

УДК 330:667

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-2>**Петриняк У.Я.**

кандидат економічних наук,
докторант кафедри економіки,
підприємництва та управління підприємствами
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3295-4792>

Масник І.В.

аспірант кафедри економіки
Класичного приватного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2599-8577>

Petrynyak Ulyana

Oles Honchar Dnipro National University

Masnyk Ihor

Classic Private University

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР НА ЗАХІДНУ УКРАЇНУ У КОНТЕКСТІ ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті здійснено огляд тенденції планового переміщення бізнес-структур, де ведуться активні бойові дії на Західну частину країни, яка передбачає планування фінансових витрат, перевезення обладнання та персоналу, з врахуванням конкурентоспроможності, що є критичним питанням в умовах воєнного стану. Виокремлено проходження таких етапів релокації, які передбачають дослідження ринку, адаптацію персоналу, юридичні та нормативні аспекти щодо чинного законодавства, план комунікації з налаштування комунікацій, планування транспортування та логістики. Підкреслено необхідність залучення стратегії реалізації безпекових механізмів підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур щодо досягнення максимального результату щодо зміцнення позицій в конкурентному середовищі.

Ключові слова: релокація, конкурентоспроможність, стратегія, бізнес-структури, ключові компетенції, Україна, економіка.

RELOCATION OF BUSINESS STRUCTURES TO WESTERN UKRAINE IN THE CONTEXT OF PRESERVING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

The article reviews the trend of planned relocation of business structures where active hostilities are taking place to the Western part of the country, which involves the planning of financial costs, the transportation of equipment and personnel, which is a critical issue in the conditions of martial law. The stages that involve market research, staff adaptation, legal and regulatory aspects of current legislation, a communication plan for setting up communications, transportation and logistics planning are highlighted. Under the strategy of implementation of security mechanisms to increase the competitiveness of business structures, the achievement of the maximum result in strengthening positions in the competitive environment was considered. The business environment also deteriorated significantly – macroeconomic indicators worsened (inflation rates increased, GDP fell by more than a third), the purchasing power of the population decreased, migration processes increased, and investment attractiveness decreased significantly. The largest number of enterprises moved to Lviv, Ternopil, Zakarpattia and Chernivtsi regions. According to the results of the data, it is clear that the program is necessary and to a certain extent effective. Territorial communities and other self-governing bodies, which prepared a list of available real estate objects and infrastructure capacities for the possibility of meeting the needs of enterprises and businesses, also proved to be an auxiliary factor from the applied side of program implementation. positive aspects of the synergy of the interaction of the state, the autonomy of regions and territorial communities and business: 1. Access to information about available opportunities as such; 2. The possibility of full or partial preservation of functioning enterprises from the point of view of technical and material base; 3. Ensuring the safety of employees and their families involved in enterprises; 4. An opportunity for regions and territorial communities to interest investors in the development of the region; 5. Development of a new or restoration and revision of an existing one infrastructure for the possibility of ensuring the possibility of function in business; 6. Ability to pay taxes and capacity of people in this location. Military actions always cause numerous losses of human resources, endless destruction of infrastructure and powerful destruction of the economy, the basis of which is the proper functioning of small and medium-sized enterprises. In terms formation and endless joyless efforts of development and growth, the Ukrainian economy has long been trying to break through thorns on the way to its fruitful future. There were many threats: prolonged inflation, mass emigration of the working population, instability of the national currency, corruption, unfavorable investment climate.

Keywords: relocation, competitiveness, strategy, business structures, key competencies, Ukraine, economy.

JEL classification: C12, C14, C18

Постановка проблеми. Україна не має досвіду з програми релокейту, але конкурентоспроможність підприємств та адаптація до нових умов є об'єктивною потребою. Переміщення виробництва дозволяє налагодити бізнес-процеси й сприяє сплати податку до регіонального бюджету. Актуальним також є що переміщені підприємства, котрі переводять свої виробничі потужності на захід країни вимагає особливої уваги та підтримки з ОВА. Залежно від сфери діяльності бізнес-структури зі своєю особливістю передбачають відкриття нового підрозділу підприємства та переміщення частини персоналу у безпечне місце.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Релокація бізнесу є об'єктом дослідження багатьох вчених сьогодення у зв'язку з агресією рф, проблематика яких пов'язана з адаптацією бізнес-структур на нових територіях, зокрема Західної частини країни, а також їх конкурентоспроможністю з підприємствами, які функціонують на цих територіях. Серед них виділяють: Ф. Котлера, Д. Келліса, Т.В. Штерма, У.Я. Петриняк, Т. Гринько, Е. Лібанової [3], В. Загорського, М. Кравченко, С. Васильчак, В. Іванишин, А. Петриняк, П. Торренс та ін. Зауважимо, що потребує подальших наукових досліджень питання модернізації територій на які релокувались підприємства, оскільки їх розвиток залежить від креативності, інтенсивності виробництва, а також підприємницької діяльності, зокрема.

Мета статті полягає в дослідженні релокації бізнес-структур на західну частину країни з врахуванням таких ключових компетенцій, як підтримка держави, креативність, діджиталізація підприємств, що дозволяє зберегти персонал. В роботі використаний матеріал графічний (для побудови наочного матеріалу), метод систематизації (для аналізу структури економічних факторів, що впливають на менеджмент підприємств), історично-логічний методи дослідження, а також власні дослідження авторів.

Виклад основних результатів дослідження. Функціонування економіки набуває особливої актуальності у зв'язку з необхідністю підтримки фінансової та креативно-економічної системи держави у зв'язку з входженням до ЄС, де головним завданням є інтенсифікувати економічні процеси на територіях, де ведуться воєнні дії. Воєнна агресія рф проти України завдала шкоди бізнесу на усій території держави, але разом з тим мобілізувала людські ресурси. Попри високу вартість і складність релокації (як юридичну, так і технічну), станом на 10.06.2022 р. Міністерство економіки України отримало заявки на релокацію від 1639 підприємств, з них майже половина – малі підприємства. Понад третина підприємств, які подали відповідну заявку, вже релоковані, більшість з них повністю відновили роботу на новій локації [4]. Шукаючи можливості розвитку і стійкості, українські жінки-підприємці, розвивають мережу контактів та прагнуть виходити на нові економічні ринки. Щоб утримати ділову спільноту й підтримати розвиток жіночого підприємництва, ГО «Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі» за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» запустили серію воркшопів Women Biz Days (таблиця 1).

Як видно з таблиці 1, динаміка реєстрації ФОПів жінок у 2023 році суттєво збільшилася у порівнянні з 2022 роком, роком повномасштабного вторгнення рф

на територію України. Станом на середину листопада їхня кількість склала 263 933, що майже на 12 тис. більше, ніж у довоєнному 2021 році. Незважаючи на те, що кількість приватних підприємств є меншою, понад 67% лідерок вірять у зростання своїх організацій, а 20% прогнозують збільшення талановитого персоналу в бізнес-структурах у найближчі роки. Важливим завданням є недопущення зростання безробіття в умовах, коли зруйновані ланцюги постачання бізнес-структур, тому релокація є основною вирішення даних проблем і сприяє підтримці бізнесу в складних умовах. За урядовою програмою підприємства можуть перевезти виробничі потужності з прифронтових територій або зони бойових дій до 16 регіонів країни.

Таблиця 1
Порівняльна динаміка реєстрацій ФОПів жінок та чоловіків (2017–2023 рр.)

Рік	Жінки	Чоловіки
2017	102119	114447
2018	173498	168803
2019	166944	169769
2020	148161	142478
2021	146161	139490
2022	92964	100695
2023	18776	18116

Джерело: <https://opendatobot.ua/analytics/businesswoman-in-war-2023>

Участь у Програмі як території, що приймають бізнес, беруть віддалені від активних бойових дій основними регіонами України виділено – Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська області. Кожен регіон України у створенні привабливих умов для бізнесу з прифронтових регіонів використовує специфічні та креативні важелі для залучення на свої території [9]. Важливим пріоритетним елементом Програми є налагодження комунікацій зацікавлених сторін, консультативне забезпечення з використанням сучасних інформаційних ресурсів. Пріоритетними місцями потенційної локалізації вказаних центрів можуть бути прикордонні міста. Наприклад, у Закарпатській області – м. Чоп (або Ужгород), у Львівській – мм. Хирів (або Самбір), Шегині (або Мостиська), а також Краківець (або Яворів) і Рава Руська, у Волинській – мм. Володимир і Ковель.

Окрім того, Закарпатська область займає лідируючі позиції в сфері релокації бізнесу. ОВА активно сприяє створенню ІТ-кластера в регіоні, у зв'язку з чим для ІТ-компаній надають офісні площі та коворкінги, а також охорону, якісний інтернет, допомогу й супровід діяльності в податковій сфері. Однією із специфічних рис, властивих для Закарпатської області, є те, що під час розгляду заявки на переміщення застосовується підхід, за якого перенесені виробництва не повинні шкодити екології області. Адже область позиціонує себе як екологічний туристичний регіон, а розташування підприємств зі «шкідливим» виробничими процесами буде суперечити принципам розвитку туризму. У зв'язку з цим перспективним вважається створення екоіндустріальних парків, на базі яких, зокрема, функціонуватимуть релоковані підприємства. Такі плани обговорювались на рівні Закарпатської ОВА з пред-

Таблиця 2

Тривалість фаз відбудови України в післявоєнний період

Фаза	Підфаза	Тривалість фази(роки)	Екосистемний розвиток
Сталий розвиток економіки	Функціонування екосистем (циркулярна економіка), досягнення екостандартів виробництва товарів та послуг	Рамки не визначені	Розбудова екосистем, підвищення їх цінності, виробництво екосистемних послуг
Відбудова Будівництво миру	Перехідний період, Консолідація соціально-економічних процесів: реабілітація, стабілізація, реставрація, відновлення	1-2	Програма відбудови, Територіальне та інфраструктурне відновлення екосистеми
Миротворчість	Мирні переговори, Припинення бойових дій, Підписання мирних угод	Рамки не визначені	Розбудова екосистем, підвищення їх цінності, виробництво екосистемних послуг

Джерело: розроблено автором на основі [8]

ставниками проєкту ООН з промислового розвитку (ЮНІДО) «Глобальна програма економічних парків в Україні: впровадження на місцевому рівні». [5].

Як видно з таблиці 2, формування етапів післявоєнної відбудови конкурентоспроможності виходить з твердження створення нової та реконструкції пошкодженої інфраструктури у більш територіальному масштабі, вагомим інструментом є активізація державно-приватного партнерства, у межах якого стимулом для бізнесу може бути впровадження податкових преференцій реінвестування.

Управління конкурентоспроможністю передбачає використання економічних чинників в інтегровану стратегію, а саме: формування сприятливого мікро та макро середовища життєдіяльності персоналу, підвищення стійкості природних ресурсів, які зазнали руйнувань внаслідок воєнної агресії РФ. Реалізацію Програми регламентують два документи, прийняті в перший місяць після оголошення військового стану, а саме Постанова КМУ № 305 від 17.03.2022 р. «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану» [7], яка передбачає безоплатне перевезення майна підприємств, установ та організацій згідно з переліком, що його формує Міністерство економіки й передає до Міністерства

інфраструктури, а також Розпорядження КМУ № 246-р від 25.03.2022 р. «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію», яким затверджено план таких заходів [6].

Висновки. Релокація бізнес-структур є важливим стратегічним рішенням для будь-якого підприємства, який передбачає аналіз ситуації, яка склалась у поточних умовах його функціонування з врахуванням факторів макро та мікро середовища, маркетингового аудиту та демографічних і політичних факторів. Підприємство, на жаль, не зможе змінити вплив цих факторів, особливо коли територія окупована РФ. Важливим рішенням є розуміння підприємством власних потреб з релокації, а саме: готовність до змін у тому числі щодо критики та потреби у виборі нових векторів розвитку ринку, а також наскільки адаптивною та стійкою є бізнес-модель підприємства у нинішніх умовах. Логістика є важливою складовою для оцінки у процесі скринінгу, оскільки передбачає підтримку або відновлення виробничих потужностей з врахуванням логістичних ланцюгів, де у допомозі стала державна програма у вигляді переліку певних послідовних та логістичних дій.

Список використаних джерел:

- Гринько Т.В. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. /за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2023 р. 350 с.
- Загорський В.С. Прогнозування та управління соціально - економічними процесами в регіоні. Монографія / кол. авт.; за наук. ред. чл.-кор. НАН України, д. е. н., проф. В.С. Загорського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. С. 127–132.
- Лібанова Е.М. Про оцінювання масштабів і наслідків вимушених зовнішніх міграцій населення України: Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 23 березня 2022 року. *Вісник Національної академії наук України*. 2022. № 5. С. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2022.05.017>
- Майже 700 підприємств перемістились у безпечні регіони в рамках Програми релокації. *Міністерство економіки України*: сайт. 10.06.2022. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=36922bf4-9d07-4cea-8ab17d769728b3d0&title=Maizhe70PidprimstvPeremistilisUBezpechniRegioniVRamkakhProgramiRelokatsii>
- Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryemstv-v-ukrayini>.
- Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження КМУ № 246-р від 25.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>.
- Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану: Постанова КМУ No 305 від 17.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text>
- Haughton J. The Reconstruction of War-Torn Economics. CAER II Discussion Paper No 23, June 1998. Cambridge: Harvard Institute for International Development. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>.
- Kateryna Andriushchenko, Anastasiia Liezina, Svitlana Vasylychak, Mykhailo Manylich, Tetiana Shterma, Uliana Petrynyak. Management of the Development of the Innovative Potential of the Region. *TEM Journal*. 2022, Volume 11. Issue 1. P. 339–347. URL: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf

10. Moiseienko I., Dronyuk I., Vasylychak S., Kravchenko M., Petrynyak U. Information Technologies Implementation for Creative Entrepreneurship and Innovations Development in Ukraine. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2022. Vol. 135. P. 624–633. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-04809-8_57

11. Svitlana Vasylychak, Uliana Petrynyak, Liliia Loiak, Raisa Zagnybida, Olena Khomiv, Iryna Hnatenko. State regulation of employment in the labor market of territorial communities in the conditions of innovative development of entrepreneurship: Aspects of management. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. P. 304–311. URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-27>

References:

1. Grynko T. V. (2023) Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations: monogr. /for general ed. Dr. Econ. Science, Prof. T. Hrynko. Dnipro: K.O. Bila Publisher, 350 p.

2. Zahorskyi V. S. (2016) Forecasting and management of socio-economic processes in the region. Monograph / col. author; for sciences ed. member-cor. NAS of Ukraine, Doctor of Economics, Prof. V. S. Zahorskyi. Lviv: LRIDU NADU, pp. 127–132.

3. Libanova E. M. (2022) About the assessment of the scale and consequences of forced external migration of the population of Ukraine: Transcript of the report at the meeting of the Presidium of the National Academy of Sciences of Ukraine on March 23, 2022. *Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, no. 5, pp. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/vism2022.05.017>

4. Almost 700 enterprises moved to safe regions as part of the Relocation Program. Ministry of Economy of Ukraine: website. 10.06.2022. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=36922bf4-9d07-4cea-8ab17d769728b3d0&title=Maizhe70PidprimstvPeremistilisUBezpechniRegioniVRamkakhProgramiRelokatsii>

5. Overview of the implementation of the enterprise relocation program in Ukraine. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryemstv-v-ukrayini>

6. On the approval of the plan of urgent measures to relocate, if necessary, the production capacities of economic entities from territories where hostilities are ongoing and/or there is a threat of hostilities to a safe territory: Decree of the CMU No. 246 dated March 25, 2022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>

7. On the peculiarities of the work of the joint-stock company "Ukrposhta" in the conditions of martial law: Resolution of the CMU No. 305 of March 17, 2022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text>

8. Haughton J. The Reconstruction of War-Torn Economies. CAER II Discussion Paper No 23, June 1998. Cambridge: Harvard Institute for International Development. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>

9. Kateryna Andriushchenko, Anastasiia Liezina, Svitlana Vasylychak, Mykhailo Manylich, Tetiana Shterma, Uliana Petrynyak (2022) Management of the Development of the Innovative Potential of the Region. *TEM Journal*, vol. 11, is. 1, pp. 339–347. Available at: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf

10. Moiseienko I., Dronyuk I., Vasylychak S., Kravchenko M., Petrynyak U. (2022) Information Technologies Implementation for Creative Entrepreneurship and Innovations Development in Ukraine. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol. 135, pp. 624–633. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-04809-8_57

11. Svitlana Vasylychak, Uliana Petrynyak, Liliia Loiak, Raisa Zagnybida, Olena Khomiv, Iryna Hnatenko (2022) State regulation of employment in the labor market of territorial communities in the conditions of innovative development of entrepreneurship: Aspects of management. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 40, pp. 304–311. Available at: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-27>