

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка

Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту
Зав. кафедри міжнародних економічних відносин

І.М. Грабинський

« ____ » _____ 2023 р.

Мусій Юлія Романівна

КОН'ЮНКТУРНІ АСПЕКТИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Магістерська робота

Спеціальність 292 – Міжнародні економічні відносини (освітньо-професійна програма – «Міжнародний менеджмент»)

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Федунь Юрій Богударович

Львів – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	5
1.1. Кризи і їх вплив на стан діяльності суб'єктів підприємницької діяльності..	5
1.2. Структурно-функціональні зміни економіки України в умовах воєнних дій.....	9
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ У ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	21
2.1. Сутність релокації бізнесу як інструмента економічної безпеки.....	21
2.2. Аналіз послідовних дій процесу релокації.....	24
2.3. Особливості релокації бізнесу в Україні.....	31
2.4. Процес релокації бізнесу за кордон під час війни.....	49
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ЛЬВІВЩИНІ.....	54
3.1. Характеристика регіону Львівської області як перспективного варіанту для релокації.....	54
3.2. Аналіз організації процесу релокації у Львівській області.....	69
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена тим, що відкритий воєнний напад росії за підтримки білорусі на Україну 24 лютого 2022 року спричинив зміни економічної та інвестиційної ситуації у країні. Це несе суттєві виклики, загрози і деструктивні проблеми для розвитку України як держави як у короткостроковому, так і у довготерміновому періоді. Частина бізнесу на якийсь час призупинила свою діяльність. Це викликало страх, оскільки багатьох українців хвилювали питання: як буде з робочими місцями, як буде з наповненням бюджету, із зарплатами, пенсіями, соціальними виплатами, чи не виникне дефіциту товарів? Тому окрім подвоєної інтенсивності усіх поточних перешкод, підприємствам довелося боротися за виживання саме за допомогою релокації бізнесу – одного із найбільш випробуваних світовою практикою механізмів вирішення проблеми збереження бізнесу в умовах соціально-економічних криз. Питання релокації бізнесу досліджували такі вчені, як: А. Оленін, О.Смочко, Г. Стрикун, Р. Яковенко та інші.

Для дослідження обрана саме ця тема, адже кожен свідомий громадянин розуміє, що належне функціонування підприємств малого і середнього бізнесу становить основу економіки. Саме тому варто сприяти розвитку бізнесу в умовах війни, щоб забезпечити соціально-економічну стабілізацію України. Бізнес у час війни зіткнувся з новими труднощами, проте він поставив перед собою і нові завдання – усвідомлення соціальної відповідальності та високу соціальну активність бізнесу та суспільства, що сукупно наблизить перемогу України. До того ж, проблеми релокації є недостатньо вивченими у теоретичному аспекті, потребують систематизації цієї теми, що в свою чергу дозволить сформулювати ефективну політику релокації підприємства в цілому.

Метою дослідження є проаналізувати сутність і особливості релокації бізнесу України в сучасних умовах воєнного стану.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- з'ясувати сутність, види і методи поняття «релокація»;

- визначити особливості впливу війни на економічну кон'юнктуру України загалом і діяльність підприємств зокрема;
- проаналізувати стан та потреби бізнесу у період війни;
- дослідити умови для релокації бізнесу в Україні та за кордон;
- з'ясувати стан розвитку релокації бізнесу на Львівщині.

Об'єктом дослідження є релокація як економічне явище.

Предмет дослідження – особливості релокації підприємств в умовах воєнного стану.

Методологічна основа дослідження базується на принципах об'єктивності, системності, економічного аналізу, міждисциплінарності, цілісності. Методи дослідження, які використовувались у процесі дослідження: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, критичний аналіз інших авторів, формування висновків); монографічний (вивчення позитивних і негативних сторін релокації підприємств); графічний (наочне зображення схем взаємозв'язків, динаміки показників); статистико-економічний (вивчення структурно-динамічних тенденцій способів здійснення процесу релокації бізнесів).

Практичне значення роботи полягає в аналізі та наданні інформації про переваги і недоліки релокації бізнесу за кордон та в Україні у кризових ситуаціях, що виникають внаслідок війни. Результати дослідження можуть бути використані під час тренінгів, лекцій та курсів підготовки роботи бізнесу в особливих умовах воєнного часу.

Магістерська робота складається із вступу, основної частини (трьох питань), списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Кризи і їх вплив на стан діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.

У діяльності будь-якої компанії, незалежно від її форми власності, специфіки галузі та розмірів виробництва, репутації на ринку тощо, періодично можуть виникати кризові ситуації. Поява таких кризових явищ у функціонуванні підприємства може бути несподіваним і викликаним різними непередбачуваними подіями, які відбуваються як на міжнародному рівні, так і в межах конкретної країни, де діє дана компанія. Наприклад, пандемія COVID-19 значно вплинула на економіку нашої держави та викликала кризові ситуації в діяльності численних вітчизняних підприємств. Також, в даний час, триває повномасштабна війна в нашій країні, що має негативний вплив на економіку загалом та на підприємницьку діяльність зокрема.

Однак, вивчення природи кризи, її основних ознак та впливу на діяльність підприємства може допомогти запобігти розвитку кризових явищ з метою їх уникнення та мінімізації негативних наслідків для подальшої діяльності компанії у майбутньому.

На тему сутності «кризи», причин її виникнення та можливих наслідків для суб'єктів підприємницької діяльності та економіки загалом було проведено значну кількість досліджень як в українській, так і в міжнародній науковій спільноті такими вченими: І. О. Бланк, В. О. Василенко, Т. О. Гавриленко, О. П. Єлець, Л. О. Лігоненко, В. В. Мартинець, О. І. Матюшенко, В. С. Пономаренко, О. М. Скібіцький, О. О. Терещенко, А. М. Ткаченко, А. Д. Чернявський, З. Є. Шершньова та інші. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень на цю тему, слід зауважити, що автори поки що не дійшли єдиної думки щодо сутності «кризи» в підприємницькій діяльності.

Наприклад, О. В. Шестопалова визначає кризу як «незапланований і небажаний процес», розвиток якого заважає діяльності компанії і в деяких випадках навіть може призвести до призупинення її діяльності [54].

З іншого боку, Я. В. Ромашова вважає, що виникнення кризових ситуацій є нормальним процесом для будь-якої економічної системи. Автор вказує, що за вчасного реагування на перші прояви кризових процесів можна зменшити негативний вплив кризи на подальшу діяльність організації. При цьому кризу можна розглядати як стимул для подальшого розвитку підприємницької діяльності [44].

Аналіз наукової літератури дозволяє зазначити, що в основному вчені визначають три основні підходи до визначення сутності поняття «криза» - позитивний, негативний і комплексний.

Прихильники позитивного підходу розглядають кризу як процес, наявністю якого характеризується діяльність кожного підприємства. А поява кризи в організації вказує на необхідність впровадження змін і є так званим «переломним моментом» у функціонуванні підприємства.

Негативний підхід до розуміння сутності терміну «криза» стверджує, що поява кризи призводить до погіршення функціонування підприємства і як наслідок може призвести навіть до остаточного припинення його діяльності.

Найбільш раціональним для нас видається комплексний підхід до розуміння сутності «кризи», оскільки він враховує не лише негативні наслідки для діяльності підприємства, а й можливий позитивний вплив кризових явищ, які за використання відповідних управлінських заходів, можуть виступати як своєрідні «стимули» для проведення необхідних змін, які сприяють подальшому розвитку підприємства [44].

Причини виникнення кризових ситуацій в підприємницькій діяльності можуть бути дуже різними. Найбільш загальним є розподіл факторів, які спричиняють кризові явища, на дві основні категорії.

Перша категорія (екзогенні фактори) включає в себе чинники, які впливають на підприємницьку діяльність ззовні. Підприємство не може безпосередньо контролювати ці зовнішні фактори, але може своєчасно реагувати на них з метою зменшення негативного впливу на результати своєї діяльності.

До другої категорії належать фактори, які пов'язані безпосередньо з внутрішньою діяльністю підприємства (ендогенні чинники). Підприємство може самостійно виявити проблемні аспекти у своїй діяльності та усунути їх щоб запобігти подальшому розвитку кризи.

У нашій роботі ми концентруємося саме на першій групі – зовнішніх факторах, зокрема політичних чинниках – нестабільним становищем в країні, зумовленим війною, що й спричиняє релокацію підприємств, яка є об'єктом нашого дослідження [3;18;52].

У зв'язку з цим, що стосується суб'єктів підприємницької діяльності, кризові явища можна розподілити дві групи: зовнішні (кризи в економіці) та внутрішні (кризові явища, що виникають безпосередньо внаслідок діяльності підприємств).

Виникнення економічних криз в країні є природним, циклічним і закономірним процесом. Протягом всього існування незалежної України можна відзначити принаймні шість значущих економічних криз:

1. 1991-1995 рр. – перша економічна криза. Вона була спричинена перетворенням економічної системи України (адже із здобуттям незалежності відбувся перехід від адміністративно-командної економіки до ринкової). Непродумана і малоефективна політика законодавчої й виконавчої влади у цей період призвели до катастрофічних наслідків: ВВП мав стійку щорічну тенденцію до зниження [45].

2. 1996-2000 рр. – друга економічна криза, пов'язана з наступним реформуванням економічної системи України. Якщо на Заході під час економічних труднощів держава різко посилює свій контроль за попитом та

пропозицією, то в нашій країні уряд відмовився від активного протистояння спаду вітчизняного виробництва. Спробували спрямувати розвиток на саморегулювання ринку, але цей підхід не виправдав себе.

3. 2008-2009 рр. – третя економічна криза. Основними факторами, що призвели до неї, можна вважати: низький рівень економічного та внутрішнього ринку розвитку; структуру економіки, яка є недосконалою та відсталою, з перевагою сировинного виробництва; технологічне відставання на ціле покоління; високу зношеність устаткування, що призводить до низької конкурентоспроможності продукції. Визначальними рисами кризи 2008-2009 років стали падіння валового внутрішнього продукту, скорочення інвестиційної активності, зростання рівня інфляції тощо [53].

4. 2013-2015 рр. – четверта економічна криза, серед ключових ознак якої аналітики виділяють такі як нестабільність валютного ринку, девальвація гривні, збільшення державного боргу і дефіциту бюджету. Однією з прийнятих причин негативних тенденцій у економіці України є проведення воєнних дій на Сході країни та політична криза в відносинах з росією. Реальний ВВП за цей період скоротився на 35%, що є найгіршим показником за останні 24 роки у світі. Серед інших ключових ознак цієї кризи аналітики виділяють нестабільність валютного ринку, девальвація гривні, збільшення державного боргу і дефіциту бюджету [62].

5. 2020-2022 рр. – викликана пандемією COVID-19. Усі карантинні обмеження викликали зниження економічної активності бізнесів, скорочення рівнів їх виробництва, стрімке зростання темпів безробіття, зниження обсягів експорту та імпорту товарів і послуг і тд.

6. 2022 – дотепер – шоста економічна криза, спричинена повномасштабним вторгненням росії в Україну. Саме на цій кризі ми акцентуємо наше дослідження і наслідки якої проаналізуємо у наступному підпункті розділу [19;28].

Слід зазначити, що поглиблення економічних криз в країні здійснює суттєво впливає на діяльність суб'єктів підприємництва [16].

Також під впливом негативних факторів – або зовнішніх, або внутрішніх, і у випадках їх взаємодії, можуть виникати кризові процеси в межах підприємства.

У літературі розрізняють різні види кризових явищ, які можуть виникати у підприємницькій діяльності. Найбільш поширена класифікація базується на таких ознаках, як масштаб прояву, гострота і тривалість, прогнозованість і ступінь наслідків.

Так, за гостротою протікання кризи поділяють на глибокі та легкі. Тривалість протікання визначає чи кризи затяжні або ж короткочасні. За масштабом прояву науковці виділяють два основні види – системні і локальні кризи. Можливість спрогнозувати кризи визначає передбачувані (закономірні) та несподівані (випадкові) кризи. А оцінюючи ступінь наслідків, завданих кризою, виділяють руйнівні та оновлювальні кризи [8].

Отже, можна зробити висновок, що діяльність суб'єктів підприємництва є дуже чутливою до впливу економічних криз. Виникнення криз може призвести до порушень у функціонуванні підприємства, зниження виробництва і навіть припинення діяльності бізнесу загалом. Окрім цього, через вплив різноманітних негативних факторів, кризові процеси можуть виникати всередині підприємства, охоплюючи окремі аспекти його діяльності або навіть сферу в цілому. Недооцінка ранніх ознак кризи може призвести до її поглиблення, що у кінцевому підсумку становить загрозу нормальному функціонуванню суб'єкта підприємництва.

1.2. Структурно-функціональні зміни економіки України в умовах воєнних дій.

Після 24 лютого 2022 року, економіка, як і все життя України в цілому, опинилася в особливих умовах функціонування, спричинених початком

російсько-української війни. Російська військова агресія проти нашої держави значно послабила вітчизняну економічну динаміку і призупинила розвиток українського бізнесу. Згідно з даними, наданими Державною службою статистики України [6], ВВП України впав на 15,1 % протягом I кварталу 2022 р. в порівнянні з I кварталом 2021 р. За прогнозами Національного Банку України [26], ВВП України скоротиться не менше, ніж на 30 % в 2022 році.

Внаслідок повномасштабного вторгнення РФ на територію незалежної України, функціонування українських підприємств опинилося під загрозою. Війна призвела до припинення діяльності багатьох вітчизняних підприємств, зокрема тих, що розташовані на територіях, де тривають активні бойові дії. Діяльність підприємств, які продовжують функціонувати в умовах війни, характеризується великою невизначеністю, численними проблемами, загрозами і фінансовими ризиками.

Зокрема наша держава зазнала впливу таких деструктивних чинників як:

- зміни на ринках праці і перерозподіл трудових ресурсів всередині України, що виникли внаслідок значних втрат людського потенціалу. Ці втрати включають в себе втрати військового і цивільного населення, які загинули під час збройного конфлікту. Крім того, велика кількість осіб стала біженцями, виїхавши за кордон або перемістившись в межах країни внаслідок війни. Понад 4 мільйони осіб обрали зовнішню міграцію і отримали можливість проживати у різних країнах ЄС завдяки програмам підтримки Європейського Союзу. Також є близько 6,5 мільйонів внутрішньо переміщених осіб, які втратили своє місце проживання і роботи через вимушений переїзд;
- загрози продовольчій та енергетичній безпеці України стали критичними наслідками воєнних дій. Упродовж десятиліть Україна була відома як лідер у світі за обсягами експорту продукції агропромислового комплексу. Однак з розгортанням воєнних дій і руйнуванням критичної інфраструктури росією, наша країна змушена зміцнювати власну

енергетичну і продовольчу безпеку. Проведення воєнних дій критично вплинуло на функціонування економіки та нашу забезпечити населення продовольством та енергією;

- припинення діяльності ряду стратегічно важливих підприємств, які були основними виробниками продукції для експорту і логістичними компонентами, включаючи морські порти, стало наслідком війни. Морські порти блоковані, і ця ситуація призвела до щомісячних втрат на рівні приблизно 1,5 мільярда доларів в галузі морської логістики. Це призвело до значного зменшення обсягів експорту та загрози зовнішнім торгівлі України;
- фінансовий і бюджетний дефіцит виник внаслідок зменшення економічної активності в країні. Скорочення господарської активності спричинило зменшення податкових надходжень та бюджетних доходів. Це створює проблеми в урядовому фінансуванні та може призвести до скорочення ресурсів для соціальних та інфраструктурних програм. Надвисока ризиковість інвестицій призводить до того, що потенційні інвестори утримуються від вкладення коштів у економіку України;
- зупинка діяльності малого і середнього бізнесу і великих підприємств у зоні бойових дій. Цим викликаний процес релокації бізнесу переважно у західні регіони України. Ця ситуація породжує нові виклики і структурні дисбаланси в економічному розвитку прикордонних областей [10].

З початку війни (від 24 лютого 2022 року) припинили діяльність 46,8% українських підприємств. Важливо відзначити, що через зростання бойових дій більшість підприємств (41%), що розташовані на Сході України, були вимушені переїхати на більш безпечні території. Узагальнено, частка підприємств, що здійснили релокацію, склала 19% [1].

Ми поділяємо думку численних експертів та аналітиків щодо того, що одним із ключових «каталізаторів» для відновлення нашої держави є розвиток бізнесу, тому саме на розгляд цієї проблеми спрямовуємо наше дослідження.

З метою вивчення економічної ситуації в країні, Громадська організація «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій» проводить щомісячне опитування суб'єктів підприємницької діяльності. Під час цього опитування збирається інформація щодо зміни ключових показників їхньої діяльності [27]. Крім того, окрема частина опитування стосується безпосереднього впливу військових дій на українські підприємства. За результатами щомісячного опитування «Український бізнес під час війни» можна визначити особливості функціонування підприємств у сучасних умовах, зокрема, під час воєнного стану.

Так, внаслідок початку війни відбулося погіршення економічної ситуації на багатьох українських підприємствах.

За даними можна зробити висновок, що перші місяці від початку війни виявилися найбільш складними для діяльності українських підприємств. У травні серед всіх опитаних підприємств була найвища частка тих, які оцінили фінансово-економічну ситуацію як погану (47,4%). Проте з плином часу цей показник поступово зменшувався, що свідчить про поліпшення фінансово-економічної ситуації на підприємствах. У вересні більшість респондентів (68,9%) оцінили поточний стан як задовільний.

Ще однією характерною рисою діяльності українських підприємств під час війни є скорочення обсягів виробництва продукції. У травні була найвища частка респондентів, які вказали на зменшення обсягів виробництва (70,5%). Аналіз в цілому дозволяє прийти до висновку, що діяльність підприємств поступово стабілізується протягом останніх місяців. Наприкінці вересня частка підприємств, які зазначили про скорочення обсягів виробництва, зменшилася у порівнянні із відповідним травневим показником більше ніж у

3 рази і становила 21,2%. Водночас частка підприємств, які вказали на збільшення обсягів виробництва, була дещо вищою і склала 26,8%.

На тлі скорочення обсягів виробництва продукції відбувалося відповідне зниження обсягів продажів, що є досить негативним явищем, оскільки призводить до зменшення фінансового результату діяльності підприємства.

Крім того, серед причин скорочення обсягів продажів можна також зазначити зниження платоспроможності населення та, як наслідок, зменшення попиту на продукцію.

Значною мірою, схожа ситуація на підприємствах спостерігається також із запасами сировини, що підтверджується результатами опитування. Наприклад, у травні більшість опитаних підприємствна (67,4%) заявили про скорочення своїх запасів сировини. Головна причина цього явища полягає, передусім, у збільшенні рівня небезпеки і логістичних проблем, що призводили до перебоїв у поставках сировини і матеріалів. Ця ситуація спричинила проблеми з нестачею сировини для багатьох підприємств, що в свою чергу викликало збільшення перебоїв у виробничому процесі, скорочення обсягів виробництва, підвищення собівартості продукції і, в кінцевому результаті, призвело до збиткової діяльності і погіршення фінансового стану взагалі. Проте важливо зазначити, що тенденція до збільшення запасів сировини свідчить про позитивний розвиток. Навіть при стрімкому підвищенні цін підприємства продовжують поповнювати запаси необхідної сировини та матеріалів [27].

Серед основних проблем, які виникли для більшості українських підприємств під час війни, слід відзначити різке зменшення чисельності працівників, що стало результатом переміщення населення до більш безпечних регіонів України або за кордон. За результатами опитування, проведеного у травні, помітно, що зменшення кількості працівників було характерним для переважної більшості опитаних підприємств.

Проте протягом наступних місяців частка підприємств, які повідомили про скорочення кількості працівників, поступово зменшувалась (станом на кінець вересня вона склала 8,1%). Більше того, серед опитаних підприємств були й ті, які повідомили про збільшення кількості працівників (їх частка була невеликою та коливалася у межах 1,9% – 8,9%).

Отже, можна зробити висновок, що незважаючи на тривалу війну в нашій країні, підприємства поступово адаптуються до складних умов і починають відновлювати свою діяльність. Наразі близько 7,9% українських підприємств працюють на повну виробничу потужність. Найбільша частина підприємств (41,3%) працює майже на повну потужність (від 75% до 99% від довоєнних обсягів виробництва). Ця тенденція є досить позитивною, оскільки свідчить про те, що підприємства поступово збільшують виробничі обсяги продукції та намагаються повернутися до довоєнного рівня.

Щодо розподілу підприємств, що наразі працюють на повну або майже повну виробничу потужність (75-100%) відповідно до їх галузевої спрямованості, то найкраща ситуація щодо відновлення довоєнних обсягів виробництва спостерігається серед підприємств харчової та легкої промисловості. Наразі приблизно 62% опитаних підприємств із цих галузей працюють на повну або майже повну виробничу потужність.

Крім цього, підприємства поліграфічної промисловості також досягли вражаючих результатів і ввійшли до трійки лідерів, оскільки практично 61% опитаних підприємств цієї галузі змогли відновити довоєнні обсяги виробництва. З іншого боку, підприємства деревообробної та металообробної галузей мають складнішу ситуацію, оскільки лише 22% і 20% опитаних підприємств можуть працювати майже на повну потужність. Загалом, серед підприємств, яким вдалося зберегти або відновити довоєнні рівні виробництва, переважають ті, які розташовані на Заході України (на Волині, в Івано-Франківській та Чернівецькій областях) [27]. Варто відзначити, що в умовах війни не лише відновлюється діяльність багатьох підприємств, але й

спостерігається створення нових підприємств. За весь період війни було зареєстровано понад 80 000 суб'єктів підприємницької діяльності, з яких більшість є фізичними особами-підприємцями (ФОПами) [1]. На сьогоднішній день діяльність українських підприємств пов'язана з численними проблемами, багато з яких виникли через війну.

На основі результатів опитування [27] було визначено основні перешкоди для діяльності підприємств під час війни. Таким чином, серед основних проблем українських підприємств, що виникли через війну рф проти України, слід виділити такі:

- втрата безпечного місця для роботи на території активних бойових дій;
- різке зростання цін на сировину, що призводить до збільшення виробничих витрат підприємств;
- проблеми з логістикою, зокрема, зростання її вартості;
- зменшення попиту на продукцію, що призводить до скорочення обсягів реалізації та зменшення доходів;
- нестача фінансових ресурсів;
- висока текучість кадрів та брак кваліфікованих працівників, який виник через міграцію працездатного населення.

З огляду на це, керівництво підприємств наразі активно зосереджується на вирішенні вищезазначених проблем та подоланні існуючих перешкод для подальшого ведення бізнесу і забезпечення його життєздатності. Головні напрями діяльності підприємств, які респонденти вважають ключовими, сприятимуть досягненню не лише довоєнного рівня функціонування, а й його подальшому розвитку у найближчій перспективі (у 2022-2023 роках).

Після 24 лютого 2022 р. значна частина вітчизняних підприємств була вимушена призупинити свою діяльність через неможливість здійснювати свої роботи. Інша частина бізнесу спрямовувала свої зусилля на розробку стратегічних планів для подальшої роботи підприємств. З боку держави також почали плануватися зміни в напрямку створення та впровадження нових

державних програм і внесення відповідних змін у законодавство з метою підтримки економічного сектору, зокрема:

- 1) вимоги щодо отримання ліцензій та дозволів на більшість видів діяльності були скасовані, що сприяло полегшенню умов для створення і ведення бізнесу;
- 2) трудові відносини були лібералізовані в контексті спрощення процесу звільнення і скорочення працівників. Проте, працедавці були звільнені від відповідальності за затримку заробітної плати у разі знаходження підприємства у зоні бойових дій;
- 3) були внесені зміни до податкового кодексу, включаючи відміну ПДВ з операцій на території України, скасування обмежень щодо кількості персоналу та зниження податку на прибуток з 18% до 2% для компаній, дохід яких становить не більше 10 млрд. гривень і які стали платником єдиного податку 3-ї групи;
- 4) передбачилася відсутність перевірок та санкцій через несвоєчасне подання звітності, за винятком деяких фактичних перевірок, таких як проведення безготівкових операцій чи проведення заходів державного контролю для уникнення неконтрольованого зростання цін на певні види продукції, які є важливими для соціального добробуту;
- 5) надалася можливість відтермінування виконання умов договорів у випадку форс-мажорних обставин, що дозволяло сторонам змінювати терміни у разі виникнення непередбачених обставин [13].

Окрім цього сервіс «Дія» створив різноманітні програми, спрямовані на надання допомоги та підтримки українському бізнесу під час війни. Наприклад, «Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу» - це онлайн-інструмент, за допомогою якого підприємці можуть обрати конкретну програму фінансування залежно від умов, а тоді звернутися до відповідних банківських установ. Однією з таких програм є фінансування компаній, які займаються експортом [32].

Що стосується експорту, то відповідно до даних дослідження Mastercard SME Index, 28% малого та середнього бізнесу вже розвивають свою діяльність на міжнародних ринках. З них 16 % вже мали досвід роботи за кордоном, а 12% розпочали експортувати після початку російської агресії. При цьому 21% планує розширити свою присутність на міжнародних ринках. Зараз представники українського бізнесу займаються експортом своїх товарів на ринки США (30%), Польщі (27%), Німеччини (13%), Великої Британії (10%), Литви (10%) та Канади (10%) [11].

Функціонування для більшості підприємств стало викликом під час війни, особливо для тих, що розташовані на окупованих територіях або ж де ведуться активні бойові дії. У цій ситуації для подальшого розвитку бізнесу виникають два основних варіанти: призупинити роботу на невизначений термін або ж зрозглянути можливість релокації бізнесу. У цей складний час держава вживає заходів для сприяння відновленню та релокації бізнесу з територій, що перебувають під ворожим контролем або окупацією. Сервіс «Дія» прикладає зусилля для надання підтримки компаніям у тимчасовому переміщенні; і було створено платформу для цифрової взаємодії стосовно допомоги по релокації бізнесу в межах України.

Згідно з аналізом стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) становить 25,16 (зі 100 можливих). Упродовж 2020-2022 років цей індекс перебував у зоні негативних очікувань бізнесу і лише з червня 2021 року по лютий 2022 року йому вдалося вийти у зону позитивних очікувань. За період з березня по серпень 2022 року, загальні прямі втрати бізнесу оцінюються приблизно в 87 млрд. дол. США. Найбільші втрати зазнали середні підприємства (приблизно 2 319 167 дол. США), тоді як мікропідприємства понесли найменші втрати (52 726 дол. США). Що стосується обсягу реалізованої продукції, то мікропідприємства займають найменшу частку в загальному обсязі (6%), а середні підприємства вносять найбільший відсоток (39%). Загалом найбільш

постраждалими є підприємства, які довго працюють на ринку, натомість новостворені підприємства зазнали менших втрат. Протягом перших шести місяців після повномасштабного вторгнення росії в Україну, релокація бізнесу в Україні склала близько 10%, 8% було релоковано за кордон, і тільки 6% планують релокуватися у майбутньому. За прогнозами на 2022 рік, доходи бізнесу планують зрости суттєво у новостворених підприємств (на 6,8% порівняно з 2021 р.) і трохи у підприємств, які існують на ринку більше 10 років (на 0,4%, порівняючи з 2021 р.). У вітчизняних підприємств існують різні плани на 2022-2023 роки, включаючи пошук нових клієнтів (69,8%), зменшення витрат (46,7%), зміну бізнес-моделі (39,5%), пошук фінансування (35,9%), антикризове управління (30,8%), пошук нових партнерів на міжнародному ринку (27,1%), призупинення бізнесу (18,10%), впровадження технологічних інновацій (13,8%), а також адаптацію до потреб армії (2,9%).

Проте існують певні перешкоди, що утруднюють відновлення і розвиток бізнесу. Серед них можна виділити такі: відсутність достатньої кількості платоспроможних підприємств на внутрішньому ринку (62,2%), невизначеність перспектив у розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (46,6%), нестача капіталу (39,4%), відсутність необхідного обладнання (11,4%). Лише 3,6% підприємства вказали, що мають застарілу бізнес-модель [32].

За даними експертів компанії Gradus і KUS Business, до режиму часткової роботи або взагалі до припинення діяльності сьогодні перейшли 85% підприємств, включаючи 1% підприємств, які припинили діяльність і не планують відновлення, і 35% тих, які призупинили діяльність і чекають закінчення війни. Окрім цього, 86% підприємств працюють з меншим завантаженням, порівнюючи з довоєнним часом. 33% підприємств не можуть виплатити заробітну плату своїм працівникам, а 29% не в змозі оплатити послуги постачальників [15]. Частка персоналу вітчизняних підприємств, що була скорочена у перший місяць війни – 21% [47].

Дослідження консалтингової компанії Advanter Group показує, що станом на 13.03.2022 в Україні практично 86,5% малих і середніх підприємств не функціонували взагалі, 5,8% підприємств працювали частково, 5,85% зменшили обсяги робіт, і лише у 1,9% підприємств майже не змінили обсяги своєї діяльності. Після місяця бойових дій, дослідження цієї ж компанії засвідчило певну активізацію процесу адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до умов воєнного стану: кількість непрацюючих підприємств зменшилася до майже 56%. З іншого боку, кількість підприємств, які частково відновили свою діяльність, збільшилася більш ніж в 3 рази (до 19,1%), а також з'явилися підприємства, які розширили свої обсяги робіт на 8,5% (з них 3,8% більш ніж на + 40%) [56].

Згідно з дослідженням Gradus Research, до топ 10 галузей діяльності бізнесу входять такі сфери: інформаційно-комунікаційні послуги (20%), роздрібна торгівля (15%), оптова торгівля (13%), виробництво товарів (12%), будівництво (10%), ІТ-сектор (9%), фінансова і страхова діяльність (5%), операції з нерухомим майном (5%), надання послуг та сільське / лісове / рибне господарство (4%) [12].

Проте бізнес також зіткнувся із значними труднощами у таких сферах, як аграрна, енергетична, металургійна та логістична, а саме:

- 1) сільське господарство припинило свою діяльність на територіях, де ведуться бойові дії. Проблеми виникають із доставкою продукції через перебої з паливом, а також із експортом зернових продуктів через обставини війни і присутність країни-агресора;
- 2) масові відключення електроенергії відбуваються через обстріли критичної інфраструктури та для запобігання енергетичній кризі;
- 3) значна кількість металургійних підприємств розташована в південно-східній частині України, де відбуваються активні бойові дії. Деякі з них були вимушені законсервувати свою діяльність;

4) проблеми в логістиці зумовлені відрізанням територій від транспортних сполучень, блокуванням портів і руйнуванням частини транспортних маршрутів. Також існує заборона на рух під час комендантської години.

Тому у поточних умовах війни стратегічну пріоритетність має збереження економічного потенціалу України і створення її збалансованого просторового розвитку через ефективну релокацію підприємств.

Головним завданням процесу релокації для бізнесу, який опинився у «гарячих точках» конфлікту, є збереження власних активів та потужностей, відновлення своєї діяльності та збереження робочих місць. Розв'язання організаційно-економічних проблем, що виникають при релокації підприємств та відновленні їх функціонування, потребує комплексного підходу. Реалізація цього підходу полягає як у виконанні та розширенні програмних положень щодо релокації бізнесу, так й в ініціативах, спрямованих на лібералізацію економічних відносин в Україні.

Таким чином, незважаючи на великий ризик та існуючі труднощі, підприємства продовжують свою діяльність, а деякі з них навіть відновлюють її в інших місцях (оскільки були вимушені здійснити релокацію). Це сприяє підтримці та зміцненню економіки України в умовах війни.

Масштабне переміщення підприємств на безпечні території дозволить Україні не лише зберегти виробництво та робочі місця, але й задовольнити потреби як армії, так і цивільного населення у необхідних товарах і послугах, які мають критичне значення для досягнення перемоги в конфлікті.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ У ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

2.1. Сутність релокації бізнесу як інструмента економічної безпеки.

Найперше з'ясуємо сутність поняття «релокація». Сам термін походить від англійського слова «relocation», яке можна розглядати як поєднання таких окремих частин: «re» – що в перекладі з латинської означає «знову», «locate» – походить від латинського «locus», що перекладається як «місце», «ion» – дія. Поняття «релокація» може застосовуватися як до людей загалом, так і до підприємств зокрема. Звідси релокація визначається як переміщення людини з метою знаходження нової роботи або перенесення місця фізичного розташування підприємства з місця постійної дислокації повністю або частково з метою забезпечення функціонування підприємства та збереження можливості працювати у ньому, що нерозривно пов'язане із переміщенням працівників [59].

Ми вважаємо за важливе визначити ключові ознаки для класифікації видів релокації. За згаданим вище об'єктом процесу релокації виділяємо:

- релокацію людини – це переїзд особи, що передбачає зміну фізичного середовища її перебування і соціального контексту. Саме в таких умовах виникають нові можливості для особистого розвитку, та, відповідно, для розвитку громади, бізнесу та інших сфер тощо [58]. Кеті Гудвін, канадська дослідниця у галузі проблем релокації, провела дослідження, розглядаючи переміщення людини його об'єктом;
- релокацію працівника – це переміщення співробітника на інше робоче місце в межах великої компанії (наприклад в інший підрозділ тощо) або радикальна зміна сфери його занять [4]. Ігор Дахно провів дослідження релокації працівників, включаючи менеджерів, та розглядав пов'язані з такими переміщеннями «релокаційні пакети»;

- релокацію громади – це масове переселення громади через природні або антропогенні небезпеки, зміни клімату чи інші масштабні події, що передбачають цілісну перебудову життя на місцевому рівні. Метою зусиль з релокації громади є мінімізація масштабу змін [62];
- релокацію підприємства – це перенесення фізичного місця розташування підприємства з місця постійної дислокації повністю або частково з метою забезпечення можливості подальшої роботи підприємства та збереження його функціонування [31, с.4].

Звертаємо увагу, що у нашому дослідженні ми концентруємося саме на релокації підприємств.

Важливим аспектом є й характер релокації, а саме, чи ця релокація є тимчасовою (поки тривають військові дії) чи постійною. Залежно від цього параметру підприємство може зробити вибір на користь оптимального виду своєї релокації.

Залежно від масштабу, галузі діяльності, виробничих процесів, ринків збуту та інших факторів, можна виділити кілька основних типів релокації:

- повна релокація – це переміщення всіх виробничих ресурсів і обладнання підприємства на нове, безпечне місце. Цей метод є найбільш практичним для невеликих виробничих підприємств, обладнання яких можна порівняно легко транспортувати, а також для підприємств сфери послуг;
- часткова релокація – включає в себе перенесення лише окремих виробничих потужностей або певних підрозділів на нове місце. При цьому інша частина підприємства залишається на своєму попередньому розташуванні;
- змішана релокація – передбачає відкриття нового підрозділу підприємства на новому місці і перенесення частини працівників для роботи на цьому новому місці. При цьому виробничі потужності

залишаються в роботі на попередньому розташуванні підприємства [31, с. 5].

За напрямом релокації виділяють:

- внутрішню релокацію, яка відбувається в межах країни [63]. Науковці виділяють три теорії, які пояснюють причини внутрішньої релокації підприємств:
 - неокласична теорія розташування, яка вказує на те, що компанії переміщуються внаслідок зростання витрат і неприбутковості поточних локацій з метою максимізації прибутку;
- поведінкова теорія розташування стверджує, що внутрішні фактори, такі як ріст і продуктивність, впливають на прийняття рішення щодо переїзду [57];
- теорія інституційного розташування пояснює стратегію релокації залежно від поточних соціальних, інституційних та урядових взаємодій [60];
- міжнародну релокацію – включає переміщення підприємства за межі країни, що часто відбувається в контексті офшорингу [64];
- релокацію підприємства назад в країну походження виробництва, відому як бекшоринг, що є зворотною дією до офшорингу [60;62;65].

Існують два основних шляхи релокації – власними коштами чи за рахунок урядової програми [17].

Мета релокації може варіюватися залежно від різних аспектів, таких як:

- збереження персоналу та виробничих потужностей від загрози руйнування, воєнних дій, окупації тощо;
- отримання доступу до нових ринків збуту;
- вирішення логістичних проблем і вдосконалення поставок;
- розширення бази споживачів і збільшення обсягів продажів;
- збереження та залучення нового персоналу тощо.

2.2. Аналіз послідовних дій процесу релокації.

Релокація представляє собою важливе стратегічне рішення для кожного власника компанії та для самого підприємства в цілому. Вона передбачає не лише фізичне переміщення, але й зміну стратегії та бізнес-моделі. Тому релокаційний процес вимагає логічного підходу та послідовних дій. Рекомендований перелік дій може бути структурований таким чином: аналіз поточної ситуації підприємства; визначення цілей релокації; розгляд можливих варіантів релокації; підготовка підприємства до релокації; сам процес релокації; початок безпосередньої роботи; адаптація роботи компанії. Дотримання цього рекомендованого порядку дій передбачає взаємодію всіх учасників процесу, включаючи керівництво компанії, персонал і, за потреби, фахових консультантів з релокації.

Перший етап – аналіз поточної ситуації підприємства – включає в себе оцінку сучасної ситуації, в якій опинилась компанія на поточний момент. Під час цього аналізу застосовуються системні інструменти аудиту. Аудит означає системне дослідження середовища, подій та факторів у макро-, мікро- та внутрішньому середовищі організації, що дозволяє визначити поточні загрози, можливості, а також сильні та слабкі сторони компанії на ринку. Важливо підкреслити, що під час аудиту необхідно проаналізувати лише ті фактори середовища компанії, які впливають на її діяльність на ринку в даний момент. Розглянемо кожну групу вищезгаданих чинників більш детально.

Макросередовище формується під впливом політичних (наприклад, політична ситуація, загроза воєнних атак, поточний стан війни тощо), економічних (економічна ситуація у регіоні, курс валюти, рівень інфляції, доходи населення, рівень зайнятості тощо), соціокультурних (зміна стилю життя, ставлення до роботи, споживання, вільний час тощо), технологічних (технологічний розвиток галузі, розробка нових продуктів, рівень забезпеченості технологіями виробництва тощо), політико-правових (законодавство: конкуренція, захист здоров'я, зайнятість, податкові пільги

тощо) та екологічних (охорона навколишнього середовища, споживання енергії, сезонність тощо) факторів. Цей адаптаційний підхід дозволяє підприємству зберегти конкурентну перевагу у змінному середовищі.

Щодо мікросередовища підприємства, в нього входять конкуренти, споживачі, постачальники та контактні аудиторії, такі як ЗМІ, бізнес-спільноти, лідери думок тощо. Підприємство може впливати на цих учасників ринку шляхом розробки та виконання стратегій взаємодії з ними. Важливо враховувати ці чинники під час процесу релокації. Під час релокації, співробітники підприємства, які відповідають за контакт зі споживачами, повинні аналізувати перспективи роботи з різними сегментами споживачів, зміну їхніх споживацьких звичок та доступ до різних ринків. Щодо конкурентів, важливо спостерігати за їхніми діями, обсягами продажів та стратегіями, які вони обирають. Постачальники та їхні можливості також потребують аналізу під час релокації, включаючи доступ до сировини та можливість співпраці з ними.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства по суті полягає в оцінці внутрішнього потенціалу підприємства і цьому компоненту релокаційного процесу варто приділити особливу увагу. Оцінку внутрішнього потенціалу слід проводити, враховуючи такі області, як: взаємодія зі споживачами, виробництво та логістика, управління персоналом, доступ до інвестицій і фінансування, поточне стратегічне управління, досвід і зусилля, пов'язані з релокацією, і особистісні характеристики підприємця [55].

Розглянемо більш детально кожен з цих областей:

1. Взаємодія зі споживачами включає в себе оцінку наявності клієнтської бази, їх активності, а також потреби у залученні нових клієнтів. Також важливо враховувати маркетингову активність та стратегію компанії на ринку.
2. Виробництво та логістика передбачають оцінку стану виробництва, потреби в його розвитку та логістичних ланцюгів, ресурсів і запитів.

3. Управління персоналом вимагає аналізу питань, пов'язаних зі співробітниками, включаючи плинність кадрів, потреби в мотивації персоналу, їх кваліфікацію та лояльність.
4. Інвестиції та фінансування потребують детального дослідження фінансової стійкості підприємства, досвіду залучення інвестицій та грантової діяльності.
5. Оцінка стратегічного управління підприємством базується на визначенні наявності стратегії, оцінці масштабів діяльності компанії, а також адаптивності і стійкості її бізнес-моделі в складних умовах.
6. Досвід і зусилля, пов'язані з релокацією, включають аналіз готовності компанії до релокації, оцінку можливостей для проведення релокації та реальну необхідність в цьому процесі.
7. Особистісні характеристики підприємця є важливим компонентом самооцінки власника підприємства і включають такі риси, як відкритість до змін, готовність до критики та вибір нових напрямків розвитку.

Аналіз поточного стану підприємства служить основою для формулювання майбутніх цілей підприємства. При створенні таких цілей важливо дотримуватися SMART-підходу, який передбачає, що цілі повинні бути конкретними, вимірюваними кількісними показниками, досяжними, орієнтованими на результат і визначеними у часі.

У процесі пошуку можливих варіантів для релокації слід розглянути такі альтернативи:

- урядова програма «Релокація бізнесу» Relocate.Prozorro.Sale;
- Дія.Бізнес;
- програми міжнародних донорів, таких як USAID;
- ресурси громадських організацій;
- безпосередньо представники місцевих органів влади та самоврядування, включаючи об'єднані територіальні громади у потенційних місцях релокації (оскільки релокація передбачає не лише фізичне переміщення

виробничих ресурсів, а й ведення підприємницької діяльності після відновлення виробництва, що в свою чергу означає взаємодію із місцевою спільнотою, органами влади, освітніми закладами, населенням тощо);

- індустриальні парки.

Невід'ємною частиною системної підготовки підприємства до релокації є вибір приміщення для розміщення релокованого бізнесу, проведення там ремонтних робіт, переміщення виробничих потужностей та розробка плану виробництва. Також важливо підготувати програму переміщення та управління персоналом, адаптувати маркетингову стратегію та бізнес-модель, і визначити шляхи залучення фінансування.

Розпочинаючи безпосередню роботу, підприємство повинно розуміти, що після релокації перезапускається не лише виробничий процес, але й діяльність компанії в цілому. Тому нижче наводимо чек-лист для початку та налагодження діяльності підприємства після релокації (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Чек-лист для початку та налагодження діяльності підприємства після релокації

Організація	Продукт	Фінанси	Збут і логістика	Маркетингова комунікація
Стратегія і бізнес-модель	Розробка продукту/послуги на новому місці	Визначення витрат/бюджету бізнесу/джерел надходжень бізнесу	Побудова системи збуту, формування каналів продажів продукту/послуги	Позиціонування цінності бізнесу для цільової аудиторії
Можлива зміна організаційно-правової форми,	Можливий ребрендинг	Розрахунок собівартості продукції	Пошук постачальників	Формування комунікацій

Продовження таблиці 2.1

реєстрація бізнесу (додаткова)				
Створення команди		Формування ціни	Логістика	Соціальні мережі/вебсайт/стратегії просування
Виробничі потужності				

Складено автором на основі [31, с. 7-21].

Проаналізуємо п'ять ключових блоків з таблиці.

1 блок – Організація:

- Стратегія і бізнес-модель

Тут підприємцям потрібно переглянути існуючу чи узгодити нову стратегію і модель бізнесу у теперішній ситуації. Хто є їх цільовою аудиторією зараз, чи змінилась вона, яку цінність вони несуть для споживачів, як будуть з ними взаємодіяти, які дії потрібні, щоб втілити переглянуту або заново сформовану стратегію?

- Можлива зміна організаційно-правової форми, реєстрація бізнесу (додаткова)

Власники бізнесів повинні визначити чи потрібно здійснити додаткову державну реєстрацію підприємства або змінити організаційно-правову форму.

- Створення команди

Мабуть, кожен власник бізнесу розуміє, що навіть якщо він розпочав власну справу самотійно, все ж з командою можна швидше досягти успіху. Тому потрібно сформувати довкола себе команду, з якою буде комфортно працювати.

- Виробничі потужності

Підприємці мають здійснити аудит і проаналізувати яке обладнання, програмне забезпечення тощо потрібно замінити, оновити, можливо, є те чого не вистачає.

2 блок – Продукт:

- Розробка продукту/послуги на новому місці

Наявність такого пункту зумовлена необхідністю визначити як виглядатиме продукт або послуга на новому місці. Підприємці мусять сформулювати досить детальне бачення цього – описати максимально повно технічні характеристики продукту/послуги, за потреби запатентувати їх тощо.

- Можливий ребрендинг

На цьому кроці підприємці повинні визначити чи торгові марки є зареєстрованими, чи потребують їхні бренди оновлень чи навіть ребрендингу.

3 блок – Фінанси:

- Визначення витрат/бюджету бізнесу/джерел надходжень бізнесу

Цей пункт передбачає визначення джерел або потоків доходів, звідки кошти зараз надходять або звідки бізнес очікує надходжень у найближчому майбутньому.

- Розрахунок собівартості продукції

На основі розрахунку витрат, підприємці мають розрахувати собівартість продукції, тобто у скільки їм обійдеться виготовлення одиниці продукції чи надання однієї послуги.

- Формування ціни

Кожен власник бізнес повинен сформулювати свою стратегію ціноутворення, попередньо визначивши собівартість продукту/послуги і визначити для себе бажаний прибуток.

4 блок - Збут та логістика:

- Побудова системи збуту, формування каналів продажів продукту/послуги

Кожне релоковане підприємство має вирішити як його продукт/послуга будуть доступні споживачам. Також необхідно розглянути питання логістики, а саме що буде пріоритетом – зміна чи створення нових логістичних мереж, і які канали збуту будуть використовуватися бізнесом.

- Пошук постачальників

Наявність такого пункту зумовлена необхідністю для підприємців визначити звідки вони планують здобувати сировину, електроенергію, інтернет-ресурси та інші необхідні матеріали.

- Управління логістикою

Підприємці повинні сформувані бачення того, як саме їхню продукцію буде доставлено до споживача; як власники бізнесів забезпечуватимуть безперебійне постачання сировини. Цілковито можливо, що для вирішення цих проблем можуть знадобитися партнери, тому це ключовий аспект, який потрібно вирішити на даному етапі та обговорити можливу співпрацю.

5 блок - Маркетингова комунікація

- Позиціонування цінності бізнесу для цільової аудиторії

Кожен бізнес має нести цінність для соціуму, тому на цьому кроці підприємство має комплексно зрозуміти яку саме користь воно надає клієнтам.

- Формування комунікацій

Підприємству необхідно розробити план комунікацій, для того щоб узгодити які повідомлення про конкретний бізнес повинні досягнути ринку.

- Соціальні мережі/вебсайт/стратегії просування

Цей пункт передбачає формування стратегії просування бізнесу на ринку. Це передбачає визначення того, як бізнес прагне привертати нових клієнтів і спілкуватися з поточними клієнтами, і які саме способи необхідно використати для цього: власний вебсайт, активну присутність в соціальних мережах, можливо, навіть офлайн рекламу [30].

Ситуація з війною в Україні відобразилася на роботі кожного підприємства в країні. У таких важких умовах працювати на користь української економіки, створювати нові робочі місця та розвивати рідні та нові регіони - це прояв справжнього патріотизму. Вищезазначені рекомендації нададуть можливість кожному підприємцю професійно та системно підходити до питання релокації.

2.3. Особливості релокації бізнесу в Україні.

Військовий конфлікт став великим випробуванням для підприємств, які діють на територіях, що перебувають під активними обстрілами. Крім тих викликів, які були висвітлені у підпункті 1.2 цього дослідження, цим компаніям також довелося стурбоватися про безпеку своїх працівників та збереження своєї діяльності в цілому. У результаті ці підприємства змушені були переселитися в більш безпечні регіони України або призупиняти свою роботу.

Зараз релокація підприємств є необхідною, оскільки вона дозволяє зберегти діяльність підприємств, убезпечити їхню функціонуючу інфраструктуру та відновити роботу підприємств в цілому в умовах воєнного конфлікту. Проте, окрім очевидних переваг, релокація підприємств супроводжується ризиками, які можуть виникнути як в процесі, так і після переміщення бізнесу.

Проаналізуємо детальніше переваги і недоліки процесу релокації українських підприємств під час війни. Щодо переваг, то виділяємо такі:

- можливість релокації допомагає забезпечити безпеку та відновити функціонування багатьох українських підприємств, які не могли працювати в умовах активних бойових дій;
- релокація дозволяє зберегти власні ресурси, виробничі потужності підприємства, а також наявних працівників, завдяки можливості перевезення їх разом з підприємством;

- результатом переміщення підприємств є створення нових робочих місць для населення, що допомагає знизити рівень безробіття;
- релоковані підприємства продовжують виробництво товарів, які є критично важливими, дозволяючи задовольнити потреби населення та забезпечити армію;
- шляхом процесу переміщення підприємств збільшується кількість працюючих підприємств, що призводить до збільшення доходів бюджетів на місцевому та державному рівнях;
- в умовах воєнного конфлікту, діяльність релокованих підприємств сприяє підтримці економічної стійкості України.

Є деякі недоліки у процесі релокації, включаючи:

- переміщення виробничого обладнання та збільшення вартості оренди інших витрат може бути фінансово вимогливим для підприємств;
- однією з найпоширеніших проблем для релокованих підприємств є недостаток кваліфікованих працівників або велика змінність персоналу внаслідок масового переїзду працездатного населення в інші регіони або за кордон;
- знайти відповідні приміщення для розташування виробництва, розмістити працівників і забезпечити достатньо складських приміщень може бути завданням для релокованих підприємств;
- конкуренція в галузі може призвести до зниження попиту на продукцію релокованих підприємств, що може вплинути на їхні доходи;
- більшість релокованих підприємств, особливо промислових, може перевезти лише частину свого обладнання, що може призвести до зменшення обсягів виробництва та доходів;
- додаткові витрати на підтримку релокованих підприємств можуть покласти фінансовий тиск на місцеві бюджети;
- діяльність релокованих підприємств пов'язана з фінансовими ризиками через різні фактори.

Отже, варто зазначити, що, незважаючи на ці недоліки, релокація підприємств є надзвичайно важливою і необхідною у сучасних умовах, оскільки вона допомагає зберегти діяльність багатьом українським підприємствам та, відповідно, сприяє підтримці економіки країни в умовах військового конфлікту. З цією метою, для мінімізації можливих ризиків, які виникають на шляху релокації підприємств, та для залучення більшої кількості вітчизняних підприємств до цього процесу, держава надає підтримку, включаючи фінансову, на всіх етапах релокації.

Збереження підприємницького потенціалу, зокрема виробничого, представляє собою важливу складову не тільки для підтримки та подальшого відновлення економіки України після війни, але й для збереження робочих місць та купівельної спроможності населення нашої країни. З цієї причини, Уряд України, розпізнавши необхідність релокації, адже вона передбачає «відновлення економіки держави за рахунок переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України», розпочав виконання урядової програми «Релокація бізнесу» шляхом наказу Міністерства економіки України від 07.03.2022 року N 391-22. Ця програма відкриває можливість для підприємств різних галузей та розмірів, розташованих у регіонах, що постраждали внаслідок бойових дій, приєднатися до неї. Підприємства мають можливість здійснити повну або часткову релокацію до однієї з дев'яти областей: Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, Волинської та Рівненської.

За період дії Програми релокації вже було переміщено 761 підприємств різних розмірів та профільностей. З них 558 вже розпочали свою діяльність на більш безпечних територіях [36].

Згідно зі статистичними даними, найбільше підприємств релокувалися з Харківської (193 підприємства), Київської (180 підприємств), Донецької (106

підприємств), Дніпропетровської (27 підприємств) та Запорізької (26 підприємств) областей [21].

На сьогоднішній день, релоковані підприємства готові приймати шістнадцять регіонів України. Так, на основі цих даних можна зробити висновок, що лідером серед областей, які прийняли найбільше переміщених підприємств, наразі є Львівська область (30% від загальної кількості релокованих підприємств). Друге місце посідає Закарпатська область (17%), а третє – Чернівецька область (11%). Також до цього переліку входять Івано-Франківська (8%), Тернопільська (7%) і Хмельницька (7%) області.

Важливо відзначити, що в програмі релокації взяли участь як великі, вже відомі підприємства, які функціонують на ринку протягом тривалого часу, так і нові організації, які тільки нещодавно розпочали свою підприємницьку діяльність. Наприклад, до Львівської області релокувались два великі підприємства в сфері машинобудування: «ПК Пожмашина» з Чернігівщини, що є єдиним виробником спеціалізованої протипожежної техніки в Україні, та ТОВ «УК Вітропарки України», яка є частиною ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування» і спеціалізується на розробці та обслуговуванні вітряних установок та постачанні електроенергії [5].

До переліку підприємств і організацій, які були релоковані до Львівської області, включено компанію «MATROLUXE», яка раніше здійснювала свою діяльність у Дніпрі і спеціалізується на виготовленні ортопедичних матраців [25].

У місті Умань на Черкащині відновило роботу підприємство «ТАНА» яке спеціалізується на виробництві полімерних матеріалів та раніше функціонувало у Сєверодонецьку [2].

На Волині майже 50% релокованих підприємств вже відновили повноцінну діяльність, серед яких Сєверодонецький асфальтно-бетонний завод та швейне виробництво ТОВ «Варно», що переїхало з Краматорська [23].

У Чернівцях знову розпочало роботу підприємство «The Good Plastic Company», яке було релоковане з Київщини. Основна галузь діяльності цієї компанії полягає у виробництві меблів та декору для світових брендів, таких як Nike, Adidas, McDonald's та інші [50].

Крім промислових підприємств, до переліку релокованих організацій також входять комунальні заклади, культурні центри, університети, музеї та інші установи. Наприклад, на Закарпаття із зони бойових дій переїхали Маріупольський драмтеатр, Український науково-дослідний інститут зв'язку та Харківський державний біотехнологічний університет, який є одним з найбільших навчальних закладів, розташованих на Сході України [24].

Отже, можна сказати, що релокація підприємств характеризується не лише різноманітністю масштабів виробництва, але й різноманітністю галузей, до яких вони відносяться. Щодо розподілу підприємств, що були релоковані до більш безпечних регіонів України, то найбільшу частку складають підприємства переробної промисловості (31,7%). На другому місці за обсягом стоять підприємства оптової та роздрібною торгівлі (24,1%). Частка підприємств, спеціалізованих на ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів, складає 16,1%. Представницькі підприємства, що відносяться до галузей інформаційних та телекомунікацій, професійної, наукової та технічної діяльності, а також будівельних компаній, складають відповідно 6,3%, 5,9% та 4,2%.

Програма релокації українського бізнесу під час війни реалізується за участю Міністерства економіки України, обласних державних адміністрацій, АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта» [36].

Щодо основних напрямів державної підтримки під час релокації українських підприємств, то на сьогодні реалізуються державні програми фінансової підтримки релокованих підприємств. Наприклад, були внесені відповідні зміни до Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%», які стосуються отримання підприємствами кредитів для відновлення виробничих

потужностей, що пошкоджені або зруйновані внаслідок військових дій [49]. Також надаються пільги для релокованих підприємств, наприклад, можливість сплачувати за оренду приміщення за ставкою 1 грн./м² протягом перших шести місяців з моменту початку діяльності на новому місці [51].

Важливо відзначити, що Львівська область є лідером як за кількістю запропонованих програм фінансової підтримки для релокованих підприємств, так і за кількістю прийнятих переміщених підприємств.

У Львівській області реалізуються наступні програми державної фінансової підтримки релокованих підприємств:

1. Вид фінансової підтримки - Програма фінансової підтримки бізнесу під час війни (Львівська обл.): Ця програма спрямована на підтримку релокованого бізнесу, зокрема підприємств, орієнтованих на експорт продукції, а також підприємств, що спеціалізуються на виробництві продукції першочергової необхідності. В рамках цієї програми передбачено наступні види фінансової підтримки:
 - фінансова допомога переміщеним підприємствам на безповоротній основі у розмірі 100 тис. грн. (а також додаткова сума у 100 тис. грн. за умови створення більше ніж 20 нових робочих місць);
 - ваучерна підтримка на маркетингові послуги (до 50 тис. грн.) та послуги сертифікації продукції (до 80 тис. грн.);
 - фінансова допомога на безповоротній основі для підприємств у галузях харчової, легкої промисловості, та машинобудування, які створюють не менше 5 нових робочих місць, з обмеженням в розмірі 500 тис. грн.
2. Ваучерна підтримка українського бізнесу (Львівська міська рада): Ця програма передбачає надання релокованим підприємствам видів ваучерів, включаючи:
 - релокаційний ваучер (до 100 тис. грн.) для використання на цілі, пов'язані з переміщенням підприємства, монтажем виробничого обладнання, ремонтом устаткування та орендою приміщень;

- інвестиційний ваучер (до 300 тис. грн.) для купівлі нового виробничого обладнання, матеріалів та нерухомого майна;
- компенсаційний ваучер (до 300 тис. грн.) для відновлення пошкодженого майна підприємства внаслідок військових дій та оплати комунальних послуг та оренди приміщень.

Ці програми спрямовані на підтримку релокованих підприємств у Львівській області і надають фінансову допомогу та ваучери для відновлення їхньої діяльності та створення нових робочих місць.

Крім цього, на сьогодні релокованому бізнесу також надається грантова підтримка. Наприклад, підприємства, які були переміщені до Івано-Франківської області, мають можливість отримати мікрогранти на суму до 150 тис. гривень. Ці гранти можуть бути використані для наступних цілей:

- закупівля необхідного виробничого обладнання, сировини та матеріалів, оргтехніки, меблів тощо (до 85% від суми гранту);
- консультаційні послуги, які включають розробку подальшої стратегії розвитку підприємства, маркетингового плану тощо (до 15% від суми гранту) [20].

Отже, можна зробити висновок, що Програма релокації бізнесу в Україні активно реалізується. Держава в свою чергу робить все можливе, щоб спростити процес переміщення бізнесу під час війни та зменшити рівень фінансових ризиків, з якими можуть зіштовхнутися релоковані підприємства.

Проте, незважаючи на те, що програма вже з перших днів повної війни працює на повну потужність, для багатьох вона залишається непрозорою. Численні підприємці відмовляються від скористання її переваг через відсутність достатньої інформації.

Державна ініціатива призначена для спрощення процесу переміщення та, у деяких випадках, пов'язаних з ним фінансових витрат. Це може включати повне переміщення, при якому перевозять як обладнання, так і робітників.

Також існує можливість часткової релокації, коли переміщують лише ті потужності, які необхідні для розпочатку діяльності.

Все ж багато підприємців проявляють інтерес саме до релокації через державну програму. Це зумовлено підтримкою на кожному етапі, від вибору місця для переїзду до безпосереднього транспортування обладнання, а також у пошуку житла для робітників.

Щоб стати учасником урядової програми релокації, підприємства повинні подати заявку на переміщення через авторизований майданчик на Платформі для релокації бізнесу (https://prozorro.sale/marketplace_landing-page), вказавши основні характеристики підприємства, такі як спеціалізація, кількість працівників, виробничі потужності, потреби у виробничому приміщенні, сировині, розташуванні працівників, а також методи транспортування.

Програма відкрита для підприємств, розташованих у регіонах, що перебувають у зоні активних бойових дій. Тип господарювання та вид діяльності не мають вагомого значення. Поки немає чітких підстав відмовляти власникам бізнесу у використанні цієї програми; кожна заявку розглядають індивідуально.

Розгляд поданих заявок здійснюється робочою групою при Мінрегіоні і зазвичай займає від 1 до 3 днів для підприємств, що мають стратегічне значення для оборонного комплексу, забезпечення життєдіяльності населення та підтримки економіки під час воєнного конфлікту. Проте всі інші зацікавлені можуть розраховувати на підтримку від держави. Всі заявки будуть розглянуті послідовно. Так, щодо інших підприємств, які не є пріоритетними, термін розгляду заявок може становити до 5 днів. Статус заявки можна відстежувати в особистому кабінеті.

Якщо заявка буде прийнята, то Міністерство економіки направляє запит військовій адміністрації в бажаному регіоні для релокації. Адміністрація збирає інформацію про наявність житлових та комерційних приміщень у

громадах, придатних для даного виду бізнесу. Після отримання даних проводиться аналіз з урахуванням ризиків та переваг. Обираються найбільш відповідні варіанти релокації. Підприємцю повідомляють про можливості, які наявні.

Після отримання позитивного рішення щодо переміщення, підприємство також отримує пакет державної підтримки, який включає в себе наступні послуги:

- пошук та обрання нової локації для розміщення виробничих об'єктів підприємства;
- допомога у перевезенні обладнання та інших ресурсів на нове місце.
- Допомога в процесі розселення та пошуку нового персоналу;
- підтримка у відновленні логістичних процесів, закупівлі сировини та знаходженні нових ринків збуту.

Важливо відзначити, що переміщення підприємств здійснюється за допомогою трьох способів:

- самостійно;
- через послуги АТ «Укрзалізниця»;
- за допомогою АТ «Укрпошта» (відповідно до постанови Уряду від 17 березня 2022 року № 305 «Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану», яка регулює процедуру безоплатного перевезення майна вітчизняних підприємств, установ і організацій згідно з переліком, який складається Міністерством економіки та передається до Міністерства інфраструктури [34].

Також, інші перевізники залучаються як підпідрядники у залежності від потреб підприємства [35].

Також, Кабінет Міністрів України, розпорядженням від 25 березня 2022 року, N246-р, схвалив План невідкладних заходів з переміщення у разі виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться

бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію. Зокрема, цей план включає наступні кроки:

1. Визначення переліку суб'єктів господарювання, які потребують або мають намір переміститися з територій, де тривають бойові дії або існує загроза таким діям, на безпечну територію.
2. Визначення наявних вільних виробничих площ (greenfield/brownfield), які можуть бути використані переміщеними підприємствами, та створення єдиної бази даних (цифрової картки) з цією інформацією.
3. Постійний моніторинг процесу переміщення підприємств.
4. Спостереження за розміщенням підприємств на безпечних територіях.
5. Надання інформаційної та організаційної підтримки щодо можливостей розміщення та проживання працівників переміщених підприємств.
6. Розроблення пропозицій щодо спрощення процедур передачі в оренду державного та комунального майна.
7. Підтримка оперативного виділення транспортного рухомого складу АТ «Укрзалізниця» для перевезення виробничого обладнання підприємств за вказівкою обласних військових адміністрацій.
8. Розроблення механізму компенсації вартості перевезення майна підприємств та затвердження тарифів на перевезення АТ «Укрпошта» без необхідності складати окремі кошториси.
9. Забезпечення оперативного підключення виробничих потужностей переміщених підприємств до газо-, водо-, електропостачання та інших інженерних комунікацій.
10. Розгляд можливості відшкодування вартості підключення до електропостачання підприємствам.
11. Вивчення питання щодо перенесення термінів сплати відсотків за кредитами (позиками), виданими вітчизняними банками переміщеним підприємствам з метою відновлення виробництва.

12. Розгляд можливостей створення замовлень для військово-промислового комплексу та вирішення питань критичного імпорту окремих товарів.

13. Розгляд питання спрощення процедур надання чи передачі земельних ділянок для розміщення виробничих потужностей підприємств.

Зазначено, що виконання погодженого плану заходів має бути здійснене протягом березня-травня, і визначено осіб, відповідальних за виконання кожного з етапів плану [43].

На 20 квітня 2022 року Міністерство економіки України отримало 2054 заявки на релокацію із зони бойових дій, і лише 19 заявок залишились незобрацьованими. З цих 2054 заявок, 312 підприємств вже повністю завершили релокацію своїх виробничих потужностей з територій, де тривають бойові дії. З них 195 підприємств вже відновили свою діяльність на нових місцях, тоді як 532 підприємства готуються до безпосередньої релокації, оскільки для них було знайдено обладнані площі і вони передані службам «Укрзалізниці» та «Укрпошта».

Давайте проаналізуємо статистику подачі заявок для релокації в дев'ять областей, визначених державою, станом на квітень 2022 року на основі даних обласних військових адміністрацій (див. таблицю). Рівненська та Закарпатська області отримали найбільше заявок на переїзд - 589 та 500 відповідно, і практично всі заявки були опрацьовані. Це дозволило провести релокацію 21 та 81 підприємства відповідно. У Львівській області, де було опрацьовано 410 заявок на переїзд, станом на 20 квітня 2022 року вдалося розмістити найбільшу кількість підприємств - 91, із них 39 вже розпочали свою діяльність. Волинська та Чернівецька області, незважаючи на найнижчу кількість отриманих і оброблених заявок на переїзд (12 та 45 відповідно), продемонстрували найвищий відсоток опрацьованих заявок - 58% та 51% відповідно завершилися успішними переміщеннями підприємств на територію цих областей. З іншого боку, Івано-Франківська та Хмельницька області

виділилися найвищим відсотком переміщених підприємств серед інших областей, з 82% та 79% відповідно.

Також, Львівська, Закарпатська та Тернопільська області прийняли підприємства з 6 різних областей, де тривають або тривали бойові дії, в той час як Вінницька область прийняла підприємства з 5 різних областей. Серед галузей економічної діяльності підприємств, які проводили релокацію до більш безпечних регіонів, можна виділити ІТ-послуги, харчову та легку промисловість, машинобудування та обробку металу, а також виробництво медичного обладнання.

Таблиця 2.2

Подача заявок для релокації в дев'ять областей, визначених державою, станом на квітень 2022 року

Область релокації	Кількість заявок	Кількість опрацьованих заявок	Кількість підприємств, які релокувалися	Кількість підприємств, які розпочали роботу	Сфери економічної діяльності підприємств	Район розміщення до релокації
Львівська	412	410	93	39	Металообробка, машинобудування, ІТ послуги, легка промисловість, медичні і фармацевтичні компанії	Донецька, Харківська, Сумська, Чернігівська, Запорізька, Київська
Івано-Франківська	98	95	28	23	Металообробка, ІТ-галузь, легка промисловість, меблева промисловість	Запорізька, Харківська, Київська, Донецька

Продовження таблиці 2.2

Волинська	12	8	7	5	ІТ послуги, харчова промисловість, легка промисловість	Житомирська, Харківська, Київська
Рівненська	589	578	21	16	Легка, меблева, харчова, деревообробна промисловість, сфера торгівлі	Харківська, Київська, Чернігівська, Донецька
Тернопільська	131	131	24	18	ІТ послуги, легка, харчова промисловість, машинобудування і металообробка	Сумська, Київська, Чернігівська, Запорізька, Донецька, Луганська
Чернівецька	45	44	23	16	ІТ сфера, легка, хімічна, харчова промисловість, виробництво електродвигунів і високовольтного обладнання	Київська, Дніпропетровська, Запорізька, Харківська
Хмельницька	170	170	19	15	Легка, харчова, хімічна, меблева	Київська, Харківська, Запорізька, Донецька

Продовження таблиці 2.2

Хмельницька	170	170	19	15	промисловості, машинобудування і металообробка	Київська, Харківська, Запорізька, Донецька
Закарпатська	500	500	81	54	легка промисловість, меблева промисловість, харчова промисловість, радіотехніка та ІТ-сфера	Київська, Чернігівська, Сумська, Харківська, Сумська, Донецька
Вінницька	97	91	16	9	Виробництво медичного обладнання, холодильного і вентиляційного обладнання, металообробка і машинобудування, харчова промисловість	Київська, Дніпропетровська, Харківська, Херсонська, Донецька

Складено автором на основі даних ОВА дев'яти областей [10]

За аналізом подій протягом року з початку повномасштабного конфлікту, на момент березня 2023 року було зареєстровано понад 1800 заявок на порталі «Дія». З них, 800 підприємств вже успішно переїхали в безпечні регіони, і 623 з них відновили свою діяльність на нових місцях. Зараз програма робить акцент на додаткових 239 підприємствах, які все ще шукають можливості для релокації, такі як вибір локації та транспортування.

Відповідно до даних уряду, релокація не є незворотною. Понад 650 підприємств, які спочатку планували перевести свої виробничі потужності, відмовилися від релокації через деокупацію територій, де вони розташовані. Більше того, деякі підприємства вже повертаються на свої попередні робочі місця через поліпшення безпекової ситуації, зокрема в Харківській, Чернігівській та Сумській областях вже повернулося 44 підприємства [40].

Окрім державної програми, значна кількість підприємств провела релокацію самостійно або перебуває в процесі релокації [31, с. 4]. Коли підприємці вирішують перевести свій бізнес, вони самостійно враховують ряд факторів. По-перше, надзвичайно важливо, щоб обрана територія для релокації була близькою до кордону, особливо якщо вони імпортують іноземні ресурси або експортують свою продукцію. Тому логістика має важливе значення. Однак безпека завжди стоїть на першому місці, і територія, куди переїжджається бізнес, повинна бути безпечною, або хоча б відносно безпечною. Наявність доступних орендних приміщень, ринків для збуту та ринків сировини - також критерії, на які підприємці орієнтуються під час вибору території для релокації [41].

У випадку, коли підприємство вирішує провести релокацію самостійно за власні кошти, необхідно ретельно підготуватися заздалегідь, враховуючи наступні кроки:

1. Оформлення внутрішнього наказу щодо релокації.
2. Проведення інвентаризації із зазначенням майна, яке буде перевезено на нове місце для виробництва або діяльності.
3. Підготовка Актів приймання-передачі майна або виробничих потужностей.
4. Видача наказів щодо переведення працівників в іншу локацію.
5. Розгляд можливості зміни юридичної адреси або адреси для господарської діяльності (податкової). Важливо ознайомитися з правилами проведення певного типу бізнесу в новій локації, оскільки

деякі регіони надають пільги для бізнесу, такі як пільги з оренди та інші. Деякі регіони також можуть мати знижені податкові ставки для певних видів діяльності, тому може знадобитися зміна системи оподаткування чи звітування для бухгалтерів підприємства, яке проводить релокацію.

В разі необхідності, підприємству слід подати заявку на отримання необхідних ліцензій для продовження діяльності в новій локації, особливо якщо бізнес був регіональним.

З усіма вищезазначеними кроками можна ознайомитися як до подачі заявки на релокацію, так і після релокації [38].

По фактичній релокації бізнесу, є можливість змінити юридичну адресу або створити окремий підрозділ. Це вимагає реєстрації зміни місцезнаходження в ЄДР. Місцеві владні органи сприяють офіційній реєстрації бізнесу на новому місці та сплаті податків. Податки та збори обчислюються за новим місцем реєстрації, починаючи з початку нового бюджетного періоду, тобто з 2023 року.

Також доступна можливість створення нової юридичної особи та передачі їй прав на володіння бізнесом. Однак цей підхід не завжди є реальним або можливим через різноманітні процедури та вимоги.

Самостійному переміщенню бізнесу сприяють гранти та програми від регіональних та міжнародних ініціатив, а також від органів державного самоврядування.

Наприклад, в ряді областей, зокрема в Львівській, існують програми, які надають фінансову підтримку для підприємств, що релокуються. У інших областях діють окремі програми ОТГ, відповідальні працівники ОМС займаються релокацією, і громадські ініціативи надають супровід бізнесу у новій громаді. На Рівненщині функціонує платформа підтримки релокації бізнесу, де можна подати заявку на пошук приміщень, транспортування виробництва та пошук працівників (<https://relocation.rv.ua/>). У Закарпатській області розроблено чат-бот для взаємодії з підприємцями, які мають намір

перемістити свій бізнес (<https://t.me/EvacuatedEnterprisesZKbot>). Платформа «Save Business Now» допомагає підприємствам релокуватись на Івано-Франківщину та відновлювати свою діяльність там (<https://www.facebook.com/SaveBusinessNow>). Інформація про програми підтримки тимчасового переміщення підприємств також оновлюється на веб-сайті «Дія Бізнес» (<https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovirisen/programi-pidtrimki-sodo-timcasovogo-peremisenna-pidpriemstv-z-postrazdalih-regioniv>).

Для жінок-підприємниць ГО «Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі», у співпраці з програмою USAID «Конкурентоспроможна економіка України», запустили проєкт з релокації бізнесу «West Business Hub» (<https://business.diia.gov.ua/cases/women-entrepreneurship/trivae-vidbir-rezidentiv-do-west-business-hub-proekt-po-relokacii-biznesiv-z-postrazdalih-vidvijni-regioniv>). Зараз підприємці можуть подати заявку на переміщення підприємств до Львова та Тернополя та розміститись на 20 кв.м та 60 кв.м відповідно

(<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfSq1v4o9dOE7xNxFYDDp4eC441-mtWS5dUxZ3vN4eyKLUw/viewform>). Резиденткам пропонують:

- організацію розміщення та облаштування робочого місця;
- оплату оренди місця у просторі West Business Hub до завершення проєкту;
- можливість розвитку та масштабування бізнесу;
- консультації та менторську підтримку [42].

Також, за ініціативою Міністерства економіки та за підтримки Міністерства цифрової трансформації, ДП «Прозорро. Продажі» створило інформаційну платформу, яка сприяє поєднанню компаній, які потребують релокації, і тих підприємств, які мають вільні ресурси та приміщення та можуть надати їх у оренду тим, хто планує переїхати. Отже, якщо компанії мають обладнання, приміщення, транспортні засоби або надають послуги, які

можуть допомогти іншим підприємствам продовжити свою діяльність, вони повинні повідомити про це обласну військову адміністрацію або розмістити цю інформацію в системі «Прозорро. Продажі». На цьому сервісі за фільтром «релокація» можна знайти різні ресурси, такі як нерухомість, яка пропонується для використання як за плату, так і безкоштовно [55].

У період воєнного стану Уряд дозволив здійснювати господарську діяльність без багатьох обов'язкових дозволів та ліцензій. З близько 600 обов'язкових ліцензій, обов'язково потрібно було поновити лише 20 (наприклад, для виробництва ліків або утилізації радіоактивних відходів).

У ситуаціях обмежених ресурсів, підприємствам варто більш активно подаватись на державні програми, наприклад «Доступні кредити 5-7-9%». Цю програму реалізує Фонд розвитку підприємництва (ФРП). Процентні ставки залежать від дати заснування бізнесу та щорічного обігу:

- 5% річних - якщо обіг становить менше 25 мільйонів гривень і було створено щонайменше 2 робочі місця протягом першого кварталу.
- 7% річних - для бізнесу з оборотом до 25 мільйонів гривень.
- 9% річних - для бізнесу з оборотом до 50 мільйонів гривень. Перевірити, чи відповідає ваш бізнес всім критеріям, можна на веб-сайті ФРП.

Крім того, слід звернути увагу на різні грантові програми. На порталі державних послуг «Дія» (в розділі «єРобота») доступно подання заявок на кілька грантів, включаючи:

- грант на створення або розвиток власного бізнесу, розмір якого коливається від 50 000 до 250 000 гривень. Ці кошти можуть бути використані на придбання обладнання, закупівлю сировини, внесок за оренду (не більше 25% від суми гранту), лізинг обладнання тощо. Заявки приймаються як від майбутніх підприємців, так і від існуючих ФОП та юридичних осіб;
- грант для стартапів. Заявки на цей грант приймаються від ФОП та юридичних осіб. Розмір гранту коливається від 750 000 до 8 000 000

гривень і може бути витрачений на заробітну плату, консультаційні послуги, обладнання, маркетинг і інше [37].

Також є Грантова програма мікрокредитування «Власна справа», яка триває в рамках проекту єРобота, Подані заявки можуть претендувати на отримання мікрогрантів на суму до 250 тисяч грн. Проект єРобота включає грантові програми, спрямовані на стимулювання підприємницької діяльності. Зокрема, це програми мікрогрантів на відкриття чи розвиток власного бізнесу, грантів на створення й розвиток переробних підприємств, закладки саду та виноградарства, тепличного господарства [22].

Окрім релокації можливо розглянути альтернативні способи збереження бізнесу:

- перехід в онлайн (наприклад, рішення «Є-Товар», що дозволяє постачальникам і виробникам завантажувати свої каталоги продуктів і товарів онлайн <https://www.solutions.edin.ua/>);
- кредитні та фінансові інструменти (наприклад, згадані вище «Доступні кредити 5-7-9%» <https://bdf.gov.ua/uk/dlya-pidpriemstv>, «Кредитування аграріїв» <https://agroapp.com.ua/тощо>);
- перебудова логістичних ланцюжків (наприклад, онлайн-платформа для покращення логістичних маршрутів аграріїв в умовах воєнного стану <https://prodsafety.org>);
- перенесення бізнесу за кордон (наприклад, ініціатива Європейської мережі підприємств (Enterprise Europe Network) - The Supply Chain Resilience (SCR) platform <https://supply-chain-resilience-platform.b2match.io/>).

2.4. Процес релокації бізнесу за кордон під час війни.

В умовах невизначеності, спричиненої повномасштабним вторгненням росії в Україну, багато власників бізнесів замислилися про те, щоб перемістити

свій бізнес за кордон: повністю або частково, тимчасово або на постійній основі.

Таке рішення щодо релокації за кордон повинно включати механізми оцінки ризиків та переваг від переїзду, а також детальний контрольний перелік завдань із релокації.

На що варто звернути увагу при виборі країни для релокації? Це стабільність політичної та економічної ситуації, «не конфліктність» країни на міжнародній арені, гарантії забезпечення безпеки для іноземних бізнес-інвесторів. Також слід оцінити ризики, пов'язані з відносинами між «дружніми/недружніми» регіонами (наприклад Євросоюзом, Туреччиною, Середньою Азією), враховуючи країну виробництва та експорту продукції.

Також необхідно ретельно розглянути наступні аспекти:

- доступність юрисдикції – сумісність з іншими регіонами з точки зору торгівлі та економічних відносин та можливості для торгівлі сировиною та готовою продукцією між регіонами, торгові умови та обмеження;
- доступ до банківської системи – варто оцінити легкість відкриття банківських рахунків і можливості безперешкодного управління ними;
- логістику – визначити основні канали постачання, наявність розвиненої інфраструктури морських, автомобільних та залізничних перевезень;
- преференції – дослідити наявність промислово-технологічних парків, вільно-економічних зон та діючі інвестиційні програми;
- кредитну політику – вивчити можливі пільги для інвесторів та розміри кредитів, а також ставки;
- податкову політику – розглянути питання щодо прибуткового податку, ПДВ і механізмів його відшкодування, місцевих податків і особливостей застосування різних додаткових зборів, таких як екологічні податки тощо;
- енергетичні ресурси та комунікації – оцінити особливості підключення, вартість газу, електроенергії, водопостачання і каналізації;

- робочу силу – врахувати рівень кваліфікації, мінімальний рівень заробітної плати та обмеження, які стосуються іноземних працівників.

Усі ці аспекти слід розглядати перед ухваленням рішення щодо місця релокації бізнесу.

При виборі країни для релокації бізнесу важливо уникати «інтуїтивних» рішень і враховувати ризики та переваги, які можуть виникнути в процесі переміщення [37].

Завдяки дослідженням Gradus Research, проведеними у липні 2022 року, вдалося опитати 104 респондентів – чоловіків та жінок, які є представниками української бізнес-аудиторії (власниками / керівниками працюючого малого, середнього та великого українського бізнесу) [29].

Результати показали, що багато українських бізнесів вирішили залишити країну та релокувати свій бізнес у інші регіони України (72% респондентів), тоді як 11% вибрали за кордон, 17% перемістили частину бізнесу як в межах України, так і за кордон.

У разі переміщення за кордон, основним напрямком стали країни Європейського Союзу (62% респондентів), де 15% вибрали інші європейські країни, 15% обрали країни Азії, 8% – країни Північної Америки та країни колишнього СНД.

Важливими факторами, які вплинули на вибір релокації в ЄС, були географічна близькість країн ЄС, зручна логістика, менше витрат на неї, зрозуміла правова система, підтримка українцям та українському бізнесу, спрощена реєстрація бізнесу в країнах ЄС, легший процес сертифікації товарів та подібна ментальність.

Багато країн світу (найчастіше європейських) надають всебічну підтримку українським компаніям, які планують переїзд. Починаючи від консультації щодо вибору оптимальних форм підприємницької діяльності та оподаткування, до завершення формальностей, пов'язаних із створенням компанії та поточної підтримки.

Польща стала найбільш популярною країною для релокації бізнесу серед українських підприємців. Після розпочатку повномасштабного вторгнення, до Польщі вирушили 62% українських бізнесменів, ще 25% вибрали Німеччину, та по 13% обрали Бельгію, Болгарію і Естонію для релокації. Польща виокремлюється за кількістю релокованих українських підприємств. На сьогоднішній день, в Польщі діють 21 836 компаній з українським капіталом. Це вражаючий зріст у порівнянні з 2022 роком, коли було зареєстровано лише 100 таких підприємств. За даними Польського економічного інституту (PIE), 66% з релокованих до Польщі підприємств не планують повертатися назад [30].

Багато українських підприємців зараз розглядають можливість релокації свого бізнесу до інших країн, особливо до держав Європейського Союзу. Це особливо актуально для компаній, які працюють у сферах будівництва, торгівлі, та транспорту, а також в адміністративних і допоміжних службах, таких як агентства з працевлаштування. Країни ЄС, такі як Польща, Чехія, Естонія, та Португалія вже мають програми релокації для українських громадян і підприємців.

В Польщі, Румунії, Молдові та Словаччині існують індустріальні парки вже з готовою інфраструктурою, куди найкраще релокувати український бізнес.

Зазначено, що найбільш схильні переїжджати за кордон компанії галузі ІТ, сфер професійних послуг (таких як маркетинг, консалтинг, та дизайн), а також галузі охорони здоров'я.

Вибір країни для релокації зазвичай базується на кількох ключових критеріях, включаючи: попит на продукти/послуги бізнесу (зазначили 36% опитаних), розвинутість інфраструктури (29%); меншу кількість законодавчих бар'єрів для початку роботи (29%); менш конкурентне оточення для бізнесу (21%); наявність потужностей для розгортання виробництва (21%); місце проживання (21%); ділові зв'язки (21%); систему оподаткування (7%).

Підприємці, які перевезли бізнес до країн Європейського Союзу, оцінили переваги такого переміщення і ведення бізнесу за кордоном, зокрема: доступ до великих ринків збуту (32%); прозорість правил оподаткування та обліку (32%); відсутність митних чи кількісних обмежень у межах ЄС (27%); спрощені адміністративні процедури торгівлі з іншими країнами ЄС (27%); сталі правила ведення бізнесу (24%); доступ до засобів кредитування (22%); доступ до фондів ЄС і програм підтримки малого та середнього бізнесу (22%); вільний рух робочої сили, капіталу, товарів, послуг (20%); звільнення від подвійного оподаткування (20%); доступ до нових технологій, підвищення рівня інноваційності (19%).

Водночас варто зазначити, що український бізнес за кордоном зіштовхується і з певними труднощами. Так, 25% опитаних відзначають високу конкуренцію з боку бізнесів, що там вже існують; ще 23% не можуть знайти бухгалтера, який знається на тонкощах бухгалтерського обліку в ЄС; 21% мають складнощі із відкриттям бізнесу для іноземців; 21% скаржаться на високу бюрократію; 20% мають труднощі із веденням документації та обліку на мові країни реєстрації. 19% виділяють додаткові організаційні витрати; по 18% – складнощі ведення бізнесу через іноземне (українське) громадянство і проблеми із сертифікацією товарів чи послуг; 17% виділяють складнощі із реєстрацією бізнесу, а 16% не можуть впоратися із високим податковим навантаженням.

Постає таке питання: релокація це можливість чи загроза для української економіки. Думки тут розділилися, проте все таки більшість підприємців (54%) сприймають релокацію як можливість набути нових економічних зв'язків з країнами ЄС. А 36% вважають, що через війну Україна втратить активних бізнесменів, які залишаться працювати за кордоном [29].

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ЛЬВІВЩИНІ

3.1. Характеристика регіону Львівської області як перспективного варіанту для релокації.

З метою збереження стабільності національної економіки в умовах цього складного періоду Уряд України почав реалізацію Програми релокації підприємств під час війни з середини березня 2022 року. Ця програма передбачає переміщення підприємств, які діють у зонах бойових дій або небезпечно близьких до них районах, до більш безпечних регіонів, зокрема на захід України.

Однією із найбільш перспективних областей для релокації підприємств є Львівська область. Аналізуючи основи конкурентоздатності Львівщини для розвитку бізнесу можна виділити такі:

- відносна безпека регіону: Уникнення прямого впливу ворожих військових формувань та віддаленість від районів безпосередніх бойових дій;
- вигідне економіко-географічне положення, яке сприяє транзиту та постійним товарним потокам через регіон;
- високий рівень економічного розвитку регіону;
- доступність кваліфікованої робочої сили та висока концентрація населення у міських районах;
- розвинена транспортна інфраструктура всередині області, яка позитивно впливає на розвиток економіки.

Прикордонне розташування Львівської області та наявність висококваліфікованих робочих ресурсів створюють сприятливі умови для прямих іноземних інвестицій. У Львівській області існують підприємства, які виробляють комплектуючі для європейських автовиробників. Наприклад, компанія «Бадер Україна» на двох підприємствах із загальною чисельністю

працівників 3,800 осіб виготовляє високоякісні шкіряні салони для відомих європейських автовиробників, таких як BMW, Audi, Porsche та Mercedes. Компанія «Леоні Україна» спеціалізується на виробництві електричних кабелів та мереж для автовиробників, таких як Opel, Volkswagen і Porsche. Компанія «Снежка-Україна» забезпечує значну частину національного ринку водоемульсійних фарб. Іншими успішними підприємствами є ВАТ «Оліяр», яке спеціалізується на виробництві рослинних олій, ВАТ «Електрон», яке виробляє міський транспорт та спеціалізовану техніку, та інші.

Львівська область володіє високорозвиненою соціально-культурною інфраструктурою, яка сприяє як інтелектуальному, так і професійному розвитку населення. У цьому регіоні функціонують 54 вищих навчальних заклади, 1500 загальноосвітніх шкіл, близько 70 професійних училищ та понад 500 дитячих садків, що створює неперервний навчальний процес для місцевого населення. Важливо відзначити, що освітня інфраструктура області взаємодіє з освітніми закладами Європейського Союзу.

З урахуванням ключових характеристик регіону, він став належним місцем для переселення підприємств та бізнесів, які були змушені залишити регіони, що тимчасово окуповані або перебувають у зоні військових дій. Ця область очолює рейтинг за кількістю прийнятих релокованих підприємств. Станом на 23 серпня 2022 року було релоковано 203 підприємства, з яких 130 вже почали свою діяльність. У структурі релокованих підприємств переважають галузі, такі як легка промисловість (39 підприємств), машинобудування (23), металообробка (23), харчова промисловість (21), хімічна промисловість (13), медичні установи (11), будівництво (9), виробництво меблів (7) та інші галузі.

Найбільше підприємств обрало такі райони Львівщини для релокації:

- 129 підприємств в Львівському районі;
- 26 підприємств в Стрийському районі;
- 15 підприємств в Дрогобицькому районі;

- 12 підприємств в Червоноградському районі;
- 8 підприємств в Самбірському районі;
- 6 підприємств в Золочівському районі;
- 5 підприємств в Яворівському районі.

Львівська область є важливим центром економіки, науки і культури на Заході України. Її площа становить 21,6 тисяч квадратних кілометрів, що складає 3,6% загальної площі України. За розміром область розташована на 17-му місці серед усіх областей України і межує з Волинською, Рівненською, Тернопільською, Івано-Франківською та Закарпатською областями, а також з Польщею.

Географічне розташування та природні ресурси області варіюються. Вона розташована в межах Волинської і Подільської височини і може бути поділена на дві основні частини: північно-східну, яка є рівнинною, і південно-західну, яка є гірською. Основними корисними копалинами регіону є нафта, газ, кам'яне вугілля, кам'яна сіль, глини та пісочно-гравійні суміші. Приблизно 37% території області вкриті лісами, включаючи ендемічні види. Клімат області помірно-континентальний з м'якою зимою і теплим вологим літом. Незважаючи на наявність розвинутої річкової системи та відносно рівномірний розподіл опадів протягом року, область має обмежені водні ресурси, особливо в міських районах.

Львівська область також славиться своєю густо населеною територією. На 1 лютого 2022 року населення області становило 2476 тисяч осіб, включаючи 717 тисяч осіб у Львові. Проте внаслідок російської агресії область прийняла близько 500 тисяч переміщених осіб. В області проживає 61% міського населення та 39% сільського. Львівська область є найбільш урбанізованою серед усіх регіонів Західної України.

У Львівській області середня заробітна плата, за даними обласного управління статистики, становить 12936 гривень. Проте дані Львівської обласної служби зайнятості показують, що середня пропозиція заробітної

плати від роботодавців через цю службу складає 9531 гривню. За даними порталу work.ua, пропозиції зарплати від роботодавців набагато вищі. Важливо відзначити значну різницю в середній заробітній платі між Львовом, депресивними містами (які спеціалізуються в видобутку вугілля), та гірськими регіонами області.

Львівська область має декілька міст з населенням понад 30 тисяч осіб, включаючи Дрогобич, Стрий, Червоноград, Новий Розділ, Борислав, Трускавець та Новояворівськ.

У сфері транспорту Львівська область важливо розташована, оскільки через її територію проходять важливі залізничні, автомобільні, трубопровідні та електричні магістралі, які з'єднують Україну з країнами Центральної Європи. У Львові є міжнародний аеропорт. Область розташована на перехресті автомобільних та залізничних шляхів, що з'єднують Україну з країнами Європейського Союзу, такими як Польща, а також через Закарпатську область з Угорщиною, Румунією та Словаччиною. Львівська область грає важливу роль у транзитних маршрутах, забезпечуючи значну частину міжнародної торгівлі України з країнами Центральної та Західної Європи, Скандинавії та країнами Балтії.

В області прокладено 8000 кілометрів автошляхів, включаючи 7400 кілометрів з твердим покриттям. Найважливіші залізничні вузли області розташовані у Львові, Красному та Стрию. Головні автомагістралі включають Львів - Рівне - Київ, Львів - Тернопіль - Вінниця - Київ, Львів - Івано-Франківськ - Чернівці та Львів - Ужгород.

Залізниця в Львівській області має загальну довжину 1309 кілометрів і включає важливі магістралі, такі як Київ — Львів — Прага (Будапешт) та Варшава — Перемишль — Львів — Бухарест. Найважливішими залізничними вузлами є Львів та Стрий.

Економіка Львівської області різностороння і розвинена в галузях промисловості, сільського господарства та послуг. Найбільш розвиненими

галузями промисловості є машинобудування, деревообробка, харчова промисловість, хімічна промисловість, легка промисловість та електроенергетика. В області зареєстровано 128 тисяч суб'єктів господарської діяльності, з яких 21 тисяча - юридичні особи, а 107 тисяч - фізичні особи-підприємці. Найбільше підприємств зареєстровано в оптовій і роздрібній торгівлі та автосервісі (5465), промислового виробництві (3032), в сфері операцій з нерухомістю (2513), будівництві (2084), професійній та науковій діяльності (1548) та сільському господарстві (1447). З них діючих підприємств в усьому області 20,9 тисяч, включаючи 26 великих (0,1%), 1064 середніх (5,1%) та 19 218 малих (94,8%). Крім того, серед малих підприємств виділяється 16 808 мікробізнесів.

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

У Львівській області промисловість виробляє різноманітну продукцію, яка за обсягами та вартістю включає в себе:

- продукцію машинобудування, таку як машини, механізми та електротехнічне обладнання;
- деревину та вироби з деревини;
- продукцію легкої промисловості, включаючи текстильні вироби та текстильні матеріали;
- нафтохімічну промисловість, яка включає в себе виробництво мінерального палива, нафти та нафтопродуктів;
- вугільну промисловість, з видобутком енергетичного вугілля;

- виробництво будівельних матеріалів та виробів з каменю;
- хімічну промисловість, яка виробляє продукцію неорганічної хімії, полімери та інші хімічні продукти.

Нижче подаємо статистичні дані по дев'яти областях, пропонувані для релокації державною програмою. За такими показниками як демографічна, соціальна, економічна статистика, освіта, охорона здоров'я, зовнішньоекономічна діяльність, підприємництво, промисловість, енергетика робимо висновок, що Львівщина є беззаперечним лідером майже у кожній з вищезазначених галузей, що видно з таблиць 3.1-3.8.

Так, демографічна структура є ключовим аспектом досліджуваних областей, оскільки вона визначає обсяг робочої сили та соціальний склад населення. З таблиці 3.1 видно, що Львівщина відзначається стабільним ростом населення, переважанням працездатного віку та низьким показником безробіття. Це створює відмінні умови для розвитку економіки та соціальної сфери.

Таблиця 3.1

Демографічна та соціальна статистика по дев'яти областях, пропонувані для релокації, станом на 2022 р. [22]

Показники	Області								
	Вінницька	Волинська	Закарпатська	Івано-Франківська	Львівська	Рівненська	Тернопільська	Хмельницька	Чернівецька
Чисельність населення, тис. осіб	1509	1020	1244	1350	2476	1141	1021	1228	890
Робоча сила, тис. осіб	704	413,7	558,5	603,4	1114,4	476,8	442,1	555,7	417,6

Продовження таблиці 3.1

(на 01.01.2022)									
Кількість безробітних, у %	11	12,7	10,3	8,5	7,7	10,5	11,9	10,2	9,1
Середньо місячна заробітна плата по област, тис. грн.	10,751	11,753	15,776	11,827	12,936	11,500	14,384	12,352	11,326

Освіта визначає інтелектуальний потенціал та конкурентоспроможність регіону. З аналізу таблиці 3.2, що включає кількість дошкільних, середніх, професійних та вищих навчальних закладів, можна зробити висновок, що Львівщина має розгалужену систему освіти. Такий баланс закладів освіти сприяє не лише розвитку освітнього сектору, а й підтримці інновацій та економічного зростання у регіоні.

Таблиця 3.2

Освіта по дев'яти областях, пропонованих для релокації, станом на 2022 р.

[22]

Показники	Вінницька	Волинська	Закарпатська	Івано-Франківська	Львівська	Рівненська	Тернопільська	Хмельницька	Чернівецька
Кількість дошкільних навчальних закладів	768	485	505	457	500	552	503	710	388

Продовження таблиці 3.2

Кількість закладів середньої освіти	804	561	671	606	1500	605	774	578	349
Кількість професійних навчальних закладів	63	14	34	20	70	41	11	26	16
Кількість вищих навчальних закладів	15	14	19	15	54	34	30	11	16

Здоров'я населення є невід'ємною складовою соціально-економічного розвитку регіону. Розглядаючи таблицю 3.3, яка включає чисельність медичних кадрів на 10 000 населення та загальну кількість медичних закладів, можна визначити високий рівень уваги до системи охорони здоров'я в Львівській області.

Значна чисельність медичних кадрів на 10 000 населення свідчить про високу доступність медичних послуг. Це створює сприятливі умови для забезпечення населення якісною медичною допомогою. Загальна кількість медичних закладів в регіоні також є індикатором широкого охоплення медичною інфраструктурою.

Таблиця 3.3

Охорона здоров'я по дев'яти областях, пропонованих для релокації, станом на 2022 р. [22]

Показники	Вінницька	Волинська	Закарпатська	Івано-Франківська	Львівська	Рівненська	Тернопільська	Хмельницька	Чернівецька
Чисельність медичних кадрів	49,1	38,3	38,8	61,3	53	41,5	52,7	Дані будуть оприлюднені після	60,1

Продовження таблиці 3.3

на 10000 населення								завершення воєнного стану	
Загальна кількість медичних закладів	62	261	47	385	124	50	63	-	-

Стан економіки є важливим фактором для оцінки стабільності та потенціалу регіону. Аналізуючи таблицю 3.4, яка включає ВВП області, доходи та витрати населення, можна визначити ключові економічні характеристики Львівської області.

ВВП області служить важливим показником економічного зростання та конкурентоспроможності. Подальший аналіз доходів та витрат населення розкриває економічну активність та споживчий підхід населення.

Високі доходи населення можуть свідчити про здатність мешканців до споживання та інвестування, що сприяє розвитку місцевого бізнесу. Одночасно, розуміння витрат населення дозволяє прогнозувати попит на товари та послуги, визначаючи рівень економічної активності населення.

Таблиця 3.4

Економічна статистика по дев'яти областях, пропонованих для релокації, станом на 2022 р. [22]

Показники	Вінницька	Волинська	Закарпатська	Івано-Франківська	Львівська	Рівненська	Тернопільська	Хмельницька	Чернівецька
ВВП області, млрд. гривень	75,660	60,448	52,445	86,702	214,453	56,842	49,133	83,034	39,903

Продовження таблиці 3.4

Доходи населення	77,568	71,537	96,551	97,919	279,100	81,307	68,968	96,886	57,755
Витрати населення	125,432	76,494	90,351	100,991	289,300	81,924	73,393	108,661	76,299

Система енергозабезпечення визначає можливості регіону для забезпечення власних потреб та його стійкість в умовах енергетичного ринку. Аналізуючи таблицю 3.5, яка охоплює обсяг використання теплової та електричної енергії, можна визначити ключові аспекти енергетичного балансу Львівської області.

Високий показник теплової енергії Львівщини вказує на розвинену систему тепlopостачання, що є ключовим для життєзабезпечення та промисловості.

Такий ж великий показник обсягу використання електричної енергії свідчить про високий рівень індустріалізації та технологічного розвитку Львівської області.

Таблиця 3.5

Енергетика по дев'яти областях, пропонованих для релокації, станом на 2022

р. [22]

Показники	Вінницька	Волинська	Закарпатська	Івано-Франківська	Львівська	Рівненська	Тернопільська	Хмельницька	Чернівецька
Обсяг використання теплової енергії, тис. Гкал	906,1	801,5	377,5	1860,5	1804,3	3353,4	1169,4	Дані будуть оприлюднені після завершення воєнного	268,3

Продовження таблиці 3.5

Обсяг використання електричної енергії, млн. КватГо	112,4	638,2	460,5	2577,9	2302,3	15909,7	42455,0	стану	1900,7
---	-------	-------	-------	--------	--------	---------	---------	-------	--------

Зовнішньоекономічна активність є ключовим фактором для оцінки глобальної інтеграції та конкурентоспроможності регіону. Аналізуючи таблицю 3.6, яка включає експорт та імпорт товарів за січень-серпень 2022 року, а також обсяг експорту та імпорту послуг, можна визначити ключові аспекти зовнішньоекономічної діяльності Львівської області.

Обсяг експорту товарів вказує на здатність Львівського регіону конкурувати на міжнародному ринку. Цей великий показник також свідчить про ефективність виробництва та попит на місцеві товари за кордоном. Імпорт товарів, у свою чергу, вказує на достатню потребу регіону у зовнішніх ресурсах та товарами.

Таблиця 3.6

Зовнішньоекономічна діяльність по дев'яти областях, пропонувані для релокації, станом на 2022 р. [22]

Показники	Вінницька	Волинська	Закарпатська	Івано-Франківська	Львівська	Рівненська	Тернопільська	Хмельницька	Чернівецька
Експорт товарів, млн. дол. США (січень)	884,7	637,0	530,0	457,0	1869,2	474,1	433,1	Дані будуть оприлюднені після завершення воєнно	175,3

Продовження таблиці 3.6

- серпень 2022)									
Імпорт товарів, млн.дол.США (січень-серпень 2022)	359,9	1163,2	1290,0	412,3	3221,8	291,7	291,4	-	252,2
Експорт послуг, млн.дол.США	51,4	85,9	246,4	69,0	861,7	78,4	96,1	-	50,2
Імпорт послуг, млн.дол.США	16,5	36,1	21,4	26,3	115,1	60,8	10,8	-	6,8

Промисловість є катализатором економічного розвитку та забезпечує сталість виробництва. Розглядаючи таблицю 3.7, яка включає індекси промислової продукції та обсяг виробленої будівельної продукції за 2021 рік, можна здійснити оцінку промислового потенціалу Львівської області.

Індекс промислової продукції є ключовим показником ефективності промислового сектору, відображаючи тенденції виробництва та кон'юнктуру ринку. Високий індекс промислової продукції свідчить про стійкість та зростання промислового комплексу регіону. У свою чергу, великий показник виробленої будівельної продукції за 2021 рік вказує на інтенсивний будівельний розвиток та зростання інвестицій у секторі нерухомості.

Таблиця 3.7

Промисловість по дев'яти областях, пропонувані для релокації, станом на 2022 р. [22]

Показники	Вінницька	Волинська	Закарпатська	Івано-Франківська	Львівська	Рівненська	Тернопільська	Хмельницька	Чернівецька
Індекси промислової продукції	95,5	76,6	104,5	104,4	104,8	97,3	118,1	75,3	77,2
У тому числі									
добувна	120,0	74,6	100,0	98,7	106,0	121,9	92,6	64,3	65,6
переробна	95,1	74,4	87,1	93,7	105,5	101,2	125,8	64,0	67,4
Обсяг виробленої будівельної продукції за 2021, млрд. грн.	7,7	9,3	1,7	7,5	18,6	4,5	4,2	2,3	1,7

Аналізуючи таблицю 3.8, що включає кількість суб'єктів господарювання, зайнятих осіб на підприємствах, та обсяг реалізованої продукції підприємствами, можна зробити висновок про значний рівень підприємницької ініціативи та конкурентоспроможності регіону, важливість підприємництва у забезпеченні робочих місць та соціальної стабільності регіону, а також ефективність та конкурентоспроможність виробництва у Львівській області.

Таблиця 3.8

Підприємництво по дев'яти областях, пропонувані для релокації, станом на 2022 р. [22]

Показники	Вінницька	Волинська	Закарпатська	Івано-Франківська	Львівська	Рівненська	Тернопільська	Хмельницька	Чернівецька
Кількість суб'єктів господарської діяльності	69 980	6 047	71 000	8 124	128 597	-	38 627	Дані будуть оприлюднені після завершення воєнного стану	4205
У тому числі									
великих	17	8	3	8	26	6	3	-	1
середніх	573	365	248	362	1027	363	307	-	220
малих	9 272	5 674	6 173	7 754	18 239	5 652	4 782	-	3 984
Кількість зайнятих на підприємствах, тис. осіб	273,3	181,5	161,7	112,3	400,0	175,6	153,7	-	60,4
У тому числі на:									
великих	173 073	16 410	91 380	10 098	47 800	5 757	8 926	-	-

Продовження таблиці 3.8

середні х	67 735	67 543	201 900	67 548	53 200	-	-	-	-
малих	100 231	30 175	70 374	34 684	281 500	30 86 9	28 000	-	20 219
Обсяг реалізо ваної продук ції підприє мствам и області, млн. грн.	201 31 7,3	178 5 08,7	28 180 ,0	126 58 0,9	508 868, 6	24 48 3,7	71 172,2	-	39 49 8,6

Промислові підприємства сконцентровані в різних містах Львівської області. Деякі міста, такі як Червоноград та Борислав, відзначаються нафтохімічним видобутком. Також, інші міста, як от Сокаль, вирізняються великим запасом мінеральних вод. Практично всі міста з населенням понад 30 тисяч осіб мають добре розвинену залізничну інфраструктуру, що створює сприятливі умови для маятникових міграцій населення в пошуках роботи та сприяє конкурентному середовищу всередині області.

Сприятливі агрокліматичні умови та розвинений ринок області стали основним мотивом розвитку товарного сільського господарства. Сільське господарство області спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, цукрових буряків, овочів, картоплі та розвиненому тваринництві. Основні види тваринництва включають скотарство, свинарство, конярство, вирощування малих рогатих худоби та промислове птахівництво. Олійно-жирова промисловість виробляє олію рослинного походження та інші продукти харчової промисловості.

У сфері послуг більше половини ВВП області формується через оптову і роздрібну торгівлю та автосервіс, що становить 40,9% обсягу послуг. Інші галузі послуг включають будівництво, логістику та поштову службу. Важливі також послуги в освіті, медицині, юридичних питаннях і ІТ-сфері. Це створює багатогранну економіку області, де послуги складають більше 60% ВВП.

3.2. Загальна характеристика організації процесу релокації у Львівській області.

З початку конфлікту з російською федерацією, економіка України відчула серйозний вплив, включаючи руйнування інфраструктури, закриття численних підприємств, обмеження доступу бізнесу до ресурсів та ринків збуту, а також проблеми, пов'язані з інфляцією, девальвацією валюти та масовою міграцією населення. Розуміло, що в таких надзвичайно складних умовах бізнесу нелегко функціонувати. Однак він продовжує адаптуватися до умов війни, аби відновити стабільність та зміншити негативний вплив на перспективи своєї діяльності.

Тим не менш, серед головних проблем, які гальмують відновлення та розвиток бізнесу, можна виділити невизначеність щодо подальшого розвитку ситуації, дефіцит ресурсів, логістичні труднощі, проблеми зі здобуттям кваліфікованих кадрів та зменшення платоспроможного попиту на внутрішньому ринку.

Оскільки саме бізнес є основою економіки та основним джерелом надходження коштів у бюджет, Уряд запустив програму релокації підприємств з середини березня 2022 року з метою підтримки стабільності української економіки. Ця програма передбачає переміщення бізнесу з регіонів, що знаходяться поблизу або в зоні бойових дій, в більш безпечні регіони, розташовані на заході України [7].

Розглядаючи статистику за минулий рік війни, можемо заявити, що Львівщина відзначається як провідний регіон в релокації підприємств і

співпраці з підприємницьким сектором. Станом на березень 2023 року 225 підприємств переїхали в область, із них 164 активно здійснюють господарську діяльність, тоді як інші, в основному, повернулися на свої попередні робочі місця або відкрили філії в цьому регіоні. Аналіз показав, що найбільше підприємств вибрали для релокації Львівський, Стрийський та Дрогобицький райони. Інформацію про це надав провідний інспектор відділу підприємництва та інвестиційної політики Львівської обласної державної адміністрації Данило Петрів [46].

Відповідно до інформації від Степана Куйбіди, директора департаменту економічної політики Львівської ОВА, за видами галузей, найбільше підприємств було релоковано в сфері легкої промисловості, машинобудування, металообробки та харчової промисловості – підприємств легкої промисловості – 41, машинобудування або комплектуючих – 23, металообробки – 26 відповідно.

Найчастіше підприємства переїжджають до Львівщини із Київської, Харківської, Донецької та Дніпропетровської областей. Київ та його область залишаються лідерами, звідки переїхало майже 800 підприємств.

Про це під час дискусії Твоemisto.tv повідомив Степан Куйбіда, а саме:

«Львівщина стала першою областю, яка зробила програму підтримки бізнесу на період дії військового часу. Ми допомагали релокованому бізнесу фінансово. Зараз відбувається інтеграція в регіональну економіку і напрацювання спільних проєктів. Однак регіональний бізнес не вплинув на економіку, адже в області 32 тисячі суб'єктів господарювання, які декларують найману робочу силу, і кількість нових підприємств – не є щось змістивне з точки зору валового регіонального продукту. Так само як 5 тисяч робочих місць, які цей бізнес зміг сюди перенести, проте в області 520 тисяч найманих працівників», – зазначив він.

Стосовно роботи з бізнесом, профільний відділ інвестиційної політики Львівщини обробив в цілому 958 запитів від підприємців. Отже, вони

встановили суб'єкта ініціативи, зрозуміли його потреби та шукали відповідні приміщення для підприємств. Однак виникла низка проблем.

«Проблем було багато, зокрема комунікаційна – швидко давати відповідь на запит, який надійшов. Нерозуміння органів місцевого самоврядування, що потрібно робити, і в який спосіб комунікувати. Ще одна проблема – регіональна інфраструктура, яка не відповідала запитам, які хотіли бізнесмени. Два-три запити зірвалися через те, що ми не мали певної кількості площ, або ж великотоннажних кран балок», – додав він [39].

У Львівській області влада доклала зусиль для створення мотиваційних заходів для релокованих підприємств. Бізнес отримує значну підтримку завдяки спільним зусиллям всіх департаментів Львівської обласної військової адміністрації, районних військових адміністрацій та структур управління об'єднаних територіальних громад. Результатом цієї роботи стала оперативно розроблена програма підтримки бізнесу в Львівській області зі затвердженням бюджетом в розмірі 50 мільйонів гривень.

Попередні заходи підтримки включають:

- надання ваучерів на виконання робіт релокованими суб'єктами господарювання;
- грантову допомогу виробникам у розмірі до 20 тисяч гривень за умови, що вони вкладають не менше 30% власних коштів;
- грантову допомогу для релокованих підприємств у розмірі до 500 000 гривень;
- грантову допомогу для перекваліфікації сервісних компаній.

Також розроблено грантову та ваучерну програми для підтримки бізнесу, і залучені фінансові ресурси для їх розширення. Ці програми створені місцевими органами влади з метою надання фінансової допомоги релокованим підприємствам. У Львові зареєстрованим підприємцям-переселенцям запропоновано три види ваучерів для підтримки та розвитку бізнесу:

- ваучер на релокацію (до 100 тисяч гривень) - ці кошти можуть бути використані для відшкодування оренди, логістичних послуг або ремонту обладнання;
- ваучер на компенсацію (до 300 тисяч гривень) - може покрити витрати на комунальні послуги, оренду, відновлення пошкодженого майна;
- інвестиційний ваучер (до 300 тисяч гривень) - надає можливість отримати компенсацію для придбання обладнання, модернізації матеріально-технічної бази, купівлі чи оренди нерухомості [36].

Також в Львівській області діють відповідальні фахівці, відповідальні за процес релокації, та багато громадських ініціатив надають підтримку у супроводі бізнесу в нових громадах.

Ми мали змогу поспілкуватися з координаторами проектів управління інвестицій та проектів, що є структурним підрозділом Львівської міської ради. Під час спілкування дізналися, що одним із завдань команди є допомога українському бізнесу з постраждалих регіонів у релокації підприємств до Львівської громади [9].

Ці креативні, молоді, відповідальні, ініціативні люди поділилися досвідом про те, як цей процес працює на практиці. Вони ознайомили нас з алгоритмом дій щодо релокації підприємства. Перш за все, підприємство повинно визначити регіон або конкретне місце, куди воно бажає переїхати, та подати заявку. Міністерство економіки встановлює контакт з місцевою обласною військовою адміністрацією. Ця адміністрація збирає передбачувану інформацію про вільні комерційні, комунальні, державні та житлові приміщення в територіальних громадах, проводить аналіз всіх можливостей, ризиків та викликів і приймає рішення, а потім пропонує рішення заявнику.

Команда «Invest in Lviv» надає підтримку українському бізнесу з постраждалих регіонів щодо їх наміру здійснити релокацію підприємства до Львівської громади. Ця підтримка включає в себе підбір відповідних виробничих, складських та офісних приміщень (для цього потрібно заповнити

анкету на сайті <https://investinlviv.com/dopomoga-u-relokacii/>, допомогу у перевезенні обладнання та товарів підприємства (для цього можна скористатися додатковими програмами з перевезення до Львівської громади), допомогу у поселенні працівників (для цього варто заповнити заяву на сайті та скористатися послугами компаній, таких як «Нерухомість Плюс», «Галич Експерт», «Компанія Simple», «Дім Лева», щоб знайти актуальні пропозиції на ринку житла та апартаментів у Львівській громаді.

За даними Департаменту економічної політики Львівської ОВА, 70% підприємців, які вирішили релокувати свій бізнес на Львівщину, представляють сектори малого та середнього підприємництва [14]. У Львівську область за 2022 рік релокувалося загалом 187 підприємств, які займаються різними видами підприємницької діяльності (Додаток А). З нашого аналізу інформації, наданої командою Invest in Lviv, можна зробити висновок, що серед релокованих підприємств, які вже відновили свою діяльність на новому місці, найбільшу частку складають такі галузі: торгівля, харчопереробна, деревообробна та хімічна промисловість, а також машино- та приладобудування.

Зазначено, що найбільше підприємств перевели в галузях металообробки та машинобудування, легкої промисловості, торгівлі, хімічній та медичній сферах. Також були релоковані два IT-підприємства, три компанії з науковим спрямуванням, одне у сфері сільського господарства, будівництва та деревообробки.

Додатково, Львівська обласна адміністрація розробила власну Програму підтримки бізнесу на період воєнного стану, яка була затверджена новим розпорядженням начальника обласної адміністрації від 21.04.2022 №35/0/5-22ВА. Ця програма є першою в Україні, що стимулює підприємства, які переїжджають, реєструватися на території Львівської області, і надає підтримку під час релокації.

Один з ключових критеріїв для отримання різних видів допомоги є реєстрація підприємств на території Львівської області. Для цієї програми було виділено 50 мільйонів гривень, з яких 25 мільйонів гривень передбачено для безповоротної фінансової допомоги підприємствам, які перемістилися та зареєструвалися на території області.

Важливо зауважити, що релокація бізнесу допомогла створити понад 4500 робочих місць у Львівській області. Крім цього, у червні 2023 року був відкритий Центр для релокованого бізнесу – тимчасова споруда загальною площею 450 метрів квадратних, яку встановили у межах реалізації проєкту міжнародної технічної допомоги «Облаштування центру для релокованих бізнесів у м. Львові». Тут підприємства мають можливість розташовувати свої виробництва на пільгових умовах. Цей центр допомагатиме також виробництву протезів та реабілітаційного обладнання. Будівлю передадуть у пільгову оренду релокованим підприємствам терміном на 2 роки. Вже відбулося перше засідання конкурсної комісії з відбору релокованих підприємств, які матимуть можливість розташувати своє виробництво у Центрі. Затвердили основні умови конкурсу та порядок подання заявок. 19 червня було оголошено про старт прийому заявок. Їх можна буде подавати впродовж місяця [48].

Отже, дослідження показали, що в перші тижні повномасштабного вторгнення росії під удар потрапив південь, схід та північ України. Через близькість бойових дій низка підприємств з цих регіонів вирішили перенести свої виробництва, зокрема, у західні області.

Так на Львівщині пріоритетними завданнями визначено забезпечення підтримки бізнесу в умовах воєнного стану. Ця підтримка полягає у створенні необхідних умов для розміщення та функціонування підприємств, що перемістилися до Львівської області з інших частин України. Також це охоплює підтримку експортно-орієнтованих підприємств та тих, що виробляють товари соціальної важливості та військового призначення.

Однак, найбільш важливим фактором у процесі релокації є вміння комбінувати сучасні методи управління та організації бізнесу з врахуванням потреб клієнтів, розробка ефективних стратегій масштабування та успішна співпраця з місцевими компаніями, органами місцевого самоврядування та державними адміністраціями. Ця синергія дозволила Львівській області успішно справлятися з викликами, які виникли внаслідок воєнного конфлікту в Україні.

ВИСНОВКИ

В роботі проведено дослідження основних кон'юктурних аспектів релокації українського бізнесу під час війни. Після наступу російських військ на території незалежної України 24 лютого 2022 року, окрім воєної інтенсивності усіх поточних перешкод, підприємствам довелося боротися за виживання за допомогою релокації бізнесу.

З'ясовано сутність поняття «релокація». В загальному сенсі релокація бізнесу – це його переміщення в інше місце, переїзд усередині країни або ж за кордон.

Розглянуто основні способи релокування українського бізнесу під час воєнного стану. Релокувати бізнес можна було самостійно або через урядову програму. Український Уряд спільно з Міністерством економіки України реалізує програму з релокації українських підприємств, які знаходяться у зоні активних бойових дій. Переміщення підприємств допоможе зберегти виробництво, робочі місця, задовольнити попит армії та цивільного населення на товари й послуги, які критично необхідні для перемоги.

Проаналізовано організаційно-економічні аспекти релокації українського бізнесу у воєнний час. Описано особливості релокації бізнесу всередині країни і за кордоном. Визначено регіони, в які переїхало найбільше компаній українського бізнесу.

Також проведено аналіз регіональної перспективи релокації бізнесу, з основним акцентом на Львівщину. Вивчено дані Львівської обласної адміністрації про підприємства, що релокувалися у Львівську область від початку повномасштабного вторгнення.

Як показує дослідження, релокація бізнесу – складний процес, який вимагає від органів місцевого самоврядування та бізнесу гнучкості. Вся Україна зараз переживає серйозну кризу, але водночас це потенційна можливість для розвитку. Як з'ясувалося, у громадах є вільні ділянки та

нерухоме майно, які зараз можна використати та перетворити на ефективний ресурс для залучення релокованого бізнесу.

Надзвичайно тішить, що бізнес, влада і громадськість працюють як єдиний механізм – всі налаштовані допомагати одне одному. Впевнені, що після перемоги України підприємства повернуться на первинні локації та стануть драйверами відбудови економіки в громадах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. Career Hub – платформа розвитку кар’єри. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>
2. Виробник полімерів із Северодонецька відновив роботу в Умані. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3564635-virobnikpolimeriv-iz-severodonecka-vidnoviv-robotu-v-umani.html>
3. Головач К. С. Узагальнення наукових підходів до поняття «криза на підприємстві». Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2015. №1 (71). С. 74-79.
4. Дахно І. І. Ділова кар’єра <https://pidru4niki.com/14990528/menedzhment/relokatsiya>.
5. Два великі українські машинобудівні підприємства релокуються на Львівщину. Львівська обласна державна адміністрація. URL: <https://old.loda.gov.ua/news?id=67078>
6. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
7. Допомога у релокації. URL: <https://investinlviv.com/dopomoga-u-relokacii/> (дата звернення: 12.11.2022)].
8. Дробишева О. О., Ніколаєва Ю. В. Сутність та типологія криз промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 14. Ч. 4. С. 67-70.
9. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyjrozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya> <https://investinlviv.com/dopomoga-u-relokacii/> (дата звернення: 09.11.2022)

10. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості. Науково-аналітичне видання. Національна Академія Наук України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України». Львів, 2022. 70 с. <https://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf>
11. Економічна правда. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати «на закордон». URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/> (дата звернення: 14.11.2022)
12. Економічна правда. Релокація бізнесу: скільки підприємств уже поновили роботу. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/17/690505/> (дата звернення: 14.11.2022)
13. Економічна правда. Бізнес у воєнний час: як законодавство. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/28/684801/> (дата 14.11.2022)
14. Записано автором від координаторів проектів Invest in Lviv 19.10.2022 р.].
15. Київська школи економіки. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною: аналітичний звіт. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/03/KSE_Business_Report.pdf.
16. Карковська В. Я., Хомин Р. М., Якимець М. М., Судомир Н. Ю. Причини впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 3. С. 36-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2019_3_6
17. Колесник І. Релокація бізнесу в умовах війни: варіанти та покрокова інструкція. Громадський простір. URL:

- <https://www.prostir.ua/?news=relokatsiya-biznesu-v-umovah-vijny-varianty-ta-pokrokovainstruktsiya>.
18. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 51. С. 175-183
 19. Мельник А. О. Світові економічні кризи в економіці України та їх наслідки. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 108-113.
 20. Мікрогранти для релокованих бізнесів у Івано-Франківській області. Офіційний вебсайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. URL: <https://www.if.gov.ua/news/mikrohranty-dlia-relokovanykh-biznesiv-u-ivanofrankivskii-oblasti>
 21. Мінекономіки: 558 релокованих підприємств вже відновили роботу у безпечних регіонах країни. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-558-relokovanykh-pidpriemstv-vzhevidnovyly-robotu-u-bezpechnykh-rehionakh-krainy>
 22. Можливості для бізнесу. Київська школа економіки. URL: <https://relocation.kse.ua/mozhlyvosti-dlya-biznesu/>
 23. На Волині вже працює майже половина з евакуйованих підприємств. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3530365-na-volinivze-pracue-majze-polovina-z-evakujovanih-pidpriemstv.html>
 24. На Закарпаття релоковані Мінветеранів, Артек, Маріупольський драмтеатр та п'ять музеїв. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricregions/3513541-na-zakarpatta-relokovani-minveteraniv-artek-mariupolskijdramteatr-ta-pat-muzeiv.html>
 25. На Львівщину релокувалися понад 200 підприємств, більшість з них уже працюють. Укрінформ. URL:

- <https://www.ukrinform.ua/rubriceseconomy/3577757-na-lvivsinu-relokuvalisa-ponad-200-pidpriemstv-bilsist-z-nih-uzepacuut-op.html>
26. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
27. Нове щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: http://www.ier.com.ua/ua/trade_facilitation/survey
28. Опанасюк Ю. А., Мартинець В. В., Матвеева Ю. Т. Соціально-економічний розвиток України в умовах невизначеності. Ефективна економіка. 2021. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9172>
29. Опитування українського бізнесу. Gradus Research Company. Липень 2022. URL: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes___Ukrainian_Business_Survey.pdf
30. Переїзд бізнесу з України. URL: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes___Ukrainian_Business_Survey.pdf <https://investinlviv.com/dopomoga-u-relokacii/> (дата звернення: 22.11.2022)].
31. Плащук Л. Посібник з релокації підприємств. Покроковий план дій підприємств з релокації. 2022. 31 с. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf>
32. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія.Бізнес. *Головна* URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 14.11.2022)
33. Пічугіна Т. С., Безгінова Л. І., Шарапова О. М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент». Харків, ХДУХТ, 2015. 131 с
34. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2023 «Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text>.

35. Програма релокації підприємств Міністерства економіки України URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=programarelokatsiipidprimstv>
36. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d152dcfe-7bde-49df-a69a8d7f9586fc13&title=ProgramaRelokatsii>
37. Релокація бізнесу в Україні та в ЄС. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s
38. Релокація бізнесу в умовах війни: варіанти та покрокова інструкція. URL: <https://www.prostir.ua/?news=relokatsiya-biznesu-v-umovah-vijny-varianty-ta-pokroкова-instruktsiya>
39. Релокація бізнесу на Львівщині. Які проблеми виникали. URL: https://tvoemisto.tv/news/lvivshchyna_stala_liderom_po_relokatsii_pidpryiemstv_i_spivpratsi_z_biznesom_145288.html
40. Релокація бізнесу під час війни. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh>
41. Релокація бізнесу під час війни: що врахувати? URL: <https://mitrax.com.ua/uk/blog/relokacziya-biznesu-pid-chas-vijni-shho-vrahuvati/https://investinlviv.com/dopomoga-u-relokacii/>
42. Релокація бізнесу. Як відновити підприємство на новому місці? URL: <https://svidomi.in.ua/page/relokatsiia-biznesu-yak-vidnovyty-pidpryiemstvo-na-novomu-mistsi>
43. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.03.2022 «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>.

44. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №4. С. 45-49
45. Сивульський М.І. Національні особливості фінансової кризи / Сивульський М.І. // Фінанси України. – №7. – 2009. – С. 6-12
46. Скільки підприємств релокувалось на Львівщину та яких найбільше. URL:
https://tvoemisto.tv/news/skilky_pidpriemstv_relokuvalos_na_lvivshchynu_ta_yakyh_naybilshe_144799.html
47. Тарасовський Ю. Малий та середній бізнес за місяць втратив \$80 млрд. Як підприємці працюють в умовах війни URL:
<https://forbes.ua/news/maliy-ta-seredniy-biznes-za-misyats-vtrativ-cherez-viynu-80-mlrd-yaki-problemi-ta-ochikuvannya-pidpriemstv-25032022-5015>
48. У Львові відкрили Центр для релокованого бізнесу (відео). URL:
<https://city-adm.lviv.ua/news/science-and-health/medicine/297055-u-lvovi-vidkryly-tsentr-dlia-relokovanoho-biznesu-video>
49. Уряд розширив програму «5-7-9» на підприємства, зруйновані під час війни. Міністерство економіки України. URL:
<https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1f1ba226-b22d-410b-831a50bfefed241a&title=UriadRozshirivProgramu5-7-9-NaPidprimstvaZruinovaniPidChasViini>
50. У Чернівцях за програмою релокації запрацював виробник меблів та декору для світових брендів. Укрінформ. URL:
<https://www.ukrinform.ua/rubricregions/3514159-u-cernivcah-za-programou-relokacii-zpracuvav-virobnik-meblivta-dekoru-dla-svitovih-brendiv.html>
51. Фінансова підтримка для релокованого бізнесу. Invest in Lviv. URL:
<https://investinlviv.com/finansova-pidtrimka-dlya-relokovanogo-biznesu/>

- 52.Хмурова В. В., Левицький Р. В. Діагностика фінансової кризи компанії як міра запобігання неплатоспроможності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. Вип. 2 (103). С. 27-34.
- 53.Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / Чухно А. // Економіка України. – № 2. – 2010. – С. 4-18.
- 54.Шестопалова О. В. Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання. Сталій розвиток економіки. 2013. №1. С. 119-122
- 55.Як бізнесу «переїхати» в безпечні регіони: з'явився корисний сервіс. URL: https://24tv.ua/economy/posibnik-iz-relokatsiyi-2022-dopomoga-ukrayinskomu-biznesu-pid_n2153617.
- 56.Advanter Group. Дослідження. Режим доступу: [URL://https://advanter.ua/#cta](https://advanter.ua/#cta).
- 57.Brouwer, A.; Mariotti, I.; van Ommeren, J.N. The firm relocation decision: An empirical investigation. Ann. Reg. Sci. 2004, 38, 335–347. [CrossRef].
- 58.Cathy Goodwin (1993), "A Conceptual Theory of Relocation", in E - European Advances in Consumer Research Volume 1, eds. W. Fred Van Raaij and Gary J. Bamossy, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 366-370. <https://www.acrwebsite.org/volumes/11473/volumes/e01/E-01>.
- 59.Definitions of relocation. URL: <https://www.vocabulary.com/dictionary/relocation>.
- 60.Di Mauro, C.; Fratocchi, L.; Orzes, G.; Sartor, M. Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis. J. Purch. Supply Manag. 2018, 24, 108–134. [CrossRef].
- 61.Hayter, R. The Dynamics of Industrial Location. The Factory: The Firm and the Production System; Wiley: New York, NY, USA, 1997.
- 62.Makogon Y., Kinchevska Y. Analysis of Current Situation and Perspectives of Innovation Development of Ukraine in the Conditions of Global

- Transformations // North-East Asian Academic Forum, Harbin: Harbin University of Commerce. – 2015 (1)/ - P. 52-56
63. Malin Johansson and Jan Olhager. Manufacturing relocation through offshoring and backshoring: the case of Sweden. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 29. No. 4, 2018. pp. 637-657. Emerald Publishing Limited 1741-038X DOI 10.1108/JMTM-01-2017-0006. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-01-2017-0006/full/html>.
64. Tsubouchi K., Okada T., Mori S. Pathway of adaptation to community relocation: Prospects and limitations of community-centred planning. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Volume 66, December 2021.
65. Yong-Sik Hwang, Kidong Kim. The Effects of Inter-Partner Trust on Third-Country Relocation of International Joint Ventures in China. *Sustainability*. 2018, 10, 2384; doi:10.3390/su10072384.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік підприємств, які переїхали на Львівщину у 2022 році

№	Назва підприємства	Галузь	Район
1	Імекс Макс	Хімічна промисловість	Стрийський
2	Ключі здоров'я	Харчова промисловість	Золочівський
3	ТОВ Іскра	Сільське господарство	Львівський
4	ТОВ Діагностика (Візіум)	Медицина	Львівський
5	ТОВ ОТС-Україна	Легка промисловість	Червоноградський
7	UKROP	Металообробка	Львівський
8	ТОВ «Будпрокат-Україна»	Торгівля	Львівський
9	ТОВ «Білл-АПС»	Будівництво	Львівський
10	ТОВ «Є-ТРЕЙД АВТОМАТИЗАЦІЯ КИЇВ»	Торгівля	Львівський
11	ТОВ Матролюкс	Легка промисловість	Львівський
12	ТОВ Енджой Інвест	Торгівля	Львівський
13	Арт Пром	Меблева промисловість	Львівський
14	ТОВ Келі	Торгівля	Львівський
15	ТОВ Еверест Торг	Легка промисловість	Стрийський
16	ФОП Годунов	Металообробка	Львівський

17	ТОВ «ФУД ВОРКС»	Харчова промисловість	Львівський
18	ТОВ Ранком	Хімічна промисловість	Львівський
19	ФОП Позняков Ілля Олександрович	Харчова промисловість	Дрогобицький
20	ТзОВ «Пластикер Вест»	Меблева промисловість	Львівський
21	ТзОВ «Піранья Тех»	Машинобудування	Дрогобицька
22	ФОП Пчельнік О.О.	Машинобудування	Львівська
23	ЮК Дістрибюшн	Торгівля	Львівський
24	ТОВ РУМІО	Меблева промисловість	Львівський
25	ТзОВ Зевс	Торгівля	Львівський
26	ФОП Коритко Олена Миколаївна	Харчова промисловість	Самбірський
27	ФОП Батрак Микола	Металообробка	Львівський
28	ТОВ «ЦИФРОТЕХ»	Торгівля	Львівський
29	ТОВ «МОНТАЖНО- БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ»	Будівництво	Яворівський
30	ТОВ «Пеле Тім»	Металообробка	Дрогобицький
31	ТОВ Веселі бобри	Деревообробка	Яворівський
32	ПОГ «ПЕРСПЕКТИВА» ВГО «ЖІНОК ІНВАЛІДІВ ТА СІМЕЙ, В ЯКИХ ВИХОВУЮТЬСЯ ДІТИ ІНВАЛІДИ «АСОЛЬ»	Металообробка	Дрогобицький
33	ТОВ «ВЕРСТАТТЕХСЕРВІС»	Металообробка	Львівський
34	ТзОВ «Фабрика меблів МВМ»	Меблева промисловість	Львівський

35	ТОВ Сем Екопак	Легка промисловість	Самбірський
36	ТОВ «INTERTOP Україна»	Торгівля	Львівський
37	ФОП Посохов Віталій Геннадійович	ІТ	Львівський
38	ТОВ Пріма А	Торгівля	Червоноградський
39	ТОВАРИСТВО ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МАЙЄР ТРЕЙД» 3	Легка промисловість	Стрийський
40	ТОВ Констракшн Машинері	Торгівля	Львівський
41	ССК ТМ	Машинобудування	Львівський
42	Світ тепла	Машинобудування	Львівський
43	ТОВ «КАРДАНВАЛ СЕРВІС»	Машинобудування	Дрогобицький
44	ТОВ «КРАФТ»	Металообробка	Львівський
45	ТОВ «Промислова компанія «ПОЖМАШИНА»	Машинобудування	Львівський
46	ТзОВ «УКРАРМПЛАСТ»	Торгівля	Львівський
47	ООО «Донбас ВДМ»	Металообробка	Стрийський
48	ТОВ «УК «ВІТРОПАРКИ УКРАЇНИ»	Машинобудування	Львівський
49	ТзОВ ДЕНАВІ	Легка промисловість	Стрийський
50	ФОП Сергієнко А. Г.	Легка промисловість	Львівський
51	ТОВ ЗТФ АРНІКА	Медицина	Львівський
52	ФОП Карпова Вікторія Миколаївна	Легка промисловість	Львівський

53	ФОП Бідюк Д.О.	Біоінженерія	Львівський
54	ТОВ «РЕСАЙКЛІНГ СОЛЮШІНС»	Торгівля	Червоноградський
55	ТОВ «Формокомплекти та запчастини»	Металообробка	Стрийський
56	ТОВ КІДС КЕЙТЕРІНГ КИЇВ	Харчова промисловість	Стрийський
57	Київський вітамінний завод	Медицина	Стрийський
58	ТОВ «ЕФФІТЕКС»	Легка промисловість	Львівський
59	ТОВ «ЕЛРЕЙ»	Торгівля	Львівський
60	ТзОВ «БЛУ ОУШЕН СОЛЮШІНС»	Легка промисловість	Самбірський
61	ФОП Чубенко Андрій Валентинович	Металообробка	Львівський
62	Група Підприємств «РІСТ» у складі : ТОВ «Науково виробниче об'єднання «Ріст», ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод», ТОВ «АТОН-М»	Машинобудування	Львівський
63	Товариство з обмеженою відповідальністю «НВФ ДНІПРОПРОЕКТ»	Торгівля	Львівський
64	МДК технобуд	Торгівля	Львівський
65	ТОВ Армсервіс-Про	Торгівля	Львівський
66	ТОВ Гідравлік Мастер	Торгівля	Львівський
67	Джейсік Україна	Будівництво	Львівський
68	ФОП НЕБОТОВ АРТУР ГЕННАДІЙОВИЧ	Легка промисловість	Львівський
69	Monro store	Торгівля	Дрогобицький
70	ТОВ ТЕХНОСТИЛЬ-ПРО	Торгівля	Стрийський

71	ТОВ Сілопласт	Хімічна промисловість	Львівський
72	ТОВ «ЧОРНОМОРСЬК СТРОЙ ГРУП»	Будівництво	Львівський
73	ТОВ «ФОРКС»	Торгівля	Львівський
74	ФОП Поліщук Лариса Григорівна	Легка промисловість	Львівський
75	ТОВ «Інтеркарготрак»	Машинобудування	Львівський
76	Медичний центр Пріоритет	Медицина	Стрийський
77	ТОВ «МАУДАУ»	Торгівля	Яворівський
78	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТК «Астоніш Україна»	Торгівля	Львівський
79	ГО Імідж-центр Клеопатра	Легка промисловість	Стрийський
80	ТзОВ «УКРСПЕЦСИСТЕМС»	Машинобудування	Львівський
81	ТОВ ВК «ГУД РУФ»	Металообробка	Львівський
82	ТОВ «Лайфселл»	Торгівля	Львівський
83	ФОП Муштай Андрій Іванович	Технічне обслуговування	Яворівський
84	ТзОВ «БІЄНТА»	Хімічна промисловість	Львівський
85	ТзОВ «МЛ «ДІЛА» (ТОВ «МЛ «ДІЛА»)	Медицина	Львівський
86	ТОВ Агро Мастер Плюс	Машинобудування	Стрийський
87	ТОВ ЦКБ «ПЛАЗМА»	Машинобудування	Золочівський
88	ФОП Скаржинська Інна Анатоліївна	Хімічна промисловість	Львівський
89	ТзОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ЄРЕМЕНКО»	Деревообробка	Львівський
90	БІБУС Україна ТОВ з П	Торгівля	Стрийський
91	ТОВ ГАРДЕНС	Харчова промисловість	Львівський
92	ТОВ Всі двері	Торгівля	Львівський

93	ТОВ «Науково - дослідний інститут тактичного спорядження»	Легка промисловість	Львівський
94	ФОП Кирихно А.С.	Легка промисловість	Львівський
95	ТОВ НВО «Вертикаль»	Машинобудування	Дрогобицький
96	ФОП Оковітова Ірина Вікторівна	Харчова промисловість	Стрийський
97	ФОП Ковальов С.І.	Легка промисловість	Львівський
98	«Науково-виробниче підприємство «ТЕКОЙЛ»	Харчова промисловість	Стрийський
99	ТзОВ «ГІДРОГАЗМАШ»	Металообробка	Львівський
100	Медична зірка (мережа клінік)	Медицина	Львівський
101	ТОВ Снек трейд юей	Харчова промисловість	Золочівський
102	ФОП Гура А.О.	Легка промисловість	Дрогобицький
103	«ВЕКТОР ІНВЕСТ КОНСТРУКТ»	Металообробка	Львівський
104	ТОВ НТП ЕКОР	Машинобудування	Львівський
105	ТзОВ «Сервісний центр РМ»	Торгівля	Львівський
106	ТОВ «Книгарня Є»	Торгівля	Львівський
107	ТзОВ «Виробнича»	Легка промисловість	Львівський
108	ФОП Кокташ Микита Сергійович	ІТ	Львівський
109	«Українські Мінеральні Добрива»	Хімічна промисловість	Червоноградський
110	ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»	Легка промисловість	Львівський
111	ТзОВ «ЕЛЕКТРОІНЖИНІРІНГ»	Торгівля	Львівський
112	ФОП Архипов Володимир Русланович	Технічне обслуговування	Львівський
113	Комунальне некомерційне підприємство «Обласне територіальне медичне	Медицина	Львівський

	об'єднання м. Краматорськ»		
114	ТОВ СКЛ Тандем	Легка промисловість	Золочівський
115	ФОП Ципковська-Перетятко та ФОП Перетятко Б.А.	Хімічна промисловість	Самбірський
116	ТОВ «Свровотер»	Торгівля	Червоноградський
117	ТОВ «НВП «УКРОРГСИНТЕЗ»	Наука	Червоноградський
118	ТОВАРИСТВО ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОЛКУКІЗ»	Харчова промисловість	Самбірський
119	ФОП МАСЮТКІН ОЛЕКСІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ	Легка промисловість	Дрогобицький
120	ТОВ «Діагностичний Центр «МЕДЕКС»	Медицина	Львівський
121	ТзОВ «Чернігівський текстиль»	Легка промисловість	Червоноградський
122	ТЗОВ «ЮНАЙТЕД СТИЛ Україна»	Металообробка	Львівський
123	ФОП РУБАН СЕРГІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ	Харчова промисловість	Стрийський
124	ТОВ «АЛЮКОМ»	Металообробка	Львівський
125	ТОВ ППМ ГРУПП	Будівництво	Львівський
126	ТзОВ «АГРОТОРГОВА КОМПАНІЯ»	Машинобудування	Золочівський
127	ФОП РЕКА ВАЛЕНТИНА АНАТОЛІВНА	Торгівля	Львівський
128	ФОП ПИВОВАР СЕРГІЙ ЛЕОНІДОВИЧ	Харчова промисловість	Львівський
129	ТзОВ «ЮНАЙТЕД ФОРЕСТ»	Легка промисловість	Самбірський
130	ФОП БЛОДІД ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА	Металообробка	Львівський
131	ТОВ «Т Престиж»	Харчова промисловість	Дрогобицький
132	ФОП КОРОЛЬЧУК СЕРГІЙ ІВАНОВИЧ	Легка промисловість	Львівський

133	ПСВ Антік	Металообробка	Львівський
134	ТОВ Баклер	Машинобудування	Львівський
135	ФОП КОВАЛЕНКО ЄВГЕН ОЛЕКСАНДРОВИЧ	Харчова промисловість	Дрогобицький
136	ТзОВ «А-СОФТ ПРО»	ІТ	Львівський
137	ТОВ «ЦІТІУС С»	Машинобудування	Стрийський
138	ТОВ Центр відновлення зору «Візіум»	Медицина	Львівський
139	ФОП Любченко Владислав Володимирович	Торгівля	Львівський
140	ФОП ОВРУЦЬКИЙ ОЛЕКСІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ	Металообробка	Львівський
141	ТОВ Мілліформ (Парфумерна долина)	Хімічна	Стрийський
142	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АЛЬТЕП-ЦЕНТР»	Машинобудування	Львівський
143	ТзОВ «РОМАШКА»	Торгівля	Львівський
144	ФОП АКІМОВ ВАЛЕРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ	Легка промисловість	Дрогобицький
145	ФОП КІЛЯЧИНА ВАЛЕНТИНА ПЕТРІВНА	Харчова промисловість	Самбірський
146	ТЗОВ «ПРИМА-5»	Легка промисловість	Яворівський
147	ТЗОВ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЗАСОБІВ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАХИСТУ»	Легка промисловість	Львівський
148	Сем Технолоджі	Машинобудування	Самбірський
149	ФОП РОМАНОВ ІГОР ЮРІЙОВИЧ	Хімічна промисловість	Львівський
150	Іноземне підприємство «РЕТАЛ Україна»	Легка промисловість	Львівський
151	Харківський Ветеринарний госпіталь	Медицина	Львівський
152	«ФІТОФАРМ»	Хімічна промисловість	Стрийський

153	ФОП ШИРОКОВА ОЛЬГА ВІТАЛІЇВНА	Легка промисловість	Львівський
154	ФОП Масюткіна Олександра Геннадіївна	Легка промисловість	Дрогобицький
155	ФОП Тульчий Леране Куртнебіївна	Харчова промисловість	Львівський
156	ФОП Свірський Артем	Меблева промисловість	Львівський
157	ТОВ АГК Україна	Легка промисловість	Червоноградський
158	ФОП ЛЕЗНОВИЙ ВОЛОДИМИР ОЛЕКСАНДРОВИЧ	Харчова промисловість	Львівський
159	ТОВ «Медичний центр громадського здоров'я «Інновація»	Медицина	Львівський
160	ФОП ВНУКОВА АЛЛА ОЛЕКСАНДРІВНА	Легка промисловість	Львівський
161	ТОВ «ГАЛЕРЕЯ СКЛА ТА ПОРЦЕЛЯНИ»	Легка промисловість	Стрийський
162	ФОП ЦИГАНКОВ ОЛЕКСАНДР ВІКТОРОВИЧ	Легка промисловість	Дрогобицький
163	ФОП ІЛЬШАНИЦЬКА КАТЕРИНА МИКОЛАЇВНА	Будівельна	Стрийський район
164	ТОВ «ФЛЕШКОМ»	Торгівля	Стрийський район
165	ПРИВАТНЕ МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО «СКЕЛА»	Будівництво	Львівський
166	ТОВ «ЕЙСІГРУП»	Харчова промисловість	Львівський
167	«МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «САЛТІВСЬКИЙ»	Медицина	Львівський
168	ТОВ «ЛАБЗОНА»	Торгівля	Львівський
169	«ХАРКІВСЬКИЙ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «АЛЬТЕРНАТИВА»	Медицина	Львівський
170	ТОВ «АТ Біофарм»	Медицина	Львівський
171	ФОП РОМАЩЕНКО РОМАН АНАТОЛІЙОВИЧ	Торгівля	Львівський

172	БК Прогрес	Металообробка	Львівський
173	ФОП ДМИТРИШИН ВОЛОДИМИР ВАСИЛЬОВИЧ	Меблева промисловість	Червоноградський
174	ФОП ШАРПОВ СУХРОБ СУНАТУЛАЙОВИЧ	Металообробка	Львівський
175	АЛЬМАШДЕТАЛЬ	Металообробка	Стрийський
176	ФОП СПОКОЙНА ІРИНА ВІКТОРІВНА	Торгівля	Львівський
177	ФОП КІСЛІЦІН ІГОР ВІКТОРОВИЧ	Торгівля	Львівський
178	ТОВ «Мік»	Харчова промисловість	Дрогобицький
179	ФОП ЛИННИК МАКСИМ МИКОЛАЙОВИЧ	Харчова промисловість	Львівський
180	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ХІМПОСТАЧАЛЬНИК»	Хімічна промисловість	Дрогобицький
181	ФОП ГАПЧУК ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ	Легка промисловість	Стрийський
182	ФОП МІЖЕНСЬКИЙ ЄВГЕН ВАЛЕРІЙОВИЧ	Меблева промисловість	Львівський
183	ФОП РОГОЗІНА НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА	Легка промисловість	Червоноградський
184	ПП «НВО МЕЛІТОПОЛЬПРОЕКТ ІНЖИНІРИНГ»	ІТ	Львівський
185	ТЗОВ «Люкс Фут»	Торгівля	Дрогобицький
186	ФОП Лисенко Надія Михайлівна	Медицина	Дрогобицький
187	ТЗОВ «Меринос-Захід»	Сільське господарство	Дрогобицький

Додаток Б

Контактна інформація для організації процесу релокації на Львівщину:

Контактна інформація відділу підприємництва 032 299 92 79

Львівська військова адміністрація

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

Телефон приймальні: +38 032 261-20-40

Електронна пошта: investregionlviv@gmail.com

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

Львівська +38 032 297-58-00

Стрийська +38 032 455-24-34

Червоноградська +38 032 493-23-46

Дрогобицька +38 032 442-25-69

Самбірська +38 032 366-03-58