддаленість від лінії зіткнення. Винятком є Рівненська та Житомирська області, через сусідство з країною білорусь, яка є співучасником країни – агресора. (табл.3) [41]

Окремої уваги заслуговує Дніпропетровська область. Не дивлячись на те, що вона розташована близько до лінії фронту, промисловий потенціал цієї території та близькість до підприємств, переміщення яких відбулося з Донецької, Харківської та Запорізької областей на захід країни є складним і нерентабельним. Тому робить дану область своєрідним логістичним хабом. У майбутньому, після деокупації, підприємства матимуть можливість повернутися ближче до своїх попередніх місць дислокації (рис.3).

Таблиця 3

Статистична інформація, щодо релокованих підприємств України в 2022-2023 роках

Область	Кількість підприємств	%
1.Львівська	199	23,69
2.Закарпатська	120	14,29
3.Чернівецька	78	9,29
4.Івано - Франківська	70	8,34
5.Дніпропетровська	65	7,74
6.Хмельницька	62	7,38
7.Тернопільська	51	6,07
8.Київська	49	5,83
9.Вінницька	43	5,12
10.Черкаська	24	2,86

Область	Кількість підприємств	%
11.Полтавська	19	2,26
12.Волинська	18	2,14
13.Кіровоградська	17	2,02
14.Рівненська	16	1,91
15.Житомирська	6	0,71
16.Одеська	3	0,35
Усього	840	100

Станом на березень 2024 р. зафіксовано близько 18944 випадків переміщення підприємств між регіонами. Найбільший потік відбувся з Києва (33,2%), Дніпропетровщини (9,6%) та Київської області (8,5%). Примітно, що саме ці області також лідирують за кількістю прийнятих бізнесів, а Київ, зокрема, став основним пунктом призначення, куди переїжджає майже 28% усіх релокованих підприємств. [43]

Протягом трьох років, від початку повномасштабного вторгнення, спостерігаються численні приклади успішної релокації відомих українських компаній.

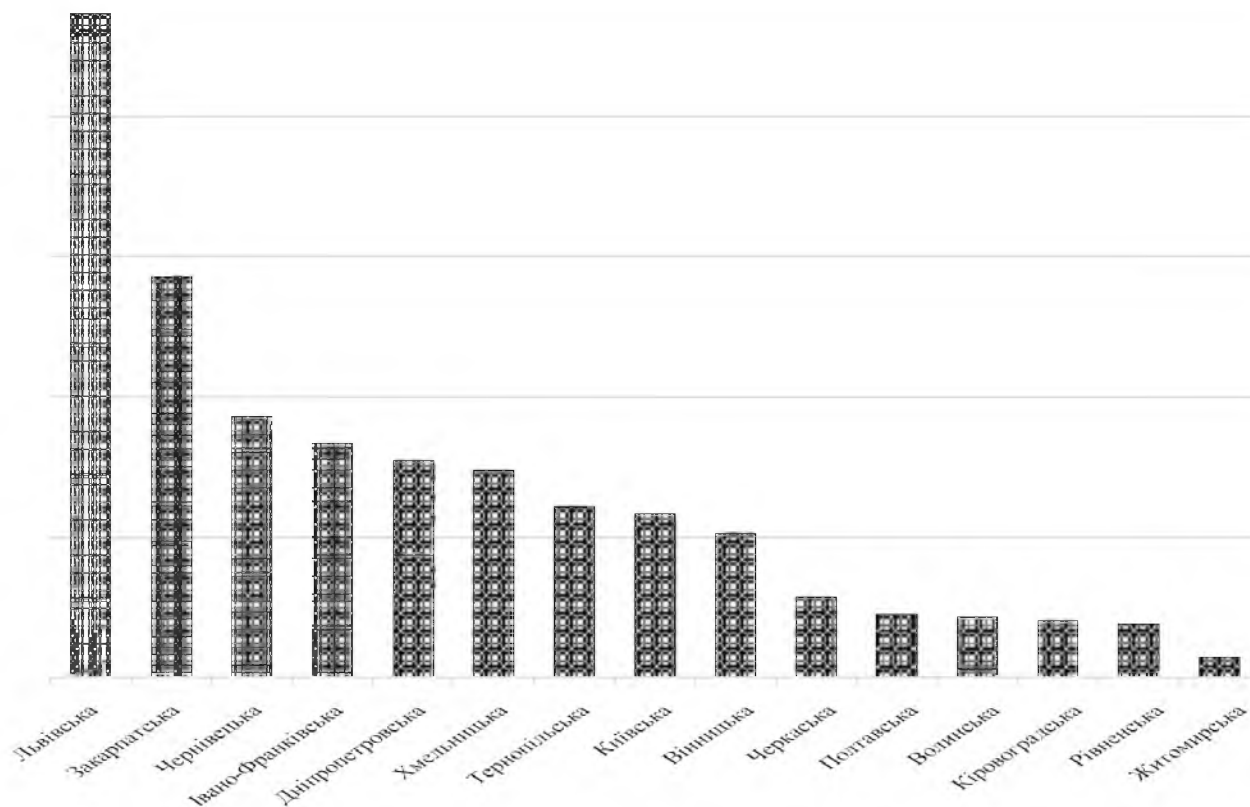


Рис. 3. – Релоковані підприємства України станом на 2022 – 2023 рр., %
Джерело: сформовано авторами на основі [43]

Вони демонструють успішну трансформацію та знаходять новий шлях для розвитку на державному та міжнародному рівнях. Така гнучкість і здатність до адаптації -стали вирішальними чинниками для збереження конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах глобальних змін. [44-51] (табл.4)

Таблиця 4

Переміщений бізнес України

Назва компанії, місто	Вид діяльності	Місце релокації
«Чумак», м. Каховка Херсонська область	Харчова продукція: кетчупи, майонези, соняшникова олія, томатна паста	м. Луцьк
Запорізький завод кольорових металів, м. Запоріжжя.	Мідний кабель	м. Івано - Франківськ
Perfetto Food, м. Херсон	Кондитерські вироби	м. Вінниця
«Цітіус С», м. Мелітополь Запорізька область	Виробництво скла для інкасаторських та військових броньованих машин	м. Львів
«Грін компані», м. Маріуполь Донецька область	Переробка пластику	м. Нововолинськ Волинська область
ТОВ «Науково-виробниче підприємство Телсис», м. Сєверодонецьк Луганська область	Установлення та монтаж машин і устаткування	м. Одеса
«Промпартнер Гідравлік», м. Дружківка Донецька область	Розробка та виробництво гідравлічного устаткування	м. Дунаївці Хмельницька область
«Фарор», м. Суми	Бляшана упаковка для харчової продукції	м. Тернопіль
«Сталекс», м. Харків	Інструменти для манікюру та товари для б'юті - індустрії	м. Вінниця
«Філіп Моріс Україна», с. Докучаєвське Харківська область	Тютюнова продукція	с. Підрясне Львівська область

Джерело: сформовано авторами на основі [44-51]

Релокація стала потужним інструментом для оптимізації бізнес-процесів. Вона надала можливість:

- критично переоцінити існуючу бізнес-модель, її життєздатність та адаптивність до нових ринкових умов;
- сприяти перегляду стратегічних орієнтирів, ключових цінностей;
- позиціонування на ринку.

Це, у свою чергу, стало основою для формування нових довгострокових пріоритетів розвитку.

Переміщення, в свою чергу, вдосконалює операційну діяльність шляхом оптимізації логістичних процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів та запровадження сучасних управлінських підходів, що впливають на зниження витрат, підвищення рентабельності і забезпечує підприємству стабільну конкурентну перевагу на новому місці. Географічна наближеність до нових споживачів, постачальників і стратегічних партнерів створює додаткові можливості для зростання та зміцнення позицій компанії на глобальному/регіональному рівні.

Ключовий аспект релокації полягає в оновленні підходів до управління персоналом, залученні висококваліфікованих фахівців та створенні сприятливих умов для розвитку корпоративної культури, що сприяє формуванню міцного фундаменту для подальшого розвитку людського капіталу організації.

Розробка та імплементація оновленої стратегії розвитку бізнесу мають базуватися на адаптації до нових ринкових умов і використанні конкурентних переваг нового місця розташування. Вони повинні містити чітко визначені пріоритети діяльності, цільові ринки, механізми диверсифікації та перспективи розширення.

Важливою складовою стратегії є розробка та впровадження корпоративних соціальних ініціатив, спрямованих на сталий розвиток нового регіону, активну взаємодію з місцевими громадами та формування позитивного іміджу компанії.

Переїзд - це й шанс переглянути підходи до обслуговування та розробити інноваційні рішення: цифрові канали комунікації, системи самообслуговування тощо. Релокація відкриває перед підприємством нові можливості для виходу на перспективні ринки збуту. Тож необхідно ретельно вивчити місцеві ринки, потреби споживачів, конкурентну ситуацію, канали збуту. Вдала реалізація виходу на новий ринок дозволить підприємствам ефективно розширити свою присутність, знайти нові джерела доходів та зміцнити свої конкурентні позиції в регіоні.

Зростання прибутку надасть власникам бізнесів більше можливостей для інвестування в розвиток, виплату дивідендів акціонерам, накопичення резервів тощо. Оптимізований та ефективно керований бізнес стане більш конкурентоспроможним на ринку.

Здатність швидко адаптуватися до змін, пропонувати високоякісні продукти та послуги за вигідними цінами, забезпечувати винятковий рівень обслуговування клієнтів робить будь-яке підприємство більш стійким до викликів та готовим до нових успіхів. Швидка адаптація до змін є ключовим

фактором для успішного конкурування в сучасному світі. Потенційні переваги представлено в таблиці 5.[52]

Таблиця 5

Переваги оптимізації бізнесу

Переваги	Складові
Підвищення продуктивності	<ul style="list-style-type: none"> – Оптимізація робочих процесів; – Автоматизація та впровадження нових технологій; – Економія часу виконання завдань – Вдосконалення продуктивності; – Поліпшення якості продукції/ послуг
Вищий рівень обслуговування клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – Доступність послуг; – Поліпшення логістики; – Модернізація інфраструктури; – Задоволення потреб клієнтів; – Підвищення лояльності споживачів.
Вихід на нові ринки	<ul style="list-style-type: none"> – Доступ до нових ринків збуту і споживачів; – Розширення бізнесу; – Зростання доходів.
Зростання прибутку	<ul style="list-style-type: none"> – Ефективніша організація бізнес-процесів; – зростання маржі та загального прибутку компанії.

Оптимізація бізнесу під час релокації може стати потужним драйвером позитивних змін, що приведуть компанію до підвищення продуктивності, стійкості та зростання в довгостроковій перспективі. Завдяки ретельному плануванню, гнучкому підходу та постійному прагненню до вдосконалення, підприємство не лише здолає труднощі релокації, а й вийде з них сильнішим та більш конкурентоспроможнішим.

В умовах глобалізації та невизначеності, релокація бізнесу стала не лише засобом виживання, а й інструментом для стратегічного зростання та адаптації до нових викликів. Успішне переміщення виробничих потужностей, може відкрити нові горизонти для компаній, дозволяючи їм бути більш гнучкими та конкурентоспроможними в умовах мінливого ринку. Завдяки інтеграції на глобальні ринки, українські компанії мають шанс розпочати з нуля справу свого життя та зайняти гідні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, що в подальшому сприятиме економічній стабільності України.

Список використаних джерел:

1. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.

2. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнесактивності в Україні. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 35–49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
3. Definitions of relocation. URL: <https://surli.cc/zhndum>
4. Ukraine refuge situation [Ситуація українських біженців]. Operational Data Portal. UNHCR. URL : <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
5. Shepel T. V. Consequences of the Russian Invasion for Ukrainian Society: Migration, Its Extent, Ways to Overcome. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-6_0-pages-21_32.pdf
6. Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні. URL: <https://surl.gd/gojrbr>
7. Гайдучок А. Релокація бізнесу під час війни: що врахувати. Mitrax, 2022. URL: <https://surl.li/vgidhn>
8. Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 3(50). С. 265–281. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4076>
9. 5 найважливіших ризиків під час повномасштабного вторгнення в Україну. URL: <https://surl.li/esnasy>
10. Відродження українського бізнесу в умовах війни. Дія.Бізнес.Головна сторінка. URL: <https://surl.li/lcivvt>
- 11.Шепель Т.В., Малінка О. Я., Ткачук В.Г Дослідження тенденцій розвитку ринку послуг України. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Вип. 39. Львів, 2023. С. 328 – 337
12. UEO. Г Кукуруза. Макрорівень 2023 – 2024. URL: [UEO Grigory 19 october final.pdf](https://www.ueo.gov.ua/ua/2023/10/19/19-10-2023-grigory-19-october-final.pdf)
13. Кукуруза Григорій. «Як вантажівки вивозять логістику». URL:<https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/8/696834/>
14. Гайдучок А. Релокація бізнесу під час війни: що врахувати. Mitrax,2022. URL: <https://surl.li/ovyhle>
15. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL:<https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>
16. UKRAINE. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3).February 2022 – December 2023. February 2024, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. URL: <https://surl.li/eoaiifi>
17. Актуальні програми державної підтримки для малого та середнього бізнесу. URL: <https://surli.cc/hkasnq>
18. Які державні програми та гранти існують для українського бізнесу. URL: <https://surl.li/nmpzab>

-
19. Програма релокації бізнесу. Міністерство економіки України. URL: <https://surl.lu/scgdvo>
 20. Дія. Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/>
 21. Постанова Уряду №305 від 17.03.2022. URL: <https://surli.cc/exprtm>
 22. Розпорядження Уряду №245-р від 25.03.2022., URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>
 23. Компенсація витрат роботодавця на оплату праці за працевлаштування ВПО. URL: <https://www.dcz.gov.ua/employer/choiceprofit/vpo>
 24. Програма щодо тимчасового переміщення підприємств з постраждалих регіонів URL: <https://surl.li/veyaaf>
 25. Єдина платформа цифрової взаємодії для допомоги в релокації бізнесу. <https://surl.lu/xznivu>
 26. Постанова «Про надання державних гарантій на портфельній основі у 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2024-%D0%BF#Text>
 27. Кредитування аграріїв під час війни. URL: https://www.rada.gov.Ua/news/news_kom/258445.html
 28. Кредитування підприємств за програмою «5-7-9%» URL: <https://www.oschadbank.ua/msb/credit/579>
 29. Податкова реформа у воєнний час. Єдиний податок 2% без ПДВ. URL: <https://surl.li/bipvhx>
 30. ЄСВ – зміни: штрафи, пені, перевірки. [URL:https://surl.li/rayhtc](https://surl.li/rayhtc)
 31. Особливості експортно- імпортних відносин в умовах війни. URL: <https://surl.li/yxzadb>
 32. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають підприємства URL: <https://surl.li/iyljlv>
 33. Програма підтримки бізнесу. Міністерство економіки України. ЄРОБОТА: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. URL: <https://erobota.dii.gov.ua/>
 34. Ангелко І.В. Основні засади розвитку та підтримки вітчизняного підприємництва в умовах війни. URL: <https://surli.cc/krlepc>
 35. USAID підтримує українців під час війни — умови нової програми. URL: <https://surl.li/pdqqaui>
 36. Фінансова допомога від Mercy Corps для підтримки бізнесу. URL: <https://surl.li/rkgjre>
 37. Грантова програма МОМ для постраждалих від війни мікро- та малих підприємств в Україні. URL: <https://surl.li/vxjqse>
 38. Програма UNIC грантової підтримки українського середнього та малого бізнесу (SMEs) . URL: <https://surl.li/uljxok>

-
- 39.517 млн євро фінансування від ЄС через ЄБРР на підтримку України. URL: <https://www.ebrd.com/supporting-ukraine-with-eu-funding-through-ebrd-ukr>
40. Бізнес отримує підтримку від Єврокомісії на 7,5 млн євро в рамках програми ЄС "Єдиний ринок" URL: <https://surl.cc/soqps0>
41. 840 підприємств релокувалися у безпечніші регіони: що відомо? <https://surl.li/dvsrxk>
42. Мінекономіки: 558 релокованих підприємств вже відновили роботу у безпечних регіонах країни. URL: <https://surl.lu/rklrpx>
43. Терещук А. Релокація бізнесу в Україні та в ЄС URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/213880_relokatsya-bznesu-v-ukranu
44. Чумацький шлях. Війна забрала у бренду «Чумак» завод, експорт і майже 1 млрд грн виторгу в Україні. Як компанія перевиїнала себе завдяки конкурентам. URL: <https://forbes.ua/company/chumatskiy-shlyakh-110-spivrobotnikiv-z-1200-padinnya-na-70-chastki-rinku-ta-vitorgu-yak-vizhivae-virob>
45. Офіційний сайт Запорізький завод кольорових металів. Офіційний сайт. URL <https://www.zzcm.com.ua/contacts/>
46. Офіційний сайт Perfettofood. URL: <https://perfettofood.com.ua/>
47. Досвід релокації бізнесу. Історія компанії «Грін Компані НВ» м. Маріуполь. URL: <https://erepublic.ngo/news/dosvid-relokaciyi-biznesu-istoriya-kompaniyi-grin-kompani-nv-mmariupol/>
48. Офіційний сайт ТОВ «Науково-виробниче підприємство Телсис». URL: <https://clarity-project.info/edr/30672426#goog>
49. Велике переселення бізнесів. Як війна змінює економічну карту України. URL: <https://projects.liga.net/philip-morris/>
50. Офіційний сайт «Ціміус С». URL: <https://surl.li/syivqc>
51. Офіційний сайт «Промпартнер Гідравлік», URL: https://clarity-project.info/edr/37172816#google_vignette
52. Hess B., Tran J. The war in ukraine: guidelines for businesses on rapid withdrawal from conflict zones and contested environments. URL: <https://surl.li/mjzyce>