

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-407-421](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-407-421)

УДК 332

JELClassification: L25; O18; R23

Марина Сергіївна Воротнікова

аспірантка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: vorotnikova_maryna@kneu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7932-087X>

ФІНАНСОВІ ВИКЛИКИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ

У статті представлено результати дослідження фінансової екосистеми релокації бізнесу, зумовленої військовою агресією проти України. Визначено основні категорії витрат, що супроводжують переміщення підприємств, а саме: логістичні, інфраструктурні, кадрові, консалтингові та операційні витрати. Виокремлено фінансові ризики, пов'язані із втратою активів, валютними коливаннями, недоступністю кредитних ресурсів та нестабільністю регуляторного середовища. Особливу увагу приділено аналізу джерел фінансування релокації: державним програмам підтримки, міжнародним грантовим ініціативам, інституційним інвесторам, а також приватним фондам. Проаналізовано досвід реалізації ключових програм, зокрема міжнародних ініціатив та муніципального рівня, які спрямовані на підтримку релокованого бізнесу, розвиток малого й середнього підприємництва, модернізацію виробництва та забезпечення продовольчої безпеки.

Ключові слова: релокація бізнесу; фінансова екосистема; економічне відновлення; грантова підтримка; малі та середні підприємства; внутрішньо переміщені особи; джерела фінансування; стійкість економіки.

Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні спричинила масштабне переміщення підприємств із зон активних бойових дій до відносно безпечних регіонів, таким чином актуальним є дослідження фінансових аспектів процесу релокації бізнесу. У нинішніх умовах релокація виступає не лише як вимушена міра збереження виробничих потужностей, а і як стратегічний інструмент підтримки економічної активності, зайнятості населення та стабільності внутрішнього ринку. Водночас зазначений процес супроводжується комплексом фінансових викликів, які включають значні витрати, ризики втрати активів, обмежений доступ до джерел фінансування, нестабільність податкового середовища та падіння купівельної спроможності.

Системна фінансова підтримка релокованих підприємств потребує ефективної взаємодії між державними органами, міжнародними донорами, банківськими установами та підприємницьким середовищем. Існуюча фінансова екосистема, яка охоплює грантові, кредитні, інвестиційні та пільгові інструменти, є неструктурованою та дисперсійною, що знижує її адаптивність і доступність для бізнесу. Отже, виникає потреба в науковому узагальненні структури фінансової екосистеми релокації бізнесу, виявленні її сильних та слабких сторін, а також розробці практичних рекомендацій для її удосконалення.

Окремого значення набуває питання підтримки внутрішньо переміщених осіб, які є не лише соціальною категорією населення, а й потенційним кадровим ресурсом для релокованого бізнесу. Ефективна інтеграція внут-

рішньо переміщених осіб у ринок праці та створення умов для їх самозайнятості й підприємницької активності має прямий вплив на стійкість нових економічних кластерів у регіонах переміщення виробництва.

У зв'язку з цим особливої уваги потребує вивчення практик реалізації грантових та інвестиційних програм, які спрямовані на підтримку релокованого бізнесу, зокрема ініціатив міжнародних організацій, а також муніципальних проєктів підтримки бізнесу у приймаючих регіонах.

Таким чином, комплексний аналіз фінансової екосистеми релокації бізнесу та її ключових компонентів є необхідним кроком для формування ефективної державної політики економічного відновлення в умовах війни та післявоєнної реконструкції України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема релокації бізнесу в умовах кризи була розглянута в працях українських дослідників, серед яких Владислав Горбов, Алла Іващенко, Анна Корнілюк, Владислав Лавренюк, Євгенія Поліщук, Марія Теплюк та міжнародних серед яких Сьюзен Лунд, Сара Блум Раскін, Даніель Сускінд, Рана Форугар, Бенедикт Фрей та інші. Окремі аспекти релокації бізнесу вивчаються в дослідженнях, проведених Інститутом економіки та прогнозування НАН України, Київською школою економіки, аналітичними центрами Centre for Economic Strategy, CASE Україна, Advanter Group, а також у звітах міжнародних організацій — USAID, ЄБРР, UNDP та Світового банку.

Таким чином, аналіз сучасної літератури дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на наявність окремих напрацювань, комплексне дослідження фінансової екосистеми релокації бізнесу в умовах війни залишається актуальним та потребує систематизації, формалізації її складових, механізмів взаємодії учасників та оцінки ефективності функціонування.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність певної кількості теоретичних і прикладних напрацювань щодо релокації бізнесу та фінансового забезпечення підприємницької діяльності в умовах криз, окремі аспекти цієї проблеми залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність їх глибшого аналізу.

По-перше, в науковій літературі бракує комплексного бачення фінансової екосистеми релокації бізнесу як інтегрованої системи взаємодії державних, міжнародних, приватних та регіональних фінансових інституцій. Існуючі дослідження здебільшого розглядають окремі інструменти підтримки або джерела фінансування, не охоплюючи весь спектр задіяних суб'єктів і їхню роль у забезпеченні стійкості підприємств.

По-друге, обмежено систематизований аналіз витрат та фінансових ризиків, притаманних процесу релокації підприємств у воєнних умовах. Особливо це стосується непрямих витрат, таких як втрати через переривання логістичних ланцюгів, зміни ринкової кон'юнктури та підвищення вартості фінансових ресурсів. Також потребують уточнення підходи до оцінки ефективності використання фінансової допомоги для релокованого бізнесу.

По-третє, у сучасних дослідженнях бракує порівняльного аналізу регіональних практик підтримки релокації бізнесу, що впроваджуються органами місцевого самоврядування та муніципалітетами за підтримки міжнародних донорів.

Отже, потребує подальшого наукового осмислення цілісна побудова фінансової екосистеми релокації бізнесу в Україні, її структурні компоненти, взаємодія учасників, ефективність фінансових інструментів і стратегій, а також соціальний вимір підтримки переміщеного бізнесу та внутрішньо переміщених осіб в умовах тривалої військової агресії.

Виклад основного матеріалу. Релокація бізнесу є складним процесом, який супроводжується численними викликами, суттєву частину яких займають саме фінансові, що особливо посилюються, а іноді і стають критичними в умовах війни.

До ключових аспектів фінансових викликів, що супроводжують процес релокації бізнесу, можемо віднести питання забезпечення належних джерел фінансування, оцінка та управління витратами, що виникають у процесі переміщення підприємств, а також фінансові ризики, пов'язані з втратою активів, нестабільністю кредитного ринку та невизначеністю економічного середовища. Особливу складність додає вплив війни, який суттєво загострює ці виклики, ускладнюючи доступ до ресурсів і підвищуючи загальну вартість адаптації бізнесу до нових умов.

Основними фінансовими витратами, з якими стикається бізнес у процесі релокації є: витрати на аналіз та планування (зокрема консультаційні послуги, оцінка ризиків і розробка бізнес-плану для нового місця розташування), логістичні витрати (транспортування обладнання, сировини та продукції, страхування вантажів, тимчасове зберігання), витрати на оренду та облаштування нових приміщень (пошук і оренда виробничих площ, ремонт, підключення до інфраструктури), фінансування персоналу (переїзд, розселення співробітників, компенсації, навчання нового персоналу), а також операційні витрати, пов'язані з адаптацією маркетингових стратегій, налаштуванням нових логістичних ланцюгів і отриманням необхідних дозволів та ліцензій.

Водночас фінансові ризики релокації включають можливі втрати капіталу через знищення активів, неможливість реалізації товарних запасів та валютні коливання; недоступність грошових або кредитних ресурсів у зв'язку з високими відсотковими ставками, обмеженим доступом до міжнародного фінансування чи відсутністю ліквідного забезпечення; нестабільність податкового й регуляторного середовища, що вимагає додаткових витрат на відповідність новим нормам; а також загальне зниження купівельної спроможності клієнтів, спричинене падінням доходів населення та змінами у структурі попиту.

Джерела фінансування релокації бізнесу в умовах воєнного стану формуються з різних напрямів, серед яких ключовими є: державні програми підтримки, що передбачають надання фінансових субсидій, пільгового кредитування та податкових стимулів для релокованих підприємств; міжнародні грантові та інвестиційні програми, зокрема ініціативи Європейського Союзу, Світового банку, ЄБРР, USAID, ООН, спрямовані на відновлення економіки та підтримку бізнесу в кризових умовах; а також приватні ініціативи – венчурні фонди, інвестиції великих корпорацій, що активно включаються в процес економічного відновлення.

Варто зазначити, що повномасштабна війна істотно посилює фінансові виклики релокації. Серед основних труднощів варто виділити обмеженість фінансових ресурсів: банки демонструють підвищену обережність у кредитуванні, інвестори уникають вкладень у нестабільні регіони. Додатковим бар'єром стає знищення активів – пошкодження або втрата виробничих потужностей ускладнюють або навіть унеможливають фізичне переміщення бізнесу. Зниження економічної активності, скорочення доходів бізнесу та населення обмежує фінансові потоки й купівельну спроможність. Війна трансформує глобальні економічні пріоритети, і значна частина міжнародної допомоги перерозподіляється на гуманітарні потреби, що звужує фінансову підтримку підприємницької сфери.

Отже, фінансові виклики релокації бізнесу є комплексними та потребують різнопланового підходу до їх вирішення. Для підтримки підприємств, які змушені змінювати місце своєї діяльності через війну, існує низка державних та міжнародних програм.

Розглянемо детальніше деякі програми релокації підприємств, їхні умови, механізми реалізації та успішні випадки їх застосування.

Агентство США з міжнародного розвитку (далі – USAID) є одним із ключових міжнародних донорів, які фінансують різні програми підтримки в Україні.

З початку повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року USAID надало Україні значну фінансову підтримку. Загальний обсяг допомоги перевищив 37,6 млрд дол., з яких: 2,6 млрд дол. спрямовано на гуманітарну допомогу; 5 млрд дол. – на програми розвитку; понад 30 млрд дол. – на пряму бюджетну підтримку України.

Ці дані підтверджуються інформацією з офіційного сайту USAID та звітами Офісу урядової підзвітності США. Фінансова допомога була спрямована на підтримку різних секторів, включаючи державний сектор, антикорупційні органи, енергетичний сектор, аграрний сектор, а також програми з охорони здоров'я та освіти [2].

Одним з основних напрямів допомоги USAID Україні є економічна підтримка та розвиток бізнесу, серед яких:

1. Програма «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) – гранти для підтримки малого та середнього бізнесу, модернізації виробництва та розширення ринків [4; 8].

Метою програми «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) була підтримка розвитку українських середніх та великих переробних підприємств приватної форми власності та створення робочих місць у певних галузях економіки.

Варто зазначити, що програма «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) є ключовою ініціативою для підтримки малого та середнього бізнесу, модернізації виробництва та розширення ринків. Її реалізація відіграла важливу роль у відновленні економіки України, сприяючи стабільності підприємництва, розвитку технологій і збільшенню експортного потенціалу країни.

2. Також USAID надавало гранти українським фізичним особам-підприємцям та приватним підприємствам на підтримку безперервності та відновлення бізнесу в рамках програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» [4; 8].

Ці гранти зосереджувались на секторах інформаційних технологій, інжинірингу, виробництва та послуг (наприклад, виробництво меблів, текстилю, зооіндустрія, виробництво іграшок, косметики, товарів для дому, харчова промисловість та електронне обладнання), а також креативних індустрій (наприклад, фільми, аудіовізуальні матеріали, мода та виробництво крафтової продукції).

3. Реформування фінансового сектору – також програма, яку здійснювало USAID [4].

Учасниками конкурсу могли бути середні і великі підприємства, які являлись комерційними структурами, з річним оборотом 8 000 000 доларів і більше, а також: були діючими приватними підприємствами, які легально працювали в Україні та здійснювали продаж товарів та послуг вітчизняним або іноземним роздрібним споживачам або компаніям; були здатними протягом 12-24 місяців реально збільшити обсяг продаж у п'ятикратному розмірі від суми гранту на спільне інвестування, і досягти збільшення продажів на загальну суму не менше ніж 2 000 000 доларів.

Основною метою надання гранту було збільшення обсягів продаж та експорту українських комерційних компаній, таким чином програма «Реформування фінансового сектору» від USAID відіграла критичну роль для економічного розвитку України, оскільки сприяла модернізації бізнесу, розширенню експортного потенціалу та створенню нових робочих місць.

4. Грант на розвиток потужностей із доробки, сушіння та зберігання зерна, який надавався USAID з аграрного і сільського розвитку [4].

Згідно з оцінками Київської школи економіки (KSE), сільськогосподарські збитки та непрямі втрати аграрного сектору України (не враховуючи збитки та втрати в іригації, харчовій промисловості, логістиці сільського

господарства та розмінуванні, які тісно пов'язані з сільським господарством), станом на 31.12.2023 становили понад 80 млрд дол., що на 18 % більше, ніж станом на 31.12.2022. Відносно помірне збільшення збитків пояснюється тим, що значна частка активів, розташованих у районах активних бойових дій, уже були пошкоджені станом на момент попередньої оцінки.

Сільськогосподарські збитки станом на 31.12.2023 становили 10,3 млрд дол., зокрема: найбільшою категорією збитків є пошкоджена та знищена сільськогосподарська техніка, що становить 5,8 млрд дол., або 56,7 % від усіх збитків. Наступною категорією збитків є пошкодження зерносховищ – 1,8 млрд дол. (17,5 % від усіх збитків); збитки, завдані багаторічним насадженням – 398 млн дол. (3,9 % від усіх збитків); збитки, завдані тваринництву – 254 млн дол. (2,5 % від усіх збитків); знищені/викрадені фактори виробництва та вироблена продукція – 1,97 млрд дол. (0,9 % від усіх збитків); збитки, завдані аквакультурі та рибальству – 35 млн дол. (0,3 % від усіх збитків).

Непрямі втрати станом на 31.12.2023 становили: 69,8 млрд дол., до яких належали: втрати через зниження виробництва однорічних культур – 34,3 млрд дол. (49,2 % від усіх непрямих втрат); втрати через зниження виробництва у тваринництві – 5,6 млрд дол. (8,1 %); втрати через зниження виробництва – багаторічні культури – 769 млн дол. (1,1 %); втрати внаслідок зниження внутрішніх цін через перебої експорту – 24,1 млрд дол. (34,6 %); втрати через збільшення виробничих витрат – 4,4 млрд дол. (6,3 %); втрати через витрати на рекультивацію – 329 млн дол. (0,5 %); втрати рибальства та аквакультури – 170 млн дол. (0,2 %).

Станом на 31.12.2023 потреби в реконструкції та відновленні становили – 56,1 млрд дол., серед яких: потреби у відновленні – 46,7 млрд дол. (83,2 %); потреби в реконструкції – 9,4 млрд доларів (16,8 %).

Потреби у відновленні мають таке співвідношення: підтримка довгострокового відновлення – 35,5 млрд дол. (76,1 %); підтримка негайного відновлення виробництва – 6,1 млрд дол. (13,1%); підтримка сільськогосподарських інституцій – 5,02 млрд дол. (10,8 %).

Також згідно з оцінками Київської школи економіки (KSE), непрямі втрати аграрного сектору України, спричинені російським вторгненням, можуть сягнути 83 млрд дол. до кінця 2025 року. Найбільшу частку цих втрат становить зменшення виробництва сільськогосподарських культур на суму 46,5 млрд дол., що зумовлено скороченням посівних площ та зміною технологій виробництва, які призводять до зниження врожайності. Зокрема, урожай зернових та олійних культур знизився зі 107 млн тонн у 2021 році до прогнозованих 77 млн тонн у 2024 році. Крім того, перебої з експортом через військово-морську блокаду та обмежене функціонування зернового коридору призвели до втрат у розмірі 24,1 млрд дол. [3].

Метою гранту на розвиток потужностей з доробки, сушіння та зберігання зерна, який надавався USAID з аграрного і сільського розвитку було – збільшити обсяги та час зберігання зернових та технічних культур, що мало сприяти стійкості бізнесу та покращити продовольчу безпеку.

Враховуючи ситуацію зі збитками, втратами та потребами сільського господарства через повномасштабне вторгнення, даний грант є важливим для України з кількох ключових причин:

1) забезпечення продовольчої безпеки: Україна є однією з найбільших експортерів зернових у світі, а стабільне функціонування агросектора є критичним для внутрішнього ринку та глобального продовольчого ланцюга, а війна та руйнування інфраструктури суттєво обмежили можливості зберігання та продажу; розширення можливостей доробки;

2) підтримка агробізнесу та малих фермерів: цей грант був спрямований на розширення потужностей переробки та зберігання зерна, що мало вплив на порушення конкурентоспроможності малих та середніх фермерських господарств; дрібні фермери отримали кращі умови зберігання, що мало позитивний вплив на збереження якості зерна; підвищення рівня локальної переробки дозволило аграріям отримати більше прибутку за рахунок створення додаткової вартості (замість продажу необробленого зерна фермери повинні реалізовувати готову продукцію, таку як борошно, корми або крупи);

3) мінімізація втрат урожаю та підвищення якості зерна;

4) розширення експортного потенціалу;

5) впровадження енергоефективних технологій. Це дозволяє: знизити витрати на енергоресурсах; збільшити конкурентоспроможність підприємств; розширити можливості отримання міжнародного фінансування;

6) створення нових робочих місць.

Отже, грант на розвиток потужностей із виробництва, сушіння та зберігання зерна є стратегічно вигідним для України. Він не тільки допоможе зберегти та підвищити якість врожаю, але і сприяти економічному відновленню країни, підтримуючи агробізнес, зменшуючи залежність від зовнішніх факторів та зміцнюючи позиції України на світовому ринку продовольства.

5. Грант для малих та середніх підприємств за програмою STAGE Financial Grant Programme [5].

Метою програми є допомогти підприємствам у переході до сталого розвитку. У межах програми планувалось надання до 50 000 євро для розробки та реалізації інвестиційних планів щодо трансформації бізнесу в напрямі сталого розвитку.

До участі допускались підприємства, які розвивають своє виробництво в різних галузях, у тому числі й відновлювані джерела енергії; агропродовольство; аерокосмічна та оборонна промисловість.

Документом Саміту зі сталого розвитку ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», було затверджено 17 Цілей сталого розвитку [6]. 30 вересня 2019 року Президент

України видав Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»[1], у якому підтримав забезпечення досягнення глобальних цілей сталого розвитку, та результатів їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України. Досягнення Цілей сталого розвитку, шляхом досягнення завдань до цілей та виконання індикаторів, є ключовим елементом економічної, соціальної, екологічної сфери країни.

Варто зазначити, що війна прямо суперечить концепції сталого розвитку, оскільки вона руйнує всі три ключові складові: економічну, соціальну та екологічну.

Розглянемо економічний аспект: руйнування економіки та бізнесу, що прямо суперечить одній із ключових Цілей сталого розвитку (Ціль 8 – «Гідна праця та економічне зростання»), яка передбачає створення сприятливого середовища для бізнесу, залучення інвестицій та підвищення рівня зайнятості населення [6]. Однак війна веде до: скорочення виробництва через знищення підприємств та логістичної інфраструктури; відтоку інвестицій та капіталу; зростання безробіття через закриття бізнесів та міграцію працездатного населення.

Варто зазначити, що до повномасштабної війни Україна демонструвала поступове покращення бізнес-клімату та економічне зростання, а під час повномасштабного вторгнення ці показники різко погіршились через макроекономічну нестабільність та невизначеність.

Збільшилось боргове навантаження та фінансова система стала менш стабільною. Для підтримки економіки та армії держава змушена залучати міжнародні кредити та допомогу, що збільшує боргове навантаження. Інфляція, девальвація гривні та бюджетний дефіцит ускладнюють макроекономічну стабільність. Війна робить довгострокове економічне планування неможливим, адже держава змушена витратити більшу частину бюджету на оборону, а не на розвиток.

Отже, відсутність прогнозованої економічної політики унеможливорює сталий розвиток, оскільки він базується на довготривалому зростанні, а не на кризовому управлінні.

Для повернення на шлях сталого розвитку необхідно не лише завершення війни, а й масштабні реформи, відновлення економіки, повернення населення та модернізація екологічної політики.

Тому війна і сталий розвиток – це поняття, що суперечать одне одному, адже війна унеможливорює системне, довгострокове і прогнозоване зростання, яке є основою сталого розвитку.

Програма STAGE сприяє залученню інвестицій у стратегічні галузі, такі як енергетика, охорона здоров'я, цифрова сфера, що стануть ключовими після закінчення війни. Перехід на відновлювані джерела енергії, енергоефективні технології та екологічні рішення сприятиме економічній незалежності країни та її інтеграції до європейських ринків.

6. Львівська міська рада здійснює різні програми підтримки релокованого і постраждалого від війни бізнесу, серед яких:

1. «Ваучер на відновлення бізнесу у Львові» [7]. Ця програма сприяла швидкому відновленню постраждалого бізнесу, що зазнав руйнувань унаслідок ракетних обстрілів. Відновлення бізнесу сприяло збереженню робочих місць, забезпеченню місцевого населення товарами та послугами, а також підтримці економічної стабільності регіону.

2. «Ваучер на релокацію» [7]. Цієї ваучерною програмою здійснювалась підтримка юридичних осіб та ФОП, які зареєстровані на території Львівської МТГ, виробляють продукти, надають послуги; релокованих підприємств.

Львівська область, як один із ключових центрів економічної активності та логістичних маршрутів, відігравала і відіграє стратегічну роль у підтримці національної економіки, а ваучерна допомога підприємцям є дієвим механізмом, що забезпечує їхню стійкість і здатність адаптуватися до нових реалій.

Варто зазначити, що підтримка внутрішньо переміщених осіб є критично важливою як для економіки загалом, так і для ефективної реалізації процесів релокації бізнесу з кількох ключових причин:

1. Забезпечення робочої сили в регіонах релокації. Внутрішньо переміщені особи є значним резервом трудових ресурсів у приймаючих регіонах, особливо в західних областях, куди переїжджає більшість підприємств. Підтримка внутрішньо переміщених осіб шляхом навчання, перекваліфікації та інтеграції в ринок праці сприяє забезпеченню релокованого бізнесу необхідними кадрами. Це скорочує витрати компаній на пошук та адаптацію персоналу, а також знижує рівень безробіття.

2. Сприяння розвитку внутрішнього споживчого попиту. Надання внутрішньо переміщених осіб фінансової підтримки, житла, медичних послуг та соціальних гарантій створює умови для стабілізації їх добробуту. У свою чергу, це стимулює споживчий попит на товари та послуги в нових регіонах, де ведуть діяльність переміщені підприємства. Таким чином, підтримка внутрішньо переміщених осіб сприяє активізації місцевої економіки.

3. Підтримка самозайнятості та мікробізнесу. Багато внутрішньо переміщених осіб прагнуть розпочати власну справу. Програми грантової підтримки для відкриття мікро- та малого бізнесу серед переміщених осіб дозволяють створювати нові економічні одиниці, що генерують податки, робочі місця та інновації. Такі бізнеси часто інтегруються в локальні виробничі ланцюги, стаючи партнерами для релокованих підприємств.

4. Соціальна стабільність та згуртованість у громадах. Соціальна підтримка ВПО зменшує ризик напруги в громадах через конкуренцію за ресурси, сприяє інтеграції та зміцнює довіру до влади. Це створює сприятливе середовище для функціонування та розвитку бізнесу, що надзвичайно важливо в умовах війни та посткризового відновлення.

5. Розширення економічної бази регіонів. Підтримка внутрішньо переміщених осіб, як нових мешканців регіонів, веде до зростання чисельності економічно активного населення, що стимулює розвиток інфраструктури, розширення ринку праці, зростання підприємницької активності та зміцнення місцевих бюджетів.

Таким чином, підтримка внутрішньо переміщених осіб є не лише гуманітарним обов'язком держави, а й важливим інструментом економічного розвитку, сприяння ефективній релокації бізнесу та формування нових центрів економічного зростання в Україні.

В Україні діють численні програми та гранти, спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, серед яких:

– Гранти для внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від війни осіб на започаткування чи розширення бізнесу. Програма передбачає надання близько 50 грантів у розмірі до 117 000 гривень кожен для підприємців, які прагнуть започаткувати, відновити чи розширити бізнес-діяльність у Харківській, Полтавській та Дніпропетровській областях. Пріоритет надається заявникам, які стали внутрішньо переміщеними особами після 24 лютого 2022 року [10].

– Гранти на проєкти інтеграції внутрішньо переміщених осіб: Міжнародний фонд «Відродження» за фінансової підтримки ЄС надає гранти від 500 000 до 600 000 гривень на проєкти, які допоможуть інтегрувати внутрішньо переміщених осіб до нових громад [9].

Ці програми сприяють економічній інтеграції та соціальній адаптації внутрішньо переміщених осіб, надаючи їм ресурси для відновлення та розвитку власної діяльності в нових умовах [11].

Отже, міжнародні та державні донори відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості економіки України в умовах повномасштабної війни, формуючи багаторівневу систему підтримки, що охоплює як безпосереднє фінансування релокації бізнесу, так і довгострокові інструменти відновлення та розвитку. У результаті проведеного дослідження вдалося виокремити сім ключових напрямків, за якими концентрується зовнішня та внутрішня фінансова допомога. На основі проведеного аналізу, класифіковано (систематизовано) механізму підтримки релокації бізнесу, як елементу національної економічної безпеки:

1. Фінансування релокації бізнесу. Допомога підприємствам, що були змушені перемістити виробництво зі східних і південних регіонів до більш безпечних західних областей. Підтримка охоплює витрати на логістику, оренду, закупівлю нового обладнання, створення або збереження робочих місць. Донори стимулюють адаптацію бізнесу до нових умов та регіонів, забезпечуючи збереження економічного потенціалу країни.

2. Відновлення та розвиток малого та середнього бізнесу. Малий та середній бізнес є основою економіки України, особливо в регіонах, які постраждали від бойових дій або прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Грантові та кредитні програми (наприклад, USAID, ЄБРР) спрямовані на надання капіталу для закупівлі сировини, оновлення обладнання, цифрову трансформацію та стабілізацію бізнес-процесів.

3. Підтримка експортного потенціалу та модернізації виробництва. Донорські програми фінансують розвиток виробництв із високою доданою вартістю, стимулюючи вихід на міжнародні ринки. Особлива увага приділяється модернізації технологічного обладнання, впровадженню інновацій та сертифікації продукції відповідно до вимог ЄС. Це сприяє довгостроковій конкурентоспроможності України.

4. Відновлення аграрного сектора та продовольча безпека. Після знищення сільськогосподарської техніки, зерносховищ, багаторічних насаджень і об'єктів тваринництва, особлива увага донорів зосереджена на підтримці аграріїв. Програми сприяють відновленню інфраструктури, доступу до техніки, комбікормів, посадкового матеріалу, забезпеченню продовольчої безпеки.

5. Підтримка інноваційного та сталого розвитку. Довгострокове стратегічне бачення розвитку економіки України відповідно до Цілей сталого розвитку ООН та інтеграції до європейського ринку, в умовах що суперечать сталому розвитку – в умовах війни.

6. Інфраструктурна та соціальна підтримка постраждалого бізнесу. Йдеться про цільове фінансування на відновлення знищених приміщень, обладнання, ремонт пошкоджених майнових об'єктів. Це дозволяє підприємствам оперативно відновити діяльність, зберегти робочі місця та сприяти соціальній стабільності.

7. Соціальна адаптація та зайнятість внутрішньо переміщених осіб. Донори реалізують програми, спрямовані на працевлаштування внутрішньо переміщених осіб шляхом підтримки їхньої самозайнятості, мікропідприємництва та професійної перекваліфікації. Це сприяє інтеграції ВПО у нові громади, зменшенню соціальної напруги та стимулюванню місцевої економіки.

Отже, зазначені напрямки фінансування релокації бізнесу відіграють важливу роль в економіці країни в умовах війни.

Крім того, реалізація програм, спрямованих на відновлення промислової інфраструктури, підтримку експортно орієнтованих підприємств, стимулювання цифрових та технологічних інновацій, сприяє не лише короткостроковій стабілізації, але й довгостроковому розвитку економіки. Значна частина фінансової допомоги орієнтована на підтримку малого та середнього бізнесу – ключового сегмента економіки, що забезпечує гнучкість, інноваційність та зайнятість населення. Саме малі та середні підприємства

стали основними учасниками грантових програм, спрямованих на відновлення виробництва, адаптацію до нових умов та відкриття нових ринків. Донори також враховують гендерні, регіональні та соціальні аспекти, забезпечуючи інклюзивність фінансової підтримки.

Окрема увага приділяється аграрному сектору як одному з каталізаторів розвитку української економіки. В умовах воєнних руйнувань і втрати логістичних маршрутів, донорські програми зосереджуються на підтримці фермерських господарств, створенні потужностей для зберігання та переробки продукції, відновленні пошкодженої інфраструктури. Такі ініціативи не лише підвищують продовольчу безпеку країни, але й підтримують експортний потенціал.

Донорські ініціативи також виконують важливу соціальну функцію – через сприяння зайнятості внутрішньо переміщених осіб, розвитку мікробізнесу у громадах, реінтеграції вразливих верств населення. За рахунок підтримки релокованих підприємств формується нова економічна географія України, з акцентом на західні та центральні регіони, які стають центрами ділової активності. Це сприяє більш рівномірному розподілу економічних ресурсів та формуванню нових точок зростання.

Таким чином, донорські програми відіграють ключову роль у відновленні економіки України, забезпечуючи фінансові ресурси для бізнесу, стимулюючи економічне зростання, підтримуючи зайнятість та сприяючи модернізації виробництва.

Висновки та пропозиції. У результаті проведеного дослідження встановлено, що релокація бізнесу в умовах повномасштабної війни в Україні виступає не лише як вимушена антикризова міра, але і як стратегічний інструмент збереження економічної активності та підтримки національного виробничого потенціалу. Водночас процес переміщення підприємств супроводжується комплексом фінансових викликів, серед яких особливо гостро стоять питання забезпечення стабільного фінансування, управління витратами та мінімізації ризиків.

Сформовано системний підхід до ідентифікації основних витрат релокації (логістичних, інфраструктурних, кадрових, операційних тощо) та виокремлено ключові фінансові ризики, що постають перед підприємствами. Доведено, що ефективна реалізація релокації неможлива без доступу до належних фінансових інструментів підтримки, зокрема державних програм, міжнародних грантів, приватного інвестування та муніципальних ініціатив. Запропоновано структурну модель фінансової екосистеми релокації бізнесу, яка охоплює взаємодію між донорами, фінансовими установами, органами державної влади та отримувачами допомоги. Особливу увагу приділено підтримці внутрішньо переміщених осіб як трудового ресурсу та соціального чинника, що сприяє стабілізації регіональної економіки й забезпечує кадрову стійкість релокованих підприємств.

На основі проведеного аналізу сформульовано такі ключові пропозиції щодо вдосконалення фінансової екосистеми релокації бізнесу:

– Розробити та впровадити комплексну національну програму фінансової підтримки релокованих підприємств, яка б поєднувала державні, донорські та приватні ресурси, з чітко визначеними механізмами реалізації, моніторингу та оцінки ефективності.

– Встановити прозорий механізм доступу бізнесу до інформації про джерела фінансування, пільги, гранти та умови участі в програмах підтримки через створення централізованого інформаційного порталу та мережі консультативних центрів у регіонах.

– Посилити інституційний супровід релокованих підприємств на місцевому рівні, зокрема через створення спеціалізованих регіональних центрів підтримки бізнесу, які б сприяли швидкій адаптації підприємств до нових умов.

– Інтегрувати програми підтримки релокації бізнесу у стратегії післявоєнного економічного відновлення та сталого розвитку України, забезпечуючи узгодженість дій між різними рівнями влади, донорами та представниками бізнес-спільноти.

– Розширити механізми підтримки ВПО як трудового потенціалу для релокованих підприємств, зокрема шляхом інвестування в програми професійної перекваліфікації, створення умов для самозайнятості та стимулювання мікропідприємництва.

Таким чином, формування ефективної фінансової екосистеми релокації бізнесу в Україні є необхідною умовою для забезпечення економічної стійкості в умовах війни та подальшого післявоєнного відновлення національної економіки.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані органами державної влади, місцевого самоврядування, міжнародними донорами та бізнес-асоціаціями для формування ефективних інструментів підтримки релокованого бізнесу, що сприятиме економічній стабілізації в умовах війни та сталому розвитку України в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
2. Harmash O. Ukraine aid groups cut services, scramble for cash after US funding shock [Electronic resource] / Harmash Olena. — Accessed mode: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-aid-groups-cut-services-scramble-cash-after-us-funding-shock-2025-01-30>.
3. Нейтер Р. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення [Електронний ресурс] / Нейтер Роман, Зоря Сергій, Муляр Олександр. — Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf.
4. Sait Office of Inspector General U.S. Agency for International Development [Electronic resource]. — Accessed mode: <https://oig.usaid.gov>.
5. Sait Sustainable Transition to the Agile and Green Enterprise (STAGE) [Electronic resource]. — Accessed mode: <https://stagepartners.eu/financial-grants>.

6. Sait United Nations Development Programme [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.undp.org/ukraine/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development>.
7. Сайт Львівської міської ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/business/applications>.
8. Сайт Платформи «Granty.org.ua» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://granty.org.ua/programa-usaid-konkurentospromozhna-ekonomika-ukrayiny-vydilyt-36-mln-grn-na-pidtrymku-ukrayinskogo-biznesu.html>.
9. Сайт програми Європейського Союзу «House of Europe» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://houseofeurope.org.ua/opportunity/499>.
10. Сайт суббренду екосистеми «Дії» – «Дія.Бізнес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/news/hranty-dlia-vpo-ta-postrazhdalykh-vid-viiny-osib-na-zapochatkuvannia-chy-rozshyrennia-biznesu>.
11. Сайт центру розвитку «Час змін» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://chaszmin.com.ua/mini-grant-vid-500-do-2-000-yevro-dlya-vnutrishno-peremishheny-osib-ta-zhyteliv-deokupovanyh-terytorij/>.

References

1. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the Period Until 2030], Presidential Decree of Ukraine № 722/2019 (dated 30.09.2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
2. Harmash, O. (2025). *Ukraine aid groups cut services, scramble for cash after US funding shock*. <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-aid-groups-cut-services-scramble-cash-after-us-funding-shock-2025-01-30>.
3. Neyter, R., Zoria, S., Muliar, O. (2024). *Zbytky, vtraty ta potreby silskoho hospodarstva cherez povnomassh-tabne vtorhnennia [Losses, damages and needs of the agricultural sector due to full-scale invasion]*. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf.
4. Office of Inspector General U.S. Agency for International Development. (n.d.). <https://oig.usaid.gov>.
5. Website of the Sustainable Transition to the Agile and Green Enterprise (STAGE) (n.d.). <https://stagepartners.eu/financial-grants>.
6. United Nations Development Programme (UNDP) (n.d.). <https://www.undp.org/ukraine/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development>.
7. Sait Lvivskoi miskoi rady [Website of the Lviv City Council]. (n.d.). <https://city-adm.lviv.ua/lmr/business/applications/>.
8. Sait Platformy «Granty.org.ua» [Granty.org.ua Platform]. (n.d.). <https://granty.org.ua/programa-usaid-konkurentospromozhna-ekonomika-ukrayiny-vydilyt-36-mln-grn-na-pidtrymku-ukrayinskogo-biznesu.html>.
9. Sait prohramy Yevropeiskoho Soiuzu «House of Europe» [Website of the EU «House of Europe» programme]. (n.d.). <https://houseofeurope.org.ua/opportunity/499>.
10. Sait subbrendu ekosystemy «Dii» – «Diia.Biznes» [Sub-brand of the «Diia» ecosystem – «Diia.Business»]. (n.d.). <https://business.diia.gov.ua/news/hranty-dlia-vpo-ta-postrazhdalykh-vid-viiny-osib-na-zapochatkuvannia-chy-rozshyrennia-biznesu>.
11. Sait tsentru rozvytku «Chas zmin» [Website of the Development Center «Chas Zmin»]. (n.d.). <https://chaszmin.com.ua/mini-grant-vid-500-do-2-000-yevro-dlya-vnutrishno-peremishheny-osib-ta-zhyteliv-deokupovanyh-terytorij/>.

Отримано 06.01.2025

UDC 332

Maryna Vorotnikova

PhD student of the Department of Corporate Finance and Controlling,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
E-mail: vorotnikova_maryna@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7932-087X>

FINANCIAL CHALLENGES OF BUSINESS RELOCATION

The article presents the results of a study on the financial ecosystem of business relocation triggered by the military aggression against Ukraine. In the current context, business relocation is viewed as one of the key instruments for preserving economic activity and production capacity. However, the process is accompanied by substantial financial challenges. The main categories of expenditures associated with enterprise relocation have been identified, including logistics, infrastructure, personnel, consulting, and operational costs. Financial risks related to asset losses, currency fluctuations, limited access to credit resources, and regulatory uncertainty are also highlighted.

Special attention is given to the analysis of funding sources for business relocation: government support programs, international grant initiatives, institutional investors, and private funds. The article examines the implementation experience of key programs at the international and municipal levels aimed at supporting relocated businesses, developing small and medium-sized enterprises (SMEs), modernizing production, and ensuring food security.

The study proposes a systematization of financial support areas for business relocation, encompassing the financing of logistics, infrastructure development, support for innovation, employment of internally displaced persons (IDPs), and the agricultural sector. A structural model of interaction between donors, financial institutions, and recipients of support is generalized. It is argued that support for IDPs is not only a social necessity but also an economic prerequisite for the successful relocation of businesses.

The research findings have practical relevance for public authorities, international partners, and business stakeholders. The conclusions can be used to develop effective financial mechanisms for relocated businesses, integrate support programs into economic recovery strategies, and build a resilient development model for Ukraine's national economy during and after the war.

Keywords: business relocation, financial ecosystem, economic recovery, grant support, small and medium-sized enterprises, internally displaced persons, funding sources, economic resilience.

References: 11.