

Економіка

УДК 331.526:332.1

Скрильник Андрій Сергійович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,

докторант кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Skrylnyk Andrii

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Economics, Entrepreneurship and Marketing,

Doctoral Candidate at the Department of Finance, Banking Business and Taxation

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

ORCID: 0000-0001-9622-4217

**РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ
ІНКЛЮЗИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В ГРОМАДАХ
BUSINESS RELOCATION AS A TOOL FOR PRESERVING INCLUSIVE
EMPLOYMENT IN COMMUNITIES**

***Анотація.** Вступ. Повномасштабна війна 2022 року зруйнувала виробничі ланцюги та ринок праці, спричинивши масове переміщення бізнесу і робочої сили. Підприємства у прифронтових регіонах зазнали втрат активів і скорочення персоналу, тоді як приймаючі громади отримали приплив підприємств та внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За цих умов релокація бізнесу виступає не лише засобом збереження підприємств, а й інструментом інклюзивної зайнятості для вразливих груп населення у більш безпечних регіонах.*

Мета. Метою дослідження є проаналізувати релокацію бізнесу як інструмент збереження інклюзивної зайнятості у територіальних громадах України. Для досягнення цієї мети окреслено масштаби і географію переміщення українських підприємств в умовах воєнного стану, оцінено вплив релокації на місцеві ринки праці та бюджети громад, виявлено основні проблеми, з якими стикаються релокований бізнес і громади, а також визначено умови ефективності релокації у воєнний та післявоєнний періоди.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження слугували офіційні дані державної програми релокації підприємств, аналітичні дані платформи Opendatabot, результати опитувань громад, а також наукові праці 2022–2025 рр. У процесі дослідження застосовано контент-аналіз нормативно-аналітичних джерел, описову статистику (для оцінки масштабів релокації, динаміки зайнятості та бюджетних показників), порівняльний та кластерний підходи (для типології приймаючих регіонів), а також елементи соціологічного аналізу (інтерпретація відповідей опитаних громад).

Результати. Встановлено, що внутрішня релокація бізнесу дозволила зберегти значний обсяг робочих місць, перерозподіливши зайнятість до відносно безпечних регіонів (насамперед західні області та столичний регіон). Ідентифіковано критичні вузькі місця та виклики для релокованого бізнесу і громад: дефіцит виробничих і житлових площ, обмежені енергетичні потужності, розрив усталених ланцюгів постачання, посилення конкуренції на приймаючих ринках, фінансові та регуляторні бар'єри тощо.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів політики для підвищення ефективності релокації. Зокрема, доцільним є розширення державної підтримки релокованих підприємств (компенсація витрат на переїзд, податкові канікули, пільгове кредитування, запровадження

механізму «єдиного вікна» для супроводу бізнесу). На рівні громад рекомендовано інвестувати в інфраструктуру під потреби релокованого бізнесу (створення індустріальних парків, реєстрів вільних виробничих площ, проведення енергомодернізації) та запровадити інклюзивні інструменти ринку праці – програми навчання і перекваліфікації, ваучери для найму ВПО, дотримання інклюзивних стандартів працевлаштування тощо.

Перспективи. Подальші дослідження мають оцінити стійкість релокованих підприємств за галуззю, розміром і регіоном, проаналізувати вплив на домогосподарства працівників (добробут, наміри повернення чи закріплення), а також змодельовати післявоєнну реінтеграцію бізнесу з урахуванням стимулів повернення (страхування ризиків, фінансування відбудови, гарантії безпеки). Використання міжнародного досвіду (МОП, ПРООН, Світовий банк) створить основу для вдосконалення політики регіонального розвитку й ринку праці, що дозволить підвищити вигоди та знизити ризики релокації у відновленні України.

Ключові слова: релокація бізнесу, інклюзивна зайнятість, територіальні громади, ринок праці, відновлення.

Summary. *Introduction.* The full-scale war of 2022 destroyed production chains and the labor market, causing a massive relocation of businesses and the workforce. Enterprises in frontline regions suffered asset losses and staff reductions, while host communities experienced an influx of enterprises and internally displaced persons (IDPs). Under these circumstances, business relocation serves not only as a means of preserving enterprises but also as a tool for inclusive employment of vulnerable population groups in safer regions.

Purpose. The purpose of the study is to analyze business relocation as a tool for preserving inclusive employment in Ukrainian territorial communities. To

achieve this objective, the research outlines the scale and geography of Ukrainian enterprise relocations under martial law, evaluates their impact on local labor markets and community budgets, identifies the key challenges faced by relocated businesses and host communities, and determines the conditions for effective relocation during wartime and the post-war recovery period.

Materials and Methods. The information base of the study includes official data from the state program of enterprise relocation, analytical data from the Opendatabot platform, results of community surveys, as well as academic works published between 2022 and 2025. The research methodology involves content analysis of normative and analytical sources, descriptive statistics (to assess the scale of relocation, employment dynamics, and budgetary indicators), comparative and cluster approaches (to typologize host regions), and elements of sociological analysis (interpretation of community survey responses).

Results. It was established that internal business relocation made it possible to preserve a significant number of jobs by redistributing employment to relatively safer regions (primarily western oblasts and the capital region). Critical bottlenecks and challenges for relocated businesses and communities were identified, including shortages of industrial and residential facilities, limited energy capacities, disruptions in established supply chains, intensified competition in host markets, and financial and regulatory barriers. Based on the analysis, a set of policy measures to improve the effectiveness of relocation is proposed. In particular, it is advisable to expand state support for relocated enterprises (reimbursement of relocation costs, tax holidays, concessional loans, introduction of a “one-stop-shop” support mechanism). At the community level, investments in infrastructure tailored to the needs of relocated businesses are recommended (industrial parks, registries of available production facilities, energy modernization), along with the introduction of inclusive labor market instruments –

training and re-skilling programs, hiring vouchers for IDPs, and compliance with inclusive employment standards.

Prospects. Future research should assess the resilience of relocated enterprises by industry, size, and host region; analyze the micro-level effects on employee households (changes in well-being, intentions to return or remain); and model post-war business reintegration, taking into account return incentives (war-risk insurance, reconstruction financing, security guarantees). The use of international experience (ILO, UNDP, World Bank) will provide a solid basis for improving regional development and labor market policies, helping to maximize the benefits and reduce the risks of business relocation during Ukraine’s recovery.

Key words: *business relocation, inclusive employment, territorial communities, labor market, recovery.*

Постановка проблеми. Повномасштабне воєнне вторгнення та економічні потрясіння, що розпочалися в Україні у 2022 р., зумовили різке погіршення ситуації на ринку праці. У прифронтових регіонах відбулося масове знищення або зупинення підприємств, що спричинило втрату робочих місць і відтік трудових ресурсів [1]. За перші місяці війни тисячі громадян залишилися без роботи та доходів, особливо в зоні активних бойових дій. Одночасно виникла потреба в працевлаштуванні значної кількості внутрішньо переміщених осіб у відносно спокійних регіонах. Постала проблема збереження інклюзивної зайнятості – тобто залучення до економічної діяльності всіх груп населення, включно з найбільш уразливими (ВПО, люди з інвалідністю, молодь, матері з дітьми, ветерани тощо) – в умовах масштабних переміщень і руйнувань. Розбалансування регіональних економік проявилось у тому, що громади сходу і півдня України втратили значну частку бізнес-активності та платників податків, тоді як західні та

центральні області відчули різкий притік населення і підприємств. За таких умов релокація бізнесу – переміщення підприємств із небезпечних територій у безпечніші регіони країни – стала розглядатися як один з ключових інструментів антикризового реагування. Завдяки релокації багато фірм отримали шанс продовжити діяльність, уникнувши фізичного знищення, та зберегти трудові колективи [2]. Відтак релокація напряду сприяє підтриманню зайнятості як у громадах-реципієнтах (що отримують нові робочі місця разом з бізнесом), так і опосередковано у громадах-донорах (оскільки зберігається можливість повернення підприємств та працівників після стабілізації ситуації). Водночас процес переміщення підприємств супроводжується низкою викликів – значними фінансовими витратами на переїзд, вирішенням логістичних питань, необхідністю інтегруватися в нове бізнес-середовище, знайти постачальників і кадри на новому місці тощо[16]. Для громад-донорів релокація означає втрату частини економічного потенціалу, податків і робочих місць, а для громад-реципієнтів – додаткове навантаження на інфраструктуру та соціальну сферу, необхідність оперативно приймати і підтримувати переміщені фірми та їхніх працівників. Таким чином, постала важлива науково-практична проблема: як максимально ефективно використати інструмент релокації бізнесу задля збереження інклюзивної зайнятості в територіальних громадах у період війни та повоєнного відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика релокації бізнесу та її соціально-економічних наслідків привернула значну увагу науковців і експертів у 2022–2025 рр. Дослідники розглядають релокацію як чинник зміцнення економічної безпеки, стійкості ринку праці та інклюзивності зайнятості в умовах війни. Зокрема, І.Б. Запужляк та О.А. Красняк одними з перших визначили сутність і типи релокації, окресливши

основні проблеми, з якими стикаються підприємства при переміщенні (логістичні перепони, дефіцит ресурсів тощо) [3; 4].

Н.Б. Зеліско розглянула релокацію як важливий чинник економічної безпеки держави та збереження трудового потенціалу: на її думку, переміщення підприємств дозволило убезпечити активи, відновити діяльність і – головне – втримати робочі місця працівників [5]. Дослідниця водночас підкреслила ризики та високу вартість такого кроку для бізнесу, логістичні й бюрократичні перепони, обмеженість ресурсів на новому місці, акцентувавши, що внутрішня релокація є більш ефективним сценарієм з точки зору збереження трудового потенціалу порівняно з виїздом підприємств за кордон.

Т.П. Шепель здійснила ретроспективний аналіз функціонування релокованих підприємницьких структур України та визначила їхню роль у забезпеченні економічної стійкості держави в період кризи [6]. Серед ключових чинників вимушеної релокації вона виділила військову загрозу, економічну нестабільність і зміни регуляторного середовища. Дослідниця детально описала адаптацію бізнесів після переїзду – відновлення виробництва, налагодження логістики, взаємодію з місцевою владою та громадою – і дійшла висновку, що за наявності належних умов ці підприємства можуть успішно розвиватися на новому місці, генерувати нові робочі місця та стати каталізатором посткризового зростання економіки.

Окремий напрям досліджень стосується зв'язку релокації з інклюзивністю ринку праці. Так, Н.В. Павліха аналізує транскордонне співробітництво як інструмент релокації бізнесу та розвитку інклюзивного, стійкого ринку праці в умовах війни та повоєнної відбудови [7]. Дослідниця підкреслює, що в умовах кризи релокація має здійснюватися з людиноцентричним підходом, збалансовуючи інтереси бізнесу і найманих

працівників. Вона вводить поняття «релокаційні пакети» – комплекс підтримки персоналу під час переміщення (оплата транспорту, підйомні виплати, сприяння працевлаштуванню членів родин тощо) – як засіб підвищення соціальної стійкості. Релокація бізнесу, поєднана з перепідготовкою кадрів і розвитком гнучких форм зайнятості, сприяє збереженню інклюзивності ринку праці навіть у воєнний час.

Важливе емпіричне підґрунтя щодо масштабів і ефективності релокації сформували недавні кількісні дослідження. М.К. Мигаль проаналізувала відкриті дані та підтверджує значний масштаб релокації, що лежить в основі стратегії виживання підприємництва [8]. Додатково, Всеукраїнська асоціація громад у 2024 р. провела опитування 144 громад щодо впливу релокованого бізнесу: 47% опитаних громад безпосередньо відзначили переважно позитивні зміни в економіці та зайнятості від прибуття бізнесів, ще ~25% оцінили вплив нейтрально, і лише 2% – негативно [9]. Таким чином, емпіричні дані засвідчують переважно позитивний ефект релокації для приймаючих громад (створення робочих місць, пожвавлення економічної активності, наповнення бюджетів), хоча вплив може різнитися залежно від регіону та спроможності громад прийняти бізнес.

Зарубіжні та міжнародні дослідники також приділяють увагу цій проблематиці. Мережко В.М., Іванченко Г.В. у своїй роботі про урядову реакцію на війну проаналізували реалізацію програми релокації бізнесу в Україні, відзначивши важливість своєчасної державної підтримки для евакуації підприємств і збереження робочих місць [10]. А. Olechnicka, А. Kniazevych дослідили просторові аспекти релокації українських високотехнологічних компаній як у межах країни, так і за кордон (до Польщі). Вони виявили, що 78% ІТ-фірм, переміщених у західні області України, відновили свою діяльність, тоді як у Польщі українські

високотехнічні фірми зіткнулися передусім з правовими бар'єрами, але їхня присутність створює можливості для глибшої економічної інтеграції [11]. Це свідчить про адаптивність українського бізнесу та актуальність міжнародної кооперації для підтримки релокації.

Таким чином, аналіз останніх досліджень підтверджує, що релокація бізнесу стала важливим предметом наукової уваги, а її роль у збереженні виробничого і людського капіталу в умовах війни визнається як вітчизняними, так і іноземними фахівцями. Водночас залишається низка недостатньо вивчених аспектів – зокрема, довгострокові наслідки релокації для інклюзивного розвитку ринку праці на рівні громад, ефективність різних форм державної та місцевої підтримки, механізми реінтеграції бізнесу після війни. Саме на заповнення цих прогалин спрямовано дане дослідження, яке узагальнює досвід попередників та пропонує науково-практичні підходи до використання релокації бізнесу як інструменту підтримки інклюзивної зайнятості в громадах.

Метою статті є дослідити релокацію бізнесу як інструмент збереження інклюзивної зайнятості на рівні територіальних громад України. Для досягнення поставленої мети проаналізовано масштаби та географічну структуру переміщення українських підприємств в умовах воєнного стану, оцінено внесок релокації у збереження робочих місць та фінансову стійкість приймаючих громад, виявлено основні проблеми, з якими стикаються релокований бізнес і громади, а також окреслено перспективні напрями підвищення ефективності цього інструменту в контексті післявоєнного відновлення. Особливу увагу приділено інклюзивному аспекту – інтеграції вразливих груп працівників (ВПО, осіб з інвалідністю тощо) у ринок праці через механізм релокації бізнесу.

Основна частина. З початку повномасштабної війни держава запровадила програму релокації підприємств із зон бойових дій до більш безпечних регіонів. За підтримки Міністерства економіки та цифрової платформи Prozorro.Продажі вдалося налагодити перевезення виробничих потужностей і підбір приймаючих майданчиків для значної кількості підприємств. Станом на жовтень 2023 р. в рамках цієї програми офіційно переміщено близько 840 підприємств, з яких понад 667 вже відновили діяльність на новому місці [12]. Однак масштаби релокації не обмежуються державною програмою – багато бізнесів евакуювалися самостійно. За оцінками, загалом протягом першого року війни було здійснено близько 18 944 переміщень компаній з однієї області в іншу [9; 13]. Ця цифра включає як повний релокейт підприємств, так і релокацію окремих підрозділів або потужностей. Найбільше бізнесів виїхало з прифронтових регіонів та столиці: з м. Києва – 33,2% від усіх релокацій, з Дніпропетровської області – 9,6%, Київської – 8,5%, значний відтік також з Харківщини, Донеччини, Запоріжжя [12; 18]. Це цілком закономірно, адже саме ці території зазнали найбільших руйнувань та загроз для бізнесу.

Потоки релокованого бізнесу сформували нову економічну карту країни. Цікаво, що ті самі регіони, які лідирують за «втратою» підприємств, очолюють перелік і за кількістю прийнятих релокантів. Столичний регіон (м. Київ та область) попри небезпеку виступив основним хабом для переміщених компаній – на нього припало майже 28% внутрішніх релокацій [8; 9]. Київ приваблює підприємців навіть у воєнний час завдяки місткій економіці, споживчому попиту та збереженню ділової інфраструктури. Серед відносно безпечних областей найбільше бізнесів прийняли Львівщина (близько 200–250 підприємств тільки у 2022 р.), Закарпаття, Івано-Франківщина, Чернівецька і Тернопільська області [12; 17]. Передусім релоканти обирали

західні та центральні регіони, віддалені від фронту й ближчі до кордону з ЄС, що гарантувало безпечніше середовище для роботи та налагодження логістики. Винятком стала Дніпропетровщина, яка, попри відносну близькість до зони бойових дій, прийняла понад 7% релокованих компаній – завдяки своєму потужному промисловому потенціалу та ролі логістичного вузла для підприємств зі сходу, які не могли переміститися надто далеко. Натомість прикордонні з півночі регіони (наприклад, Житомирщина, Рівненщина) виявилися менш привабливими через потенційну загрозу вторгнення з білоруського напрямку [12; 13].

За рік війни географія розміщення бізнесу стабілізувалася: частина релокованих підприємств згодом повернулася назад після покращення безпекової ситуації у рідних містах (за даними, близько 173 компаній зрештою повернулися у свої регіони, з них 59 – до Києва), тоді як інші були змушені повторно змінювати локацію і поки залишаються в приймаючих громадах. Цей динамічний процес триває і остаточно карта дислокації бізнесу залежатиме від розвитку воєнно-політичної обстановки. Варто зауважити, що значна частка українських підприємств розглянула також варіант міжнародної релокації – переміщення за кордон. За оцінками, приблизно 62% бізнесів, які релокувалися за межі України, обрали країни Європейського Союзу; майже половина з них зосередилася у сусідній Польщі, значна частина – в Німеччині, Чехії, Словаччині, Румунії. Виїзд за кордон дає доступ до більш стабільних умов і ринків, але водночас означає втрату виробничого і людського потенціалу для України [12; 14; 16]. Позитивним є той факт, що більшість релокованих підприємств залишилися всередині країни, спираючись на державну підтримку та патріотичні мотиви розвитку власної справи у важкі часи.

При ухваленні рішення про переміщення в певний регіон бізнес враховує комплекс критичних чинників. Безпечність території є базовим мотивом – підприємства насамперед обирають області, віддалені від бойових дій, що пояснює потужний притік бізнесу на Захід і Центр України. Але сама по собі безпека не гарантує успішної релокації. Важливими є також наявність розвиненої інфраструктури (транспортної, виробничої, комунікаційної), доступність ресурсів (сировини, енергопостачання, землі), трудовий потенціал приймаючої громади, проактивність місцевої влади щодо підтримки бізнесу, місткість локального ринку та рівень витрат на оренду чи придбання майна [5; 6; 10]. У таблиці 1 узагальнено ключові фактори привабливості громади для релокованого бізнесу із прикладами їх прояву на практиці.

Аналіз табл. 1 показує, що для успішної релокації необхідне поєднання кількох умов: безпека + інфраструктура + ресурси + підтримка. Конкурентна боротьба громад за переміщений бізнес фактично залежить від їхньої спроможності забезпечити такий комплекс. Досвід 2022–2023 рр. демонструє, що підприємства найчастіше обирали регіони, які могли запропонувати відносну безпеку, наявність логістики та кадрів. Наприклад, Львівська і Вінницька області завдяки завчасно створеним індустріальним паркам, наявній інфраструктурі та проактивній політиці влади залучили сотні релокованих виробництв [15; 17]. Натомість окремі області, які мали сприятливі умови, але не використали їх, отримали значно менше переваг від релокації бізнесу [18]. Отже, громади з кращою інфраструктурою, трудовим потенціалом і партнерським підходом до інвесторів виграють конкуренцію за релокантів.

Таблиця 1

**Ключові фактори, що визначають привабливість громади для релокації
бізнесу (в умовах війни)**

Фактор на рівні громади	Значення для релокації бізнесу
Безпекова ситуація (рівень воєнних ризиків)	Віддаленість від бойових дій є ключовим чинником релокації бізнесу. Тому основні переміщення зосереджені у західних і центральних регіонах. Громади біля західного кордону стали головними центрами прийому завдяки безпеці, тоді як північні області залучили мінімум підприємств.
Інфраструктура та логістика (транспорт, зв'язок, промислова інфраструктура)	Розвинена інфраструктура — ключова перевага громад-приймачів. Транспорт і виробничі площі спрощують запуск бізнесу. Логістика Закарпаття й Львівщини сприяла ефективній роботі, а Дніпропетровщина приваблює компанії, що не можуть переміститися далеко.
Доступність ресурсів (сировина, енергопостачання, земельні ділянки)	Громади з надійним енергопостачанням, ресурсами та індустріальними парками більш привабливі для виробничих компаній. Для агропереробних підприємств важливе розташування поруч із джерелами сировини. У Вінницькій області створено три індустріальні парки для релокованих виробництв, що зменшує витрати на запуск.
Трудові ресурси (кваліфікована робоча сила на місці)	Релоковані підприємства потребують доступу до кваліфікованих кадрів. Громади з університетами інтегрують бізнес швидше. Київ прийняв 28% релокацій завдяки концентрації фахівців і ринку. ІТ-та сервісні компанії обирають міста з освітнім і науковим потенціалом.
Підтримка з боку влади (інституційна підтримка, пільги)	Активна місцева влада є вирішальним чинником релокації. Регіони з програмами підтримки, грантами й податковими пільгами успішніше залучають бізнес. На Львівщині реалізовано ваучери та гранти, влада супроводжує релокації, що дозволило прийняти близько 1200 підприємств від початку війни.
Ринковий потенціал громади (місткість локального ринку, близькість до клієнтів або ЄС)	Близькість до великих ринків чи кордону з ЄС підвищує привабливість територій. Компанії оптової торгівлі (~39% релокацій) обирають центри споживання й дистрибуції. Частина дистриб'юторів перемістила офіси на Захід для імпорту через європейський кордон, тоді як Київ зберігає статус найбільшого внутрішнього ринку, що притягує бізнес навіть у воєнних умовах.
Витрати та доступність майна (вартість оренди, наявність площ)	Серед ключових чинників релокації – економічні умови. Бізнес обирає громади з доступною орендою, адже висока вартість є бар'єром для 13% підприємств. У малих містах Центру й Заходу оренда дешевша, ніж у Києві чи Львові, що створює перевагу. Наявність готових площ або реєстрів нерухомості спрощує пошук, тоді як їх відсутність ускладнила переїзд 22% релокантів.

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 6; 7; 8; 9; 11; 15; 18]

Варто зауважити, що здатність до релокації різниться залежно від галузі економіки. Статистика свідчить, що найчастіше переїжджали підприємства, менш прив'язані до місцевих ресурсів і з мобільнішим обладнанням. Так, серед релокованих бізнесів домінують фірми оптової та роздрібної торгівлі – близько 39% усіх переміщень. Помітну частку склали також підприємства сфери будівництва (~6%), сектор операцій з нерухомістю (~4–4,5%), деякі переробні виробництва [12]. Натомість великі промислові гіганти (металургія, хімія, добувна промисловість) майже не змогли релокуватися через прив'язаність до сировинної бази, громіздке обладнання та величезні витрати на транспортування. Це призвело до того, що значна частина робочих місць у важкій промисловості просто була втрачена до кінця війни, тоді як робочі місця у торгівлі та послугах «мігрували» разом із бізнесом. З погляду інклюзивної зайнятості, торгівля та сфера послуг забезпечують роботою багато жінок, молоді, малокваліфікованих працівників – тобто ті групи, для яких було критично важливо зберегти вакансії [9; 10]. Саме ці сектори виявилися найбільш «мобільними» і продовжили діяльність у релокації. Водночас держава має звернути особливу увагу на підтримку або консервацію великих промислових роботодавців, які не змогли переміститися: їх занепад боляче вдарив по економіці регіонів і може спричинити довготривале структурне безробіття.

Практика релокації показала, що одні громади значно краще впоралися із залученням переміщеного бізнесу, ніж інші. Крім факторів безпеки та логістики, про які вже йшлося, ключову роль відіграв рівень соціально-економічного розвитку громад до війни. Великі міста та економічно розвинені територіальних громад з наявною інфраструктурою (промисловими площами, складськими приміщеннями, енергомережами), кваліфікованою

робочою силою та прозорим діловим середовищем отримали конкурентну перевагу у боротьбі за релоковані компанії [16].

Натомість малі віддалені громади з вузькою економічною базою (особливо сільські райони) майже не змогли привабити до себе переміщені підприємства, хіба що зовсім невеликі або аграрного профілю. Це призводить до територіальної диференціації: більш розвинені та безпечні громади накопичують бізнес-активність, тоді як депресивні території ризикують ще більше відстати. Для згладжування цих диспропорцій державна політика має включати елементи просторового вирівнювання – наприклад, цільові програми стимулювання релокації саме в ті громади, які критично потребують нових робочих місць (монофункціональні міста, сільські райони з масовим розселенням ВПО тощо). Також актуальним є питання майбутнього релокованих підприємств після війни. В ідеалі, після перемоги частина бізнесів повернеться у відбудовані рідні міста, не залишивши провалля в економіці приймаючих громад. Це може бути реалізовано через створення філій: головний офіс чи основне виробництво повернеться додому, а на новому місці залишиться підрозділ або дочірня компанія. Таким чином, робочі місця зберігатимуться в обох локаціях, і сформується довгострокове міжрегіональне партнерство.

Для кращого розуміння регіональних особливостей впливу релокації бізнесу на громади доцільно розглянути кластерну модель, що групує області за типом прийнятого бізнесу та специфікою наслідків. Таблиця 2 узагальнює основні класи приймаючих регіонів (західні прикордонні, центральні метрополії, південні логістичні хаби, східний промисловий пояс) та характерні переваги і виклики релокації для кожного кластеру.

Таблиця 2

Кластери приймаючих регіонів України та вплив релокації бізнесу на громади

Регіональний кластер	Основні сфери	Позитивні ефекти (основні переваги)	Виклики та ризики (основні недоліки)
Західні прикордонні області (Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Тернопільська та ін.)	Промисловість (переробна, легка); машинобудування; ІТ та креативні індустрії; торгівля експортно-імпортна	1. Економічне зростання: підвищення зайнятості (~18% громад) та зростання податкових надходжень (~16%). 2. Кластеризація: формування виробничих кластерів посилює ефективність і продуктивність регіону. 3. Євроінтеграція: розширення зовнішніх ринків і залучення інвестицій.	1. Перевантаження інфраструктури: зростання виробництв спричиняє дефіцит площ і підвищення оренди. 2. Конкуренція за ресурси: місцеві компанії відчують кадровий тиск через перетік працівників у релокований бізнес.
Центральні метрополії (м. Київ, Київська обл., Вінниччина, інші міста)	Оптова та роздрібна торгівля; послуги (фінанси, ІТ, консалтинг); освіта та наука; легка промисловість	1. Розвиток ринку: нові компанії урізноманітнюють локальний бізнес і стимулюють ділову активність. 2. Інновації: переміщені університети, наукові установи та ІТ-фірми посилюють інноваційний потенціал. 3. Бюджети: великі платники податків після релокації перереєстровуються на місці, що підвищує надходження (податок на прибуток, ПДФО).	1. Конкуренція: у мегаполісах новим компаніям важче закріпитися; 29,8% громад оцінили вплив як нейтральний, але місцевий бізнес іноді витісняють сильніші релоканти. 2. Ціновий тиск: для малих підприємств висока вартість життя в центрах може стати причиною повторного переїзду у дешевші регіони чи за кордон.
Південний логістичний хаб (Одещина та інші південні регіони)	Транспорт і логістика; складське господарство; агро-експортні компанії; торгівля пальним, запчастинами	1. Логістичні ланцюги: компанії, пов'язані з портами (зокрема агроекспортери), можуть працювати ближче до пунктів відвантаження. 2. Зайнятість: перенесення офісів і складів у портові міста підтримало робочі місця в транспортних, експедиторських і складських компаніях, попри воєнні ризики.	1. Логістичні обмеження: через блокаду морських шляхів підприємства залежать від перевантажених наземних маршрутів, що знижує ефективність південних громад. 2. Втрата активів: пошкодження складів і виробничих баз зменшує інвестиційну привабливість регіону без гарантій безпеки.
Східний промисловий пояс (близький тил) (Дніпропетровська область, Запоріжжя, Кіровоградщина)	Важка промисловість; машинобудування; будівельні компанії (інфраструктурні проекти); видобувна галузь	1. Збереження потенціалу: перенесення підприємств у прилеглі до фронту райони дозволило уникнути зупинки стратегічних виробництв. 2. Відбудова: будівельні та інфраструктурні компанії, перемістившись у тил, можуть швидше розпочати відновлення звільнених територій. 3. Синергія: релокований бізнес інтегрується з місцевими ланцюгами постачання.	1. Безпека: близькість до фронту спричиняє тривоги, ризик ударів і простої виробництва, зростають витрати на укриття й генератори. 2. Обмежений притік: у центральні регіони релокуються переважно компанії зі специфічним обладнанням, яке складно транспортувати.

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 2; 6; 9; 11; 15; 17; 18]

Як показує таблиця 2, у більшості кластерів переваги від релокації переважають недоліки. Західні та центральні області максимально використали можливості переміщення бізнесу – завдяки безпечному середовищу, розвиненій інфраструктурі та активній підтримці вони прийняли сотні фірм, що дало поштовх їхньому розвитку [14; 15; 17]. Натомість південні та східні регіони зіткнулися зі значними ризиками й обмеженнями через близькість війни, хоча навіть там релокація допомогла уникнути повного колапсу промисловості і підготувала плацдарм для майбутньої відбудови. Основні виклики, спільні для всіх громад-реципієнтів, – це навантаження на інфраструктуру (нестача приміщень, енергопотужностей, житла), конкуренція з місцевим бізнесом та невизначеність щодо довгострокових планів релокованих підприємств. При цьому доцільно рекомендувати зміцнювати спроможність громад через інвестиції в інфраструктуру, стимулювати партнерство між релокованими і місцевими компаніями та впроваджувати механізми страхування ризиків, щоб мінімізувати можливі негативні наслідки релокації.

Висновки та перспективи. Релокація бізнесу під час війни стала дієвим механізмом збереження економічного потенціалу країни та захисту інклюзивної зайнятості населення. Переміщення сотень підприємств у більш безпечні регіони дозволило уникнути масового безробіття в прифронтових областях і забезпечило роботою тисяч переселенців у приймаючих громадах. Орієнтовно 19000 міжрегіональних релокацій бізнесу в 2022–2024 рр. допомогли зберегти виробничі активи фірм, відновити їхню діяльність і – головне – утримати робочі місця працівників. Отже, релокація стала не лише вимушеною реакцією на кризу, а й частиною стратегії забезпечення стійкості ринку праці: вона підтримує економічну активність та доходи населення навіть за надзвичайних обставин.

Завдяки релокації інклюзивна зайнятість у громадах отримала нові можливості для розвитку – багато ВПО, жінок, молоді змогли знайти роботу за місцем нового проживання, в тому числі у гнучких форматах (дистанційно, часткова зайнятість тощо). Водночас громади-“донори” (ті, що втратили бізнеси) зберегли шанс повернути свої трудові ресурси після деокупації, оскільки підприємства не припинили існування, а лише тимчасово перемістилися. Релокація бізнесу продемонструвала приклад солідарності регіонів: одні території надали притулок іншим, щоб у масштабах країни зберегти людський капітал і запобігти соціальному колапсу.

Для громад-реципієнтів релокація бізнесу загалом мала позитивний ефект, оскільки забезпечила притік інвестицій, пожвавлення ділової активності та зростання бюджетних надходжень, що розширило економічну базу регіонів. Це створило додаткові можливості для розвитку інфраструктури, освіти та соціальних послуг, а також сприяло підвищенню якості життя мешканців. Разом з підприємствами у громади прийшли нові технології, бізнес-культура та ділові зв'язки, що стало своєрідним «обміном кров'ю» між регіонами й підвищило конкурентоспроможність національної економіки у довгостроковій перспективі. Таким чином, досвід перших воєнних років підтвердив, що вигоди від релокації суттєво переважають потенційні ризики, за умови належної підтримки бізнесу та активної позиції приймаючих територій.

Для подальшого розвитку політики релокації бізнесу і підтримки інклюзивної зайнятості потрібні комплексні скоординовані заходи. Необхідно продовжувати та посилювати державні програми стимулювання релокації. Зокрема, доцільним є розширення пакету державної підтримки релокованих підприємств: компенсація витрат на транспортування обладнання і персоналу, надання податкових канікул на новому місці, виділення грантів на

відновлення виробництва, пільгові кредити на поповнення обігового капіталу тощо. Доцільно створити спеціальні інституційні механізми – наприклад, формат “єдиного вікна” підтримки релокованого бізнесу, де підприємці отримували б консультативну допомогу з юридичних, фінансових, логістичних питань у процесі переїзду та адаптації. На рівні територіальних громад варто заснувати місцеві фонди розвитку бізнесу і активніше залучати міжнародну допомогу для розбудови інфраструктури під потреби релокантів (індустріальні парки, бізнес-центри, коворкінги, навчальні хаби для підготовки працівників).

Щодо післявоєнного розвитку ринку праці, автор окреслює кілька стратегічних напрямів. По-перше, потрібне планування реінтеграції релокованого бізнесу до рідних регіонів після війни. Доцільно розробити стимули для добровільного повернення підприємств у деокуповані території – програми страхування воєнних ризиків, фінансування відбудови виробничих потужностей, гарантії безпеки та правового захисту бізнесу. По-друге, слід оцінити довгострокову стійкість релокованих фірм залежно від галузі, розміру та нового розташування, а також проаналізувати вплив релокації на добробут і плани самих працівників (чи повернуться вони додому після війни, чи залишаться в приймаючих громадах). По-третє, необхідно моделювати різні сценарії відновлення економіки із врахуванням релокації – у тому числі сценарії масового повернення бізнесів або, навпаки, їх закріплення на нових місцях – щоб підготувати відповідні політики ринку праці. При формуванні таких післявоєнних стратегій варто максимально врахувати міжнародний досвід та залучити ресурси міжнародних організацій (МОП, ПРООН, Світового банку та ін.). Реалізація окреслених підходів забезпечить доказову основу для вдосконалення політики регіонального

розвитку і ринку праці, дозволяючи максимізувати вигоди релокації бізнесу та мінімізувати ризики цього процесу в ході відбудови України.

Подальші дослідження мають: оцінити довгострокову стійкість релокованих підприємств за галуззю, розміром і регіоном призначення; проаналізувати мікрровпливи на домогосподарства працівників (зміни добробуту, наміри повернення/закріплення); змодельовати післявоєнну реінтеграцію бізнесу зі стимулами повернення (страхування воєнних ризиків, фінансування відбудови, гарантії безпеки), системно залучаючи міжнародний досвід і потенціал МОП, ПРООН, Світового банку. Сукупно це сформує доказову основу для вдосконалення політики регіонального розвитку й ринку праці, що дозволить максимізувати вигоди релокації та мінімізувати її ризики в ході відновлення України.

Література

1. Міністерство економіки України. Від початку програми релокації 692 підприємства вже переїхали на нове місце, з них 484 відновили роботу. 03.08.2022. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=750b971b-8c83-4cde-81bc-7ee111314462&lang=uk-UA> (дата звернення: 15.07.2025).

2. Уряд України. MAKE IN UA: Relocation — урядова програма тимчасової релокації підприємств. URL: <https://relocation.gov.ua/> (дата звернення: 18.06.2025).

3. Запухляк І., Красняк О. Релокація: суть, типи та проблеми. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 257–263.

4. Ковалик О.А., Шардакова А.Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4(68). С. 50–60. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.5>

5. Зеліско Н.Б. Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Вісник економіки Львівського національного університету природокористування*. 2023. № 30(1). С. 38–43. DOI: 10.31734/economics2023.30.038.

6. Шепель Т. В. Релоковані підприємницькі структури України на сучасному етапі їх функціонування: роль, значення, ретроспективний аналіз. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 254–261.

7. Павліха Н. В. Транскордонне співробітництво як інструмент релокації та формування інклюзивного ринку праці: виклики міграції та євроінтеграційні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. С. 59–66.

8. Мигаль М. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають підприємства. 31.05.2024. *Інститут аналітики та адвокації*. URL: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/> (дата звернення: 10.08.2025).

9. Всеукраїнська асоціація громад; КНЕУ. Опитування впливу релокації бізнесу на приймаючу територіальну громаду (аналітична презентація результатів). Вересень 2024 р. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/09/Презентація-Опитування-.pdf> (дата звернення: 12.08.2025).

10. Мережко В. М., Іванченко Г. В. Основні фактори, що впливають на рішення щодо релокації підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 421–427.

11. A. Olechnicka, A. Kniazevych. War-induced relocation of high-tech companies: Spatial perspectives from Ukraine and Poland. *International Entrepreneurship Review*. 2025. Т. 11, № 2. С. 83–103. DOI: <https://doi.org/10.15678/IER.2025.1102.05>.

12. Опендатабот. Понад 600 компаній переїжджали декілька разів, проте не повернулись у свої регіони від початку повномасштабної війни (Аналітика релокації бізнесу). 28.03.2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (дата звернення: 30.07.2025).

13. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств (інформація на офіційному сайті). URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 25.04.2025).

14. Корчевська Л. О., Морозова Ю. М. Міграція населення та релокація бізнесу для національної економіки України у воєнний час. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 1(15). С. 91–99.

15. Мульська О. П., Васильців Т. Г., Бараняк І. Є. Релокація бізнесу в Карпатському регіоні України в умовах війни: інструменти підтримки та нівелювання загроз. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 2(154). С. 30–36. DOI: 10.36818/2071-4653-2022-2-5.

16. Пащук Л. Релокація підприємств: рекомендації для приймаючих громад. *GoLocal Initiative*. 2022. 31 с. URL: https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/posibnik-dlya-prijmayuchoi-gromadi__compressed.pdf (дата звернення: 22.08.2025).

17. Чорній Л. Найкомфортніше релокований бізнес почуває себе на Львівщині – експерт. *Укрінформ*. 31.08.2023 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3755245-najkomfortnise-relokovaniy-biznes-posuvae-sebe-na-lvivsini-ekspert.html> (дата звернення: 12.06.2025).

18. Слово і Діло. Як релокація бізнесів відобразилася на бюджетах областей (інфографіка). 20.11.2024. URL:

<https://www.slovoidilo.ua/2024/11/20/infografika/ekonomika/yak-relokacziya-biznesiv-vidobrazylasya-byudzheta-oblastej> (дата звернення: 25.05.2025).

References

1. Ministry of Economy of Ukraine (2022) 'Vid pochatku prohramy relokatsii 692 pidpriemstva vzhe pereikhaly na nove mistse, z nykh 484 vidnovyly robotu', 03 August. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=750b971b-8c83-4cde-81bc-7ee111314462&lang=uk-UA> (Accessed: 15 July 2025).

2. Government of Ukraine (n.d.) 'MAKE IN UA: Relocation — uriadova prohrama tymchasovoi relokatsii pidpriemstv'. Available at: <https://relocation.gov.ua/> (Accessed: 18 June 2025).

3. Zapukhliak, I. & Krasniak, O. (2022). Relokatsiia: sut, typy ta problemy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (6), vol. 2, pp. 257–263.

4. Kovalyk, O. A. & Shardakova, A. D. (2023). Peredumovy ta dosvid relokatsii diialnosti vitchyznianskykh vyrobnychkykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika: realii chasu*, (4(68)), pp. 50–60. <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.5>.

5. Zelisko, N.R. (2023) 'Relokatsiia pidpriemstva yak instrument ekonomichnoi bezpeky v umovakh voiennoho stanu', *Visnyk ekonomiky Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia*, 30(1), pp. 38–43. doi: 10.31734/economics2023.30.038.

6. Shepel, T.V. (2025) 'Relokovani pidpriemnytski struktury Ukrainy na suchasnomu etapi yikh funktsionuvannia: rol, znachennia, retrospektyvnyi analiz', *Ekonomichniy prostir*, (197), pp. 254–261.

7. Pavlikha, N.V. (2025) 'Transkordonne spivrobitnytstvo yak instrument relokatsii ta formuvannia inkliuzyvnoho rynku pratsi: vyklyky mihratsii ta yevrointehratsiini perspektyvy', *Ekonomika ta suspilstvo*, (76), pp. 59–66.

8. Myhal, M. (2024) 'Relokatsiia biznesu v umovakh viiny: u yaki regiony pereyizhdzhaiut pidpriemstva', Institute of Analytics and Advocacy, 31 May. Available at: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/> (Accessed: 10 August 2025).

9. Vseukrainska Asotsiatsiia Hromad; KNEU (2024) *Opytuvannia vplyvu relokatsii biznesu na pryimaiuchu terytorialnu hromadu* (analytical presentation), September. Available at: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/09/Презентація-Опитування-.pdf> (Accessed: 12 August 2025).

10. Merezko, V.M. and Ivanchenko, H.V. (2023) 'Osnovni faktory, shcho vplyvaiut na rishennia shchodo relokatsii pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu', *Ekonomika ta suspilstvo*, (50), pp. 421–427.

11. Opendatabot (2024) 'Ponad 600 kompanii pereyizhdzhaly dekilka raziv, prote ne povernulys u svoi regiony vid pochatku povnomasshtabnoi viiny (Analytika relokatsii biznesu)', 28 March. Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (Accessed: 30 July 2025).

12. Olechnicka, A. & Kniazevych, A. (2025). War-induced relocation of high-tech companies: Spatial perspectives from Ukraine and Poland. *International Entrepreneurship Review*, 11(2), pp. 83–103. <https://doi.org/10.15678/IER.2025.1102.05>

13. Ministry of Economy of Ukraine (n.d.) 'Programa relokatsii pidpriemstv'. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk->

UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-

e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv (Accessed: 25 April 2025).

14. Korchevska, L.O. and Morozova, Yu.M. (2025) 'Mihratsiia naselennia ta relokatsiia biznesu dlia natsionalnoi ekonomiky Ukrainy u voiennyi chas', *Economic Synergy*, 1(15), pp. 91–99.

15. Mulska, O.P., Vasylytsiv, T.H. and Baraniak, I.Ye. (2022) 'Relokatsiia biznesu v Karpatskomu rehioni Ukrainy v umovakh viiny: instrumenty pidtrymky ta niveljuvannia zahroz', *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, 2(154), pp. 30–36. doi: 10.36818/2071-4653-2022-2-5.

16. Pashchuk, L. (2022) *Relokatsiia pidpriemstv: Posibnyk dlia pryimaiuchoi hromady*. GoLocal Initiative, 31 p. Available at: https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/posibnik-dlya-prijmayuchoi-gromadi__compressed.pdf (Accessed: 22 August 2025).

17. Chornii, L. (2023) 'Naikomfortnishe relokovanyi biznes pochuvaiet sebe na Lvivshchyni – ekspert', *Ukrinform*, 31 August. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3755245-najkomfortnise-relokovanij-biznes-pocuvae-sebe-na-lvivsini-ekspert.html> (Accessed: 12 June 2025).

18. Slovo i Dilo (2024) 'Yak relokatsiia biznesiv vidobrazylasia na biudzhetah oblastei (infohrafika)', 20 November. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2024/11/20/infografika/ekonomika/yak-relokacziya-biznesiv-vidobrazylasya-byudzhetah-oblastej> (Accessed: 25 May 2025).