

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-276>

УДК 331.556.46(477–87)«2014/2026»

## РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

## REGIONAL ASPECTS OF UTILIZING THE POTENTIAL OF RELOCATED ENTERPRISES IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Ніколаєць Катерина Миколаївна

доктор історичних наук,  
професор кафедри економічної теорії та конкурентної політики,  
Державний торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0471-2895>

**Nikolaiets Kateryna**

State University of Trade and Economics

У дослідженні міститься аналіз регіональних аспектів розміщення релокованих підприємств. Визначені перспективи використання трудового потенціалу на місцях релокації та специфіка переміщення кваліфікованого персоналу в умовах війни. Висвітлена проблема дерелокації підприємств, її причини та можливі наслідки. Визначені безпекові характеристики регіону, які можуть бути привабливими для переміщення виробництва. Окреслені можливості концентрації працівників у місцях релокації виробництва та перспективи підготовки кваліфікованих працівників для релокованих підприємств. Охарактеризовані можливості забезпечення державної підтримки релокованих підприємств та її співвідношення із допомогою місцевої влади. Визначено, що одним із наслідків дерелокації є посилення виробничих зв'язків і концентрація працівників у місцях первинного розташування бізнесу.

**Ключові слова:** російсько-українська війна, релокація підприємств, дерелокація виробництва, трудові ресурси, національна безпека.

The study analyzes the regional aspects of the placement of relocated enterprises. It identifies the prospects for utilizing labor potential at relocation sites and the specific challenges of transferring qualified personnel under wartime conditions. The issue of enterprise derelocation (return), its causes, and potential consequences are highlighted. The study also defines the security characteristics of regions that attract production shifts. It outlines opportunities for workforce concentration at relocation sites and the prospects for training skilled workers for relocated businesses. Furthermore, it characterizes the availability of state support and its coordination with assistance from local authorities. It has been determined that one of the most likely consequences of enterprise derelocation is the strengthening of production ties and the concentration of workers at original business locations. There is also a growing interest among entrepreneurs in ensuring reliable anti-aircraft defense and passive protection for production and energy facilities. Additionally, entrepreneurs will inevitably seek to diversify energy sources and obtain "critical infrastructure" status. The experience gained from moving production capacities and personnel can be utilized for modernizing production and logistics, as well as defining requirements for skilled staff in the context of increasing automation. Strategies for retaining relocated businesses may include: establishment of industrial parks and technology hubs: providing ready-to-use infrastructure with long-term preferential lease terms; tax preferences at the community level: reducing local tax rates (such as land and real estate taxes) for enterprises that ensure the creation of new jobs in volumes coordinated with local authorities; integration into local value chains: facilitating cooperation between relocated businesses and local suppliers or customers through business forums and procurement systems; addressing housing issues: implementing municipal housing construction programs or providing preferential lending for employees of relocated enterprises.

**Keywords:** russo-Ukrainian War, relocation of enterprises, derelocation of production, labor resources, national security.



**Постановка проблеми.** Повномасштабне воєнне вторгнення Російської Федерації в Україну визначило необхідність повного або часткового переміщення низки підприємств з місця постійної діяльності до інших регіонів держави для збереження працездатності, безпеки, кваліфікованого персоналу та виробничих потужностей. У складних воєнних умовах держава долучилася до релокації підприємств: Міністерство економіки України спільно з ДП «Прозорро.Продажі» надає допомогу у справі переміщення виробничих потужностей, пошуку приміщень для розміщення виробництва та кваліфікованих працівників. Водночас практичне забезпечення релокації окреслило коло чинників, які суттєво впливають на розміщення та адаптацію виробництва у регіонах-реципієнтах. В умовах, коли ворог використовує далекобійні засоби враження, здатні атакувати цілі по усій території України, переміщення підприємств подалі від лінії фронту не може бути вирішальним фактором при пошуку і визначенні нового місця розташування виробничих потужностей. Безпекові чинники, можливості відведення земельних ділянок під розміщення виробництва, налагодження логістичних зв'язків, забезпечення трудовими ресурсами тощо актуалізували проблему готовності окремих регіонів до забезпечення роботи релокованих підприємств.

Водночас потенціал релокованих підприємств виявився значним фактором економічної стійкості, забезпечуючи не лише збереження та подальший розвиток виробничих потужностей, а й стимулюючи розвиток приймаючих громад та модернізацію виробничих процесів із їх адаптацією до нових умов господарювання. Релоковані підприємства, як правило, забезпечують стабільні податкові надходження до місцевих та державного бюджетів, сприяють працевлаштуванню як внутрішньо переміщених осіб (ВПО), так і громадян громад-реципієнтів, знижуючи рівень безробіття у центральних та західних районах держави. Крім того, релокація сприяє диверсифікації економіки приймаючих громад, започатковуючи нові галузі виробництва.

Проте привабливість релокації бізнесу для громад-реципієнтів не завжди відповідає їх можливостям щодо розміщення та розвитку релокованих підприємств, що актуалізує проблему використання їх потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти обраної теми дослідження представлені у наукових пошуках, пов'язаних із висвітленням процесу релока-

ції виробництва в умовах повномасштабного воєнного вторгнення РФ. Інвестиційні аспекти релокації бізнесу висвітлені у дослідженні О. Булкот та А. Ігнатюк, які акцентували увагу на співвідношенні мотивів і типів релокації з релевантними інвестиційними стратегіями і запропонували узагальнену модель «релокація – інвестиційна стратегія» [1]. А. Ельхаддад та І. Ахновська зосередили увагу на визначенні проблем та перспектив релокації середнього бізнесу в Україні, підкреслюючи, що стратегічні документи розвитку областей України не містять визначення напрямів підтримки релокованих підприємств, що створює проблеми для їх адаптації [2]. Аналізуючи досвід релокації підприємств в умовах війни, О. Ковалик та А. Шардакова визначили, що більшість підприємств обрали для переміщення певні регіони України через порівняно менші витрати та державні програми підтримки [3]. Окремі аспекти регіонального розміщення релокованих підприємств досліджували Л. Кудирко, В. Обозний, О. Мульська, Т. Васильців, І. Бараняк, які висвітлили окремі засоби закріплення підприємств на новому місці роботи, відзначаючи, що в Україні порівняно із країнами ЄС мають місце певні проблеми, пов'язані із отриманням необхідної для підприємців інформації про місце та умови переміщення виробництва [4; 5].

**Метою дослідження** є характеристика використання потенціалу релокованих підприємств в Україні в умовах сучасної російсько-української війни, а також окреслення причин дерелокації підприємств.

**Методи дослідження** базуються на використанні міждисциплінарного підходу із використанням окремих спеціальних методів наукового пошуку. Для забезпечення належного рівня верифікації висновків використаний SWOT-аналіз, інституційний та системний методи наукового аналізу. У роботі використані окремі статистичні матеріали, результати соціологічних досліджень, а також дані окремих місцевих адміністрацій, пов'язані із створенням умов для розміщення переселенців та релокації виробництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розгортання повномасштабних воєнних дій із просуванням ворога на низці важливих напрямів сформувало загрозу знищення багатьох важливих підприємств України, що зумовило їх переміщення у віддалені від зони бойових дій регіони.

За даними Європейської бізнес-асоціації в Україні у квітні 2022 року продовжували пра-

цювати приблизно 70 % компаній, причому більшість з них в обмеженому режимі, 27 % призупинили діяльність, але прагнули її відновити [6].

Водночас нарощування ворогом кількості ударів далекобійною зброєю углиб території України із ураженням об'єктів критичної інфраструктури, енергооб'єктів та виробничих потужностей визначило необхідність їх дієвого захисту та прискореного відновлення інфраструктурних об'єктів, які забезпечують роботу промисловості і сільського господарства.

Релокація підприємств поставила актуалізувала проблему визначення можливостей регіонів щодо розміщення і повноцінного відновлення їх роботи на новому місці. Окрім власне переміщення виробничих потужностей важливим стало визначення місць для їх розміщення. У окремих випадках на новому місці релоковані підприємства можна і доцільно розміщувати у придатних для цього приміщеннях, які або не використовуються, або використовуються не за призначенням. Йдеться про низку комплексів, використання яких було припинене унаслідок перепрофілювання чи згорання виробництва. Порівняно велику кількість господарських приміщень певний час використовували як склади, але за потреби тут можна було розміщувати устаткування підприємств. При тому у низці випадків найнагальнішою проблемою ставав пошук саме приміщень, енергопостачання чи під'їзні шляхи до яких можна було обладнати через певний час. Придатні для розміщення релокованих підприємств приміщення дозволяли захистити цінне обладнання від ворожих обстрілів, негоди та обмежити уи унеможливити його використання не за призначенням чи у непридатних для цього умовах.

Місцева влада у районах-реципієнтах у багатьох випадках також мала надати релокованим підприємствам земельні ділянки для розміщення виробничих потужностей. І якщо виділення приміщень було порівняно легшою справою, то пошук таких ділянок виявився набагато більш ускладненим, оскільки частина потрібних площ перебуває у приватній власності чи в у довгостроковій оренді. У нагоді у такому випадку часто ставав перегляд умов довгострокової оренди або надання ділянок, використання яких було лише заплановане.

Використання потенціалу релокованих підприємств передбачало й дієві заходи місцевої влади по упорядкуванню чи спорудженню транспортних шляхів сполучення в інтересах

переміщених виробників. Тут у нагоді стало використання транспортних шляхів, що були споруджені або модернізовані у рамках проекту «Велике будівництво». Водночас у частині випадків до спорудження чи модернізації окремих ділянок шосейних доріг були залучені самі підприємці, які виявили зацікавленість у прискореному відновленні виробничої діяльності та можливостей реалізації готової продукції чи забезпечення потрібною сировиною. Проте згода підприємців долучатися до модернізації автошляхів багато у чому залежала від того, наскільки місцева влада йшла їм назустріч щодо вибору місць розташування виробництва. При тому ті з місцевих керівників, хто порівняно швидко зумів віднайти спільну мову із підприємцями, що змушені були переміщувати власне виробництво, з часом отримали вагомні переваги щодо зосередження релокованих підприємств у певних місцевостях. У такому разі надійна співпраця ставала запорукою формування відповідної репутації і окремі регіони зуміли досягнути значних успіхів у зосередженні релокованих підприємств та кваліфікованих працівників тим самим забезпечуючи прискорення розвитку суміжних галузей та формуючи місцевий попит на певні товари та послуги, що стимулювало подальший розвиток виробництва.

Одним із найбільш вдалих прикладів співпраці із переміщеними бізнес-структурами стала діяльність керівництва Львівської та Закарпатської областей. Львівська область у 2022 році стала одним із головних хабів для релокації бізнесу в Україні, прийнявши близько 30% усіх переміщених підприємств, а Закарпатська область прийняла майже 17% релокованого бізнесу [7].

За словами заступника директора департаменту економічної політики Львівської обласної військової адміністрації О. Гриніва, який безпосередньо займався релокацією підприємств з перших днів повномасштабної війни, Львівська область стала лідером за кількістю релокованих підприємств завдяки хорошему супроводу їх переміщення. Досить швидко був відпрацьований дієвий механізм релокації, який передбачав прискорений обмін потрібною інформацією між підприємцями, які виявили бажання перемістити виробництво, Міністерством економіки та обласною військовою адміністрацією, яка забезпечувала розміщення підприємств на новому місці. Так, на початку повномасштабного воєнного вторгнення РФ Львівська ОВА отримала 965 заявок, з яких допомо-

гла з переміщенням у 237 випадках. Відповідь на запит протягом півгодини, наявність визначених інвестиційних ділянок, актуальна інформація про які була представлена у цифровому форматі, стали вагомими конкурентними перевагами Львівської ОВА у той час, коли інші області могли давати відповідь підприємцям аж протягом місяця. Важливою також виявилася допомога Львівської ОВА у організації переїзду, посередництво у комунікації з Укрзалізницею та Укрпоштою, а також у поселенні працівників. Допомога у поселенні працівників з боку Львівської ОВА дозволила забезпечити їх переміщення не менше 20 % від числа тих, хто працював до релокації, а у переважній більшості випадків і значно більшої кількості спеціалістів. Важливим аспектом допомоги також був і супровід у частині збільшення потужності від Львівобленерго та забезпечення належної комунікації із місцевою владою. Найбільше підприємств переїхало у Львівський, Стрийський, Дрогобицький та Червоноградський райони. При тому Львівська громада мала більше інвестиційних пропозицій і ділянок для розміщення підприємств, що корелювало із бажанням підприємців розміщувати виобництво саме біля Львова, де є краща дорожня та енергетична інфраструктура та найбільший у області ринок праці [8].

Уже весною 2022 року на Львівщині розпочали роботу два великі підприємства важкого машинобудування, а саме: ОВ «УК ВІТРО-ПАРКИ УКРАЇНИ» (у складі групи компаній ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування») та промислова компанія «Пожмашина», яка є єдиним виробником великої спеціалізованої протипожежної техніки в Україні [9].

Важливими чинниками, які сприяли зростанню кількості релокованих підприємств до Закарпаття, стала допомога місцевої влади у підборі площ для розміщення виробництва, супровід перевезення обладнання, розселення персоналу та грантові програми для стартапів (до 200 тис. грн.). Релокація дозволила скоротити питому вагу державних дотацій у місцевому бюджеті з 60% (у 2021 році) до 25% (у 2024 році). І якщо у 2022 році першість у розміщенні релокованих підприємств утримувала Львівщина, то у 2024 році 40% таких виробництв було зосереджено на території Закарпаття [10].

За офіційною інформацією 358 компаній з інших регіонів релокували саме на Закарпаття, 310 підприємств із загальної кількості вже перезапустили виробництво. Також до

Закарпатської області з інших регіонів переїхали понад 100 ІТ-компаній і понад 30 тисяч працівників ІТ-сфери. Щодо надходжень до місцевих та державного бюджетів, то на Закарпатті приріст: становив на 35% більше до місцевих бюджетів і на 20% – до державного [11].

Таким чином, зусилля місцевої влади виявилися надзвичайно важливими для зосередження релокованих підприємств, які стали джерелом надходжень коштів до місцевих бюджетів та інвестицій у розвиток регіонів.

Водночас проблемою релокації стало переміщення кваліфікованих працівників, які часто не бажали залишати свої рідні домівки. Переміщення кваліфікованого персоналу заохочували не тільки шляхом підвищення заробітної плати, а й наданням житлових приміщень. Крім того одним із важливих чинників, який сприяв забезпеченню релокованих підприємств працівниками, було налагодження співпраці із місцевими підприємцями та взаємодія із технопарками. Важливим є також залучення регіональних центрів зайнятості до процесу пошуку та підготовки персоналу для релокованих підприємств (за потреби); надання нового імпульсу розвитку бізнесу, зокрема релокованому, завдяки реалізації низки різнопрофільних навчально-освітніх і консалтингових програм для місцевого населення та внутрішньо переміщених осіб щодо започаткування та масштабування бізнесу [12]. Для успішного забезпечення персоналом релоковані підприємства мають комплексно підходити до питання, поєднуючи перевезення критичних фахівців із активним пошуком нових кадрів на місці [13].

Концентрація працівників у місцях релокації виробництва залежить в сучасних умовах не лише від рівня оплати праці та можливості забезпечення житлом. Важливим чинником залишається безпековий [14]. Ворожі обстріли вглибину території держави актуалізують проблему захисту виробництва і у порівняно віддалених від лінії фронту місцевостях. Тому останнім часом апробоване залучення бізнесу до формування та утримання приватних протиповітряних сил. Це експериментальний проєкт, що дозволяє бізнесу брати участь у фінансуванні мобільних вогневих груп для захисту критичної інфраструктури від ударів ворожих безпілотних літальних апаратів. Такі групи інтегровані у єдину систему ППО Збройних сил України і використовують засоби вогневого ураження ворожих дронів, знижуючи навантаження на державну оборону [15].

Посилення ППО у зонах зосередження важливих інфраструктурних об'єктів приваблює працівників, які відчують власну захищеність від ворожих атак. А інвестиції бізнесу у розвиток ППО формують переконання у розрахунку на довготривалу роботу підприємств, а отже і на надійне працевлаштування, перспективність перенавчання та зміни місця проживання заради працевлаштування.

Безпековий чинник важливий і для навчання/перенавчання працівників, які можуть віддавати перевагу здобуттю освіти у навчальних закладах регіонів, які видаються більш захищеними від ворожих атак.

Загалом на початок весни 2026 року уже близько 20 підприємств практикують фінансування мобільних вогневих груп, які довели свою ефективність у тому числі й через збиття реактивних ворожих безпілотників. І одними з перших таку ініціативу підтримали підприємці Харківщини [16].

У 2026 році наявність потужних систем ППО стає важливим фактором, який визначає зосередження підприємств та працівників, що відповідним чином позначається й на формуванні і розширенні логістичних зв'язків, багато у чому визначених ступенем захищеності транспортних шляхів. І це тим більш актуально в умовах, коли ворог завдає системних ударів по транспортних шляхах сполучень, залізничних вузлах та депо з метою знищення рухомого складу залізниці, зокрема тепловозів, для того, щоб паралізувати систему перевезень в Україні.

Окрім посилення ППО до безпекових характеристик регіону можна віднести ступінь його потенційної вразливості від ударів ворожої артилерії, реактивних систем залпового вогню та керованих авіабомб. Наближення ворога до низки важливих промислових центрів України, зокрема Харкова та Запоріжжя, ставить під питання можливість продовження там повноцінної роботи низки промислових підприємств. І це не лише стосується можливості їх вогневого ураження, а й убезпечення пересування працівників з дому на роботу. Зберігається небезпека й ударів ворога по вузлових залізничних станціях та транспортних хабах. Такі удари мають на меті не лише руйнування технічних споруд, а й залякування працівників. І у низці випадків кваліфіковані працівники воліють змінювати місце проживання на більш безпечне.

Водночас у 2025–на початку 2026 року в Україні стала й більш помітною дерелокація підприємств. Вона зумовлена звільненням

від ворога частини тимчасово окупованої ним території, прагненням відновити чи не втратити усталені виробничі зв'язки, а також бажанням зберегти виробництво там, де зосереджені кваліфіковані працівники. При тому помітною є і соціальна відповідальність бізнесу: частина підприємців віддають перевагу дерелокації чи збереженню частини виробничих потужностей (за збереження юридичної адреси) на попередньому місці розташування для того, щоб місцеві громади могли отримувати частину податків і підтримувати свій розвиток. При тому керівники підприємств відверто кажуть про свою відповідальність перед громадами, де вони починали підприємницьку діяльність [1].

Таблиця 1

### Регіони із найвищими показниками дерелокації підприємств у 2025 році

Харківська область	+553 підприємства
Запорізька область	+419 підприємств
Сумська область	+177 підприємств

*Джерело: сформовано автором на основі [18]*

Найбільший приріст зафіксовано саме в тих областях, які раніше вважалися зонами ризику. При тому київ, попри те, що до нього переїхало понад 11 тисяч компаній, зафіксував загальний відтік у -793 компанії, що свідчить про активне повернення бізнесу зі столиці назад у регіони.

Повернення релокованих підприємств, особливо із прифронтових областей, зумовлене й відновленням постачання та ринків збуту, коли бізнес повертається, щоб відновити зв'язки із клієнтами та постачальниками, що були свого часу втрачені унаслідок релокації. Причиною повернення також може бути порівняно велика вартість релокації і перспективи зростання витрат на облаштування виробництва у майбутньому. На новому місці часто важко знайти підходящі приміщення і залучити до роботи кваліфікованих працівників, за відсутності коштів і часу для їх навчання чи підготовки. У західноукраїнських регіонах низка релокованих підприємств також зітнулася із високою конкуренцією за перенасичення ринку певними послугами та товарами. При тому не усі підприємства отримують державну допомогу на новому місці, а частина їх працівників, які погодилися на переїзд, не можуть адаптуватися до нових умов і воліють повернутися назад [19].

Таблиця 2

## Наслідки дерелокації підприємств

Позитивні	Негативні
Визначення найбільш лояльних до підприємців працівників	Втрата частини кваліфікованих працівників, які відмовилися від переїзду і під час перебування підприємства на новому місці знайшли іншу роботу
Набуття досвіду переміщення і розташування обладнання та виробничих потужностей	Ризики пошкодження обладнання при демонтажі, переміщенні та монтажі, а також під час використання у частково придатних для використання приміщеннях
Усвідомлення можливостей покращення конкурентних переваг	Втрата частини конкурентних позицій під час релокації
Відновлення роботи підприємств у районах, наближених до лінії фронту із формуванням пулу робочих місць та залученням підприємців до втілення у життя заходів, пов'язаних із відбиттям ворожих ударів (участь у спорудженні укріплень, забезпеченні груп ППО)	Зростання загрози руйнування виробничих потужностей та загибелі персоналу від ворожих ударів
Зростання надходжень у місцеві бюджети громад, які більш наближені до лінії фронту	Небезпека помітного зростання витрат на відновлення роботи на старому місці

*Джерело: сформовано автором*

Одним із найбільш ймовірних наслідків дерелокації підприємств можна вважати зміцнення виробничих зв'язків та концентрацію працівників на місцях попереднього розміщення бізнесу, а також зростання зацікавленості підприємців у забезпеченні надійної протиповітряної оборони та забезпечення пасивного захисту виробничих об'єктів та об'єктів енергопостачання. При тому підприємці неминуче будуть більш зацікавлені у диверсифікації джерел постачання електроенергії на підприємства та у отриманні статусу критичного виробництва. Досвід переміщення виробничих потужностей і працівників може стати у нагоді на шляху модернізації виробництва та логістики, а також визначення вимог до кваліфікованого персоналу у контексті зростання рівня автоматизації.

Одним із наслідків дерелокації також можна назвати зміну умов для конкурентної боротьби між тими підприємствами, які мають досвід релокації, і тими, хто відмовився від переміщення. Релоковані підприємства на певний час найбільш вірогідно втрачатимуть певні конкурентні позиції. Водночас вони можуть демонструвати більшу зацікавленість у забезпеченні конкурентних переваг.

**Висновки.** Дослідження підтвердило припущення, що найбільш продуктивне використання потенціалу релокованих підприємств в

Україні в умовах повномасштабного воєнного вторгнення РФ можливе переважно за умови сприяння цьому з боку місцевої влади. Безперечно важлива для релокації державна підтримка не може повністю замінити таргетованих зусиль керівництва на місцях. Його зусилля у справі надання земельних ділянок та приміщень для розміщення виробництва, сприяння у переміщенні обладнання та розміщенні працівників, які погодилися на переїзд вирішальним чином вплинули на концентрацію релокованих підприємств вже на початку ворожого повномасштабного вторгнення.

Державна допомога у переміщенні підприємств є базою для важливим чинником для ухвалення рішення про релокацію, однак пріоритетними виступають локальні зусилля, які забезпечують інтеграцію підприємства у ринкові реалії на новому місці. Вкрай важливою виявилася оперативність в ухваленні рішення про прийняття конкретного підприємства, його супровід на шляху до району-реципієнта та допомога у вирішенні питань щодо підключення до електромережі та оптимального використання наявних транспортних шляхів та забезпеченні їх модернізації у разі потреби. У багатьох випадках вирішальним фактором ставало комфортне розміщення працівників та зусилля, спрямовані на відвернення небезпеки ворожих обстрілів.

Вирішальними зусилля місцевого керівництва виявилися й у питаннях дерелокації підприємств. На новому місці такі зусилля концентрувалися навколо надання бонусів для облаштування на новому місці, забезпечення участі у грантових проєктах, налагодженні співпраці із місцевими виробниками та споживачами певної продукції. У випадку дерелокації підприємства важливими виявилися зусилля місцевої влади, спрямовані не те, щоб не розривати зв'язків із тими підприємцями, хто був змушений виїхати і переміщувати виробництво. Важливу роль у дерелокації у низці випадків відігравали й соціальні зобов'язання підприємців, які виявили бажання допомагати громадам, де відбувалося їх становлення як організаторів виробництва.

Останнім часом проблема переміщення виробничих потужностей тісно пов'язана із безпекою від ворожих ударів, що поступово сприяє залученню бізнес-структур до збільшення фінансування вітчизняної протиповітряної оборони та сприяння у формуванні захисних споруд різних типів.

Пріоритетність зусиль місцевої ладі у справі концентрації релокованих підприємств загострює конкуренцію між регіонами за виробників і кваліфікованих працівників, які забезпечують зміни структури виробництва у регіонах.

Стратегії утримання релокованого бізнесу можуть передбачати створення промислових парків та технопарків із наданням готової інфраструктури з пільговими умовами оренди на тривалий термін; податкові преференції на рівні громад із зниженням ставок місцевих податків (земельний податок, податок на нерухомість) для підприємств, які забезпечують створення нових робочих місць у обсягах узгоджених із місцевою владою; інтеграцію у місцеві ланцюги доданої вартості за сприяння релокованому бізнесу у співпраці з місцевими постачальниками та замовниками через бізнес-форуми та закупівлі; вирішення житлового питання через реалізацію програм будівництва муніципального житла або пільгове кредитування для працівників релокованих підприємств.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Булкот О., Ігнатюк А. Інвестиційні аспекти релокації бізнесу: концептуальні основи та особливості реалізації в Україні // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 1(222). С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/8>
2. Ельхаддад А., Ахновська І. Роль та місце релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану // *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 381–386. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67>
3. Ковалик О., Шардакова А. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності // *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 4(68). URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Кудирко Л., Обозний В. Переміщення українського бізнесу в умовах війни з Росією // *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2024. № 2(20). С. 120–130. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.120-130>
5. Мульська О., Васильців Т., Бараняк І. Релокація бізнесу в області Карпатського регіону України в умовах війни: інструменти підтримки та нівелювання загроз // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. № 154(2). С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-2-5>
6. Емілович Я., Іванівна І. Вимушена міграція та релокація бізнесу як потенціал територіальних громад // *Collection of Scientific Papers «ЛОГОС»*. 2022. С. 145–146. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-09.12.2022.38>
7. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. 25 жовтня 2022 р. URL: <https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=d152dcfe-7bde-49df-a69a-8d7f9586fc13&title=programarelokatsii> (дата звернення: 22.04.2026).
8. *Еспресо*. Релоковані. Скільки підприємств прижились на Львівщині і що вони тут виробляють. 23 лютого 2024 р. URL: <https://zahid.espreso.tv/ekonomika-relokovani-skilki-pidpriemstv-prizhilis-na-lvivshchini-i-shcho-vonitut-viroblyayut> (дата звернення: 20.04.2026).
9. *Ратуша*. Великий переїзд: українські підприємці релокувались на Львівщину. 27 квітня 2022 р. URL: <https://ratusha.lviv.ua/velykuj-pereyizd/> (дата звернення: 05.05.2026).
10. Волокіта В. Релокований бізнес повністю змінив Закарпаття – голова ОВА // *Економічна правда*. 14 листопада 2024 р. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/11/14/721846/> (дата звернення: 22.04.2026).
11. Закарпатська обласна державна адміністрація. Понад 3,8 млрд грн спрямували до місцевих бюджетів Закарпаття від початку року // *Закарпатська обласна військова адміністрація*. URL: <https://carpathia.gov.ua/news/ponad-38-mlrd-hrn-spryamuvaly-do-mistsevykh-biudzhethiv-zakarpattia-vid-pochatku-roku> (дата звернення: 06.05.2026).

12. Мельник М. І., Лещук І. В. Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни // *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 94–100.
13. Мережко В. М., Іванченко Г. В. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>
14. Кравченко Т. А. Релокація підприємств та підтримка бізнесу громадянами в умовах воєнного стану. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.13>
15. Букатюк У., Балашова Л. «Окупається після першого ж збиття». Приватне ППО збило перші російські безпілотники. Forbes Ukraine поспілкувався з першопроходцями у цій сфері. Скільки можна заробити? // *Forbes Ukraine*. 3 квітня 2026 р. URL: <https://forbes.ua/company/okupaetsya-pislya-pershogo-zh-zbittya-privatne-pro-zbilo-pershi-rosiyski-bezpilotniki-forbes-ukraine-pospilkuvavsya-z-pershoprokhidtsyami-u-tsiy-sferi-skilki-mozhna-zarobiti-03042026-37684> (дата звернення: 22.04.2026).
16. Денисяка О. На Харківщині компанія створила приватну ППО. Як працює група? // *Hromadske*. 30 березня 2026 р. URL: <https://hromadske.ua/viyna/261609-na-kharkivshchini-kompaniia-stvoryla-vlasnu-privatnu-pro-iak-vona-pratsiuye> (дата звернення: 22.04.2026).
17. Еспресо. Релоковані: скільки підприємств прижились на Львівщині і що вони тут виробляють. 23 лютого 2024 р. URL: <https://zahid.espreso.tv/ekonomika-relokovani-skilki-pidpriemstv-prizhilis-na-lvivshchini-i-shcho-voni-tut-viroblyayut> (дата звернення: 22.04.2026).
18. Опендатабот. Понад 12 тисяч компаній переїздили країною торік. 4 березня 2026 р. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025-12> (дата звернення: 22.04.2026).
19. Сахно В. Місце сили: чому релокований бізнес повертається у небезпечні регіони. І як обрати правильний варіант для розміщення компанії // *Mind.ua*. 2022. URL: <https://mind.ua/openmind/20246970-misce-sili-chomu-relokovaniy-biznes-povertaetsya-u-nebezpechni-regioni> (дата звернення: 22.04.2026).

## REFERENCES:

1. Bulkot O., & Ihnatiuk A. (2023) Investytsiini aspekty relokatsii biznesu: kontseptualni osnovy ta osoblyvosti realizatsii v Ukraini [Investment aspects of business relocation: conceptual foundations and implementation features in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol. 1(222), pp. 63–68. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/8>
2. Elkhaddad A., & Akhnovska I. (2024) Rol ta mistse relokovanoho biznesu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [The role and place of relocated business in Ukraine under martial law]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 190, pp. 381–386. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67>
3. Kovalyk O., & Shardakova A. (2023) Peredumovy ta dosvid relokatsii diialnosti vitchyznianykh vyrobnychkykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Prerequisites and experience of relocation of domestic manufacturing enterprises under conditions of uncertainty]. *ECONOMICS: time realities*, vol. 4(68). Available at: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf>
4. Kudyrko L., & Oboznyi V. (2024) Peremishchennia ukraïnskoho biznesu v umovakh viiny z Rosiieiu [Relocation of Ukrainian business under the conditions of the war with Russia]. *Aktualni problemy rozvytku rehionalnoi ekonomiky – Current Problems of Regional Economy Development*, vol. 2(20), pp. 120–130. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.120-130>
5. Mulska O., Vasylytsiv T., & Baraniak I. (2022) Relokatsiia biznesu v oblasti Karpatskoho rehionu Ukrainy v umovakh viiny: instrumenty pidtrymky ta nivelivannia zahroz [Business relocation in the regions of the Carpathian region of Ukraine under war conditions: support instruments and threat mitigation]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, vol. 154(2), pp. 30–38. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-2-5>
6. Emilovych Ya., & Ivanivna I. (2022) Vymushena mihratsiia ta relokatsiia biznesu yak potensial terytorialnykh hromad [Forced migration and business relocation as the potential of territorial communities]. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, pp. 145–146. <https://doi.org/10.36074/logos-09.12.2022.38>
7. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho gospodarstva Ukrainy (2022, October 25) Prohrama relokatsii: 761 pidpriemstvo peremishcheno v bilsh bezpechni rehiony [Relocation program: 761 enterprises relocated to safer regions]. Available at: <https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=d152dcfe-7bde-49df-a69a-8d7f9586fc13&title=programarelokatsii>
8. *Espresso* (2024, February 23) Relokovani. Skilky pidpriemstv pryzhyls na Lvivshchini i shcho vony tut vyroblyaiut [Relocated enterprises. How many companies settled in the Lviv region and what they produce there]. Avail-

able at: <https://zahid.espreso.tv/ekonomika-relokovani-skilki-pidpriemstv-prizhilis-na-lvivshchini-i-shcho-voni-tut-viroblyayut>

9. Ratusha (2022, April 27) Velykyi pereizd: ukraïnski pidpriiemtsi relokuvayly na Lvivshchynu [The great relocation: Ukrainian entrepreneurs relocated to the Lviv region]. Available at: <https://ratusha.lviv.ua/velykyj-pereyzd/>

10. Volokita V. (2024, November 14) Relokovanyi biznes povnistiu zminyv Zakarpattia – holova OVA [Relocated business completely changed Zakarpattia – head of the regional military administration]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. Available at: <https://epravda.com.ua/news/2024/11/14/721846/>

11. Zakarpatska oblasna derzhavna administratsiia (n.d.) Ponad 3,8 mlrd hrn spriamuvaly do mistsevykh biudzhetiv Zakarpattia vid pochatku roku [More than UAH 3.8 billion was directed to local budgets of Zakarpattia since the beginning of the year]. *Holovna | Zakarpatska oblasna viiskova administratsiia – Main | Zakarpattia Regional Military Administration*. Available at: <https://carpathia.gov.ua/news/ponad-38-mlrd-hrn-spriamuvaly-do-mistsevykh-biudzhetiv-zakarpattia-vid-pochatku-roku>

12. Melnyk M. I., & Leshchuk I. V. (2022) Osoblyvosti, problemy ta stymuly relokatsii natsionalnoho vyrobnytstva v umovakh viiny [Features, problems and incentives for the relocation of national production under war conditions]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, vol. 2, pp. 94–100.

13. Merezko V. M., & Ivanchenko H. V. (2023) Osnovni etapy formuvannia stratehii relokatsii pidpriemstva v umovakh voïennoho stanu [Main stages of forming an enterprise relocation strategy under martial law]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>

14. Kravchenko T. A. (2024) Relokatsiia pidpriemstv ta pidtrymka biznesu hromadianamy v umovakh voïennoho stanu [Relocation of enterprises and support for business by citizens under martial law]. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.13>

15. Bukatiuk U., & Balashova L. (2026, April 3) «Okupaïetsia pislia pershoho zh zbyttia». Pryvatne PPO zbylo pershi rosiïski bezpilotnyky. Forbes Ukraine pospilkuvavsia z pershoprokhidsiamy u tsii sferi. Skilky mozhna zaroblyty? [“It pays off after the very first interception.” Private air defense shot down the first Russian drones. Forbes Ukraine spoke with pioneers in this field. How much can be earned?]. *Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/company/okupaetsya-pislya-pershogo-zh-zbittya-privatne-ppo-zbilo-pershi-rosiyski-bezpilotniki-forbes-ukraine-pospilkuvavsya-z-pershoprokhidtsyami-u-tsiy-sferi-skilki-mozhna-zarobiti-03042026-37684>

16. Denysiaka O. (2026, March 30) Na Kharkivshchyni kompaniia stvoryla pryvatnu PPO. Yak pratsiuie hrupa? [In the Kharkiv region, a company created a private air defense unit. How does the group operate?]. *Hromadske*. Available at: <https://hromadske.ua/viyna/261609-na-kharkivshchyni-kompaniia-stvoryla-vlasnu-pryvatnu-ppo-iak-vona-pratsiuie>

17. Espreso (2024, February 23) Relokovani: skilky pidpriemstv pryzyhyls na Lvivshchyni i shcho vony tut vyrobliaiut [Relocated enterprises: how many companies settled in the Lviv region and what they produce there]. Available at: <https://zahid.espreso.tv/ekonomika-relokovani-skilki-pidpriemstv-prizhilis-na-lvivshchini-i-shcho-voni-tut-viroblyayut>

18. Opendatabot (2026, March 4) Ponad 12 tysiach kompanii pereizhdzhaly krainoiu torik [More than 12 thousand companies relocated across the country last year]. Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025-12>

19. Sakhno V. (2022) Mistse syly: chomu relokovanyi biznes povertaietsia u nebezpechni rehiony. I yak obraty pravylnyi variant dlia rozmishchennia kompanii [Place of strength: why relocated business returns to dangerous regions. And how to choose the right option for company placement]. *Mind.ua*. Available at: <https://mind.ua/openmind/20246970-misce-sili-chomu-relokovanij-biznes-povertaetsya-u-nebezpechni-regioni>

Дата надходження статті: 23.04.2026

Дата прийняття статті: 15.05.2026

Дата публікації статті: 28.05.2026