

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

В.А. ПАНЧЕНКО

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ
ЕВАКУАЦІЇ ТА РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ**

Монографія

Житомир
Видавничий дім “Бук-Друк”
2024

УДК 338.245

П16

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Державного університету “Житомирська політехніка”
(протокол № 4 від 19.04.2024 р.)*

Рецензенти:

Людмила Володимирівна Антонова

*доктор наук з державного управління, професор,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

Анатолій Петрович Дикий

*доктор економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»*

Ольга Мстиславівна Руденко

*доктор наук з державного управління, професор,
Національний університет «Чернігівська політехніка»*

Панченко В.А.

П16 Державне управління процесами евакуації та релокації бізнесу : монографія / В.А. Панченко. – Житомир : ТОВ «Видавничий дім “Бук-Друк”», 2024. – 300 с.
ISBN 978-617-560-135-8

Монографія присвячена теоретичним і практичним аспектам державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу, особливо в умовах воєнного стану. У виданні розглядаються ключові виклики, фінансові механізми, правові інструменти та регіональні підходи до підтримки бізнесу, а також оцінюються наслідки релокації для економіки України. Робота містить рекомендації щодо вдосконалення державного управління для забезпечення стійкості вітчизняного бізнесу в кризових ситуаціях.

Видання призначене для докторантів, аспірантів, магістрантів, наукових співробітників, викладачів та студентів закладів вищої освіти, які досліджують процеси державного управління евакуацією та релокацією бізнесу, особливо в умовах кризових ситуацій та воєнного стану, а також формування механізмів підтримки економічної стійкості України.

УДК 338.245

ISBN 978-617-560-135-8

© Панченко В.А., 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЕВАКУАЦІЇ ТА РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ	7
1.1. Концептуалізація державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу	7
1.2. Інституалізація державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу	22
1.3. Об'єктно-предметне поле державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу	37
Висновки до розділу 1	50
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ТА НАСЛІДКАМИ ЕВАКУАЦІЇ І РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ	53
2.1. Вимоги та виклики, що обумовлюють трансформацію державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу	53
2.2. Аналіз витрат і вигід в процесі прийняття державно-управлінських рішень щодо релокації бізнесу	66
2.3. Державне регулювання оцінки збитків та виклики релокації бізнесу в умовах війни	78
Висновки до розділу 2	89
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА БІЗНЕС ТА НАСЛІДКИ ЙОГО РЕЛОКАЦІЇ	93
3.1. Оцінка довоєнного стану бізнесу в Україні	93
3.2. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану	114
3.3. Релокація бізнесу України під час воєнного стану	132
Висновки до розділу 3	146
РОЗДІЛ 4. ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕЛОКАЦІЇ ТА ЕВАКУАЦІЇ БІЗНЕСУ	149
4.1. Понятійно-категоріальна інтерпретація фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу	149
4.2. Моделювання фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу	163
4.3. Джерела державної фінансової підтримки та допомоги на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу	175
Висновки до розділу 4	204

РОЗДІЛ 5. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЕВАКУАЦІЇ ТА РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ	208
5.1. Механізми реалізації інвестиційних проєктів промислових парків brownfield та greenfield при релокації підприємств	208
5.2. Інструменти регіональної підтримки процесів релокації бізнесу	232
5.3. Правовий механізм державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу	246
Висновки до розділу 5	258
ВИСНОВКИ	265
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	273

ПЕРЕДМОВА

В умовах війни в Україні одним із найгостріших питань є забезпечення безперервного функціонування бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій, що потребує організації ефективних процесів релокації та евакуації суб'єктів господарювання. Ці процеси набувають стратегічного значення, оскільки впливають на економічну стабільність, збереження зайнятості, податкові надходження та національну безпеку. Релокація бізнесу, як специфічний напрям державного управління, є складним багатофункціональним процесом, що включає організаційний, фінансовий, правовий, інформаційний та інституційний аспекти. В умовах воєнних дій необхідність переміщення бізнесу обумовлюється не лише безпековими ризиками, але й потребою збереження виробничого потенціалу країни, забезпечення її економічної стійкості та подальшого розвитку. Водночас сучасна наука про державне управління не пропонує достатньо комплексних рішень для регулювання цих процесів, що створює прогалини у практичній реалізації державної політики. З огляду на це, важливим є формування цілісного підходу до управління процесами релокації та евакуації бізнесу, що базуватиметься на розробці концептуальних засад, удосконаленні нормативно-правового забезпечення, створенні ефективного фінансового механізму та інституційних структур. Особливу увагу слід приділити забезпеченню координації між органами державної влади, бізнесом та міжнародними партнерами, що сприятиме підвищенню оперативності та результативності дій у кризових умовах. Актуальність дослідження державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу зумовлена глибокими змінами, які відбуваються в економіці України внаслідок тривалого збройного конфлікту. Ці процеси, що передбачають фізичне переміщення суб'єктів господарювання та їх ресурсів із небезпечних зон до безпечних регіонів, стали ключовим викликом для державної політики. Вони не тільки визначають виживання бізнесу, а й впливають на економічну стабільність, соціальну сферу та національну безпеку. Актуальність дослідження підтверджується не лише потребою у вирішенні нагальних проблем України в контексті державного управління процесами релокації, а й необхідністю створення універсальної моделі управління релокацією та евакуацією суб'єктів господарювання. Таким чином, розробка

інноваційних підходів до державного управління релокацією та евакуацією бізнесу сприятиме не лише стабілізації економічної ситуації, а й формуванню стійких інституційних засад економічного розвитку в умовах криз.

Вищевказані проблеми, хоч і є нагальними та критичними для державного управління, проте їх першопричиною не є повномасштабне вторгнення, адже вже з 2014 р. окупація державних територій та захоплення влади терористичними організаціями за підтримки РФ спонукало підприємства релокуватися. Вперше, зазначені питання піднімалися вченими-економістами, зокрема: Д.О. Грицишеним, О.С. Горайом, В.В. Євдокимовим, К.Ю. Поляк, С.В. Свірко, що досліджували наслідки бойових дій та окупації державних територій з 2014 р. Питання державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу після повномасштабного вторгнення розглядали вітчизняні вчені: С.В. Белай, Н.В. Дачій, С.М. Домбровська, І.В. Драган, І.О. Драган, О.В. Кравчук, В.В. Ксендзук, С.В. Майстро, Н.С. Орлова, О.І. Пархоменко-Куцевіл, А.Л. Помаза-Пономаренко, Л.В. Сергієнко, Ю.В. Шпак, Е.В. Щепанський та інші. Серед зарубіжних вчених проблеми бізнесу в умовах війни, воєнної економіки, евакуації та релокації бізнесу досліджували М. Болдорф (M. Boldorf), П. О'Брайєн (P. O'Brien), М. Бордо (M. Bordo), Є.Р. Волкер (E.R. Walker), С. Дж. Ковне (C.J. Coyne), Д. Клафам (D. Clapham), Б. Корф (B. Korf), К. О'Рourke (K. O'Rourke), Дж. Дж. Марк (D.D. Mark), П. Матіас (P. Mathias), А. Меддісон (A. Maddison), Ю. Уайт (U. White), Дж. Шернер (J. Scherner) та інші. В працях вчених викладені лише фрагментарні теоретичні, організаційні та методологічні положення державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу.

Невирішеними на сьогодні залишаються сукупність теоретичних та методологічних проблем щодо формування державно-управлінських рішень пов'язаних із евакуацією та релокацією бізнесу, зокрема: відсутні будь-які теоретичні положення, що характеризують об'єктно-суб'єктне поле державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу; сучасна методологія державного управління не передбачає інструментів забезпечення ефективності процесів релокації та евакуації бізнесу; відсутні інструменти фінансової підтримки бізнесу з боку держави; на державному рівні відсутні ефективні інструменти забезпечення підтримки релокованого бізнесу. Саме вирішенню зазначених проблем присвячено дане дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЕВАКУАЦІЇ ТА РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ

1.1. Концептуалізація державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу

Процеси евакуації та релокації бізнесу донедавна важко було уявити в фокусі уваги державного управління. Звичайно, певні частини нашої країни могли потерпати від наслідків надзвичайних ситуацій через природні стихійні лиха та техногенні катастрофи, але ці явища не носили системного характеру, а тому не акцентували на собі фокусну увагу державного управління. Оскільки вищевказані явища носили вкрай поодинокий характер, питання про релокації та евакуації бізнесу не висувалось на державний рівень. Від початку збройної агресії РФ проти України у 2014 році вже 10 років поспіль наша держава постійно вимушена вирішувати вищевказані проблеми економічних суб'єктів, які потребують пильної уваги державного управління в Україні.

Перед усім, зазначимо, що проблематика державного управління релокацією та евакуацією бізнесу не була звучання в спеціалізованій літературі. Більше того, на сьогодні існують виключно поодинокі праці вчених С. Беляя, І. Драгана, Ю. Ковальчука, Н. Орлової, С. Писаревського, які опанували питання державного регулювання організації евакуації бізнес-структур та розвитку державно-приватного партнерства у сфері логістичного забезпечення в умовах релокації бізнесу [55, 93]. Зрозуміло, що дві публікації не в змозі вирішити всю значну сукупність питань щодо релокації та евакуації бізнесу, що стоять на сьогодні перед державними органами управління України.

Проблематиці власне розвитку економіки України в умовах війни присвятили свої праці вчені О. Більовська, Д. Грицишен, І. Запужляк, О. Золотова, В. Іванова, О. Казак, О. Климчук, І. Колесник, В. Коломієць, О. Красняк, О. Кудінов, Ю. Курилюк, А. Кучук, І. Лещук, Р. Майстро, Т. Мурована, М. Мельник, Т. Мельник, О. Москаленко, Т. Мурована, В. Погорілий, Є. Редзюк, А. Савчук, Д. Симак, О. Славута, М. Сулима, Н. Томчук-Пономаренко, О. Черниш та інші [57, 73, 109,

111, 117, 125, 129, 161, 162, 173, 174, 248, 286]. Втім, жодний з вказаних вчених не розглядав вищевказаних питань в контексті державного управління.

Окремо слід відзначити сукупність матеріалів VII Щорічної дослідницької конференції НБУ та НБП «Економічна політика під час війни та в період післявоєнної відбудови», що відбулася у червні 2023 р. в Кракові, у наслідок якої було здійснено 5 важливих висновків [244]:

«1. Повномасштабний напад росії має глибокі негативні наслідки, які поширюються далеко за межі України.

2. Підтримка України – військова, фінансова та гуманітарна – є безальтернативною для ліберальних демократій.

3. Посилення санкцій проти агресора та удосконалення уже введених санкцій наближають світ до перемоги над спільним ворогом, впливом автократичних режимів та ресурсною залежністю.

4. Післявоєнне відновлення – це тривалий процес, до якого слід готуватися вже сьогодні.

5. Роль центрального банку під час війни та в період післявоєнної відбудови є надважливою».

Отже, за відсутності будь-яких науково-практичних напрацювань в цій сфері першочергової уваги потребують саме базові положення державного управління релокацією та евакуацією бізнесу, вочевидь, їх формування не можливе без власне понятійного дослідження.

Поняття «державне управління релокацією та евакуацією бізнесу» на сьогодні не вживається як в нормативному, так і науково-публіцистичному полі. За таких умов формування вищевказаного поняття має відбуватись на базі опрацювання змістовних частин наведеної загальної словникової конструкції. Загалом, сучасна наука про державне управління вирізняється різноманіттям підходів до поняття «державного управління» (таблиця 1.1).

Аналіз представлених позицій свідчить про те, що переважна більшість авторів ідентифікує державне управління як діяльність держави (В. Авер'янов, Ю. Ботяк, С. Ківалова, О. Висоцький, О. Висоцька, Ю. Шаров, В. Малиновський, Ю. Ковбасюк, К. Бондаренко, С. Оксентюк, Д. Тихомиров, В. Ємельянов, О. Євтушенко, В. Андріяш та інші).

Окремі автори – В. Авер'янов, І. Дзюба, А. Жуковський, М. Железняк, О. Митяй, О. Світовий, Д. Тихомиров – вважають, що державне управління є діяльністю державних органів/державних органів влади.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «державне управління» у вітчизняній літературі

Автори, рік, джерело	Характеристика поняття
1	2
Указ Президента України №810/98 від 22.07.1996 р. «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні», 1996 [230]	вид діяльності держави, що полягає у здійсненні нею управлінського, тобто організуючого впливу на ті сфери і галузі суспільного життя, які вимагають певного втручання держави шляхом використання повноважень виконавчої влади. В той же час державне управління здійснюється і за межами функціонування виконавчої влади, наприклад, на рівні державних підприємств, установ і організацій. Завдяки цьому поняття «державне управління» за змістом є ширшим, ніж поняття «виконавча влада». Для визначення змістовно поєднаних сфер або галузей суспільного життя, що потребують державного управління, використовується термін «сектор державного управління»
Битяк Ю. та інші, 2001 [44]	самостійний вид державної діяльності, що має організуючий, виконавчо-розпорядчий, підзаконний характер, особливої групи державних органів (посадових осіб) щодо практичної реалізації функцій та завдань держави в процесі повсякденного і безпосереднього керівництва економічним, соціально-культурним та адміністративно-політичним будівництвом
Авер'янов В. та інші, 1999 [85]	особливий та самостійний різновид діяльності держави, що здійснює окрема система спеціальних державних органів – органів виконавчої влади
Ківалова С. та інші, 2003 [45]	специфічна діяльність держави, що дістає вияв у функціонуванні її органів, які безперервно, планомірно, владно і в рамках правових установлень впливають на суспільну систему з метою її вдосконалення відповідно до державних інтересів
Малиновський В., 2004 [155]	один із видів діяльності держави, суттю якого є здійснення управлінського організаційного впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод
Авер'янов В., Дзюба І., Жуковський А., Железняк М. та інші, 2007 [43]	виконавчо-розпорядча діяльність державних органів, ...що полягає в організуючому впливі на суспільні відносини в економічній, соціально-культурній і адміністративно-політичних галузях шляхом застосування державно-владних повноважень

Продовження табл. 1.1

1	2
Висоцький О., Висоцька О., Шаров Ю., 2008 [66]	вид діяльності держави, здійснення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод
Малиновський В., 2009 [154]	багатогранна організуюча діяльність держави, спрямована на виконання її завдань та функцій, що здійснюється через практичну діяльність органів виконавчої влади
Мартиненко В., 2010 [157]	процес здійснення авторитарного врядування через формування та реалізацію системи державних органів виконавчої влади на всіх рівнях адміністративно-територіального поділу країни, які застосовують сукупність способів, механізмів, методів владного впливу на суспільство
Левенець Ю., Шаповал Ю. та інші, 2011 [196]	ключовий вид соціального управління, який полягає у здійсненні державою, її органами владно-організаційного впливу на суспільні відносини і процеси в економічній, соціально-культурній та адміністративно-політичних сферах
Пилипишин В., 2011 [193]	внутрішньоорганізаційну діяльність державних органів, спрямовану на регулювання суспільних відносин у різних сферах державної політики з метою задоволення соціально-економічних, політичних та інших інтересів
Коломоєць Т., 2011 [130]	у вузькому сенсі – це сукупність державних органів, між якими певним чином розподілені різні види діяльності держави; у широкому розумінні – це вид соціального управління, вид специфічної діяльності держави, що дістає вияв у функціонуванні її органів, які впливають на суспільні відносини з метою її урегулювання відповідно до державних інтересів
Ковбасюк Ю. та інші, 2011 [98]	діяльність держави (органів державної влади), спрямована на створення умов для якнайповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами; процес планування, організації, мотивації. Контролю та пов'язуючих їх комунікацій і прийняття рішень з метою формулювання й досягнення цілей держави
Вашенко К., Сурмін Ю. та інші, 2012 [82]	спосіб функціонування і реалізації державної влади з метою становлення й розвитку держави

Продовження табл. 1.1

1	2
Євтушенко О., Андріяш В., 2013 [102]	свідомий практичний, організуючий та регулюючий вплив держави через систему її органів на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення, що спирається на її владну силу; специфічну діяльність держави, що дістає вияв у функціонуванні її органів, які безперервно, планомірно, владно впливають на суспільну систему з метою її вдосконалення відповідно до державних інтересів
Бондаренко К., 2014 [59]	особлива, універсальна діяльність держави, основна складових владно-управлінської діяльності, що має підзаконний характер і здійснюється в межах усіх владних рівнів уповноваженими на те державно-владними суб'єктами відповідно до визначених засад внутрішньої та зовнішньої політики з метою забезпечення повної, всебічної та своєчасної реалізації суспільних потреб та інтересів, що мають або повинні мати відповідну нормативно-правову регламентацію
Білокур Є., 2015 [56]	вид соціального управління, а саме – організуючого впливу з боку носіїв державно-владних повноважень (тобто певної групи органів державної влади) на суспільні відносини і процеси з метою їх упорядкування, координації та спрямування шляхом різного роду виконавчих і розпорядчих дій на виконання законів та інших правових актів держави та щодо практичної реалізації функцій та завдань держави у цілому
Ємельянов В., Євтушенко О., Андріяш В., 2015 [103]	системна діяльність держави в особі її владних органів, які за допомогою певних механізмів, методів та інструментів здійснюють керівний та координуючий вплив на суб'єктів з метою їх ефективного функціонування і досягнення суспільного добробуту
Мельник А., Дудкіна О., Васіна А., 2015 [159]	управління справами суспільства з метою досягнення юридично визнаних цілей
Оксентюк С., 2018 [182]	вид діяльності держави, здійснення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод
Митяй О., Світовий О., 2018 [165]	сукупність усіх видів діяльності усіх органів держави, тобто фактично всі форми реалізації державної влади в цілому....; ...сукупність державних органів, між якими певним чином розподілені різні види діяльності держави

Продовження табл. 1.1

1	2
Тихомиров Д., 2020 [278]	у звуженому варіанті державне управління характеризується як елемент державної діяльності і виявляється зовні у сфері функціонування виключно органів виконавчої влади; у широкому розумінні державне управління охоплює будь-яку діяльність будь-якого державного органу влади (законодавчої, виконавчої, судової тощо), що здійснюється в межах владної компетенції та на підставі закону з метою забезпечення потреб та інтересів соціальних суб'єктів
Жукова Є., 2022 [106]	засіб впливу держави на суспільство і громадян для досягнення передусім інтересів держави; державне управління не передбачає або ігнорує зворотний зв'язок із суспільством та окремими соціальними групами стосовно схвалення окремих рішень чи державних політик та їх зміни у разі несхвалення громадянами; державне управління завжди політизоване, в основі всіх його заходів лежать політичні рішення; для державного управління характерним є суб'єкт-об'єктний підхід, за якого держава активно змінює поведінку та свідомість громадянина
Омельчак, Г., 2023 [184]	це детальне та систематичне застосування закону для забезпечення виконання державної політики, систематичне впорядкування справ і продумане використання ресурсів, спрямоване на здійснення забезпечення суспільного розвитку держави в цілому
Нагаєв В., 2023 [175]	цілеспрямована взаємодія державних ...органів влади з юридичними та фізичними особами з приводу забезпечення реалізації законів та підзаконних актів і виконання частини основних функцій: орієнтуючого планування, що визначає бажані напрямки розвитку, створення правових, економічних та інших умов для реалізації інтересів учасників взаємодії, розподілу праці, кооперування та координування діяльності, моніторинг результатів

Певна кількість авторів доводить, що державне управління є видом соціального управління (Ю. Левенець, Ю. Шаповал, Т. Коломоєць, Є. Білокур та інші).

Інші поодинокі автори стверджують, що державне управління виступає:

- взаємодією державних органів влади та фізичними особами (В. Нагаєв);
- засобом впливу держави на суспільство (Є. Жукова);
- застосуванням закону (Г. Омельчак);

- спосіб функціонування і реалізації державної влади (К. Ващенко, Ю. Сурмін);
- процес врядування (В. Мартиненко);
- сукупність державних органів (Т. Коломоєць);

Критичний аналіз наведених підходів свідчить про переважну термінологічну консолідацію вчених в сфері державного управління щодо визначення змісту поняття «державне управління», яка характеризується як вид діяльності держави. При цьому на думку автора, такий підхід є дійсно вірним, окрім того, що державне управління виступає не просто видом діяльності держави, а основним видом останньої.

Підхід, за яким державне управління є діяльністю державних органів, вбачається більш конкретизованим за попередній, оскільки замість дещо абстрактного суб'єкту управління у формі «держави», автори висувують на рівень суб'єкту «державні органи». Однак, при цьому власне перше таке визначення датується 2007 роком, коли чіткого визначення поняття «державний орган» не було. Втім, через 10 років вітчизняне нормативно-правове поле закріпило визначення «державного органу», за яким останній є: «органом державної влади, в тому числі колегіальним державним органом, іншим суб'єктом публічного права, якому згідно із законодавством надані повноваження здійснювати від імені держави владні управлінські функції та юрисдикція якого поширюється на всю територію України або на окрему адміністративно-територіальну одиницю» [218, 229, 232].

Цілком доречним вбачається підхід, за яким державне управління презентовано у якості виду соціального управління, яке, як відомо, являє собою «управління, здійснюване у людському суспільстві, людьми стосовно людей; ... це здійснення цілевстановлюючого організуючого та регулюючого впливу на спільну (колективні) діяльність людей з метою ефективного досягнення загальних результатів відповідно до реальних потреб суспільства» [42].

Інші підходи, представлені в поодиноких публікаціях, вбачають певним чином обмеженими, оскільки висвітлюють лише окремі специфічні характеристики державного управління.

В контексті вищевказаного, окремої уваги заслуговує комплексний підхід, запропонований відомою вченою С. Свірко, за яким «..державне управління ... має чотиригранний формопрояв у

вигляді: системи, процесу, діяльності та наукового спрямування» [261, 265]. Автор підтримує такий підхід, який набув, хоча і в межах специфічного об'єкту – бюджетної безпеки, потужної аргументації в монографії вищевказаного автора [263].

Звертаючись до інших складових словникової конструкції «державне управління процесами евакуації та релокації бізнесу», зауважимо, що, на відміну від базового терміну – державне управління – всі інші терміни вкрай обмежено та суперечливо трактуються в спеціалізованій літературі і, переважним чином, не закріплені у вітчизняному нормативно-правовому полі. Виключенням є поняття евакуації, яке закріплено в Постанові Кабінету Міністрів України, згідно якій остання є «комплексом заходів щодо організованого вивезення (виведення) населення з районів (місць), зон можливого впливу наслідків надзвичайних ситуацій і розміщення його у безпечних районах (місцях) у разі виникнення безпосередньої загрози життю та заподіяння шкоди здоров'я людей», яка, втім, в 2013 році втратила чинність [225].

Поняття «релокація» загалом сприймається на сьогодні як переїзд, переміщення чогось або когось [253]. Водночас, окремі автори сприймають релокацію апріорі як «перенесення місця фізичного розташування підприємства з місця постійної дислокації повністю або частково задля збереження можливості роботи підприємства та повноцінного його функціонування» [197]. В той же час, типологія релокації передбачає виокремлення таких видів останньої: релокації людини, релокації працівників, релокації громади та релокації підприємств [109]. Таким чином, власне релокація не є переміщенням підприємств.

Поняття «бізнесу» в Україні часто ототожнюється з поняттям «підприємництво», яке, згідно ст. 42 Господарського кодексу України являє собою «..самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарською діяльністю, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [70]. Втім, окремі автори вважають, що «...поняття «бізнес» ширше за змістом, оскільки до бізнесу належить здійснення будь-яких одноразових комерційних угод в будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу; бізнес – це діяльність, здійснювана приватними особами чи підприємствами (організаціями) щодо використання природних благ,

виробництва, придбання та продажу товарів чи надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші для взаємної вигоди зацікавлених сторін» [92]. Таку позицію вищевказаних авторів слід визнати певним чином помилковою, оскільки, наприклад, бюджетні організації також здійснюють як використання природних благ, так і надання послуг в обмін на інші результати діяльності або гроші; в той же час, вищевказані суб'єкти господарювання згідно Бюджетному кодексу України є неприбутковими, тобто їх діяльність не пов'язана з отриманням прибутку – центральної категорії бізнесової сфери [63].

Зважаючи на наведені характеристики, під державним управлінням процесами евакуації та релокації бізнесу пропонується розуміти окремий напрям державного управління в межах якого держава через державні органи та інші суб'єкти державного управління здійснює цільовий послідовний регулюючий вплив на організацію фізичного переміщення суб'єктів підприємницької діяльності та їх господарського майна з місця постійної дислокації через виникнення можливого чи фактичного впливу наслідків надзвичайних ситуацій до безпечних для ведення такої діяльності місць з метою забезпечення їх безперервного та повноцінного функціонування задля подальшого економічного розвитку країни.

В світлі концептуалізації державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу важливого значення набувають мета, функції та завдання.

Оскільки мета визначає фактично орієнтир та/або еталон майбутнього результату суб'єктного впливу на об'єкт державного управління, під останньої в межах державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу, зважаючи на наведене визначення пропонується розуміти забезпечення безперервного та повноцінного функціонування економічних суб'єктів в умовах впливу наслідків надзвичайних ситуацій задля подальшого економічного розвитку країни.

Щодо функцій державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу нагадаймо, що загалом зміст поняття «функції державного управління» трактується по різному (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Трактування поняття «державне управління» у вітчизняній літературі

Автори, рік, джерело	Характеристика поняття
Битяк Ю., 2001 [44, С. 129-130]	об'єктивно зумовлені види владних, цілепокладаючих, організуючих і регулюючих впливів держави (відповідних державних органів, посадових осіб) на керовані об'єкти
Мельник А., 2003 [160]	це юридично виражені управляючі впливи окремих органів державної влади, які вони мають право і зобов'язані здійснювати щодо певних об'єктів управління або компонентів певних структур. Обсяг управлінської функції зумовлений місцем державного органу в структурі управляючої системи й окреслює його межі в управлінні суспільними процесами
Малиновський В., 2003 [153, С. 202]	складова змісту управлінської діяльності, що характеризується певною самостійністю, однорідністю, складністю та стабільністю владно-організуючого впливу суб'єкта управління, спрямованого на забезпечення життєво значущих потреб об'єкта управління
Кагановська Т., 2009 [116, С. 81]	стійкі, відносно самостійні, найбільш загальні види діяльності органів державної влади, спрямовані на досягнення цілей державного управління
Ковбасюк Ю., Сурмін Ю., Надолішній П., 2011 [98, С. 662]	специфічний за предметом, змістом і засобом забезпечення цілісний управлінський вплив держави
Алфьоров С., Ващенко С., Долгополова М., Купін А., 2011 [47]	відносно самостійні та однорідні частини змісту управлінської діяльності, в яких виражається владно-організуючий вплив суб'єкта управління на об'єкт
Ковбасюк Ю., Ващенко К., Сурмін Ю., 2012 [82]	виражає спеціалізований вид управлінської діяльності, пов'язаний із місією – головною метою діяльності органу публічної влади
Кравцова Т., Калініченко Г., 2015 [137, С. 27]	головні види державно-управлінської діяльності, що виражають і конкретизують владно-організаційну сутність і призначення державного управління
Білокур Є., 2015 [56, С. 14]	самостійні та однорідні складові змісту державно-управлінської діяльності, які відображають окремі напрями цієї діяльності, здійснюються уповноваженими органами (посадовими особами) державного управління і спрямовані на забезпечення виконання цілей і завдань державного управління
Бахтіна Ю., 2018 [53, С. 86]	діяльність, за допомогою якої органи державної влади виконують свої повноваження для досягнення певної мети. В такій діяльності присутній обов'язковий суб'єкт - це держава (в особі її органів), об'єкт управління та мета такої діяльності
Рябець К., 2022 [257, С. 208]	один із засобів упорядкування життєдіяльності громадян ... визначаються цілями та завданнями держави ... їх практична реалізація здійснюється системою органів державного управління, рівень ефективності функціонування яких залежить від правильно визначеного у конкретних ситуаціях кола управлінських функцій та від розуміння їх сутності

Узагальнюючий аналіз представлених позицій свідчить, що автори наведених визначень уявляють функції державного управління як:

– види впливів держави (Ю. Бітяк, Ю. Ковбасюк, Ю. Сурмін, П. Надолішній);

– управлінські впливи органів державної влади (А. Мельник, В. Малиновський, Т. Кагановська, К. Рябець);

– управлінська діяльність відповідних органів (С. Алфьоров, С. Ващенко, М. Долгополова, А. Купін, Т. Кравцова, Г. Калініченко, Є. Білокур, Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін);

– діяльність органів державної влади (Ю. Бахтіна).

На нашу думку, всі ці визначення дещо спрощують поняття функції державного управління. Здійснимо спробу його уточнення на підставі звернення до першовитоків.

Так, тлумачний словник української мови трактує поняття функція як «явище, яке залежить від іншого явища, є формою його виявлення і змінюється відповідно до його змін»; обов'язок, діяльність, робота; величина» [279]. Оскільки функції державного управління залежать від запитів суспільства до державного управління, які формують певні властивості останнього та на які останнє має відповідати у певних формах [260], вбачається за можливе під функціями державного управління розуміти «формопрояв властивостей державного управління в процесі реалізації його мети».

Завданнями, згідно тлумачного словнику української мови, є «мета, до якої прагнуть; те, що хочуть здійснити; наказ, щось виконати; наперед визначений, запланований для виконання обсяг роботи, справи тощо» [279]. Підтримуємо точку зору професора С.В. Свірко і пропонуємо розуміти під завдання державного управління визначене функціями останнього коло доручень-вимог для виконання цією системою [260].

Деталізацію функцій управління загалом вперше здійснив видатний вчений Анрі Файоль, який у своїй праці «Загальне і промислове управління» визначив такі з них: «планування, організація, керівництво, координація, контроль» [32]. В межах державного управління на сьогодні існують такі підходи до визначення функцій останнього (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до визначення складу функцій державного управління

Автори, рік, джерело 1	Склад функцій 2
Гурне Б., 1993 [77]	головні (спрямовані на виконання завдань), допоміжні (викликані потребами системи управління), командні (пояснюються необхідністю застосуванням влади)

Продовження табл. 1.3

1	2
Кравцова Т., 1999 [137, С. 89]	аналіз, прогнозування, планування, організація, регулювання, контроль
Битяк Ю., 2001 [44, С. 130-133]	загальні (прогнозування, планування, організація, регулювання, координація, облік, контроль), спеціальні, допоміжні (кадрове, матеріально-технічне, фінансове забезпечення, діловодство тощо)
Мельник А., Оболєнський О., Васіна А., Гордієнко Л., 2003 [160, С. 88]	загальні (аналіз, прогнозування, планування, організація, регулювання, кадрове забезпечення, контроль), спеціальні (економічні, духовні тощо)
Малиновський В., 2003 [153, С. 210]	основні (адміністративно-політичні, економічні, соціальні, культурно-освітні), загальні (стратегічне планування, прийняття управлінських рішень, організацію діяльності, мотивацію, контроль), допоміжні (управління людськими ресурсами, фінансова діяльність, бюджетний процес, юридично-судові функції, діловодство і документування, зв'язки з громадськістю)
Кагановська Т., 2009 [116, С. 80]; Кравцова Т., Калініченко Г., 2011 [137, С. 523]	прогнозування, планування, організація, регулювання, координація, облік (статистика), контроль
Кравцова Т., Калініченко Г., 2011 [138, С. 29]	головні (політико-адміністративні, економічні, соціальні, гуманітарні), допоміжні (управління персоналом, організаційне та матеріально-технічне забезпечення, забезпечення функціонування бюджетної системи, юридичне забезпечення, технічне забезпечення), командні (прогнозування, відстеження результативності, зв'язки з громадськістю, розробка концепцій і стратегій, організація служб і процедур, контролю і аудиту)
Білокур Є., 2015 [56, С. 2]	який узагальнив існуючі підходи до їх визначення і виокремив наступні з функції державного управління: державне планування, державне регулювання, державний контроль, управління
Смельянов В., Євтушенко О., Андріяш В., 2015 [103, С. 46-47]	За критерієм змісту, характером і обсягом впливу (загальні та спеціальні); за характером і послідовністю дій (аналіз, прогнозування, планування); за сферою суспільного життя (внутрішні та зовнішні)
Цокур Є., 2024 [285]	За критерієм змісту, характером і обсягом впливу функції державного управління поділяють на загальні й спеціальні; залежно від спрямованості й місця впливу можна виділити внутрішні й зовнішні функції управління
Бахтіна Ю., 2018 [53, С. 88]	внутрішні (характеризують управління всередині державної управлінської системи), зовнішні (характеризують процес впливу органів державної влади на об'єкт управління); контроль, планування, організація, координація, регулювання, прогнозування, правового моніторингу

Продовження табл. 1.3

1	2
Алфьоров С., Ващенко С., Долгополова М., Купін А., 2011 [47, С. 38-39]	Основні функції сучасної виконавчої влади: виконавча (правозастосувальна) функція, тобто функція виконання законів; правозахисна функція; соціально-економічна функція, тобто створення умов для розвитку господарського будівництва, соціально-культурного й адміністративно-політичного управління, ще цю функцію можна назвати забезпечувальною, оскільки вона спрямована на забезпечення добробуту населення; функція забезпечення законності і дотримання конституційного порядку в державі; регулятивна функція, в рамках якої здійснюється: керівництво, контроль, координація, планування, облік, прогнозування в державі; нормотворча функція, в рамках якої органи виконавчої влади здійснюють прийняття підзаконних нормативних актів; охоронна (юрисдикційна) функція означає, що органи виконавчої влади наділені повноваженнями щодо застосування до юридичних та фізичних осіб державного примусу

Проведений аналіз свідчить про значну розшарованість поглядів на види функцій. На тлі багатоваріантності підходів щодо функцій державного управління, вочевидь, на увагу заслуговує найбільш аргументований. В зв'язку з цим, варто дослухатись до аргументів професора С. Свірко, яка стверджує: в контексті об'єкту дослідження, функції державного управління бюджетною безпекою являють собою систему двомірних змістовно-цільових елементів керуючого впливу відповідних суб'єктів державного управління бюджетною безпекою власне на бюджетну безпеку, а також зовнішнього керуючого впливу результату державного управління бюджетною безпекою на суспільство. При цьому функції внутрішнього впливу (загальні) являють собою класичні функції управління загалом, за допомогою яких суб'єкти цілеспрямовано впливають на об'єкт – в даному разі бюджетну безпеку – з метою досягнення відповідного рівня останньої. Саме вони лягли в основу моделі нормативного забезпечення управління бюджетною безпекою, а саме: планування /прогнозування, організація, мотивація, контроль. Функції зовнішнього впливу (специфічні) являють собою векторне дієве спрямування результатів внутрішнього керуючого впливу на зовнішнє середовище в межах суспільства. Зрозуміло, що функції внутрішнього впливу є первісними по відношенню до функцій зовнішнього впливу, оскільки без результату реалізації перших, не можлива дія других» [263]. Підтримуючи загалом підхід автора, зазначимо, в той же час, що склад функцій внутрішнього впливу потребує певного уточнення: так,

функція мотивації згідно свого змістовного наповнення автоматично включена до функції керівництва, яка є функціонально основною в процесі державного управління. Щодо функції координації, вона, за своїм змістовним наповненням вочевидь включена до функції організації, яка також функцію організації, при цьому остання являє собою «сукупність засобів, методів, способів оптимізації функціонування об'єкта організації» [264].

З огляду на те, що державне управління процесами релокації та евакуації бізнесу сприятиме забезпеченню:

- існування первинних економічних інституцій в складі інституту економіки країни;

- захисту бізнесу країни від негативних явищ надзвичайних ситуацій;

- виробничої безпеки країни, під якою розуміють «стан виробничої сфери країни, за якого забезпечується максимально ефективне використання наявних виробничих потужностей у країні, їх модернізація та розширене відтворення, зростання рівня інноваційності виробництва та підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки» [220];

- спільноти на реалізацію принципу публічності державного управління достовірною та оперативною інформацією про стан бізнесу в країні;

- продовження поповнення дохідної частини державного та місцевих бюджетів через сплату податків бізнесовими структурами, що підлягають чи зазнали евакуації та релокації, згідно принципу безперервності діяльності;

- необхідного рівня зайнятості населення в умовах евакуації та релокації бізнесу;

- покриття державно-управлінським впливом відповідного сегменту економічного життя країни в умовах надзвичайних ситуації – процесу евакуації та релокації бізнесу.

Функції зовнішнього впливу державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу набувають наступного вигляду (таблиця 1.4).

Впровадження в практику функціонування підсистеми державного управління процесами евакуації та релокації, побудованої на запропонованому теоретичному базисі, сприятиме формуванню комплексної системи механізмів, здатної забезпечити ефективність таких процесів в умовах кризових ситуацій. Основою цього процесу має стати

нормативно-правова надбудова, яка передбачає розробку законодавчих актів та регуляторних документів, що визначатимуть права, обов’язки та відповідальність усіх учасників евакуаційних та релокаційних заходів. Розроблена основа повинна бути доповнена організаційними структурами, які включатимуть спеціалізовані органи державного управління, відповідальні за планування, координацію та моніторинг цих процесів.

Таблиця 1.4

Функції зовнішнього впливу державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу*

Функція	Завдання
інституційна	забезпечення існування первинних економічних інституцій як складових інституту економіки країни
діяльнісна	забезпечення здійснення відповідного функціонального напрямку державного управління в країні
захисна	забезпечення захисту бізнесу в країні, як основи її економічного розвитку
безпекова	забезпечення збереження та досягнення необхідного рівня виробничої безпеки країни, як складової економічної безпеки країни
інформаційна	забезпечення суспільства правдивою та оперативною інформацією щодо стану бізнесу та виробничої безпеки в країні
бюджетна	забезпечення наповнення дохідної частини державного та місцевих бюджетів з боку бізнесу, що підлягає чи зазнав евакуації та релокації
трудова	забезпечення зайнятості працівників бізнесових структур, що підлягають чи зазнали евакуації та релокації

**розроблено автором на підставі [263, С. 88-89]*



Рис. 1.1. Комплекс функцій державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу

1.2. Інституалізація державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу

Існування сучасного суспільства неможливе без формування чіткої ієрархічної структури державних інститутів. Важко не погодитись з професором Свірко С., яка в своїй монографії зазначала, що «на сьогодні інститути суспільного життя розглядаються в якості елементу суспільного багатства» [263, С. 120; 269, С. 128]. Як відомо, інституціоналізм первісно виник як одним з напрямів економічної теорії, втім, в процесі наступних 100 років досліджень він «поступово з економічної сфери перенесений до інших наукових напрямів, як то соціологія, політологія тощо через інституалізацію останніх [263, С. 121]. Загалом, під інституалізацією розуміють «утворення стабільних зразків соціальної взаємодії, заснованої на формалізованих правилах, законах, звичаях і ритуалах; процес упорядкування, структурування, формалізації і стандартизації певних усталених компонентів свідомості або поведінки, в ході якого соціальні практики стають достатньо регулярними і тривалими; процес конституювання (утворення) соціальних інститутів» [98, С. 264].

Слід визнати, що в нашій країні спостерігається певне відставання наукової державно-управлінської сфери від практичної, що спричиняє досить часто дублювання функцій та повноважень органів державної влади. В той же час «інституалізація повноважень органів державної влади полягає в тому, що кожен інститут державного управління отримує визначені тільки для нього специфічні повноваження, які він повинен ретельно виконувати з метою підтримки нормального функціонування, подальшого розвитку об'єктів суспільного сектора та персональної підзвітності і відповідальності перед державою за допущені недоліки й прорахунки у цій роботі. Інституалізація повноважень органів державного управління дозволяє керівникам і спеціалістам у цій галузі: по-перше, знати, до якого конкретно інституту можна звернутись з певною проблемою і вирішити її; по-друге, з'ясувати, хто нестиме персональну відповідальність у випадку невирішення (затягування з вирішенням) відповідної проблеми; по-третє, подати до суду на інституалізований інститут за невиконання ним доручених йому державою повноважень і застосування до нього певних фінансових санкцій [99, С. 203-204; 270, С. 121]. Враховуючи відсутність будь-яких напрацювань в сфері

інституалізації державного управління процесами релокації та евакуації, за умов певної невизначеності повноважень органів державної та місцевої влади проведення дослідження у цьому напрямку є вкрай важливим та необхідним.

На сьогодні проблематику інституалізації державного управління опрацьовували А. Васіна, Д. Грицишен, В. Євдокимов, С. Свірко, С. Сітарський, І. Супрунова. Попри вагомість отриманих вказаними вченими наукових результатів, кожне з досліджень торкалось вузькопрофільним конкретних спрямувань державного управління. При цьому жодне з досліджень не торкалось питань державного управління процесами релокації та евакуації.

На нашу думку, в контексті вище сформованих функцій державного управління процесами релокації та евакуації, а також зважаючи на повноваження центральних органів влади, суб'єктами державного управління процесами релокації та евакуації виступають:

- Президент України (ПУ);
- Верховна рада України (ВРУ);
- Рада національної безпеки та оборони України (РНБОУ);
- Кабінет міністрів України (КМУ);
- Міністерство економіки України (МЕУ);
- Міністерство фінансів України (МФУ);
- Державна казначейська служба України (ДКСУ);
- Рахункова палата України (РПУ);
- Державна аудиторська служба України (ДАСУ).

Вивчення повноважень та завдань кожного з вищевказаних органів дозволило визначити таку їх функціональну спрямованість в межах державного управління процесами релокації та евакуації.

Так, Президент України, як глава держави, що фактично виступає від її імені, «гарант її суверенітету, територіальної цілісності, додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина», має такі повноваження в сфері державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу [233, 133]:

- захищає та гарантує державну незалежність та національну безпеку країни (у тому числі економічної безпеки, а отже і виробничу безпеку);
- призупиняє дію нормативно-правових документів Кабінету Міністрів України, у тому числі в сфері державного управління процесами релокації та евакуації, через наявні в них протиріччя

Конституції, та звертається до Конституційного Суду України з приводу неконституційності їх положень;

- анулює нормативно-правові документи Ради міністрів Автономної Республіки Крим, у тому числі в сфері державного управління процесами релокації та евакуації;

- вносить до Верховної Ради України подання про оголошення стану війни та у разі збройної агресії проти України приймає рішення про використання Збройних Сил України та інших утворених відповідно до законів України військових формувань», тобто приймає рішення, що безпосередньо впливають на процеси релокації та евакуації;

- керує Радою національної безпеки і оборони України, що розглядає питання національної безпеки в цілому та економічної безпеки зокрема (серед іншого і виробничої безпеки);

- приймає у разі наявності реальної загрози державні незалежності країни згідно законодавству рішення про мобілізацію та введення воєнного стану в Україні в цілому та на її окремих територіях, тобто приймає рішення, що безпосередньо впливають на процеси релокації та евакуації бізнесу;

- приймає у разі наявності реальної загрози рішення про введення в Україні в цілому та на її окремих територіях надзвичайного стану (у тому числі з наступною релокацією та евакуацією бізнесу), оголошує окремі території України зонами надзвичайної екологічної ситуації за наступного затвердження цих рішень Верховною Радою України;

- візує законодавчі акти Верховної Ради України (у тому числі ті, що впливають на процеси релокації та евакуації бізнесу);

- ветоє за необхідності законодавчі акти Верховної Ради України (крім законів про внесення змін до Конституції України) та повертає їх Верховній Раді України на повторне опрацювання (у тому числі ті, що впливають на процеси релокації та евакуації бізнесу);

- здійснює інші повноваження згідно Конституції України.

Верховна Рада України, як «єдиний орган законодавчої влади в Україні», має такі повноваження в сфері державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу [133, 233, 239]:

- приймає закони (у тому числі ті, що торкаються процесів релокації та евакуації бізнесу);

- формує основи внутрішньої (в тому числі і економічно-безпекової) і зовнішньої політики, забезпечує реалізацію стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та НАТО;

– затверджує показники Державного бюджету України та вносить зміни до нього (у тому числі в частині коштів, що спрямовуються на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу), здійснює контроль за його виконанням, приймає рішення відносно звіту про виконання останнього;

– затверджує загальнодержавні програми економічного (в тому числі в частині забезпечення процесів релокації та евакуації бізнесу), науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля;

– заслуховує послання Президента України про внутрішнє (у тому числі в частині реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу) і зовнішнє становище України;

– оголошує стан війни і укладення миру, схвалює «рішення Президента України про використання Збройних Сил України та інших військових формувань у разі збройної агресії проти України», які безпосередньо впливають на процеси релокації та евакуації бізнесу;

– опрацьовує та схвалює Програму діяльності Кабінету Міністрів України, в тому числі в частині процесів релокації та евакуації бізнесу;

– проводить контроль діяльності Кабінету Міністрів України згідно Конституції та закону, у тому числі в частині управління процесами релокації та евакуації бізнесу;

– затверджує рішення про отримання Україною від іноземних економічних суб'єктів позик, що не заплановані Державним бюджетом України, здійснює контроль за їх використанням, у тому числі на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу;

– затверджує укази Президента України про введення воєнного чи надзвичайного стану в Україні або на окремих її територіях, про загальну або часткову мобілізацію, про оголошення окремих територій України зонами надзвичайної екологічної ситуації, що безпосередньо впливає на процеси релокації та евакуації бізнесу;

– здійснює інші повноваження згідно Конституції України.

Рада Національної безпеки та оборони України, як суб'єкт державного управління процесами релокації та евакуації, має такі повноваження в сфері останнього [133, 233, 236, 237]:

– опрацьовує та вивчає проблематику, які згідно вітчизняного законодавства відносяться до сфери національної безпеки і оборони, надає пропозиції Президентові України, приймає рішення щодо: ідентифікації стратегічних національних інтересів України,

концептуальних підходів та напрямів забезпечення національної безпеки і оборони у різних (у тому числі виробничій) сферах; нормативно-правових актів та документів з питань національної безпеки і оборони (в тому числі в сфері економічної в цілому та виробничої безпеки зокрема); удосконалення системи забезпечення національної безпеки (в тому числі в сфері економічної в цілому та виробничої безпеки зокрема) та організації оборони, утворення, реорганізації та ліквідації органів виконавчої влади у цій сфері; проекту Закону України про Державний бюджет України та пропозицій до Бюджетної декларації в частині кодів економічної класифікації видатків, що відносяться до потреб національної безпеки і оборони України (в тому числі в сфері економічної в цілому та виробничої безпеки зокрема); забезпечення виконання заходів з питань національної безпеки і оборони; заходів різнопрофільного характеру згідно масштабу загроз національним інтересам України, у наслідок яких можливими стають релокація та евакуацію бізнесу; доручень органам виконавчої влади та науковим закладам України з приводу опрацювання чітко визначеного кола питань та проведення досліджень у сфері національної безпеки (у тому числі економічної в цілому та виробничої зокрема) і оборони; залучення в межах системи виконавчої влади контрольних, інспекційних та наглядових органів до здійснення контролю за своєчасністю та якістю виконання прийнятих Радою національної безпеки і оборони України рішень, введених в дію указами Президента України, у тому числі в сфері релокації та евакуації бізнесу; питань оголошення стану війни, загальної або часткової мобілізації, введення воєнного чи надзвичайного стану в Україні або на окремих її територіях, оголошення в разі потреби окремих територій України зонами надзвичайної екологічної ситуації, що впливають на процеси релокації та евакуації бізнесу; невідкладних заходів із розв'язання кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці України (в цілому та економічній (виробничій) у тому числі), зокрема в частині релокації та евакуації бізнесу; «необхідності примусового відчуження або вилучення рухомого майна, що використовується чи може використовуватися для забезпечення діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу України і щодо якого існує ризик переривання його функціонування у зв'язку з перебуванням такого майна на території адміністративно-територіальної одиниці України, щодо якої існує загроза її тимчасової

окупації та межі якої розташовані на відстані не більше 30 кілометрів від району ведення воєнних (бойових) дій або від тимчасово окупованої території»;

- координує реалізацію легітимізованих указами Президента України прийнятих нею рішень (у тому числі в частині економічної в цілому та виробничої безпеки зокрема), проводить контроль діяльності органів виконавчої влади у сфері національної безпеки і оборони, надає висновки та рекомендації Президентові України;

- започатковує розробку нормативно-правових актів та документів з питань національної безпеки і оборони (у тому числі в частині економічної безпеки загалом та виробничої безпеки зокрема), узагальнює практику їх реалізації та результати моніторингу їх виконання;

- координує і контролює переведення органів виконавчої влади всіх рівнів та економіки країни на роботу в умовах воєнного чи надзвичайного стану (у тому числі і в сфері процесів релокації та евакуації бізнесу);

- координує і контролює діяльність органів місцевого самоврядування в межах наданих повноважень під час введення воєнного чи надзвичайного стану (в тому числі в частині процесів релокації та евакуації бізнесу);

- координує та контролює діяльність органів виконавчої влади по відбиттю збройної агресії, організації захисту населення та забезпеченню його життєдіяльності, охороні життя, здоров'я, конституційних прав, свобод і законних інтересів громадян, підтриманню громадського порядку в умовах воєнного та надзвичайного стану та при виникненні кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці України (у тому числі в частині релокації та евакуації бізнесу)»;

- здійснює інші повноваження згідно законодавству.

Кабінет Міністрів України, як вищий орган в системі органів виконавчої влади, має такі повноваження в сфері державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу [133, 231]:

- гарантує державний суверенітет і економічну самостійність України, проведення різновекторної політики держави, виконання Конституції і інших нормативно-правових актів України, у тому числі в сфері реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу;

- здійснює реалізацію економічної (у тому числі в сфері виробничої безпеки), соціальної, освітньої, культурної, наукової,

природоохоронної, екологічної політики, політики зайнятості та природокористування;

- формує та втілює в життя загальнодержавні програми розвитку України у різних сферах її функціонування, в тому числі в умовах необхідності реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу;

- забезпечує паритетні умови поступу всіх форм власності, у тому числі в контексті процесів релокації та евакуації бізнесу;

- формує проєкт закону про Державний бюджет України (в тому числі в частині фінансового забезпечення процесів релокації та евакуації бізнесу), реалізовує останній після його затвердження Верховною Радою України, подає Верховній Раді України звіт про його виконання;

- реалізовує в Україні заходи оборонного та безпекового характеру України (в тому числі економічної безпеки загалом та виробничої безпеки зокрема), заходи щодо забезпечення громадського порядку, боротьби зі злочинністю;

- скеровує і узгоджує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади, в тому числі тих, що здійснюють державне управління процесами релокації та евакуації бізнесу;

- здійснює інші повноваження згідно законодавства України.

Міністерство економіки України, як один з органів центральної виконавчої влади, має такі повноваження в сфері державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу [193]:

- формує проєктні нормативно-правові документи сфери його компетенції, в тому числі в частині релокації та евакуації бізнесу;

- проводить нормативно-правове регулювання положень сфери його компетенції, в тому числі в частині релокації та евакуації бізнесу;

- здійснює аналітичні дослідження «стану та тенденцій економічного і соціального розвитку України, секторів та галузей економіки, розробляє пропозиції щодо основних напрямів розвитку та реформування економіки, досягнення Цілей сталого розвитку, забезпечує підготовку відповідних планів і програм, здійснює державне прогнозування економічного і соціального розвитку України, складає прогнозні зведені національні рахунки для економіки в цілому, зокрема таблицю «витрати – випуск» (міжгалузевий баланс), забезпечує координацію роботи органів виконавчої влади із зазначених питань, розробляє структуру прогнозних документів економічного і соціального розвитку, методичні рекомендації щодо їх підготовки,

відповідає за впровадження в практику сучасних технологій прогнозування соціально-економічних процесів», в тому числі в частині процесів релокації та евакуації бізнесу;

- формує разом з іншими органами виконавчої влади та НБУ прогнози економічного і соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий періоди, в тому числі з урахуванням процесів релокації та евакуації бізнесу;

- організаційно і методично скеровує та узгоджує діяльність щодо формування прогнозів та програм економічного і соціального розвитку АРК, областей, районів і міст на середньо- та короткостроковий періоди, в тому числі з урахуванням процесів релокації та евакуації бізнесу;

- здійснює аналітичні дослідження щодо конкурентоспроможності національної економіки, формує напрями діяльності і заходи на підвищення останнього, в тому числі з урахуванням процесів релокації та евакуації бізнесу;

- розробляє згідно вітчизняного нормативно-правового поля рекомендації з вдосконалення бюджетно-податкового законодавства, в тому числі з урахуванням процесів релокації та евакуації бізнесу;

- приймає участь згідно вітчизняного нормативно-правового поля у розробці та реалізації державної фінансової політики (у тому числі бюджетної та податкової), формуванні Бюджетної декларації, в тому числі з урахуванням процесів релокації та евакуації бізнесу;

- здійснює економічну оцінку проєктів Державного бюджету України, а також аналіз економічних детермінант виконання останнього, в тому числі процесів релокації та евакуації бізнесу;

- організаційно і методично скеровує та узгоджує діяльність щодо розробки і виконання органами виконавчої влади державних цільових програм, в тому числі в частині процесів релокації та евакуації бізнесу, веде їх облік, готує висновки стосовно доцільності їх затвердження та дострокового припинення їх виконання, проводить моніторинг їх виконання, приймає участь у оцінюванні ефективності використання бюджетних коштів;

- приймає участь у формуванні механізму досягнення економічної безпеки держави, у тому числі виробничої безпеки через процеси евакуації та релокації бізнесу;

– розробляє та організовує виконання державних цільових програм у промисловому секторі економіки, в тому числі спрямованих на забезпечення процесів релокації та евакуації бізнесу;

– аналізує конкурентоспроможність та ресурсоефективність галузей промисловості, формує і узгоджує реалізацію заходів щодо підвищення їх рівня;

– формує висновки з приводу економічної доцільності та надання орієнтовного обсягу коштів з резервного фонду державного бюджету та проекти відповідних рішень КМУ, в тому числі в частині реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу;

– проводить методологічне та регламентаційне (згідно законодавству) забезпечення управління об'єктами державної власності, в тому числі щодо процесів релокації та евакуації підприємств;

– розробляє критерії ефективності управління корпоративними правами держави;

– визначає пріоритети і види підтримки суб'єктів малого і середнього підприємництва, у тому числі у випадках релокації та евакуації бізнесу;

– формує проекти державних програм розвитку малого і середнього підприємництва, забезпечує їх виконання з урахуванням загальнодержавних пріоритетів та проведення моніторингу виконання, у тому числі і процесів релокації та евакуації бізнесу;

– формує рекомендації щодо визначення основних показників розвитку малого і середнього підприємництва з урахування процесів релокації та евакуації бізнесу;

– створює єдину інформаційну систему з організації реалізації державної політики щодо розвитку малого і середнього підприємництва, в тому числі з урахування процесів релокації та евакуації бізнесу;

– забезпечує згідно законодавству реалізацію державної економічної політики у сфері безпеки та оборони, бере участь у розробленні та реалізації державних цільових програм у вищевказаній сфері, у тому числі в частині забезпечення процесів релокації та евакуації бізнесу, здійснює постійне спостереження за ефективністю їх виконання, виступає замовником з державного оборонного замовлення;

– забезпечує методологічно-методичну мобілізацію підготовки національної економіки та узгодження планування, методологічно формування проєктів мобілізаційних планів та програм мобілізаційної підготовки в органах виконавчої влади, інших державних органах, у тому числі в частині релокації та евакуації бізнесу;

– формує та представляє КМУ проєкт мобілізаційного плану національної економіки на особливий період з урахування процесів релокації та евакуації бізнесу;

– узгоджує роботу із створення, розвитку, утримання, передачі, ліквідації та реалізації, релокації та мобілізації мобілізаційних потужностей;

– ідентифікує фактичні запити центральних і місцевих органів виконавчої влади у фінансових ресурсах на проведення заходів з мобілізаційної підготовки для їх включення до проєкту Державного бюджету України на відповідний рік, формує пропозиції з приводу розподілу затверджених видатків на мобілізаційну підготовку національної економіки між головними розпорядниками бюджетних коштів, що задіяні у здійсненні вищевказаних заходів, у тому числі в частині релокації та евакуації таких підприємств за потреби;

– здійснює контроль за станом мобілізаційної готовності національної економіки та підприємств, установ і організацій, яким встановлені мобілізаційні завдання (замовлення), а також їх релокації та евакуації за потреби;

– забезпечує повний життєвий цикл економічних суб'єктів державної форми власності, які відносяться до сфери його управління, затверджує їх статuti, здійснює контроль за їх дотриманням, призначає на посаду та звільняє з посади їх керівників, а також здійснює релокацію та евакуацію таких економічних суб'єктів;

– реалізує згідно законодавству завдання із захисту критичної інфраструктури у секторі критичної інфраструктури, що перебуває в сфері його управління, у тому числі їх релокацію та евакуацію;

– проводить розгляд звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю Мінекономіки, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління, у тому числі з питань релокації та евакуації бізнесу;

– здійснює згідно законодавству співробітництво з державами-донорами та міжнародними організаціями з питань залучення

міжнародної технічної допомоги, у тому числі на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу;

- здійснює інші повноваження згідно законодавства.

Міністерство фінансів України, згідно вітчизняного законодавства, як один з центральних органів державної влади, в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу, здійснює такі повноваження [224]:

- здійснює математичне передбачення приблизних граничних показники видатків державного бюджету та надання кредитів з державного бюджету (включаючи обсяг видатків та надання кредитів на національну безпеку і оборону) на середньостроковий період, у тому числі на забезпечення реалізації процесів релокації та евакуації;

- формує на рівні з головними розпорядниками коштів державного бюджету Бюджетну декларацію, у тому числі в частині запиту коштів на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу;

- формує згідно законодавству проекти законів про Державний бюджет України (в тому числі і в частині видатків на процеси релокації та евакуації бізнесу) та відповідні матеріали у додатки до останніх;

- організовує роботу зі складення та управління виконанням Державного бюджету України (в тому числі і в частині видатків на процеси релокації та евакуації бізнесу), узгоджує дії учасників бюджетного процесу з питань виконання бюджету;

- готує аналітичні матеріали до законів про Державний бюджет України (в тому числі і в частині видатків на процеси релокації та евакуації бізнесу);

- формує розпис Державного бюджету України згідно з бюджетними призначеннями (в тому числі і в частині видатків на процеси релокації та евакуації бізнесу) та вносить зміни до нього;

- погоджує подані головними розпорядниками бюджетних коштів проекти паспортів бюджетних програм (в тому числі і в частині видатків на процеси релокації та евакуації бізнесу);

- санкціонує лімітні довідки про бюджетні асигнування (в тому числі і в частині видатків на процеси релокації та евакуації бізнесу), що містять бюджетні призначення та їх помісячний розподіл;

- складає проєкт річного звіту про виконання закону про Державний бюджет України та здійснює його оприлюднення такого звіту за попередній бюджетний період (в тому числі і в частині видатків на процеси релокації та евакуації бізнесу);

- здійснює перерозподіл бюджетних асигнувань, затверджених у розписі бюджету та кошторисі, в розрізі економічної класифікації видатків бюджету (в тому числі і в частині видатків на процеси релокації та евакуації бізнесу);

- оцінює рівень фінансового забезпечення проєктів державних цільових програм;

- узгоджує роботу щодо започаткування, формування та реалізації проєктів соціально-економічного розвитку країни за підтримки іноземних економічних суб'єктів (в тому числі і в частині видатків на процеси релокації та евакуації бізнесу), здійснює постійне спостереження виконання вищевказаних проєктів, а також методичне забезпечення такої діяльності;

- подає рекомендації КМУ з приводу необхідності позичання фінансових ресурсів на реалізації системного проєкту (у тому числі на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу), формує стратегічні та програмні документи щодо фінансового співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями.

Державне казначейська служба України, як один з центральних органів виконавчої влади, в якості суб'єкту державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу, виконує повноваження з казначейського обслуговування бюджетних коштів через механізм єдиного казначейського рахунка, що включає: розрахунково-касове обслуговування розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, а також інших клієнтів відповідно до законодавства (зокрема і в частині коштів, що передаються з бюджету на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу); відкриття і закриття рахунків в національній валюті, операції на рахунках з формуванням та наданням відповідних документів щодо останніх [223].

Рахункова палата України, як вищий орган аудиту та як колегіальна державний орган, в якості суб'єкту державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу, виконує такі повноваження [238]:

- проводить фінансовий аудит, аудит ефективності та аудит відповідності щодо: проведення витрат державного бюджету, зокрема в частині фінансового забезпечення реалізації процесів релокації та евакуації; використання кредитів (позик), залучених державою до спеціального фонду державного бюджету від іноземних економічних суб'єктів для проведення релокації та евакуації бізнесу; виконання

державних цільових програм, надання державної допомоги економічним суб'єктам за рахунок коштів державного бюджету щодо забезпечення релокації та евакуації бізнесу;

- здійснює повний цикл експертизи проєктів Законів України «Про Державний бюджет на (відповідний) рік» (у тому числі в частині видатків на забезпечення процесів евакуації та релокації бізнесу);

- проводить повний цикл аналізу річних звітів про виконання Законів України «Про Державний бюджет на(відповідний) рік» (у тому числі в частині видатків на забезпечення процесів евакуації та релокації бізнесу).

І нарешті, Державна аудиторська служба України, як один з центральних органів виконавчої влади, виконує такі повноваження в межах державного управління процесами евакуації та релокації [222]: проводить контроль у: органах виконавчої влади, суб'єктах господарювання державного сектору економіки, в тому числі суб'єктах господарювання, у статутному капіталі яких 50 і більше відсотків акцій (часток) належать суб'єктам господарювання державного сектору економіки, а також на підприємствах, в установах та організаціях, які отримують (отримували у періоді, який перевіряється) кошти з бюджетів усіх рівнів, у тому числі на релокацію та евакуацію бізнесу); суб'єктах господарської діяльності незалежно від форми власності, які не віднесені законодавством до підконтрольних установ, за судовим рішенням, ухваленим у кримінальному провадженні щодо отриманих коштів на релокацію та евакуацію бізнесу.

Проведене дослідження в контексті повноважень суб'єктів державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу дозволило ідентифікувати такі інституційно-функціональну спрямованість вищевказаних суб'єктів:

- Президент України (ПУ) реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу організаційну, інституційну, безпекову, захисну функції;

- Верховна рада України (ВРУ) – реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу організаційну, інституційну, безпекову, захисну, контрольну функції;

- Рада національної безпеки та оборони України (РНБОУ) – реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу прогностично-планову, організаційну, інституційну, безпекову, захисну, контрольну функції;

– Кабінет міністрів України (КМУ) реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу прогностично-планову, керівну, організаційну, інституційну, безпекову, інформаційну, бюджетну та трудову функції;

– Міністерство економіки України (МЕУ) реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу прогностично-планову, керівну, організаційну, контрольну, інституційну, діяльнісну, захисну, безпекову, інформаційну, бюджетну, трудову функції;

– Міністерство фінансів України (МФУ) реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу прогностично-планову, організаційну, контрольну функції;

– Державна казначейська служба України (ДКСУ) реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу організаційну функцію;

– Рахункова палата України (РПУ) реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу контрольну функцію;

– Державна аудиторська служба України (ДАСУ) – реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу контрольна функції.

Таким чином інституційно-функціональна модель державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу набуває такого вигляду (рис. 1.2).

Розроблена інституціонально-функціональна модель ідентифікує та пояснює функціональні повноваження та зв'язки суб'єктів державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу в межах останнього в контексті як загальних, так і спеціальних функцій. Її реалізація на практиці сприятиме упорядкуванню процесу державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу, покращенню його координації, а отже результативності та ефективності останнього.

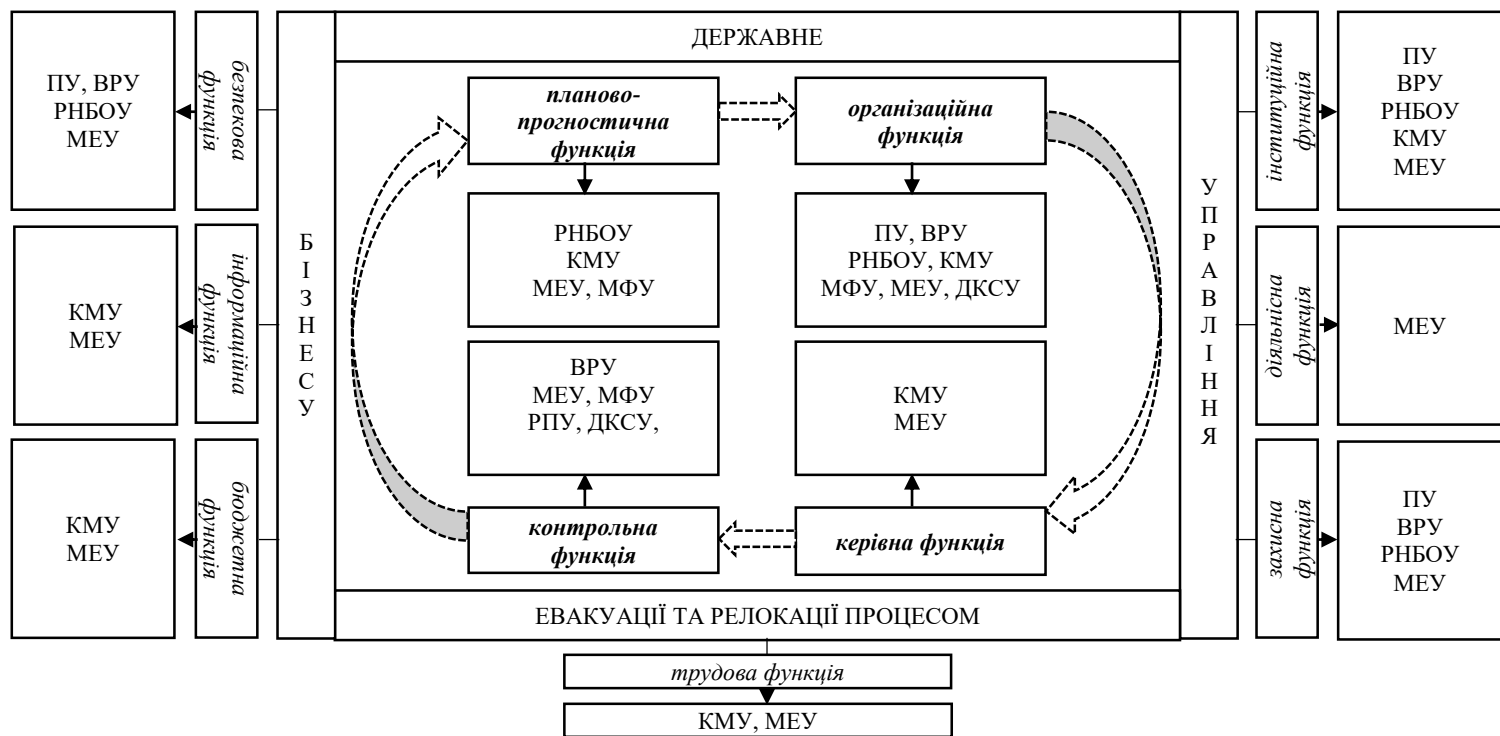


Рис. 1.2. Інституціонально-функціональна модель державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу*

1.3. Об'єктно-предметне поле державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу

Релокація бізнесу передбачає багато складних процесів: фінансових, логістичних, операційних. Розробка ефективної моделі релокації передбачає мінімізацію ризиків та забезпечення безперервності та оптимізації використання ресурсів під час переміщення. Наукові дослідження та практичні підходи до релокації бізнесу відображають різновекторність умов та факторів, які зумовлюють рішення компанії про зміну місця розташування. Таким чином, релокація бізнесу є складною та багатоаспектною системою прийняття рішень.

Дослідження А. Ріселада [30] визначає фактори нерухомості, такі як вік, право власності та розмір власності, критичними при прийнятті рішення про переміщення. Дослідження попереджає, що такі фактори часто ігнорувалися в дослідженнях щодо релокації. Запропонована модель передбачає диференціацію між компаніями, які розташовані в житлових або комерційних об'єктах. Таким чином, представлені характеристики власності є фактором, що впливає на прийняття рішень у бізнесі. Такий результат усуває прогалину в розумінні того, як фізичні та структурні характеристики нерухомості впливають на поведінку бізнесу при релокації.

Йоханссон М. і Олхагер Дж. [20] пропонують класифікувати основні стратегії релокації за трьома ключовими факторами: доступ до навичок розвитку, близькість до ринків і доступ до недорогого виробництва. Запропонована структура об'єднує економічні та матеріально-технічні ресурси, узгоджуючи рішення про релокацію із стратегічними бізнес-цілями, такими як залучення кваліфікованих кадрів, конкурентоспроможність на ринку та ефективність витрат. Такий підхід розширює традиційну спрямованість досліджень релокації, включаючи стратегічне узгодження з ширшими корпоративними цілями.

Араузо-Карод Дж. [6] надає детальну ідентифікацію змінних факторів, які мають бути враховані при прийнятті рішень в процесі релокації, зокрема таких неокласичних факторів, які відповідають економічній оптимізації, а також на інституційній перспективі, яка охоплює нормативну та соціальну точки зору. За такого підходу особливо важливою умовою є якість даних на яких ґрунтуються

управлінські рішення, оскільки процедура релокації є складним процесом; однак необхідно враховувати як ринкові фактори, так і ті, на які впливає інституція, щодо релокації.

Дослідження К. Балбонтіна та Д. Геншер [7] зосереджене на вивченні ролі моделювання землекористування та житлового розташування в транспортних системах. Отримані результати демонструють, що ці фактори чинять найбільший вплив на оцінку доступності та ефективності релокації бізнесу, але при цьому часто не враховуються при прийнятті рішень. Таким чином, результати дослідження вказують на необхідності застосування інтегрованого підходу, який враховує фактор використання землі та транспортну інфраструктуру в стратегіях релокації бізнесу.

Боденман Б. та Аксгаусен К. [8] розширюють детермінанти релокації, додаючи виробничі фактори, економічне середовище та вплив місцевих органів влади. Також до інших змінних, які здійснюють вплив на процес релокації включають місцеві податки, ефективність взаємодії уряду з бізнесом і доступність ресурсів. Шлеуваген Л. та Пеннігс Є. [31] акцентують увагу на ринковому потенціалі приймаючих регіонів і рівні зарплати як ключових детермінантах. Результати дослідження свідчать, що чим більше підприємство, тим більша ймовірність його релокації у віддаленіші регіони, що відповідно вказує на те, що розмір фірми є важливим фактором, що впливає на просторовий масштаб рішень про релокацію.

Окремі дослідження зосереджені на оцінці впливу громадської підтримки в різних її формах як фактор релокації. За даними [10], ці стимули мають подвійні наслідки: вони можуть стимулювати релокацію до сусідніх країн, що також може призвести до спотворення ринкової конкуренції. В дослідженні також релокація бізнесу пов'язана із внутрішніми чинниками розвитку та корпоративною діяльністю (злиття, поглинання).

Враховуючи результати попередніх досліджень нами запропоновано комплексну модель етапів релокації бізнесу, яка передбачає вирішення фінансових, логістичних та операційних проблем, що потенційно можуть виникати в процесі переміщення (рис. 1.3).

Запропонована модель релокації бізнесу представляє загальну багатоетапну структуру, призначену для полегшення адаптації підприємства до зовнішніх викликів. В моделі акцентується увага на

стратегічному плануванні, державній підтримці, ефективному розподілу ресурсів і гнучкості протягом усього процесу релокації.

Етап планування передбачає детальну розробку різновекторної стратегії релокації, яка базується на стратегічному узгодженні матеріально-технічних вимог, розподілі ресурсів і детальному графіку. Етап планування потребує проведення ретельного визначення цілей релокації, ідентифікації потенційних ризиків і встановлення заходів на випадок непередбачуваних обставин, щоб зберегти гнучкість у відповідь на непередбачені виклики. Зведення до мінімуму простоїв у роботі з одночасним забезпеченням безперервності бізнесу є ключовим питанням на цьому етапі, де часто проводиться детальний аналіз сценаріїв, щоб визначити можливі збої та сформулювати рішення. Етап планування також вимагає фінансового прогнозування, включаючи аналіз витрат і вигід з метою забезпечення повного розуміння та врахування фінансових наслідків релокації.

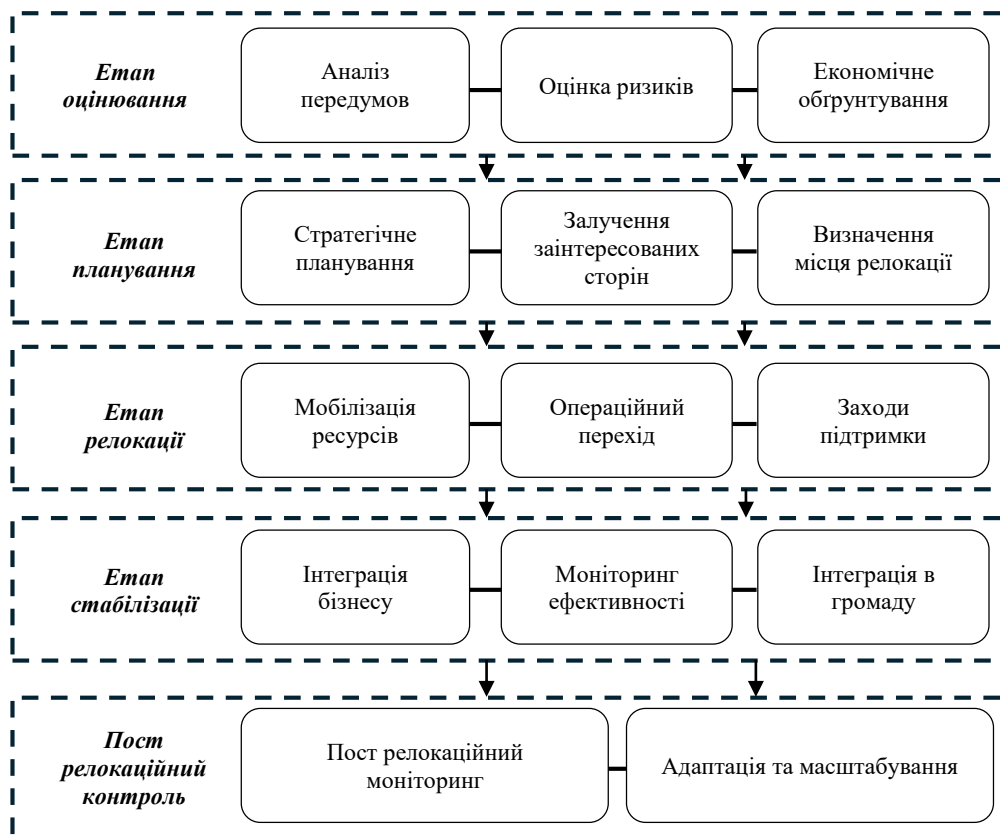


Рис. 1.3. Моделювання етапів релокації бізнесу

Залучення заінтересованих сторін до планування є невід’ємною частиною етапу. Головними стейкхолдерами перш за все є державні органи, місцеві громади, співробітники та постачальники. Таке залучення повинно забезпечити вирівнювання очікувань і надання підтримки, тим самим пом’якшуючи опір змінам і сприяючи створенню середовища для співпраці. Підприємства також повинні орієнтуватися в потенційній соціальній і політичній динаміці, яка може виникнути через залучення різних заінтересованих сторін, забезпечуючи прозорість і ефективну комунікацію для підтримки довіри та підтримки протягом усього процесу переїзду. Цей етап передбачає багаторівневі переговори, особливо з державними органами, щоб забезпечити стимули та заходи підтримки, які можуть спростити процес релокації.

Іншим важливим аспектом етапу планування є вибір потенційного місця релокації. Урбанізовані території є пріоритетними при релокації через їх існуючу інфраструктуру, оскільки для суб’єктів господарювання на початковому етапі після переїзду ключовими факторами адаптації є мінімізація часу і витрат, пов’язаних з розвитком бізнесу. Вибір місця передбачає балансу між матеріально-технічною ефективністю, економічною ефективністю та стійкістю, щоб забезпечити оптимальне пристосування для господарської діяльності. Географічні інформаційні системи часто використовуються для аналізу потенційних місць, включаючи такі фактори, як близькість до ланцюгів постачання, доступ до кваліфікованої робочої сили та наявність інфраструктури. Детальна перевірка проводиться для оцінки придатності ділянки, впливу на навколишнє середовище та відповідності нормативним вимогам, гарантуючи, що обрана ділянка відповідає всім стратегічним критеріям.

Етап релокації передбачає мобілізацію необхідних ресурсів для ефективного процесу переміщення. Цей етап передбачає забезпечення фінансових ресурсів, мобілізацію людського капіталу та забезпечення наявності необхідного обладнання та матеріалів. Державні стимули, такі як податкові пільги, гранти на інфраструктуру та субсидії, можуть допомогти полегшити фінансові зобов’язання, що пов’язані з переїздом. Щоб оптимізувати мобілізацію ресурсів, суб’єкти господарювання можуть створювати спеціальні команди управління проєктами, які будуть відповідати за нагляд за кожним аспектом процесу релокації, забезпечуючи дотримання графіків і оперативне вирішення будь-яких проблем.

З наявністю ресурсів розпочинається операційний перехід, що передбачає детальне управління логістикою, фізичне переміщення активів і встановлення виробничих потужностей на новому місці. Необхідно ретельно керувати переходом, щоб мінімізувати збої в поточній бізнес-діяльності, підтримувати цілісність ланцюга поставок і забезпечити безперервність надання послуг. Етап релокації має враховувати цілі передбачені стратегією управління ризиками. Стратегія використовується для виявлення потенційних проблем під час релокації, після її завершення та розробки планів їх подолання.

На етапі релокації важливою умовою є доступ до заходів та ініціатив з підтримки з боку урядових та інституційних установ: пільгові умови вдосконалення інфраструктури, програми навчання робочої сили, консультативна підтримка та допомога. Наприклад, співпраця з місцевими центрами працевлаштування та навчальними закладами може полегшити адаптацію робочої сили до нового середовища, гарантуючи, що працівники володіють необхідними навичками для ефективної роботи. Етап релокації також може включати реструктуризацію внутрішніх процесів відповідно до вимог нового місця розташування, включаючи адаптацію стратегій ланцюга постачання та модифікацію виробничих процесів відповідно до місцевих умов. Зв'язок із ключовими стейкхолдерами, включаючи співробітників, клієнтів і постачальників, підтримується протягом цього етапу, щоб забезпечити плавний перехід і керувати очікуваннями.

Етап стабілізації є вирішальним для ефективної інтеграції бізнесу у нове середовище. На цьому етапі підприємства повинні переконатися, що всі функціональні зони повноцінно можуть працювати, а співробітники інтегровані в свої нові ролі. Етап стабілізації також передбачає вирішення логістичних проблем, операційних вузьких місць і будь-яких питань, пов'язаних з персоналом. Забезпечення стабільності діяльності має першочергове значення, оскільки це критично важливо для підтримки рівня продуктивності та досягнення операційних цілей. Бізнес може створювати тимчасові групи нагляду, яким буде доручено контролювати ключові операційні сфери для забезпечення стабільності та вирішення будь-яких проблем, які виникають у цей критичний період.

Моніторинг ефективності дозволяє оцінити ефективність ведення господарської діяльності на етапі стабілізації. Показниками для відстеження ефективності (KPI) першочергово є ефективність виробництва, продуктивність співробітників, задоволеність клієнтів і фінансові результати. Проведення моніторингу дозволяє ідентифікувати

області, які потребують подальшого коригування або оптимізації. Розширені інструменти аналізу даних можуть бути використані, щоб отримати розуміння операційної продуктивності та визначити тенденції, які можуть вимагати коригувальних дій. Аналіз першопричини часто проводиться для будь-яких прогалин у продуктивності, щоб забезпечити оперативне вирішення проблем і документування отриманих результатів для коригування релокаційних процесів в майбутньому.

Етап стабілізації передбачає інтеграцію бізнесу в суспільне середовище (громади), оскільки підприємствам важливо встановити позитивні стосунки з місцевою громадою для сприяння економічному розвитку та її залученню до діяльності. Така інтеграція може включати співпрацю з місцевими постачальниками, найм на місцевому ринку праці та участь в ініціативах розвитку громади, які сприяють розвитку приймаючого регіону. Підприємства також можуть брати участь в ініціативах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), щоб сприяти формуванню, розвитку соціального капіталу та створенню позитивного іміджу у суспільстві. Зусилля щодо інтеграції громади мають важливе значення не лише для створення місцевої підтримки, але й для підвищення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Після етапу стабілізації фокус зміщується на забезпечення довгострокової *стабільності та адаптивності* діяльності. Підприємства проводять регулярні оцінки, щоб оцінити стійкість своєї діяльності на місці релокації, враховуючи поточні ризики, динаміку ринку та нові можливості. Постійне оцінювання дозволяє суб'єктам господарювання адаптуватися до обставин, що змінюються, забезпечуючи конкурентоспроможність і операційний успіх. В цьому контексті стратегічне планування використовується для передбачення майбутніх викликів і можливостей, уможливорюючи проактивне коригування бізнес-операцій.

Адаптація та масштабування є критично важливими після завершення релокації, оскільки підприємства повинні бути готові змінити свої стратегії для вирішення нових викликів, будь то операційні, ринкові чи регуляторні. Планування сценаріїв і аналіз чутливості використовуються для вивчення потенційних майбутніх подій і оцінки надійності поточних стратегій. За умови сприятливого бізнес-середовища, підприємства можуть розглянути можливість розширення діяльності для подальшої інтеграції в місцеву економіку, наприклад, розширення виробничих потужностей, збільшення проникнення на ринок або інвестиції в нові можливості для зростання в регіоні.

Сучасні практики ведення бізнесу, зокрема і процес релокації має враховувати вимоги та цінності сталого розвитку, зокрема впровадження екологічно відповідальних практик, оптимізація використання ресурсів і мінімізація відходів. Підприємства можуть отримати сертифікацію за міжнародними стандартами сталого розвитку, щоб продемонструвати свою прихильність екологічним практикам, покращуючи свою репутацію та конкурентоспроможність на новому ринку. Співпраця з місцевою владою та заінтересованими сторонами громади продовжується на цьому етапі, щоб гарантувати, що бізнес відповідає цілями регіонального розвитку та робить позитивний внесок у місцеву економіку.

Гнучкість запропонованої моделі на кожному етапі процесу релокації дозволяє суб'єктам господарювання адаптуватися до непередбачуваних викликів або використовувати нові можливості. Саме гнучкість є важливою якісною характеристикою для нестабільного середовища. Гнучкість досягається завдяки безперервному моніторингу, плануванню сценаріїв і дотриманню заходів на випадок непередбачених ситуацій, які можна активувати за потреби.

Запропонована модель об'єднує надійні механізми державної підтримки, підкреслюючи критичну роль, яку відіграють політичні заходи, стимули та інвестиції в інфраструктуру для успішного переміщення бізнесу. Державна підтримка має вирішальне значення не лише для фінансової допомоги, але й для забезпечення необхідної інфраструктури та нормативного середовища для полегшення релокації.

Співпраця між приватними підприємствами та державними органами має важливе значення для того, щоб процес релокації підтримувався відповідною інфраструктурою, залученням громади та програмами розвитку робочої сили. Ефективна державно-приватна співпраця може призвести до спільних вигод, включаючи посилений регіональний розвиток, покращену інфраструктуру та збільшення можливостей працевлаштування.

Таким чином, запропонована модель релокації бізнесу забезпечує гнучку структуру, яку можна адаптувати до різних контекстів, включаючи райони, що постраждали від війни, регіони, що стикаються зі стихійними лихами, або середовища, що переживають економічні кризи. Гнучкість і багатоетапність моделі дозволяють підприємствам ефективно орієнтуватися в складних середовищах, мінімізуючи ризики та максимізуючи можливості для успішного процесу релокації.

Акцент моделі на комплексному плануванні, залученні заінтересованих сторін і стійкості робить її придатною для сценаріїв, у яких бізнес має реагувати на зовнішні умови, що швидко змінюються. Здатність адаптуватися на кожному етапі гарантує, що підприємства залишатимуться стійкими до зовнішніх потрясінь і зможуть підтримувати операційну стабільність.

В контексті умов соціально-економічного середовища України, які виникли внаслідок повномасштабного вторгнення, релокація бізнесу може відбутися за планових або екстрених обставин, залежно від характеру ризиків і доступного часу для планування.

Процес екстреної евакуації (рис. 1.4) характеризується необхідністю швидких дій в екстремальних умовах, особливо в умовах бойових дій. Цей етап вимагає від підприємств пріоритетності безпеки персоналу та активів часто з мінімальним часом планування. Основна мета полягає в тому, щоб забезпечити безперервність, одночасно зменшуючи максимально можливі втрати. На рис. 1.4 наведено дії при екстреній релокації, які згруповані за фокусом на фінансовому управлінні, управлінні ресурсами, документації та звітності

Завдання фінансового управління під час екстреної релокації спрямовані на забезпечення виконання основних фінансових обов'язків, незважаючи на складні умови середовища. По-перше, на бухгалтерську службу або бухгалтера покладається відповідальність за виконання основних бухгалтерських завдань, щоб гарантувати, що під час релокації продовжуватиметься ведення мінімального обліку. Наприклад, фінансове управління при екстреній релокації може включати відстеження основних транзакцій та керування негайними фінансовими зобов'язаннями. Відстеження витрат, пов'язаних з евакуацією, також має вирішальне значення на цьому етапі. Бухгалтерська служба має забезпечити моніторинг витрат, пов'язаних з релокацією, які можуть включати витрати на транспортування, тимчасове зберігання та будь-які додаткові витрати на логістику. Ця інформація буде критично важливою для оцінки після релокації та для визначення фінансового впливу надзвичайної ситуації. У випадку, коли активи втрачені, впроваджується базова процедура для оцінки та списання цих активів. Такий варіант дозволяє точно представити фінансовий стан підприємства під час і після евакуації.



Рис. 1.4. Опис процесу екстреної релокації як об'єкту державного управління

Управління ресурсами на етапі екстреної релокації зосереджено на забезпеченні як фізичних активів, так і інформаційних ресурсів. Першим кроком є проведення швидкої оцінки можливості релокації, щоб визначити, чи можлива вона за поточних умов. Проведення оцінки передбачає оцінку ризиків, наявних ресурсів і логістики, необхідних для переміщення основних активів і персоналу в безпечне місце. Поводження з фізичними активами під час надзвичайної ситуації часто є хаотичним, а доступність первинної документації може бути обмеженою. Передача активів здійснюється з усією можливою документацією, і, якщо це можливо, створюється тимчасовий комітет для нагляду за перевіркою активів, щойно вони прибудуть у безпечне місце. Цей комітет несе відповідальність за забезпечення обліку критично важливих активів і за фіксацію будь-яких невідповідностей для подальших дій.

Завдання з документування та звітності під час екстреної релокації обмежені терміновістю ситуації. Детальне документування кожної виконаної операції може бути неможливим; тому прийнятним є підхід «обмеженого документування». Це означає, що записуються лише найважливіші операції, зосереджуючись на тому, що необхідно для підтримки базового рівня підзвітності та безперервності. Основна документація передбачає збір необхідної інформації про рух активів, фінансові операції та будь-які рішення, прийняті під час релокації. Ця інформація використовується для створення простого внутрішнього звіту, який описує операції, які відбулись під час релокації. Саме ці звіти мають вирішальне значення для оцінки після евакуації та для надання заінтересованим сторонам огляду дій, вжитих під час кризи. Внутрішня звітність зберігається максимально простою, часто з використанням попередньо визначених форм, які потребують мінімальних зусиль для заповнення, гарантуючи, що навіть у важкій ситуації ключова інформація не буде втрачена.

Планова релокація (рис. 1.5) передбачає більш систематичний і спланований підхід порівняно з екстреною релокацією. Плановість дозволяє підприємству організувати ресурси, запровадити комплексні практики документування та структуровано керувати передачею активів та інформації. На рис. 1.5 наведено заходи при плановій релокації.



Рис. 1.5. Опис процесу планової релокації як об'єкту державного управління

На початку планової релокації важливо призначити відповідальну особу для управління організацією та ведення бухгалтерського обліку, для фіксації всіх господарських операцій, які безпосередньо пов'язані з процесом релокації. Уповноважена особа гарантує, що всі фінансові операції, вимоги до документації та загальні процедури релокації виконуються відповідно до найкращих практик і стандартів. Правильне визначення бухгалтерської відповідальності сприяє ефективному контролю за витратами, оцінкою активів і дотриманням нормативних вимог.

Наступним кроком планової релокації є оцінка потенційних фінансових наслідків переїзду, що включає оцінку очікуваних збитків, які можуть виникнути внаслідок релокації активів. Дисконтування потенційних витрат дозволяє для підприємства вжити необхідних заходів для мінімізації втрат і забезпечити процес релокації з чітким розумінням пов'язаних з цим ризиків.

Основною відмінністю планової релокації від екстреної є визначення пріоритетності активів для релокації. Визначення того, які активи є найбільш важливими, гарантує, що критичні елементи, такі як виробниче обладнання, фінансові записи та ІТ-інфраструктура будуть пріоритетними під час релокації. Внаслідок проведення пріоритизації можливо мінімізувати час простою та уникнути значних збоїв у основних бізнес-процесах.

Після визначення пріоритетних активів необхідно встановити детальні процедури передачі цих активів, що передбачає визначення логістики руху активів, включаючи плани транспортування, заходи безпеки, вимоги до документації та протоколи оцінки активів. Після завершення етапів планування відбувається фактично релокація. При цьому, планова релокація дозволяє ретельну скоординованість, що мінімізує ризики втрати активів в процесі переміщення.

Належне та повне документування всіх дій забезпечує відповідність, прозорість і підзвітність на всіх етапах релокації. Основні документи включають записи про передачу активів, фінансові операції, логістичні плани та контракти зі сторонніми постачальниками послуг. Документування кожної господарської операції про релокацію має важливе значення для забезпечення нормативної відповідності та забезпечення релевантності інформації в майбутньому. В свою чергу, внутрішня звітність передбачає створення детальних звітів про діяльність, проведenu під час релокації, що

охоплює як фінансові, так і логістичні аспекти. Внутрішні звіти допомагають керівництву достовірно оцінювати процес релокації, контролювати витрати та виявляти будь-які відхилення від початкового плану.

Плановий процес релокації передбачає структурованість та системність дій. На відміну від екстреної релокації, цей процес базується на плануванні, пріоритизації критичності активів та детальні процедури документування. Таким чином процедури планової релокації забезпечують мінімальні збої та ефективну безперервність бізнес-операцій. Плановий підхід дозволяє краще керувати ризиками, покращує підзвітність і забезпечує ефективне переміщення всіх критичних ресурсів і інформації.

Процес релокації бізнесу є багатоаспектним і включає фінансові, логістичні та операційні аспекти, що вимагають стратегічного підходу та інтеграції ресурсів. Запропонована модель релокації базується на багаторівневій структурі, що охоплює аналіз передумов, оцінку ризиків, стратегічне планування, залучення заінтересованих сторін, оперативний перехід, інтеграцію бізнесу та пострелокаційний моніторинг. Особливу увагу приділено важливості гнучкості на кожному етапі процесу, що дозволяє адаптуватися до зовнішніх викликів.

Релокація бізнесу може відбуватися як за планових, так і за екстрених обставин. Планова релокація дозволяє систематичну організацію процесів із мінімізацією ризиків і збоїв, тоді як екстрена зосереджена на збереженні безпеки та базових операцій за мінімальних ресурсів часу. Запропонована модель є універсальною, що забезпечує можливість її адаптації до різних контекстів, включаючи воєнні умови, стихійні лиха чи економічні кризи, забезпечуючи стабільність і сталий розвиток бізнесу в нових умовах.

Висновки до розділу 1

1. Процеси евакуації та релокації бізнесу донедавна важко було уявити в фокусі уваги державного управління. Звичайно, певні частини нашої країни могли потерпати від наслідків надзвичайних ситуацій через природні стихійні лиха та техногенні катастрофи, але ці явища не носили системного характеру, а тому не акцентували на собі фокусну увагу державного управління. Оскільки вищевказані явища носили вкрай поодинокий характер, питання про релокацію та евакуацію бізнесу не висувалось на державний рівень. Від початку збройної агресії РФ проти України у 2014 році вже 10 років поспіль наша держава постійно вимушена вирішувати вищевказані проблеми економічних суб'єктів, які потребують пильної уваги державного управління в Україні. Втім, наукового опрацювання вказаний напрям державного управління не здобув загалом.

2. Відсутність понятійної ідентифікації словникової конструкції «державне управління процесами релокації та евакуації бізнесу» в науковому полі потребує останньої. На розвиток тезаурусу науки про державне управління через надання авторського визначення поняття «державне управління процесами релокації та евакуації бізнесу» під яким пропонується розуміти окремий напрям державного управління в межах якого держава через державні органи та інші суб'єкти державного управління здійснює цільовий послідовний регулюючий вплив на організацію фізичного переміщення суб'єктів підприємницької діяльності та їх господарського майна з місця постійної дислокації через виникнення можливого чи фактичного впливу наслідків надзвичайних ситуацій до безпечних для ведення такої діяльності місць з метою забезпечення їх безперервного та повноцінного функціонування задля подальшого економічного розвитку країни. Надане визначення сприяє комплексному баченню змісту та ролі вказаного напрямку державного управління, а його ідентифікація формує основу концептуалізації державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу та подальших методологічних напрацювань в сфері останнього.

3. Задля розвитку теоретичних основ державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу проведено концептуалізацію державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу через визначення мети останнього (забезпечення безперервного та

повноцінного функціонування економічних суб'єктів в умовах впливу наслідків надзвичайних ситуацій задля подальшого економічного розвитку країни), його функцій (загальних (планування/прогнозування, організація, керівництво, контроль) та спеціальних (інституційна, діяльнісна, захисна, безпекова, інформаційна, бюджетна, трудова)) і завдань в межах спеціальних функцій (забезпечення існування первинних економічних інституцій як складових інституту економіки країни; забезпечення здійснення відповідного функціонального напрямку державного управління в країні; забезпечення захисту бізнесу в країні, як основи її економічного розвитку; забезпечення збереження та досягнення необхідного рівня виробничої безпеки країни, як складової економічної безпеки країни; забезпечення суспільства правдивою та оперативною інформацією щодо стану бізнесу та виробничої безпеки в країні; забезпечення наповнення дохідної частини державного та місцевих бюджетів з боку бізнесу, що підлягає чи зазнав евакуації та релокації; забезпечення зайнятості працівників бізнесових структур, що підлягають чи зазнали евакуації та релокації). Остання дозволила сформувати чіткі вектори об'єктної уваги вказаного напрямку державного управління, а також ідентифікувати функціональні кластери механізмів державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу.

4. В роботі розвинуто інституційні засади державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу через формування інституційно-функціональної моделі останнього в якій: Президент України реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу організаційну, інституційну, безпекову, захисну функції; Верховна рада України – організаційну, інституційну, безпекову, захисну, контрольну функції; Рада національної безпеки та оборони України – реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу прогностично-планову, організаційну, інституційну, безпекову, захисну, контрольну функції; Кабінет міністрів України – прогностично-планову, керівну, організаційну, інституційну, безпекову, інформаційну, бюджетну та трудову функції; Міністерство економіки України – прогностично-планову, керівну, організаційну, контрольну, інституційну, діяльнісну, захисну, безпекову, інформаційну, бюджетну, трудову функції; Міністерство фінансів України – прогностично-планову, організаційну, контрольну

функції; Державна казначейська служба України – організаційну функцію; Рахункова палата України, Державна аудиторська служба України – контрольні функції. Розроблена інституціонально-функціональна модель ідентифікує та пояснює функціональні повноваження та зв'язки суб'єктів державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу в межах останнього в контексті як загальних, так і спеціальних функцій. Її реалізація на практиці сприятиме упорядкуванню процесу державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу, покращенню його координації, а отже результативності та ефективності останнього.

5. Запропонована модель релокації передбачає багаторівневу структуру, яка включає аналіз передумов, оцінку ризиків, стратегічне планування, залучення заінтересованих сторін, оперативний перехід, інтеграцію бізнесу та пострелокаційний моніторинг. Ключовою перевагою моделі є її гнучкість, яка дозволяє адаптуватися до непередбачуваних викликів і різних контекстів. Планова релокація забезпечує системний підхід до процесу, мінімізуючи ризики та збої, тоді як екстрена релокація фокусується на збереженні безпеки та базових операцій за обмеженого часу. Особлива увага приділяється інтеграції бізнесу в нове середовище, зокрема через залучення місцевих ресурсів, співпрацю з громадою та ініціативи корпоративної соціальної відповідальності. У контексті умов України, пов'язаних із війною, запропонована модель є універсальною та здатною до адаптації до різних ситуацій, таких як стихійні лиха чи економічні кризи. Вона забезпечує стабільність, безперервність і сталий розвиток бізнесу, одночасно створюючи можливості для інтеграції в нове соціально-економічне середовище.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ТА НАСЛІДКАМИ ЕВАКУАЦІЇ І РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ

2.1. Вимоги та виклики, що обумовлюють трансформацію державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу

У зв'язку з повномасштабним вторгненням росії в Україну релокація бізнесу набуває стратегічного значення для збереження економічної стабільності держави. Переміщення підприємств у більш безпечні регіони сприяє мінімізації втрат, збереженню робочих місць та безперервності виробничих процесів, що є критично важливими для підтримки економічної активності. Процес релокації допомагає уникнути значних економічних збитків, забезпечує стійкість економіки в умовах війни та створює передумови для ефективного відновлення після завершення бойових дій.

Український уряд запровадив низку законодавчих та нормативних заходів для полегшення переміщення бізнесу під час війни. Першочерговою урядовою ініціативою щодо підтримки релокації бізнесу була Постанова Кабінету Міністрів України № 305 від 17.03.2022 «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану» [234]. Ця постанова стосується конкретних потреб діяльності державного підприємства «Укрпошта» під час дії воєнного стану, в тому числі щодо забезпечення безкоштовного перевезення майна, яке належить українським підприємствам, установам, організаціям. Таке рішення було розроблене, щоб спростити та прискорити процес переїзду шляхом мінімізації логістичних витрат для бізнесу.

Запровадження спрощених процесів, таких як безкоштовне транспортування майна через постанову Кабінету Міністрів № 305 [234], значно зменшило логістичне навантаження для багатьох

підприємств. Ця ініціатива допомогла гарантувати, що критично важливі підприємства, особливо ті, що виробляють товари першої необхідності, можуть переїхати швидко та з мінімальними збоями. Програма переміщення запропонована Міністерством економіки надала комплексну підтримку підприємствам, включаючи допомогу в пошуку нових місць, логістиці та відновленні діяльності. Ця структура була особливо корисною для компаній, яким бракувало ресурсів або досвіду, щоб самостійно керувати переїздом.

Розпорядження Кабінету Міністрів України № 246-р від 25.03.2022 р. «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію», який визначає «План невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію» [221]. В Розпорядженні визначено відповідні місця і забезпечено основу для необхідної організаційної та матеріально-технічної підтримки для забезпечення безперервності бізнес-операцій.

Міністерство економіки України розробило Програму релокації [168], яка передбачає комплексну державну підтримку бізнесу, який розглядає релокацію. Програма має на меті допомогти у виборі нового місця, транспортування обладнання та поселення співробітників, а також програма допомагає у відновленні логістики, пошуку сировини та пошуку нових ринків для вже переміщених підприємств.

В серпні 2022 року увійшов в силу Закон України № 2468-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави» [200]. Цей закон, розроблений за участю Комітету з питань економічного розвитку, спрямований на прискорення створення нових виробництв у безпечніших регіонах України. Він забезпечує законодавчу базу для впорядкування процесу переміщення підприємств із зон, уражених активним конфліктом.

Вказані законодавчі та регуляторні ініціативи відображають зобов'язання українського уряду підтримувати економічну стабільність і підтримувати бізнес-сектор у воєнний час шляхом сприяння безпечному та ефективному переміщенню підприємств. Заходи з релокації бізнесу не тільки допомагають зберегти існуючу економічну діяльність, але й сприяють досягненню ширшої мети економічного відновлення та стійкості перед обличчям триваючого конфлікту.

Законодавчі ініціативи, запроваджені українським урядом під час війни, відіграли вирішальну роль у підтримці бізнесу, але їхня ефективність змінювалася залежно від кількох факторів, зокрема характеру підприємства, його розмірів та конкретних проблем, з якими бізнес зіткнувся під час переїзду. Прийняті законодавчі зміни забезпечили чіткішу правову базу для релокації бізнесу, що зменшило невизначеність і допомогло підприємствам приймати обґрунтовані рішення. Завдяки роз'ясненню процесів і доступній підтримці ці ініціативи спонукали більше підприємств до переїзду, таким чином зберігаючи робочі місця та підтримуючи рівень виробництва в безпечніших районах України. Допомагаючи підприємствам релокуватись, а не закриватись, ці ініціативи змогли забезпечити уникнення повної економічної нестабільності країни під час повномасштабного вторгнення. Вони забезпечували безперервність виробництва, особливо в критичних секторах, що було життєво важливим як для цивільного населення, так і для воєнних зусиль.

Незважаючи на законодавчу підтримку, підприємства все ще стикаються зі значними операційними проблемами під час релокації. Порушення ланцюгів постачання, труднощі з транспортуванням спеціалізованого обладнання та необхідність адаптації до нових умов часто створювали серйозні перешкоди. Деякі підприємства виявили, що навіть за підтримки держави релокація була логістично складним і фінансово важким процесом.

Успіх державних ініціатив не був однаковим у всіх регіонах. У той час як деякі регіони, особливо ті, що знаходяться в західній частині України, були краще підготовлені до прийому релокованих підприємств, інші не мали необхідної інфраструктури чи ресурсів, що

обмежувало ефективність зусиль з переміщення. Певним галузям промисловості, особливо тим, які залежать від конкретних місцевих ресурсів або вузькоспеціалізованого обладнання, було складніше успішно релокуватись. У деяких випадках вартість переміщення та подальшого відновлення діяльності нівелювала переваги, що призводило до закриття бізнесу, незважаючи на різні програми підтримки при релокації.

Хоча законодавство було розроблено для прискорення релокації та спрощення низки бюрократичних процедур, деякі підприємства зіткнулися з все ж зіткнулися з затримками та неефективністю, зокрема під час обробки заявок та координації між різними рівнями влади. Час від часу це сповільнювало процес переїзду, спричиняючи додатковий стрес для підприємств, які і так переживали тиск.

Впроваджені законодавчі ініціативи забезпечили важливу підтримку, яка допомогла багатьом підприємствам вижити під час конфлікту, дозволивши перенести їх у безпечніші райони. Однак на ефективність цих заходів вплинули різні чинники, у тому числі специфічні виклики, з якими стикаються різні галузі, готовність приймаючих регіонів і здатність бізнесу орієнтуватися в логістичних і бюрократичних складнощах. Незважаючи на те, що ініціативи були загалом позитивними та необхідними, є можливості для вдосконалення у вирішенні операційних проблем і забезпеченні більш рівномірної підтримки в різних секторах і регіонах.

Після початку повномасштабного вторгнення на час дії воєнного стану Верховною Радою України було прийнято значні податкові реформи, щоб полегшити фінансовий тягар для підприємств, а саме Закон України № 2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» [202]. Серед ключових змін – можливість переходу на спрощений режим оподаткування великим підприємствам із річним доходом до 10 млрд грн, що зменшення ставки податку лише до 2%. Додатково було тимчасово звільнено від сплати податків фізичних осіб-підприємців на спрощеній системі оподаткування. Уряд також призупинив сплату податку на майно та землю в зонах бойових дій і

звільнив від сплати ПДВ товари, знищені або використані в оборонних цілях. Вказані податкові зміни мали вирішальне значення для підтримки діяльності бізнесу, а, відповідно, підтримки економічної стійкості країни на початку повномасштабного вторгнення.

Для подальшої підтримки бізнесу під час війни український уряд запровадив кілька ініціатив. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 року № 331 [228] запустила програму компенсацій для роботодавців, які приймають на роботу внутрішньо переміщених осіб (ВПО), запропонувавши 6,5 тис. грн на місяць за ВПО на термін до двох місяців. Роботодавці мали бути зареєстровані платниками ЄСВ та подати податкову звітність за 2021 рік. Заяви на отримання такої компенсації можна було подати через місцевий центр зайнятості або на порталі «Дія» [131].

Роботодавці зобов'язані забезпечити достовірність наданої інформації та цільове використання коштів. У разі розірвання трудового договору до закінчення періоду компенсації роботодавець повинен повернути невикористані кошти. Центри зайнятості мають повноваження перевіряти використання коштів для забезпечення відповідності. Крім того, будь-які суперечки, що виникають у процесі компенсації, вирішуються відповідно до правових процедур. Ця ініціатива відображає більш широку стратегію уряду щодо підтримки бізнесу та збереження зайнятості під час війни, зокрема шляхом стимулювання найму ВПО.

Процес подання заявок для роботодавців, які бажають отримати компенсацію за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб під час воєнного стану, включає кілька ключових етапів. Спочатку роботодавець повинен зачекати щонайменше п'ять календарних днів після того, як найме ВПО, перш ніж подати заяву на отримання компенсації.

Під час електронного подання заявки на порталі «Дія» роботодавці зобов'язані створити особистий кабінет, пройти електронну ідентифікацію та заповнити необхідні анкети. Форми вимагають детальної інформації про роботодавця та ВПО, включаючи імена, ідентифікаційні податкові номери та відомості про роботу. Портал може автоматично заповнювати деякі поля за допомогою даних державних баз даних, таких як Державний реєстр фізичних осіб –

платників податків та Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Для заяв у паперовому вигляді роботодавці повинні фізично подати необхідні документи до центру зайнятості, розташованого в районі, де працює підприємство. Серед цих документів – копія трудового договору, документ, що підтверджує статус ВПО, та копія наказу про прийняття працівника на роботу. У заяві також необхідно вказати інформацію про статус працівника у соціальному страхуванні.

Після подання заява розглядається центром зайнятості, який перевіряє достовірність наданої інформації за різними державними реєстрами. Якщо заявка відповідає всім необхідним критеріям, компенсацію затверджують, а роботодавець отримує повідомлення через портал «Дія» або безпосередньо від центру зайнятості. Потім кошти перераховуються на банківський рахунок роботодавця.

Процес подачі заявки розроблено таким чином, щоб бути максимально ефективним, із доступними цифровими опціями для пришвидшення процедури. Однак точність наданої інформації є критичною, оскільки будь-які невідповідності можуть призвести до відхилення заявки або необхідності подальшої перевірки. Цей процес відображає зобов'язання уряду підтримувати бізнес у воєнний час шляхом надання фінансових стимулів для найму ВПО, таким чином сприяючи як економічній стабільності, так і соціальній згуртованості. Цифровізація процесу компенсації дозволила в найкоротші терміни та фактично уникаючи бюрократичних процедур виплатити допомогу для більше ніж 2,5 млн. громадян за 1 місяць [172].

Для продовження допомоги бізнесу Уряд розширив програму кредитування «5-7-9». Програма «Доступні кредити 5-7-9%» націлена на надання фінансової підтримки малого та середнього підприємництва (МСП) через доступні кредити з відсотковими ставками від 5% до 9% [97]. Ця ініціатива, яка реалізується через Фонд розвитку підприємництва та уповноважені банки, спрямована на здешевлення кредитів для малих і середніх підприємств, які займаються економічною діяльністю, зокрема сільським господарством, виробництвом та енергоефективними проєктами. Програма передбачає часткову компенсацію процентних ставок та державні гарантії за кредитами. Механізм компенсації покликаний знизити ефективну відсоткову ставку для МСП, зробивши

запозичення доступнішими. Окремо в програмі деталізовано критерії прийнятності, зокрема вимоги до МСП, які мають бути зареєстровані в Україні, не мати зв'язків із ворожими державами та відповідати фінансовим порогам.

Позики надаються на різні цілі, такі як інвестиції в основні фонди, оборотні кошти та проєкти з енергоефективності. Також програма передбачає проведення моніторингу та коригування процентних ставок на основі створення робочих місць та інших показників ефективності. В програмі містяться положення щодо гарантій кредитів та управління ризиками, що забезпечує МСП доступ до кредиту навіть у середовищі високого ризику.

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» є комплексною структурою для стимулювання економічної активності, підтримки створення робочих місць та сприяння зростанню МСП в Україні, особливо в складних економічних умовах, загострених активними воєнними діями.

Удосконалення програми фінансової підтримки «5-7-9%» у 2022 році внесло кілька ключових змін. Найпомітніші коригування включають пропозицію підприємствам позик під 0% ставки під час воєнного стану та протягом одного місяця після нього, а потім під 5% ставку. Максимальну суму кредиту збільшено до 60 млн грн. Крім того, програма розширила критерії участі, включивши до неї всі українські компанії, водночас виключивши бізнес, пов'язаний з державою-агресором чи терористичними організаціями. Уряд також скасував попередні обмеження щодо розміру державної допомоги, яку могли отримати підприємці під час воєнного стану.

Для підвищення ефективності релокації бізнесу важливим стало відновлення процесів приватизації. Саме відновлення з вересня 2022 року «малої приватизації» сприяло більш ефективному використанню державних і комунальних активів, залученню інвестицій та підтримці економічного зростання в нових локаціях, де бізнес може швидко відновити свою діяльність і сприяти відновленню місцевої економіки [152].

Концепція «малої приватизації» у воєнний час передбачає продаж приватним інвесторам державного майна, включаючи

нерухомість і малі підприємства. Цей процес має на меті стимулювати економічну діяльність, залучати інвестиції та отримувати дохід для держави, навіть попри виклики, пов'язані з триваючим конфліктом. Приватизація проводиться через прозорі онлайн-аукціони, що дає можливість підприємствам і фізичним особам придбати активи за потенційно зниженими цінами, а також сприяє економічній стійкості та відновленню постраждалих від війни регіонів.

Закон України № 2468-IX окреслює правові положення щодо підтримки малої приватизації в Україні [200]. Закон створює основу для передачі державного та комунального майна у приватну власність через прозорі та конкурентні процеси. Ключові аспекти включають використання електронних аукціонів для забезпечення чесності, спрощення процедурних вимог і встановлення чітких вказівок для мінімізації корупції та підвищення суспільної довіри. Закон є критично важливим компонентом у сприянні економічній ефективності та сприянні розвитку приватного сектору в рамках поточних реформ в Україні.

З 19 вересня по 18 жовтня 2022 року в Україні було проведено 16 аукціонів малої приватизації, на яких було зібрано понад 920 млн грн, що значно перевищує початкову оцінку на 248 % [152]. Такий результат відображає великий інтерес інвесторів до відновлення державних і муніципальних активів. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом, оновлені процедури приватизації, включаючи електронні аукціони, були ефективними, забезпечуючи прозорість, знижуючи корупційні ризики та забезпечуючи швидкий продаж. Ці аукціони дозволяють швидко проводити операції з великою кількістю учасників, ефективно визначати ринкову вартість і підтримувати довіру суспільства до процесу.

Важливою ініціативою в приватизації став дозвіл на проведення приватизації на територіях, що межують із зонами бойових дій, згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 22 грудня 2023 року № 1368 [203]. Проте, приватизація залишається забороненою на територіях, де ведуться активні бойові дії або які перебувають під тимчасовою окупацією. Це рішення створило можливість приватизації для об'єктів у Чернігівській, Сумській, Запорізькій, Херсонській,

Миколаївській та Харківській областях, де, за оцінками, розташовано понад 300 об'єктів, які потребують інвестицій, хоча такі вкладення пов'язані з високими ризиками, що потребують страхування [198].

За даними Prozorro.Продажі, у 2023 році мала приватизація державного та комунального майна сприяла поповненню бюджетів різних рівнів на понад 3,3 млрд грн. Зокрема, Фонд державного майна направив до державного бюджету понад 2,6 млрд грн від продажу різних об'єктів на онлайн-аукціонах. Приватизація комунальних об'єктів принесла громадам більше 650 млн грн. [198].

Приватизація в Україні пропонує важливий механізм для підтримки переміщення бізнесу, особливо в контексті активних бойових дій та волатильної економічної ситуації. Спрощуючи передачу державного та комунального майна у приватну власність через прозорі електронні аукціони, приватизація надає підприємствам можливість придбати нерухомість та інші активи за конкурентними цінами в нових, потенційно безпечніших регіонах. Такий механізм не тільки дозволяє підприємствам швидко відновити діяльність у районах, які менш постраждали від конфлікту, але також сприяє економічному відродженню цих регіонів шляхом залучення інвестицій та сприяння ефективному використанню недовикористаних активів.

Доступність власності, яка не використовується через процес приватизації може допомогти пом'якшити матеріально-технічне та фінансове навантаження, пов'язане з переїздом. Підприємства можуть забезпечити об'єкти, які вже оснащені необхідною інфраструктурою, скорочуючи час і витрати, необхідні для відновлення роботи. Крім того, приплив переміщених підприємств може стимулювати місцеву економіку, створюючи робочі місця, збільшуючи попит на місцеві послуги та сприяючи диверсифікації економіки.

У регіонах, де приватизація активно проводиться, процес також слугує каталізатором відбудови та розвитку. Перетворюючи незадіяні або недостатньо використовувані державні активи у продуктивні приватні підприємства, приватизація підтримує ширші цілі економічного відновлення та регіонального розвитку. Об'єктивні позитивні результати від приватизації спостерігаються в регіонах, де

економічна діяльність була порушена війною, оскільки приватизація допомагає стабілізувати місцеву економіку та закласти передумови для довгострокового зростання.

Проведення приватизації як малих, так і великих об'єктів в Україні відіграє вагомий роль у сприянні релокації бізнесу, надаючи доступну, економічно ефективну нерухомість, сприяючи економічній діяльності в нових регіонах і підтримуючи загальні цілі економічного відновлення та стійкості.

Комунікація та координація між переміщеними підприємствами та регіональною владою під час війни в Україні є ключовою в забезпеченні успішного переміщення підприємств у безпечніші регіони країни [23].

Процес релокації починається з подачі заявки на переїзд через спеціалізовані платформи «Дія.Бізнес» та «Прозорро.Продажі». Міністерство економіки України координує обробку цих заявок, які потім надаються потенційним приймаючим регіонам, координуються обласними військовими адміністраціями. Після опрацювання заяв регіональні органи влади, у тому числі облдержадміністрації, роздають анкети суб'єктам господарювання, які виявили бажання переселитися. Цей крок передбачає збір конкретної інформації про потреби та вимоги цих підприємств, щоб краще полегшити їхнє переміщення. Агрегація та аналіз цих даних допомагає регіональним органам влади підготуватися до приходу підприємств, задовольняючи їхні матеріально-технічні та операційні потреби.

Після того, як необхідну інформацію зібрано, регіональні органи влади та агенції регіонального розвитку координують зусилля, щоб підібрати підприємствам відповідне місце розташування, нерухомість та необхідну інфраструктуру. Ця координація поширюється на організацію транспортування працівників та їхніх сімей, пошук житла та надання фінансової допомоги, такої як гранти та програми фінансування.

Останні етапи процесу включають постійну підтримку переміщених підприємств. Це включає подальші консультації, допомогу підприємствам інтегруватися в місцеву економіку та забезпечення їм доступу до необхідних ресурсів, таких як робоча сила,

сировина та ринки. Регіональна влада також відіграє вирішальну роль у сприянні комунікації між підприємствами та місцевими урядовими установами, забезпечуючи безперервну роботу переміщених підприємств у новому середовищі.

Етапи спілкування та координації між переміщеними підприємствами та регіональною владою є важливими для успішної інтеграції підприємств у нові регіони під час війни. Ці етапи передбачають структурований процес подання заявки, збору даних, матеріально-технічної координації та постійної підтримки, спрямовані на мінімізацію збоїв і максимізацію шансів на виживання та зростання бізнесу.

Ініціатива «Relocate ProZorro.Sale» [28] була запущена як стратегічна відповідь на переміщення бізнесу через війну в Україні. Ця платформа, інтегрована в існуючу систему ProZorro.Sale, полегшує переміщення бізнесу, дозволяючи йому виставляти на аукціон, здавати в оренду або дарувати своє майно та обладнання. Ініціатива покликана прискорити процес переміщення шляхом поєднання підприємств, які потребують нових приміщень або активів, із наявними ресурсами в безпечніших регіонах. Використовуючи прозорі та ефективні механізми ProZorro, «Relocate ProZorro.Sale» підтримує безперервність економічної діяльності та пом'якшує вплив війни на бізнес-сектор.

Ініціатива «Relocate ProZorro.Sale» має на меті допомогти бізнесу, надаючи прозору та ефективну платформу для переміщення активів і операцій. Дозволяючи компаніям виставляти на аукціон, здавати в оренду або дарувати своє обладнання та майно через добре налагоджену систему. Перевагою системи є поєднання підприємств з доступними ресурсами, допомагаючи їм відновити роботу з мінімальними простоями. Це зменшує економічні наслідки переїзду та підтримує безперервність ділової діяльності навіть у складних умовах війни.

Промисловому бізнесу важко релокуватися через специфіку виробничих процесів, великих обсягів обладнання, необхідність спеціальної інфраструктури та значних енергетичних ресурсів. Цю проблему можна вирішити шляхом використання індустріальних парків у безпечніших регіонах. Індустріальні парки суттєво

допомагають процесу переміщення бізнесу, пропонуючи добре налагоджену інфраструктуру, яка включає заздалегідь побудовані приміщення, надійні комунальні послуги та матеріально-технічну підтримку, адаптовану до різних галузей. Індустріальні парки стратегічно розташовані в регіонах, сприятливих для ведення бізнесу, часто поблизу основних транспортних шляхів, які сприяють ефективному переміщенню товарів і послуг [94]. Крім того, індустріальні парки забезпечують можливість створення спільної екосистеми, де підприємства можуть ділитися ресурсами, отримувати доступ до спеціалізованих послуг і отримувати вигоду від ефекту масштабу. Таке середовище зменшує часові та фінансові навантаження, які зазвичай пов'язані з переїздом, дозволяючи компаніям швидко відновити свою діяльність і продовжити траєкторію зростання. Присутність інших релокованих підприємств в індустріальних парках сприяє створенню контактів, обміну знаннями та потенційним партнерствам, що може підвищити інновації та конкурентоспроможність.

Дерегуляція та регіональні ініціативи, які пов'язані з індустріальними парками, включаючи податкові пільги та спрощені адміністративні процедури, ще більше підвищує привабливість індустріальних парків як місце для релокації, гарантуючи, що підприємства можуть легше та ефективніше справлятися з проблемами переходу на нове місце [255].

В Україні понад 20 індустріальних парків стратегічно розташовані в дев'яти регіонах, куди переміщується бізнес [94, 276]. Наприклад, індустріальний парк «Хотин Invest» у Чернівцях [107], який зосереджується на текстильній та деревообробній промисловості, забезпечуючи переміщеним підприємствам миттєвий доступ до спеціалізованих об'єктів, скорочуючи час, необхідний для відновлення роботи. Також парк «Марамуреш» [114] на Закарпатті підтримує підприємства деревообробної та меблевої промисловості, пропонуючи заздалегідь налагоджені ланцюжки поставок і близькість до кваліфікованої робочої сили, що дозволяє компаніям підтримувати безперервність виробництва, незважаючи на труднощі переїзду. Ці

приклади ілюструють, як індустріальні парки мінімізують збої, знижують експлуатаційні витрати та сприяють створенню середовища для співпраці, що має вирішальне значення для успішного переходу бізнесу на нові місця.

Уряд встановив новий механізм імпорту обладнання для індустріальних парків, затверджений Кабінетом Міністрів у вересні 2022 р. [226, 280]. Оновлений механізм дозволяє учасникам індустріальних парків імпортувати обладнання та комплектуючі без сплати ввізного мита та податку на додану вартість (ПДВ). Процедура спрощує процес імпорту, усуваючи потребу в окремих дозволах уряду для кожного імпорту. Ця ініціатива спрямована на стимулювання економічного зростання та залучення інвесторів, сприяння післявоєнному відновленню економіки України. Постанова наголошує на важливості забезпечення використання імпортованого обладнання за призначенням у межах індустріальних парків, а також усуває потребу в окремих дозволах уряду для кожного імпорту. Ця ініціатива є частиною ширшої стратегії України щодо стимулювання економічного зростання та відновлення, особливо в післявоєнному контексті.

Постанова Уряду України щодо імпорту обладнання для індустріальних парків є стратегічною ініціативою, спрямованою на скорочення операційних витрат бізнесу шляхом звільнення від сплати ввізного мита та ПДВ. Ця політика не тільки полегшує фінансовий тягар, але й оптимізує процес імпорту, усуваючи потребу в окремих погодженнях, тим самим підвищуючи ефективність і зручність для бізнесу. Регламент гарантує, що імпортне обладнання призначене для розвитку індустріальних парків, що узгоджується з ширшими цілями України щодо економічного відновлення, зокрема в контексті післявоєнної реконструкції та зростання.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило суттєві виклики для бізнесу, зокрема необхідність релокації для збереження економічної активності та стійкості. Уряд України запровадив низку законодавчих ініціатив і програм підтримки для полегшення переміщення підприємств у безпечніші регіони, включно з дерегуляцією, податковими пільгами, фінансовою

підтримкою та використанням індустріальних парків. Однак, ефективність цих заходів варіюється залежно від галузі, місцевих умов і здатності бізнесу адаптуватися до нових обставин, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правової бази та підтримки з боку держави.

2.2. Аналіз витрат і вигід в процесі прийняття державно-управлінських рішень щодо релокації бізнесу

Релокація бізнесу пов'язана з численними ризиками, які можуть вплинути на ефективність процесу переміщення та забезпеченню його сталого розвитку після адаптації у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Оцінка ризиків і способів їх мінімізації є важливою умовою для того, щоб процес був якомога плавнішим і щоб безперервність діяльності залишалася незмінною. Як правило, ризики під час релокації бізнесу можуть бути пов'язані з фінансовими, матеріально-технічними, нормативними та операційними чинниками.

Фінансові ризики під час релокації є високими. До них належать прямі витрати, пов'язані з переміщенням активів, створенням нових об'єктів та потенційні втрати від перерв у бізнесі. Переїзд часто вимагає значних початкових капіталовкладень, включаючи інвестиції в нову інфраструктуру, обладнання та додаткові операційні витрати, такі як найм спеціалізованого персоналу для релокації. Можливе виникнення непередбачених витрат (ремонт/будівництво інфраструктури на місці релокації, затримки етапів релокації), що призводить до збільшення навантаження на фінансові ресурси, потенційно порушуючи грошовий потік і впливаючи на фінансову стабільність компанії [21].

Логістичні ризики виникають внаслідок фізичного переміщення активів та персоналу. Логістика під час переїзду часто складна і вимагає ретельного планування, щоб уникнути збоїв. Такі проблеми, як затримки в доставці критично важливого обладнання, відсутність складських приміщень і навіть втрата або пошкодження активів, можуть спричинити серйозні збої в бізнес процесах. Логістичні

проблеми посилюються потенційними перешкодами, що пов'язані з налаштуванням ланцюгів постачання на новому місці, що може призвести до більш тривалого простою та вплинути на здатність бізнесу якомога швидше повернутися до нормальної роботи [34].

Регуляторні ризики актуальні за умов, коли бізнес переміщується за межі регіонів або закордон. Значними перешкодами можуть бути відмінності в місцевому законодавстві та дозволах. Регуляторні ризики включають затримки в отриманні необхідних дозволів, проблеми з дотриманням екологічних норм регіону або проблеми, пов'язані з трудовим законодавством у місці релокації. Недотримання нормативно-правових вимог може призвести до штрафів, судових процесів або зупинки діяльності, що, відповідно, чинить руйнівний вплив на репутацію та прибутковість бізнесу [9].

Операційні ризики під час переміщення виникають через збої в основних бізнес-операціях. До них належать можливі затримки у відновленні виробництва, втрата інституційних знань, якщо ключовий персонал не бажає або не може переїхати, а також зниження продуктивності працівників у перехідний період. Підприємства також стикаються з операційними проблемами, пов'язаними з налаштуванням своїх систем і процесів у світлі нових планів інфраструктури або розбіжностей в очікуваних і фактичних можливостях старих і нових об'єктів. Крім того, релокація також може вплинути на моральний стан співробітників і призвести до збільшення плинності кадрів, якщо нове місце не є доступним або таким, що задовольняє вимоги працівників [24].

Зменшення ризиків є важливим аспектом у релокації бізнесу. Проведення ретельної оцінки перед переміщенням, планування на випадок непередбачених обставин і всебічний зв'язок із заінтересованими сторонами є одними з хороших стратегій управління ризиками. Фінансовий ризик можна зменшити шляхом ретельного складання бюджету та резервування коштів на випадок непередбачених витрат. Логістичні ризики можна зменшити шляхом детального планування руху активів і координації з постачальниками логістичних послуг. Регуляторні ризики мають бути мінімізовані завдяки залученню місцевих експертів, які підтримуватимуть компанію у питаннях відповідності. Операційні

ризика можна зменшити, розробивши дуже детальний графік переміщення, який враховує можливі збої, і надаючи активну підтримку працівникам при релокації.

Ризики при релокації чинять суттєвий вплив не тільки на сам процес переміщення, але й на можливість продовження діяльності бізнесу в майбутньому. Ідентифікація ризиків та проактивні стратегії їх мінімізації мають вирішальне значення для зменшення потенційних негативних наслідків і забезпечення успішної релокації.

Результати опитування бізнесу [251], який релокувався, свідчать про те, що компанії прийняли різні стратегії переміщення на основі аспектів своєї діяльності. Значна частка бізнесу (42,9 %) повністю перемістили свої виробничі потужності, ймовірно, відображаючи стратегічний крок щодо забезпечення безпеки активів і підтримки безперервності виробництва. Така рішуча дія підкреслює важливість захисту основних операційних функцій серед зовнішніх загроз. І навпаки, частина підприємств (14,3 %) обрали часткову релокацію виробничих потужностей. Такий підхід може свідчити про збалансовану стратегію пом'якшення ризику, зберігаючи при цьому деякі операційні переваги, притаманні основним місцям діяльності, наприклад усталену присутність на ринку або доступ до місцевих ресурсів. В свою чергу, 19,0 % підприємств вирішили залишити свої виробничі потужності, потенційно використовуючи стратегічні географічні переваги або існуючу інфраструктуру, які пропонують конкурентні переваги, незважаючи на переважаючі ризики.

В релокації структурних підрозділів спостерігаються свої характерні закономірності. Загалом 61,9 % підприємств повністю (33,3 %) або частково (28,6 %) перемістили свої підрозділи [251]. Така динаміка передбачає організаційні зміни, спрямовані на узгодження з новими операційними викликами або підтримкою релокованих виробничих потужностей. Менший сегмент (9,5 %) зберігав свої структурні підрозділи на початковому місці, можливо, щоб підтримувати місцеві адміністративні функції або продовжувати ефективне обслуговування сформованих ринків.

Релокація персоналу вимагає застосування окремих підходів в процесі переміщення. Більшість компаній (66,7 %) частково перемістили свій персонал, що вказує на проблеми, пов'язані з релокацією всього персоналу. Відповідно, такий високий відсоток вказує на прийняття підприємствами гнучкої схеми роботи або збереження подвійних операцій для розміщення працівників, які не бажають або не можуть повністю переїхати. Лише 14,3 % підприємств повністю перемістили свій персонал, але при цьому маючи проблеми, що пов'язані з непрактичністю релокації великих команд або особисті обставини працівників. Інші 14,3 % залишили свій персонал на місці, можливо, щоб зберегти кваліфіковану робочу силу та підтримувати продуктивність на початковому місці [251].

Що стосується фізичних активів, таких як склади та обладнання, дані опитування демонструють, що 42,9 % компаній повністю релокували свої склади, а 38,1% повністю перемістили своє обладнання [251]. Такі дії узгоджуються з релокацією виробничих потужностей, наголошуючи на необхідності перенесення основних активів на нові робочі майданчики для підтримки продуктивності. Часткове переміщення складів (28,6 %) і обладнання (23,8 %) вказує на стратегічний розподіл активів, потенційно обслуговуючи різні регіони або пом'якшуючи ризики, пов'язані з централізацією активів в одному місці. Деякі бізнеси вирішили залишити ці активи на місці, що може бути пов'язано з матеріально-технічними проблемами або стратегічним рішенням продовжувати діяльність на окремих ринках.

Частка повністю релокованої сировини та матеріалів становить 28,6 %, стільки ж переміщено частково. Налагодження постачання сировини відображає зміни, які відбуваються в ланцюгах постачання згідно з новими операційними умовами. Головне потреба в релокації сировини обґрунтована потребою в забезпеченні основних ресурсів для виробництва. Додатково, той факт, що 19,0 % залишили сировину на місці, підкреслює складність управління ланцюгом постачання під час релокації та, можливо, залежність від регіональних джерел, що нелегко або неможливо перемістити [251].

Таким чином результати демонструють, що компанії використовують індивідуальні стратегії переїзду, які збалансовують вимоги безпеки, операційної ефективності та економічної життєздатності. Повна релокація виробничих потужностей і ключових активів означає проактивну позицію щодо зменшення ризиків і відданість збереженню основних функцій. Часткова релокація, зокрема персоналу та структурних підрозділів, демонструє адаптивні підходи до управління людськими ресурсами та організаційними структурами на тлі викликів, властивих процесу релокації.

Рішення залишити певні активи та персонал на місцях передбачають детальну оцінку переваг, які пропонують існуючі позиції на ринку, інфраструктура та ресурси, порівняно з витратами та ризиками релокації. Тобто в умовах, які склались компанії диверсифікують свої профілі ризиків, не консолідуючи всі операції в одному місці, таким чином оптимізуючи розподіл ресурсів і операційну ефективність.

Результати опитування щодо найвпливовіших факторів на рішення про релокацію є насипними: 47,6% – для збереження робочих місць; 28,6% – можливість мати замовлення/клієнтів на інших територіях; 14,3% – релокація вирішує логістичні проблеми; 14,3% – кращі умови для ведення бізнесу; 4,8% – процес релокації зараз легший, ніж у мирний час [251]. При цьому жоден респондент не вибрав такі варіанти, як «для збереження бізнесу», «вигідніша вартість сировини/менша вартість виконання робіт» або «перепрофілювання бізнесу вимагає переміщення».

Наголос на збереженні зайнятості підкреслює критичну роль, яку людський капітал відіграє в забезпеченні стійкості. З отриманих результатів можна зробити висновок, що збереження робочої сили є важливим не лише для підтримки безперервності роботи, але й для дотримання зобов'язань щодо соціальної відповідальності. Рішення про релокацію із цієї причини відображає стратегічний підхід до захисту працівників від потенційної втрати роботи через несприятливі умови в їх поточному місці, наприклад економічну нестабільність або активні бойові дії.

Другою за значимістю мотивацією, яку назвали 28,6% респондентів, є очікування забезпечення замовлень або клієнтів на

інших територіях [251]. Вказаний фактор підкреслює активні зусилля бізнесу щодо розширення охоплення свого ринку та залучення нових клієнтів. Релокація до регіонів з вищим попитом або невикористаними ринками перспективно надає можливості для зростання доходів і диверсифікації діяльності. Ймовірно, на цей стратегічний крок вплинув аналіз ринку, який вказує на потенціал для розширення бізнесу та бажання пом'якшити ризики, пов'язані з обмеженим або зниженим попитом у їхніх місцях основної реєстрації.

Вирішення логістичних проблем є вагомою причиною релокації, яку назвали 14,3% респондентів [251]. Логістична ефективність є критично важливим компонентом операційної ефективності, що впливає на структуру витрат, надійність ланцюга поставок і надання послуг. Підприємства, які переміщуються для вирішення логістичних проблем, очікують доступ до кращої інфраструктури, близькості до постачальників чи клієнтів або більш ефективних каналів розподілу. Покращення матеріально-технічного забезпечення може призвести до значних конкурентних переваг, таких як зниження операційних витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Такий же відсоток респондентів (14,3%) вказали на кращі умови для ведення бізнесу як на головний фактор релокації [251]. До кращих умов входять різні чинники: сприятливе нормативне середовище, податкові пільги, доступ до кваліфікованої робочої сили, державна та грантова політика для сприяння розвитку релокованих підприємств. Переміщення до регіонів із безпечнішим та сприятливішим діловим кліматом може підвищити прибутковість і створити стабільну основу для довгострокового зростання. В контексті стратегічного міркування, відповідь про кращі умови ведення бізнесу, відображає важливість факторів зовнішнього середовища в процесах прийняття організаційних рішень.

Менша частина респондентів (4,8%) вказала, що релокуватись зараз легше, ніж у мирний час [251], тобто існують певні зовнішні обставини, можливо пов'язані з регулятивними послабленнями, зменшенням бюрократичних перешкод або унікальними ринковими умовами в періоди заворушень чи економічних потрясінь, які роблять релокацію більш доцільною. Компанії можуть сприймати поточне середовище як сприятливий момент для впровадження значних операційних змін, які були б складнішими або дорожчими за нормальних умов.

Результати цього опитування відображають стратегічну орієнтацію підприємств на підтримку та розширення своїх основних можливостей у складних умовах. Пріоритет збереження робочих місць свідчить про визнання працівників як безцінного активу, утримання якого є життєво важливим для безперервності та перспектив довгострокової діяльності. Людиноцентричний підхід узгоджується з сучасними організаційними теоріями, які підкреслюють важливість людського капіталу для досягнення конкурентної переваги.

Досвід підприємств, які здійснили релокацію після початку повномасштабного вторгнення, дає глибоке розуміння динаміки організаційної стійкості та стратегічної адаптації [33]. Випадки релокації бізнесу дають змогу визначити декілька критичних факторів, які впливають на успіх релокації за несприятливих обставин.

По-перше, стратегічна спритність має першочергове значення. Здатність швидко адаптувати стратегії у відповідь на непередбачені події визначає здатність компанії виживати та розвиватись після релокації. Підприємства, які мали плани на випадок надзвичайних ситуацій або могли швидко розробити та впровадити нові стратегії, більш ефективно керували процесом переміщення. Така гнучкість передбачає переоцінку бізнес-моделей, переналаштування операцій відповідно до нових ринкових умов і швидке прийняття рішень для пом'якшення нових ризиків. Стратегічна гнучкість дозволяє підприємствам реагувати на миттєві виклики, одночасно позиціонуючи себе для довгострокового успіху в нових умовах.

По-друге, проведення всебічної оцінки ризиків є важливим для прийняття обґрунтованих рішень. Глибоке розуміння ризиків, пов'язаних як з початковим, так і з новим розташуванням, дозволяє підприємствам збалансувати короткострокове виживання з довгостроковими перспективами ведення діяльності. Оцінка ризиків має враховувати такі фактори, як загрози безпеці, правове та нормативне середовище, ринковий потенціал і логістичні проблеми. Систематично аналізуючи ці ризики, бізнеси матимуть можливість передбачити перешкоди та розробити стратегії мінімізації ризику, зменшивши невизначеність і підвищивши якість рішень щодо релокації.

Фокус на людському капіталі стає критично важливим компонентом у процесі релокації. Пріоритет добробуту та залученості співробітників здійснює безпосередній вплив на підтримку безперервності роботи та сприяння відданості підприємству під час переміщення. Механізми підтримки, такі як допомога при релокації, консультаційні послуги та прозоре спілкування, допомагають пом'якшити стрес і невпевненість працівників. Звертаючи увагу на людський фактор, компанії зберігають основні навички та знання, підвищують моральний дух і продуктивність прці. Цей фокус не тільки допомагає утримувати критичну масу кваліфікованих працівників, але й зміцнює культуру бізнесу та згуртованість у новому середовищі.

Ефективне використання зовнішньої підтримки значно полегшує релокацію. Використання державних і неурядових програм забезпечує доступ до фінансової допомоги, підтримки інфраструктури та регулятивних рекомендацій. Проактивна взаємодія з такого типу організаціями розширює ресурси, доступні для переміщення бізнесу, дозволяючи їм долати труднощі, які можуть бути непереборними самотійно. Співпраця з місцевою владою та організаціями також може сприяти доброзичливості та сприяти інтеграції в нову громаду, що має вирішальне значення для успіху діяльності. Наприклад, Європейський Союз запустив програму фінансування на 20 мільйонів євро, спрямованої на підтримку українських стартапів [12]. Ініціатива спрямована на підтримку інноваційного та технологічного секторів України шляхом надання фінансових ресурсів компаніям, що розвиваються. Фінансування є частиною допомоги ЄС щодо сприяння економічному розвитку України, зокрема підтримки релокованого бізнесу .

Акцент на інноваціях і визнанні можливостей перетворює релокацію із простої тактики виживання на стратегічну перевагу. Розгляд переміщення як можливості спонукає компанії до інновацій, вивчення нових бізнес-моделей і отримання конкурентних переваг. Така перспектива веде до інвестицій у сучасні технології, впровадження ефективних процесів і виходу на нові ринки. Активне сприйняття змін дозволяє підприємствам отримати вигоду з нових можливостей, сприяючи зростанню, яке, можливо, було неможливо досягти в їхніх початкових місцях.

Досвід переміщених компаній показує, що хоча переїзд під час кризи створює значні проблеми, він також пропонує шляхи для зростання та переосмислення. Застосовуючи стратегічну гнучкість, проводячи ретельну оцінку ризиків, зосереджуючись на людському капіталі, залучаючи зовнішню підтримку та визнаючи можливості для інновацій, підприємства можуть ефективно орієнтуватися в складнощах переїзду.

Аналіз витрат і вигід є одним із способів мінімізації ризиків релокації. Попередня оцінка рівня витрат, які включають переїзд, ймовірний час простою та інвестиції в нову інфраструктуру, з перевагами, які включають доступ до ринків, ефективність бізнес операцій та ймовірні податкові пільги, підприємство зможе приймати обґрунтовані рішення. Такого роду поглиблений аналіз допомагає компанії передбачити проблеми та виділити відповідні ресурси для забезпечення успішної релокації бізнесу.



Рис. 2.1. Структура аналізу витрат і вигід для процесу релокації бізнесу

На рис. 2.1 представлено аналіз витрат і вигід для оцінки процесу релокації бізнесу. Запропоновано підхід до розуміння вхідних

ресурсів, процесів і результатів, пов'язаних із релокацією бізнесу. Система ефективно класифікує витрати та вигоди, щоб допомогти оцінити фінансові та стратегічні наслідки переїзду.

У розділі вхідних даних описано різні витрати, які може понести бізнес під час процесу релокації. Витрати мають важливе значення для осіб, які приймають управлінські рішення, тому виокремлено прямі витрати на релокацію, непрямі витрати на релокацію, витрати на релокацію людських ресурсів, а також адміністративні та регуляторні витрати. Прямі витрати на релокацію враховують матеріальні витрати, такі як витрати на транспортування та переїзд, а також витрати на встановлення об'єкта, які є ключовими для фізичного переміщення бізнесу. Непрямі витрати на переїзд також важливі, навіть якщо вони не можуть бути оціненими відразу. Ці витрати часто включають втрати через збої, такі як зупинка операцій під час переміщення, а також вплив на обслуговування клієнтів, що може призвести до тимчасового зниження задоволеності клієнтів. Витрати на релокацію людських ресурсів включають витрати, пов'язані з переїздом співробітників, такі як витрати на проїзд і житло, а також витрати на звільнення та найм для працівників, які не можуть релокуватись. Адміністративні та нормативні витрати включають відповідність новим місцевим нормам, збори за перереєстрацію та судові витрати, необхідні для організації діяльності в новому місці.

Процес релокації бізнесу лежить в основі моделі, представляючи дії, необхідні для ефективного використання цих ресурсів. Процес можна розділити на кілька ключових етапів: планування та виконання, вибір та оцінка місця, координація логістики, робота зі стейкхолдерами та зниження ризиків. Етап планування та виконання має вирішальне значення, оскільки він закладає основу для успішного процесу релокації. Цей етап включає ретельне логістичне планування, наприклад вибір найбільш підходящого місця на основі таких факторів, як вартість, доступ до ресурсів і близькість до постачальників. Ефективна координація логістики також необхідна для управління фізичним переміщенням активів і забезпечення того, щоб усі частини переміщення проходили синхронізовано та ефективно. Процес переміщення також включає в себе управління спілкуванням із зацікавленими сторонами, такими як співробітники,

клієнти та постачальники, що є життєво важливим для підтримки відносин і уникнення непорозумінь. Управління ризиками є ще одним ключовим елементом, який вимагає виявлення потенційних ризиків і розробки планів вирішення проблем, таких як затримки або пошкодження активів.

Наслідки процесу релокації оцінюють переваги та недоліки процесу. На рис. 2.1 визначено три основні переваги, які можна отримати від релокації: підвищення продуктивності, економія операційних витрат і можливість адаптації до ринку. Підвищення продуктивності може стати результатом переходу на більш оптимізоване процеси діяльності з використанням кращої інфраструктури, покращеним плануванням або оновленою технологією, що очікувано може призвести до підвищення ефективності. Покращене робоче середовище також може підвищити моральний дух працівників, що призведе до підвищення продуктивності. Економія операційних витрат може бути ще одним вагомим фактором релокації завдяки таким чинникам, як зниження вартості оренди, нижчі витрати на комунальні послуги або податкові пільги, запропоновані місцевими органами влади. Переїзд у стратегічне місце також може підвищити операційну ефективність, наприклад, за рахунок зменшення транспортних витрат і покращення інтеграції ланцюга постачання. Можливості адаптації до ринку дозволяють суб'єктам господарювання охопити нові клієнтські бази, розширити свою присутність на ринку та скористатися можливостями регіонального зростання.

Оцінка вигід та втрат від релокації передбачає проведення оцінки релокації. Процедура оцінки передбачає визначення того, чи вигоди переважають витрати, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Оцінка також використовує ключові фінансові показники, такі як чиста вигода та внутрішня норма прибутку (IRR), щоб визначити, чи є переїзд фінансово життєздатним. IRR допомагає оцінити, чи забезпечить переїзд достатню віддачу від інвестицій, тоді як чиста вигода показує загальний фінансовий вплив релокації. Оцінка ліквідності та фінансової стабільності також є важливою, оскільки ці фактори вказують на те, чи зможе компанія підтримувати фінансовий стан під час і після переїзду.

Структура аналізу витрат і вигід надає декілька важливих відомостей для тих, хто приймає рішення. По-перше, система підтримує стратегічне планування, визначаючи та кількісно оцінюючи всі потенційні витрати, пов'язані з релокацією, що допомагає ефективно розподіляти ресурси та керувати ризиками. Система також сприяє прийняттю обґрунтованих фінансових рішень, використовуючи фінансові показники для оцінки прибутковості релокації, допомагаючи особам, які приймають рішення, визначити, чи виправдовують очікувані прибутки інвестиції та збої, пов'язані з операціями з релокації. Запропонована структура підкреслює важливість довгострокового потенціалу зростання, наголошуючи на можливостях адаптації до ринку та можливостях регіонального розширення. Вихід на нові ринки та розширення клієнтської бази може бути потужним стимулом для переїзду, особливо якщо нове місце пропонує більш сприятливе ділове середовище.

Запропонована структура оцінки витрат і вигід релокації бізнесу може бути застосована в різних галузях і типах релокацій, незалежно від того, чи це обумовлено економічними, нормативними чи стратегічними причинами. Її комплексний підхід, який враховує як фінансові, так і нефінансові фактори, забезпечує ретельну оцінку потенційних переваг та недоліків релокації. Гнучкість моделі також дозволяє враховувати конкретні потреби бізнесу, масштаб переміщення та зовнішнього середовища, що обумовлює прийняття рішення про переїзд. Пропонуючи структурований спосіб оцінки як витрат, так і вигід, ця структура може допомогти суб'єктам господарювання при прийнятті рішень щодо можливостей релокації бізнесу.

Результати дослідження підтверджують, що релокація бізнесу є складним процесом, який супроводжується значними фінансовими, логістичними, нормативними та операційними ризиками. Ці ризики можуть суттєво впливати не лише на сам процес переміщення, але й на довгострокову стійкість бізнесу. Для успішної релокації необхідним є комплексний підхід, що передбачає оцінку витрат і вигід, ретельне планування, управління ризиками та підтримку людського капіталу.

Запропонована структура аналізу витрат і вигід демонструє високу ефективність у процесі прийняття стратегічних рішень щодо релокації. Вона враховує як прямі витрати (транспортування,

інфраструктурні інвестиції), так і непрямі (втрати через зупинку операцій, логістичні затримки). Окремо акцентовано увагу на витратах, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами, які є критично важливими для збереження ключових компетенцій компанії.

Дослідження також підкреслює важливість людського капіталу як одного з основних факторів забезпечення стійкості бізнесу під час релокації. Підтримка працівників через прозору комунікацію, допомогу в релокації та створення сприятливих умов праці сприяє збереженню мотивації, продуктивності та інституційних знань. Ключовими стратегіями мінімізації ризиків є ретельне планування логістики, залучення експертів для забезпечення нормативної відповідності та проактивне управління ризиками. Ці підходи не лише допомагають уникнути основних перешкод, але й відкривають нові можливості для бізнесу, такі як вихід на нові ринки, оптимізація бізнес-процесів, економія операційних витрат та інтеграція в нові економічні умови.

Таким чином, дослідження доводить, що релокація, хоча й створює значні виклики, може слугувати потужним стимулом для розвитку бізнесу за умови ефективного планування, управління ризиками та використання можливостей для інновацій. Отримані результати можуть бути використані для розробки стратегій релокації бізнесу як на рівні окремих компаній, так і в рамках регіональної або національної політики економічного розвитку.

2.3. Державне регулювання оцінки збитків та виклики релокації бізнесу в умовах війни

В умовах війни українські підприємства стикаються з надзвичайними викликами, пов'язаними з оцінюванням збитків та необхідністю релокації. Руйнування інфраструктури, втрата доступу до ринків та ресурсів, а також знищення або пошкодження майна ускладнюють нормальну діяльність бізнесу, створюючи серйозні економічні втрати. Ефективне оцінювання збитків та розробка стратегії релокації є критичними для збереження економічної стійкості та підтримки розвитку національної економіки під час і після завершення війни, що потребує впровадження нових підходів та стандартів.

Оцінка шкоди та збитків внаслідок збройної агресії російської федерації, передбачена спільним наказом Міністерства економіки України та Фонду державного майна України від 18 жовтня 2022 року [219], забезпечує комплексну основу для кількісної оцінки та підтвердження економічного впливу на підприємства, установи та організації. «Методика визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією російської федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності» є обов'язковою для оцінки збитків, завданих внаслідок конфлікту, і замінює всі інші чинні нормативно-правові акти, методики чи рекомендації щодо визначення збитків, пов'язаних з війною. Основними цілями оцінки збитків є: 1) визначити розмір збитків для використання в кримінальному провадженні згідно з українським законодавством; 2) надати можливість постраждалим сторонам подавати позови про відшкодування матеріальної шкоди; 3) здійснити підготовку експертних оцінок і кількісного визначення збитків для подання до міжнародних судів, як індивідуально, так і колективно. Здійснення оцінювання збитків та втрат внаслідок війни є критично важливими для судових процесів, у тому числі для позовів України проти агресора на міжнародних судових форумах.

Дата оцінки збитків має узгоджуватись з положеннями Господарського кодексу України [70], де передбачається проведення оцінки в будь-яку дату, яка передує або збігається з поданням претензії чи вимоги про відшкодування, але не раніше 24 лютого 2022 року. Графік гарантує, що всі розраховані збитки обґрунтовуються в безпосередньому контексті поточних бойових дій, забезпечуючи стандартизовану основу для позовів про компенсацію та правового захисту. Такий методологічний підхід є значним кроком у систематичному розгляді фінансових наслідків війни, забезпеченні послідовної та юридично надійної основи для позовів і зусиль щодо повернення, а також підтримки ширших цілей України щодо економічного відновлення та справедливості.

Порядок відшкодування фізичним та юридичним особам збитків, завданих збройною агресією, визначено Постановою Кабінету

Міністрів України № 326 «Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації» [227]. Постанова встановлює правові рамки для оцінки та вимагання відшкодування збитків за знищення майна, упущену вигоду та інші фінансові збитки, спричинені війною. Постанова детально визначає ролі різних державних органів у розгляді претензій, забезпеченні прозорості та наданні необхідної підтримки постраждалим сторонам для отримання компенсації як в національному правовому полі, так і в міжнародному.

Методологія оцінки збитків і втрат внаслідок збройної агресії російської федерації ґрунтується на чітко визначених організаційних принципах (Додаток до Порядку [227]). Стандартизоване оцінювання проводиться за рішенням органу державної влади або органу місцевого самоврядування, уповноваженого Кабінетом Міністрів України. У цьому рішенні встановлюється конкретна дата проведення оцінки, що забезпечує відповідність законодавчій базі.

Незалежна оцінка також може проводитися за договором між суб'єктом оціночної діяльності та позивачем, до складу якого можуть входити потерпілі особи, їхні представники, спадкоємці або відповідні державні органи. Як стандартизовані, так і незалежні оцінки вимагають комплексної звітності в електронній або паперовій формі з дотриманням суворих процедурних інструкцій. Звіти мають бути підписані всіма залученими експертами та підтверджені відповідальним органом або організацією.

Процес призначений для забезпечення відповідності всіх оцінок як національним, так і міжнародним стандартам, особливо для позовів, призначених для подання до міжнародних судових органів. Рекомендації встановлюють вимоги до змісту та форми звітів про оцінку шкоди, включаючи детальний опис активів, розміру шкоди та методології, що використовуються для оцінки. Ці заходи допомагають створити єдину основу для претензій, сприяючи прозорості та надійності у визначенні економічного впливу конфлікту.

Методологія підкреслює гнучкість, дозволяючи різні типи оцінок (стандартизованих або незалежних) на основі наявності даних, доступу до пошкодженої власності та конкретних вимог випадку. Ця гнучкість забезпечує можливість адаптації процесу оцінки до різних обставин,

що сприяє своєчасному й точному визначенню збитків для юридичних, компенсаційних або міжнародних позовів. Забезпечуючи надійну основу для оцінки збитків, ця методологія підтримує ширшу мету економічного відновлення та правового відшкодування збитків, заподіяних внаслідок війни. Методологія гарантує, що всі претензії обґрунтовуються надійними стандартизованими даними, що є важливим для отримання компенсації та досягнення справедливості.

Методологічні основи визначення збитків, завданих збройною агресією, передбачають системний підхід, який складається з трьох основних етапів: підготовки, оцінки та звітності. Підготовчий етап включає аналіз даних, визначення достовірності та підписання договорів на незалежну оцінку. Етап оцінки вимагає детального вивчення, часто класифікації ринкових даних для встановлення оцінки. Етап звітності передбачає підготовку вичерпних або коротких звітів відповідно до міжнародних стандартів, особливо щодо позовів, поданих до міжнародних судів. Цей процес забезпечує узгодженість, прозорість і узгодженість із вимогами національного та міжнародного законодавства щодо позовів про компенсацію.

У звіті про оцінку збитків або судово-медичній експертизі надійність ринкових даних класифікується для забезпечення точності та обґрунтованості процесу оцінки. Ці категорії визначаються таким чином:

- Категорія «А» (прямі порівняння) включає надійні дані нещодавніх і завершених транзакцій із майже ідентичними або подібними активами, де доступна повна та точна інформація.

- Категорія «В» (загальні ринкові дані) охоплює менш прямі джерела, такі як опубліковані дані, індекси або історичні записи, які надають непрямі докази вартості активів.

- Категорія «С» (інші джерела) включає ширші дані, інформацію про операції, пов'язані з різними типами або розташуванням активів, а також інші контекстуальні показники (відсоткові ставки, ринкова прибутковість), які дають загальне інформацію про цінність активу [227].

Класифікація за категоріями допомагають переконатися, що оцінка ґрунтується на найнадійніших доступних даних, узгоджуючи оцінку з визнаними стандартами та мінімізуючи невизначеності.

Важливою проблемою в оцінці шкоди, спричиненої збройними конфліктами, є точний облік змін у вартості грошей з часом. Коливання

інфляції, процентних ставок та інших економічних змінних можуть суттєво вплинути на реальну вартість понесених збитків. Якщо ці фактори не будуть належним чином скориговані в оцінці, оцінки можуть або завищувати, або занижувати фактичний економічний вплив. Прорахунок може призвести до несправедливої компенсації та сфальсифікувати довіру до претензій, особливо в міжнародному правовому контексті, де точна фінансова кількісна оцінка є важливою для обґрунтування збитків та забезпечення справедливих результатів.

Існуючі відмінності в економічних умовах можуть значно відрізнятися між регіонами, що ускладнює процес адаптації. Неузгоджені методології або застарілі економічні дані можуть посилити ці розбіжності, потенційно призводячи до суперечливих оцінок і тривалих судових спорів. Щоб вирішити ці проблеми, важливо застосовувати суворі процедури дисконтування або коригування інфляції, засновані на поточних економічних показниках, щоб узгодити оцінку з сучасними реаліями. Такий підхід забезпечує більш точну та справедливу основу для компенсації, що відображає справжній фінансовий вплив збитків у часі.

Попри те, що Україна активно розробляє власні закони та норми щодо оцінювання збитків від війни та отримання компенсацій, залучення міжнародних організацій та відповідність міжнародним нормам залишаються важливими. Одним із ключових кроків у цьому напрямі стало створення Міжнародного реєстру збитків, заподіяних Україні російською агресією, який буде розміщений у Гаазі. Цей реєстр є важливим інструментом для досягнення справедливості та притягнення до відповідальності за значні руйнування, спричинені війною [166, 249]. Схвалений урядом Нідерландів і рекомендований Генеральною Асамблеєю ООН Реєстр систематично документує збитки, завдані українським громадянам, підприємствам, державним установам та державі загалом. Ведення документація в Міжнародному реєстрі має значення для обґрунтування майбутніх претензій щодо відшкодування, гарантуючи, що кожен випадок збитку буде зареєстровано та оцінено для компенсації.

Реєстр є першим компонентом комплексного механізму відшкодування, який включатиме створення Компенсаційної комісії та Компенсаційного фонду. Комісія розглядатиме індивідуальні претензії

громадян, компаній та української держави про відшкодування з боку росії. Фонд, у свою чергу, збиратиме ресурси, у тому числі конфісковані російські активи, для виплати визначених Комісією вимог. Важливість цього Реєстру полягає в його основоположній ролі у створенні прозорого та юридично обґрунтованого шляху для України домогтися відшкодування згідно з міжнародним правом. Рішення заснувати Реєстр у Гаазі, яка є столицею міжнародного правосуддя, підкреслює націленість міжнародної спільноти притягнути росію до відповідальності. Реєстр також слугуватиме сховищем доказів для майбутніх судових розглядів, допомагаючи задокументувати повний масштаб агресії росії та підтримувати зусилля України досягти справедливості в міжнародних судах.

Забезпечуючи структуровану основу для оцінки та компенсації збитків, Реєстр є важливим інструментом у прагненні України до економічного відновлення. Він має на меті не лише відшкодувати завдані матеріальні збитки, а й закріпити принцип відповідальності за акти агресії в міжнародній правовій системі.

Враховуючи необхідність дотримання міжнародних норм та правил, в контексті оцінки збитків можуть бути корисними Міжнародні стандарти оцінки (IVS) [18]. Вони забезпечують прозорість, надійність і професійну компетентність проведення оцінок, що підвищує довіру до них як у внутрішньому, так і в міжнародному правовому полі. Для України саме узгодження з IVS може допомогти переконатися, що оцінка збитків, пов'язаних з війною, визнається та приймається в глобальному правовому та фінансовому середовищі, сприяючи справедливим претензіям щодо компенсації та зміцнюючи впевненість інвесторів у точності та справедливості оцінок.

Міжнародні стандарти оцінки, опубліковані Радою з міжнародних стандартів оцінки (IVSC) [18], містять загальновизнані вказівки щодо визначення вартості активів і компаній, які часто використовуються в судових справах, пов'язаних із компенсацією. Відповідність цим стандартам гарантує, що оцінка є обґрунтованою, прозорою та узгодженою в різних юрисдикціях, тим самим посилюючи обґрунтованість вимог про компенсацію. Хоча IVS прямо не охоплює оцінку шкоди, пов'язаної з війною, для фінансової компенсації, його встановлені методики застосовуються безпосередньо. Відповідна

«основа вартості» від IVS вибирається на базі специфіки кожного випадку компенсації, беручи до уваги такі фактори, як ринкові умови, тип активу та передбачуване використання оцінки. Ця гнучкість дозволяє застосовувати принципи IVS на практиці в широкому діапазоні контекстів, у тому числі тих, що стосуються воєнних збитків.

Застосування Міжнародних стандартів оцінки для оцінки збитків, пов'язаних з воєнними діями в Україні підтримує достовірність і можливість виконання позовів про відшкодування на міжнародних юридичних форумах, де стандартизовані, прозорі методи оцінки є обов'язковими для відстоювання справедливих результатів. Використання IVS сприяє більш систематичному та загальноприйнятому підходу до оцінки збитків, що має вирішальне значення для вирішення складних проблем, пов'язаних із вимогами про компенсацію збитків, пов'язаних з війною.

Основні принципи встановлення стандартів оцінки в Міжнародних стандартах оцінки окреслюють основні вказівки щодо створення та застосування стандартів оцінки, які сприяють глобальній послідовності, прозорості та надійності. Ці принципи зосереджені на забезпеченні професійної компетентності, чесності та об'єктивності проведення оцінок. Вони вимагають від оцінювачів використання визнаних методів і технік, які відповідають меті оцінки, чіткого розкриття припущень та обмежень, що застосовуються, і надання достатньої документації для підтвердження висновків оцінки. Ці принципи розроблені для сприяння довіри стейкхолдерів та створення доказової бази в процесі оцінки шляхом забезпечення надійності, порівнянності та зрозумілості результатів у різних юрисдикціях і контекстах. Основні принципи підкреслюють важливість узгодження оцінки з метою, з якою вона проводиться, наприклад фінансова звітність, відповідність нормативним вимогам або вирішення суперечок. Дотримуючись принципів, Міжнародні стандарти спрямовані на забезпечення узгодженої основи для оцінки широкого спектру активів, підвищення довіри та корисності оцінок на фінансових ринках і підтримки прийняття обґрунтованих рішень інвесторами, регуляторними органами та іншими стейкхолдерами.

Для визначення основи компенсації за збитки, пов'язаних з війною, слід враховувати три основні категорії: пошкодження або знищення

активів і підприємств, експропріація активів і підприємств і понесені економічні збитки. Відповідна основа для оцінки залежить від конкретних обставин. Для експропрійованих прибуткових активів або компаній ринкова вартість може бути найбільш придатною для розрахунку компенсації. Для пошкоджених або знищених активів, таких як будівлі чи машини, вартість відновлення може бути більш актуальною. Обидві бази оцінки надають структуровані методи для забезпечення справедливої фінансової компенсації.

Основи визначення вартості об'єкта оцінки в Міжнародних стандартах оцінки стосуються різних контрольних показників оцінки, які визначають конкретні умови, припущення та цілі, за яких проводиться оцінка. Основи визначають тип вартості, який буде застосовано, наприклад ринкова вартість, справедлива вартість, інвестиційна вартість або спеціальна вартість, залежно від контексту та вимог оцінки. Кожен з типів вартостей має чітке визначення та застосування, що забезпечує ясність, узгодженість і актуальність для заінтересованих сторін, які будуть користуватись результатами проведеного оцінювання.

Застосування Міжнародних стандартів оцінювання може забезпечити стандартизований підхід до визначення вартості, допомагаючи гарантувати, що проведена оцінка є об'єктивною та відповідає призначенню, де буде використана. Наприклад, ринкова вартість відображає ціну, яка була б узгоджена на вільному та відкритому ринку між обізнаними та заінтересованими сторонами, натомість інвестиційна вартість представляє конкретну вартість активу для конкретного інвестора з урахуванням індивідуальних інвестиційних критеріїв і переваг. Справедлива вартість часто використовується у фінансовій звітності та відображає ціну активу в упорядкованій операції між учасниками ринку. Спеціальна оцінка може бути застосована, коли для покупця чи продавця є унікальні переваги, недоступні іншим. Чітко визначаючи основу вартості, IVS гарантує, що оцінка відповідає меті, для якої вона проводиться, забезпечуючи прозорість і послідовність на фінансових ринках, нормативному контексті та судових розглядах.

Підходи та методи оцінки визначені в Міжнародних стандартах оцінки 105 [18]. Цей стандарт встановлює основні підходи та методи,

які оцінювачі повинні використовувати під час проведення оцінки. Він забезпечує структуровані вимоги для застосування методів, щоб забезпечити узгодженість, надійність та прозорість практики оцінки.

Стандарт визначає три основні підходи до оцінки [18]:

1. *Ринковий підхід* передбачає визначення вартості активу шляхом його порівняння з подібними активами, для яких доступні ціни продажу або операції. Припускається, що вартість активу можна встановити на основі цін порівнянних активів на відкритому ринку, скоригованих на будь-які відмінності між відповідним активом і порівнянними. Рекомендоване застосування методу, коли існує активний ринок з достатньою кількістю даних про операції з подібними активами. Основні методи ринкового підходу включають метод порівнянних продажів і метод орієнтовної публічної компанії.

2. *Дохідний підхід* визначає вартість активу на основі поточної вартості майбутніх економічних вигод, які він, як очікується, принесе. Цей метод часто застосовують до активів, які приносять дохід або, як очікується, створять грошові потоки. Основним принципом цього підходу є оцінка майбутніх грошових потоків, а потім їх дисконтування до поточної вартості з використанням відповідної ставки дисконту, яка відображає ризик, пов'язаний із цими грошовими потоками. Загальні методи в рамках доходного підходу включають метод дисконтованих грошових потоків (DCF), який оцінює вартість на основі майбутніх грошових потоків, скоригованих на часову вартість грошей, і метод капіталізації, який застосовує ставку капіталізації до доходу за один період або метрика грошового потоку.

3. *Витратний підхід* оцінює вартість активу на основі вартості, необхідної для його заміни або відтворення, за вирахуванням амортизації. Цей підхід є найбільш актуальним, коли оцінюється актив, який не має активних ринкових аналогів, або коли вартість активу визначається його корисністю, а не його потенціалом отримання доходу. Підхід передбачає обчислення поточної вартості заміни або відтворення активу, а потім вирахування фізичного, функціонального та економічного старіння, щоб отримати поточну вартість активу. Методи за цим підходом включають метод вартості заміщення та метод вартості відтворення.

Попри визначення методів, які можуть застосовуватись в оцінці, IVS 105 також передбачає, що оцінювачі повинні застосовувати професійні судження при виборі найбільш відповідного підходу або комбінації підходів, враховуючи природу активу, мету оцінки та наявність надійних даних. У випадках, коли підходить більше ніж один метод, необхідний процес узгодження для досягнення остаточної оцінки вартості, гарантуючи, що висновки оцінки узгоджуються з наданими доказами та аналізом.

Незважаючи на те, що в Україні існує чинне законодавство, яке стосується оцінки збитків внаслідок війни, все ж існує низка неузгоджених аспектів. Чинні закони передбачають численні основи для оцінки збитків, але в них часто відсутні стандартизовані процедури та детальні вказівки, що призводить до неузгодженості в тому, як оцінюються збитки. Більш тісне узгодження цих законів з міжнародними стандартами, зокрема Міжнародні стандарти оцінки, могло б покращити їх визнання в глобальному правовому контексті. Забезпечення більшої прозорості в доступі до даних і удосконалення правових процесів для позовів про компенсацію ще більше зміцнить здатність України досягати справедливих і ефективних результатів у оцінці збитків.

Удосконалення українського законодавства щодо оцінки збитків вимагає розробки чітких і вичерпних інструкцій, які встановлюють стандартизовані процедури та критерії для оцінки збитків, забезпечуючи послідовність усіх оцінок. Підвищення узгодженості з міжнародними стандартами оцінки, такими як Міжнародні стандарти оцінки, підвищить довіру та визнання цих оцінок у глобальному контексті. Забезпечення більшої прозорості та доступу до надійних джерел даних має вирішальне значення для підтримки об'єктивності та точності. Вдосконалення законодавчої бази для створення більш ефективного процесу подання претензій про компенсацію на національному та міжнародному рівнях підвищить справедливість і своєчасність. Посилення розвитку спроможності шляхом цільового навчання та ресурсів для оцінювачів також є необхідним для забезпечення досвіду та дотримання передового досвіду в оцінці шкоди. Ці вдосконалення спільно спрямовані на створення більш

надійної та справедливої системи оцінки та компенсації збитків, спричинених конфліктами.

Страхування ризиків для бізнесу під час війни спрямоване на забезпечення ефективного управління державними активами, зменшення корупційних ризиків, а також покращення прозорості і якості управління активами, що допомагає знизити невизначеність і підвищити довіру до державної системи управління, що є особливо важливим в умовах воєнних дій та економічної нестабільності. Такий підхід також сприяє стабілізації економічної ситуації та створює передумови для відновлення і зростання після завершення конфлікту.

Закон України № 3497-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» [201] окреслює правові норми, спрямовані на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності державних підприємств (ДП) в Україні. Закон зобов'язує оприлюднювати фінансову та оперативну інформацію про державні підприємства, встановлює чіткі вказівки щодо їхнього управління та запроваджує механізми громадського контролю. Закон є частиною ширших законодавчих зусиль щодо реформування державного сектора та приведення його у відповідність з міжнародними стандартами. Страхування інвестицій від воєнних ризиків в Україні є критично важливим механізмом, розробленим для пом'якшення фінансової невизначеності, з якою стикаються інвестори через триваючу війну. Страхування, як правило, покриває такі ризики, як пошкодження майна, експропріація та припинення діяльності, спричинені подіями, пов'язаними з війною. Наявність такого страхування є важливою умовою для заохочення як внутрішніх, так і іноземних інвестицій в Україну, особливо в регіонах, які постраждали від активних бойових дій або поблизу них.

Система страхування часто підтримується міжнародними організаціями, такими як Багатостороннє агентство гарантій інвестицій (MIGA) [26] та національні агентства, які надають гарантії та покриття інвесторам. Міжнародні організації працюють у співпраці з українським урядом, щоб гарантувати, що страхові продукти є надійними та відповідають потребам інвесторів, які стикаються з підвищеними ризиками через війну.

Пропонуючи захист від потенційних збитків, інвестиційне страхування допомагає стабілізувати інвестиційний клімат в Україні, роблячи його більш привабливим для інвесторів, яких інакше міг би відштовхувати високий рівень невизначеності та ризику, що у свою чергу, підтримує ширші зусилля з економічного відновлення та розвитку в Україні, забезпечуючи продовження надходження капіталу в критичні сектори, навіть в умовах триваючого конфлікту.

Інвестиційне страхування є важливим компонентом стратегії України щодо відновлення та розвитку економіки та підтримки бізнесу. Забезпечуючи мережу безпеки для інвесторів, створюються гарантії, що важливі проєкти, зокрема в інфраструктурі, енергетиці та промисловості, можуть продовжуватися, незважаючи на ризики, пов'язані з війною. Такі рішення не тільки сприяють економічній стійкості, але й відіграють важливу роль у довгостроковому відновленні та траєкторії зростання країни.

Ефективне оцінювання збитків і релокація бізнесу в умовах війни є важливим елементом у підтримці економічної стійкості України. Запровадження методик та стандартів оцінки, таких як методології, узгоджені з міжнародними нормами, сприяють справедливому відшкодуванню збитків і підвищують довіру до процесу компенсації. Створення Міжнародного реєстру збитків у Гаазі забезпечує документування втрат та забезпечення відповідальності за збройну агресію, що підтримує зусилля України у досягненні справедливості у стягненні компенсації та економічного відновлення.

Висновки до розділу 2

1. Релокація бізнесу в умовах війни стала можливою завдяки впровадженню українським урядом низки нормативних ініціатив, таких як програми спрощеної приватизації, індустриальні парки та фінансові стимули. Нормативна база сприяла мінімізації адміністративних перешкод, надаючи швидкий доступ до необхідної інфраструктури та ресурсів. Індустриальні парки стали особливо важливими для підтримки релокованих підприємств, оскільки надають готові виробничі приміщення, логістичну підтримку, централізоване

енергозабезпечення та інші ключові ресурси, що полегшують інтеграцію на новому місці. Фінансові стимули, такі як програма «5-7-9%», стали основою для забезпечення доступу до дешевих кредитів, що допомагає підприємствам покривати витрати, пов'язані з релокацією та відновленням операційної діяльності. Також уряд забезпечує консультативну підтримку і сприяє налагодженню зв'язків між бізнесом і місцевою владою, що підвищує ефективність процесу переміщення та інтеграції. Таким чином, заходи державної підтримки сприяють не лише мінімізації економічних збитків та збереженню економічної стабільності, але й створюють передумови для розвитку економічної активності в регіонах, які приймають релоковані підприємства. Активна участь місцевих громад також є критично важливою, оскільки вони надають додаткові ресурси та допомагають в адаптації бізнесу до нових умов.

2. Процес релокації бізнесу супроводжується численними ризиками, серед яких фінансові (значні початкові витрати та можливі втрати через перерву у виробничій діяльності), логістичні (пошкодження активів або зриви ланцюгів постачання), нормативні (затримки через дотримання нових місцевих правил) та операційні (зниження продуктивності працівників). Фінансові ризики включають значні витрати на транспортування, встановлення обладнання, облаштування нових виробничих приміщень, а також можливі втрати доходів через тимчасову зупинку діяльності. Логістичні ризики виникають у зв'язку з переміщенням обладнання, що може призвести до пошкодження активів і порушення логістичних ланцюгів. Нормативні ризики включають складність дотримання місцевих регуляторних вимог, а операційні ризики – проблеми з адаптацією працівників до нових умов роботи. Для мінімізації цих ризиків дослідження пропонує застосовувати механізми детального аналізу витрат і вигід, із наголосом на довгострокову фінансову життєздатність проєктів релокації. Оцінка має враховувати як прямі витрати (транспортування, встановлення обладнання), так і непрямі витрати (перерви у виробництві, логістичні складнощі), а також потенційні вигоди, такі як податкові пільги, доступ до нових ринків і зниження операційних витрат. Крім того, важливим є залучення місцевих експертів для забезпечення нормативної відповідності та страхування

активів на випадок непередбачених обставин. Управління ризиками має передбачати також створення резервних ресурсів і планів дій, які дозволять швидко адаптуватися до нових викликів і мінімізувати негативний вплив на бізнес.

3. Людський капітал відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкості бізнесу під час релокації. Підтримка працівників, яка включає прозору комунікацію, допомогу в переїзді, забезпечення житлом та адаптацію до нових умов праці, сприяє збереженню мотивації, продуктивності та інституційних знань. Прозора комунікація знижує рівень невизначеності та підвищує довіру між працівниками та керівництвом, що критично важливо для збереження продуктивності в умовах змін. Забезпечення житлом та допомога в адаптації сприяють швидшій інтеграції працівників у нове середовище, дозволяючи їм зосередитися на своїх професійних обов'язках. Більшість підприємств здійснюють часткову релокацію персоналу, що дозволяє забезпечити гнучкість у підході до зайнятості, використовуючи моделі дистанційної або змішаної роботи. Підприємства, які переміщують весь персонал, стикаються з викликами, пов'язаними з втратами інституційних знань, зниженням мотивації та адаптацією до нових умов. Релокація також вимагає перепідготовки працівників або освоєння нових навичок для роботи з новими технологіями, що є важливим аспектом забезпечення стійкості підприємства. Важливим елементом є також підтримка соціальної адаптації працівників, зокрема їх залучення до місцевих спільнот, що сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню загальної продуктивності. Надання доступу до соціальних послуг, медичної допомоги та освіти для дітей працівників є ключовими факторами, що сприяють успішній релокації та збереженню людського капіталу на високому рівні. Ефективне управління людським капіталом під час релокації дозволяє підприємствам зберегти ключові компетенції та забезпечити стійке відновлення діяльності в новому середовищі.

4. Релокація бізнесу створює значні можливості для перегляду та оновлення бізнес-моделей, впровадження інноваційних рішень і розширення ринкової присутності. Використання індустріальних парків дозволяє підприємствам скористатися готовою інфраструктурою, що значно знижує витрати та скорочує час на запуск виробництва.

Індустріальні парки також надають можливість для кооперації між різними підприємствами, що стимулює створення нових партнерств, обмін знаннями та спільну реалізацію інноваційних проєктів. Приватизація через прозорі аукціони дозволяє швидко отримати доступ до виробничих об'єктів, що забезпечує відновлення діяльності та сприяє інтеграції в місцеву економіку. Це також сприяє ефективному використанню державного та комунального майна та залученню інвестицій у регіони, що приймають релоковані підприємства. Релокація часто стає поштовхом для впровадження нових технологій, автоматизації процесів і перегляду існуючих бізнес-моделей для підвищення гнучкості та адаптивності. Підприємства можуть використати переїзд як можливість для оптимізації ланцюгів постачання, зміни постачальників або вдосконалення внутрішніх процесів. Крім того, переїзд дозволяє розширити ринки збуту, що сприяє зменшенню залежності від одного регіону та зміцненню стійкості до зовнішніх шоків. Вихід на нові ринки та диверсифікація клієнтської бази підвищують загальну конкурентоспроможність компанії та створюють додаткові можливості для зростання. Ініціативи, такі як «Relocate ProZorro.Sale», сприяють ефективному розміщенню активів і дозволяють підприємствам швидко інтегруватися в нове середовище, мінімізуючи економічні втрати та забезпечуючи безперервність діяльності. Крім того, релокація сприяє впровадженню нових продуктів або послуг, що враховують специфічні потреби нових регіонів або ринків, що дозволяє адаптуватися до нових умов та забезпечити інноваційний розвиток. Оновлення бізнес-моделей також включає зміну підходу до управління людськими ресурсами, впровадження гнучких методів роботи та використання новітніх технологій для підвищення ефективності операцій. Релокація стимулює адаптацію та інновації, що дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати довгостроковий розвиток у нових умовах.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА БІЗНЕС ТА НАСЛІДКИ ЙОГО РЕЛОКАЦІЇ

3.1. Оцінка довоєнного стану бізнесу в Україні

Україна, опинившись у безпрецедентних умовах в результаті повномасштабного військового вторгнення росії, зазнала кардинальних змін у всіх сферах суспільного життя та роботі державних і недержавних інституцій. Проте, незважаючи на прогнози, Україна не лише встояла, а й героїчно бореться за свою свободу та незалежність, незважаючи на великі людські втрати та щоденні атаки на критично важливу інфраструктуру. Значна міжнародна підтримка дозволила українській економіці пережити сильні удари та адаптуватись до нових реалій.

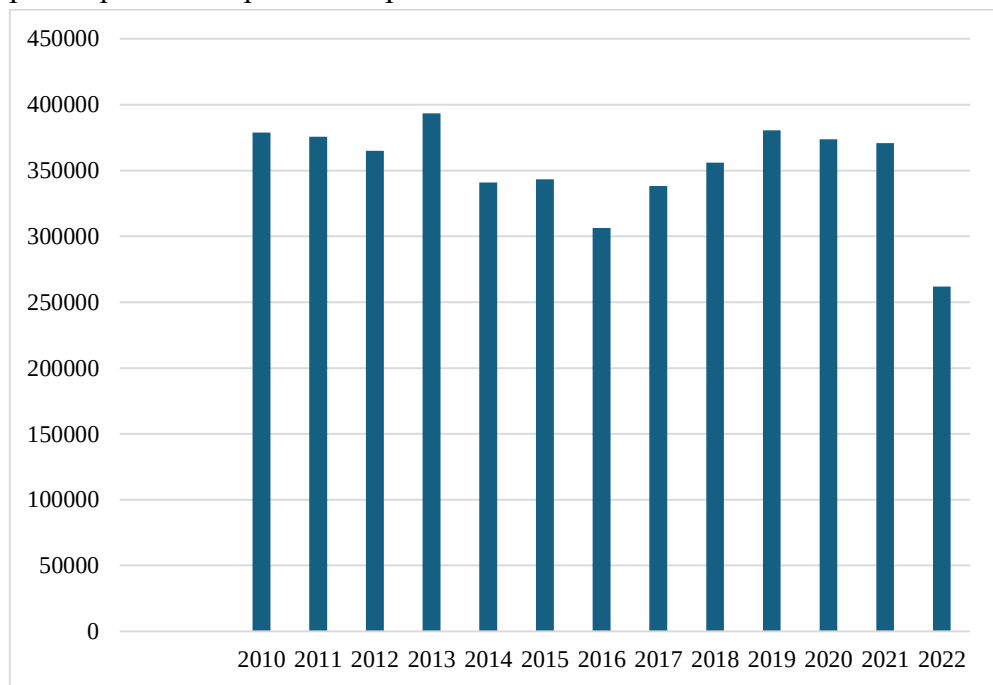
За роки війни на ринку праці України відбувалися серйозні випробування. Однак відсутність статистичних даних, після початку повномасштабного вторгнення, істотно обмежила можливості оцінки реального стану та характеру змін, що відбуваються.

Важливим для оцінки сучасного стану підприємництва в Україні, є дослідження кількості, розташування по регіонах підприємств, кількості найманих працівників та аналізу рейтингу легкості ведення бізнесу.

За даними Державної служби статистики України [81] загальна кількість підприємств коливалася, у 2013 році кількість підприємств була найвищою – 393327 підприємств, але економічна криза та військовий конфлікт на сході України суттєво вплинули на зниження їх кількості в наступні роки, як наслідок мінімальні показники було досягнуто у 2022 році – 261924 підприємства.

«Динаміка кількості суб'єктів господарювання протягом 2010-2014 років є негативною (їх кількість зменшується), особливо активно стагнація економіки відчутна у сфері малого та середнього бізнесу. Скорочення кількості суб'єктів малого та середнього бізнесу, юридичних осіб загрожує зниженню рівня виробництва з усіма соціально-економічними наслідками. З огляду на це на вітчизняних підприємствах необхідно формувати антикризову стратегію управління» [127].

Динаміку зміни кількості підприємств в Україні з 2010 по 2022 роки продемонстровано на рис. 3.1.



Джерело: Державна служба статистики України [81]

Рис. 3.1. Кількість підприємств в Україні 2010-2022 рр.

Необхідно також дослідити кількість підприємств за видами економічної діяльності, щоб виокремити перспективні галузі та галузі, які занепадають. Згідно даних Служби статистики України можемо зробити висновок, що найбільш розвинуеною галуззю з найбільшою кількістю підприємств є оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів. Дана сфера займає найвищі позиції протягом усього досліджуваного періоду. Найбільше падіння спостерігалось в 2022 році (на 30,54% порівняно з 2021 роком), тоді як найбільше зростання було в 2013 році (на 6,38% порівняно з 2012 роком).

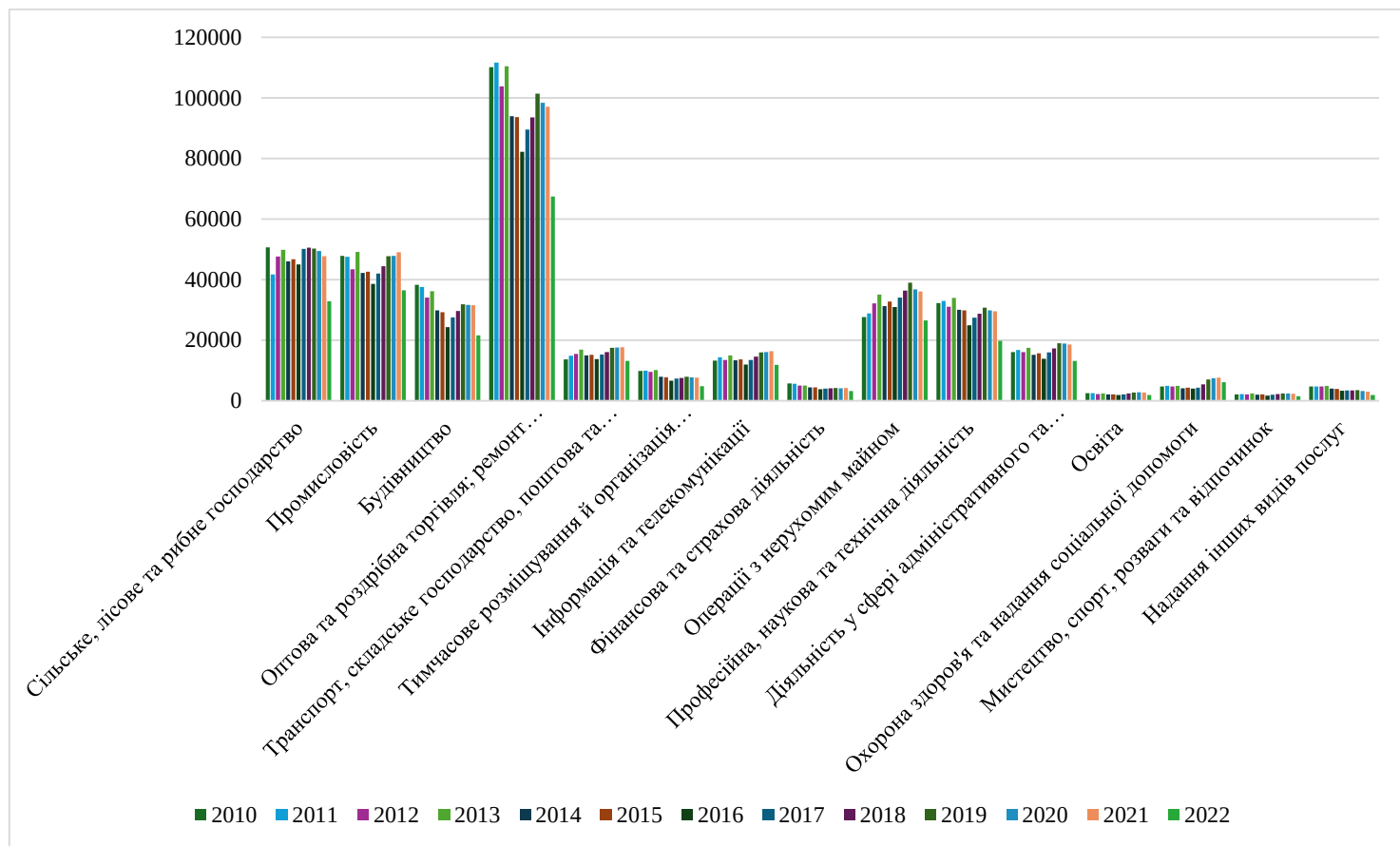
Другою найбільш розвинуеною галуззю в Україні є промисловість. Найбільше підприємств було зареєстровано у 2013 році, їх кількість становила 49130 одиниць. Спади спостерігалися у 2012 р. (-8,68%) та 2022 р. (-25,77%). Також варто відмітити, що у період з 2016 року по 2021 рік, галузь активно розвивалась. За цей період кількість підприємств збільшилась на 10504 одиниць.

Переверзева А.В. у 2016 році зазначала про привабливість галузі для іноземних інвестицій [191]. «На сучасному етапі розвитку національної економіки найбільш привабливими для інвесторів і надалі залишаються традиційні галузі економіки. Насамперед, це – металургія, машинобудування, хімічна промисловість, харчова промисловість. Водночас дедалі частіше увагу інвесторів привертають такі галузі, як автомобільна промисловість, споживча електроніка, високі технології, вітроенергетика, виробництво біопалива, логістика та ін.

Потоки прямих іноземних інвестицій спрямовувались переважно не у виробництво товарів, а у сфери української економіки, що забезпечували обіг, транспортування та розподіл товарів і послуг. Такий галузевий (секторальний) розподіл прямих іноземних інвестицій став наслідком відповідних ділових стратегій і тактики іноземних інвесторів. І саме ця структура іноземного акціонерного капіталу буде слугувати тим базисом, який багато в чому визначатиме обсяги та структуру потоку прямих іноземних інвестицій в економіку України. Адже цілком очевидно, що іноземні інвестори є вкрай обережними щодо своєї ділової активності в Україні».

Сільське, лісове та рибне господарство є однією з трьох ключових галузей економіки країни, яка забезпечує продовольчу безпеку та економічну стабільність. За період з 2010 по 2022 рік, ця галузь демонструвала різні тенденції, що відображають вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, але загалом галузь розширювалась. Різне падіння на 31,2% у 2022 році є найбільшим за весь період.

«Зважаючи на потенціал реальних сільськогосподарських угідь, агропромисловий сектор української економіки безальтернативно має стратегічне значення для країни і є пріоритетно-важливим з точки зору продовольчої, економічної, екологічної й енергетичної безпеки. Аграрна галузь є однією з ключових для формування ВВП країни. Вона входить у трійку найбільш значущих для формування ВВП видів економічної діяльності української держави. Так, у 2021 році валовий внутрішній продукт сільського, лісового та рибного господарства (у фактичних цінах) становив 580519 млн грн, поступаючись лише категоріям «Податки на продукти» (780 757 млн грн) та «Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» (755201 млн грн)» [121].

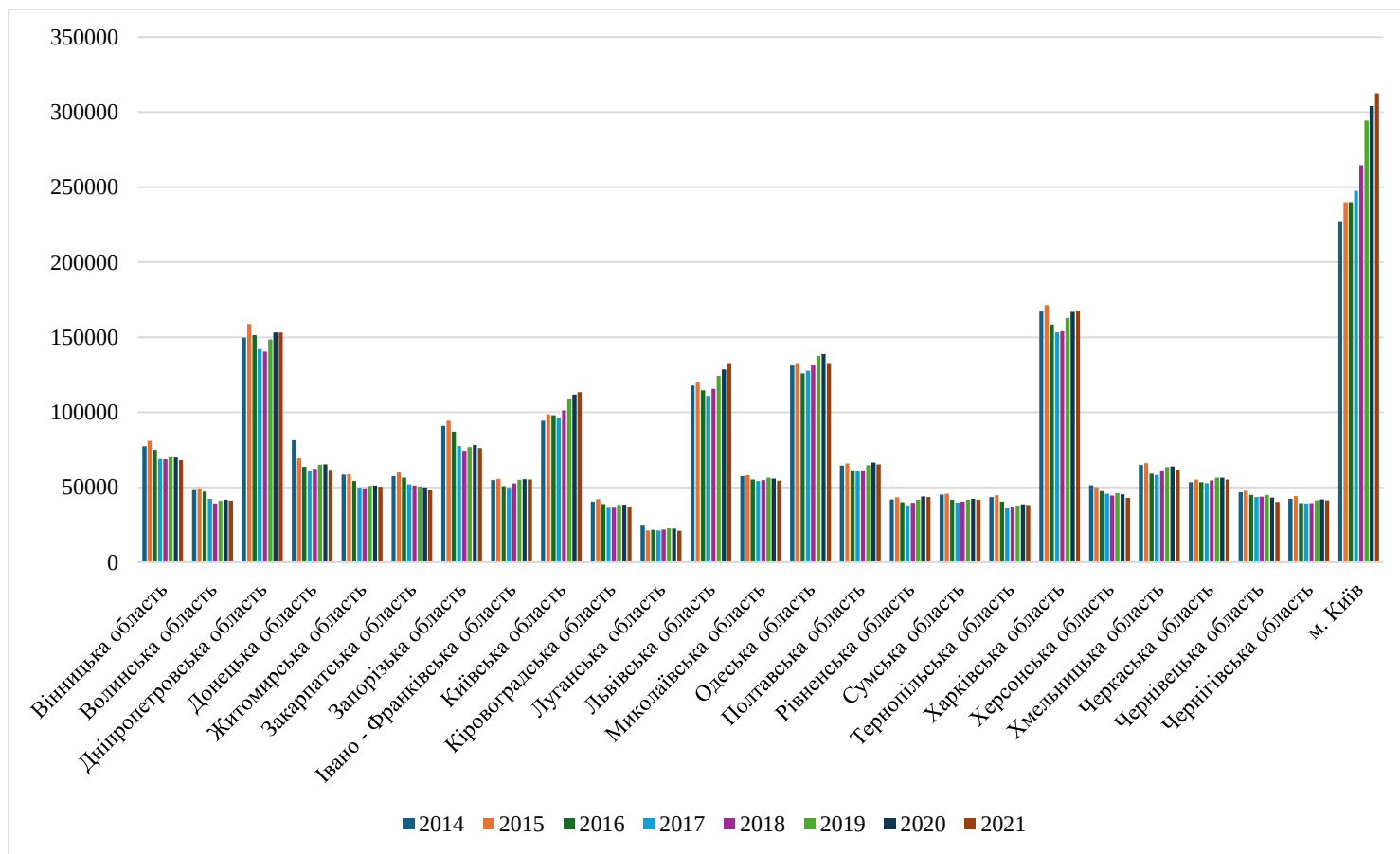


Джерело: Державна служба статистики України [81]

Рис. 3.2. Кількість підприємств за видами економічної діяльності за 2010-2022 рр.

Отже, ці три галузі залишаються найбільш розвиненими в економіці, завдяки своїй адаптивності до змінних умов ринку, інноваціям та постійному вдосконаленню послуг та технологій. Їх розвиток тісно пов'язаний з глобальними економічними процесами та внутрішньою економічною політикою. Однак війна росії проти України має значний негативний вплив на ці галузі й призупинила їх розвиток.

Такі галузі як освіта та мистецтво, спорт, розваги та відпочинок традиційно мають меншу кількість підприємств порівняно з іншими секторами економіки. Це пов'язано з їхньою специфікою та джерелами фінансування, які часто залежать від державних субсидій або благодійних фондів, а не від комерційної діяльності. «Незважаючи на прискорений розвиток приватного сектора освіти, вона залишається сферою де за обсягом впливу переважає державний сектор, на який визначальний вплив мають національні традиції, державна й регіональна політика. Отже, конкурентні рейтинги навчальних закладів різних країн поки що мають доволі умовний характер та проблеми з порівнянням й відповідністю. В Україні відкриття приватних навчальних закладів дозволяє певним чином розширити доступ громадян до освіти, але основою вітчизняної освітньої системи все ж залишаються державні та муніципальні установи, які обмежені в можливостях залучення приватних інвестицій та найчастіше програють у конкурентній боротьбі приватним» [289]. Але ми також можемо спостерігати позитивну тенденцію в цих галузях до 2022 року. «Варто зазначити, що на сьогоднішній день, крім професійного спорту, розвивається напрям масового спорту (спорт для всіх) – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, яка спрямована на забезпечення рухової активності людей під час їх дозвілля для зміцнення здоров'я. Масовий спорт і його популярність спонукають до розвитку похідних галузей, а саме виробництва і продажу масового спортивного одягу, обладнання для спортивних клубів, спортивного харчування, що дає можливість розширити формування бізнес-ідей у сфері спорту» [135].



Джерело: Державна служба статистики України [81]

Рис. 3.3. Кількість діючих суб'єктів господарювання у розрізі регіонів у 2014-2021 роках

З рисунку 3.3 видно, що найбільше суб'єктів господарювання розташовано у Києві, Харківській області, Дніпропетровській області, Одеській області, Львівській області, Київській області, Запорізькій області та Вінницькій області. У 2014 році загалом в Україні кількість суб'єктів господарювання сягала 1932161 одиниць, з них 1591160 фізичних осіб-підприємців, у 2021 році – 1956248 суб'єктів господарювання, з них 1585414 фізичних осіб-підприємців. В цілому, загальна кількість суб'єктів господарювання в Україні хоч і незначно, але зросла за цей період.

Варто більш детально розглянути регіони з найвищими показниками, а саме:

– м. Київ:

2014 рік: 227435 суб'єктів (в тому числі 193392 фізичні особи-підприємці);

2021 рік: 312542 суб'єктів (в тому числі 241029 фізичні особи-підприємці).

– Дніпропетровська область:

2014 рік: 149743 суб'єкти (123153 фізичні особи-підприємці);

2021 рік: 153260 суб'єкти (122749 фізичні особи-підприємці).

– Харківська область:

2014 рік: 167173 суб'єкти (136004 фізичні особи-підприємці);

2021 рік: 182974 суб'єкти (149507 фізичні особи-підприємці).

Також варто виділити регіони з найменшими показниками, а саме:

– Луганська область:

2014 рік: 40435 суб'єкти (34426 фізичні особи-підприємці);

2021 рік: 36277 суб'єкти (32236 фізичні особи-підприємці).

– Кіровоградська область:

2014 рік: 40385 суб'єктів (32740 фізичні особи-підприємці);

2021 рік: 37186 суб'єктів (28839 фізичні особи-підприємці).

– Рівненська область:

2014 рік: 41947 суб'єктів (36758 фізичні особи-підприємці);

2021 рік: 43519 суб'єктів (37356 фізичні особи-підприємці).

За період з 2014 по 2021 роки загальна кількість суб'єктів господарювання в Україні дещо збільшилась. Найбільше зростання кількості суб'єктів спостерігається в Києві та Харківській області, що свідчить про їх економічну активність. Водночас, у Луганській області

спостерігається зменшення кількості суб'єктів господарювання, що може бути пов'язано з військовими діями та іншими соціально-економічними факторами. Інші області демонструють стабільність або незначні зміни в кількості суб'єктів господарювання.

Беручи до уваги найбільш розвинені галузі в Україні варто визначити регіони в яких представлено найбільше суб'єктів господарювання такими є:

– сільське, лісове та рибне господарство: лідерами протягом усього досліджуваного періоду залишаються Дніпропетровська, Одеська, Миколаївська та Запорізька області;

– промисловість: топові позиції займають м. Київ, Харківська, Дніпропетровська та Львівська області;

– оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів: лідерами є Харківська область, м. Київ, Дніпропетровська та Одеська області.

«Станом на 2010 р. розвиток підприємництва віднесено до пріоритетних завдань регіональної політики, мале підприємництво визначено як один із вагомих чинників забезпечення економічного зростання. Малі підприємства за певних умов і за підтримки держави – тенденційно інноваційні, гнучкі й витрато ефективні» [51].

Варто розглянути кількість діючих підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1.

Кількість діючих підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2022 роки

Роки	Усього, одиниць	У тому числі			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
		одиниць	одиниць	одиниць	одиниць
1	2	3	4	5	6
2010	378810	586	20983	357241	300445
2011	375695	659	20753	354283	295815
2012	364935	698	20189	344048	286461
2013	393327	659	18859	373809	318477
2014	341001	497	15906	324598	278922

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
2015	343440	423	15203	327814	284241
2016	306369	383	14832	291154	247695
2017	338256	399	14937	322920	278102
2018	355877	446	16057	339374	292772
2019	380597	518	17751	362328	313380
2020	373822	512	17602	355708	307871
2021	370834	610	17502	352722	304650
2022	261924	494	14783	246647	206213

Джерело: Державна служба статистики України [81]

Отже, кількість великих підприємств залишалася відносно стабільною протягом зазначеного періоду, з незначними коливаннями. Максимальне значення спостерігалось у 2012 році (698 одиниць), мінімальне у 2016 році (383 одиниці). Незважаючи на те, що спостерігається зменшення кількості великих підприємств, їх кількість залишається відносно однаковою, що свідчить про певну стабільність у великих економічних суб'єктах, незважаючи на загальні економічні зміни.

«Сьогодні небезпечними для регіонально бізнесу, як вузла безпеки життя держави та людини, є: зупинка підприємств; розрив соціально-економічних та технологічних зв'язків; розрив традиційних бізнес-процес; зниження обсягів виробництва та прибутку; орендні платежі; податки; кредитна прірва; зростання безробіття; падіння платоспроможності; планетарні соціально-психологічні проблеми, зміна попиту тощо. В умовах глобальної кризи перед регіональним бізнесом стоїть завдання не тільки зберегти персонал, а й здійснювати в цих хаотичних умовах виробничо-господарську діяльність» [65].

Щодо кількості середніх підприємств, таблиця демонструє незначну тенденцію до зменшення, з максимальною кількістю в 2010 році (20983 одиниць). Невелике зменшення кількості середніх підприємств може вказувати на труднощі, з якими стикаються ці підприємства, але вони все ж залишаються важливим сегментом економіки країни.

Малі підприємства, ця категорія підприємств є найбільшою за кількістю, що дає нам можливість зробити висновок, що вони є важливою складовою економіки України. Проте, загальна тенденція

показує зменшення кількості малих підприємств з 2010 по 2022 рік. Найбільший показник був у 2013 році (373809 одиниць), мінімальне у 2022 році (246647 одиниць). Варто також відмітити, що мікропідприємства складають значну частину малих підприємств. Як і в випадку з малими підприємствами, їх кількість зменшувалася з часом, що свідчить про зниження підприємницької активності.

«У багатьох європейських країнах малий бізнес формує до 60 % грошових потоків до бюджету. В Україні малі підприємства майже не беруть участь у формуванні дохідної частини у бюджеті як регіонів, так і держави в цілому, однак розвиток підприємницької діяльності відбувається» [62].

У часи економічної нестабільності малий бізнес має кілька переваг, які роблять його привабливим. Це невеликі стартові інвестиції, висока швидкість обороту ресурсів і гнучкість у діяльності. Однак несприятливі зовнішні умови, такі як відсутність державної підтримки, можуть гальмувати розвиток малого бізнесу, знижуючи інтерес населення до початку та продовження такої діяльності. Тому важливо відстежувати показники малого бізнесу та виявляти фактори, що впливають на них, для розуміння тенденцій розвитку цього сегменту підприємництва.

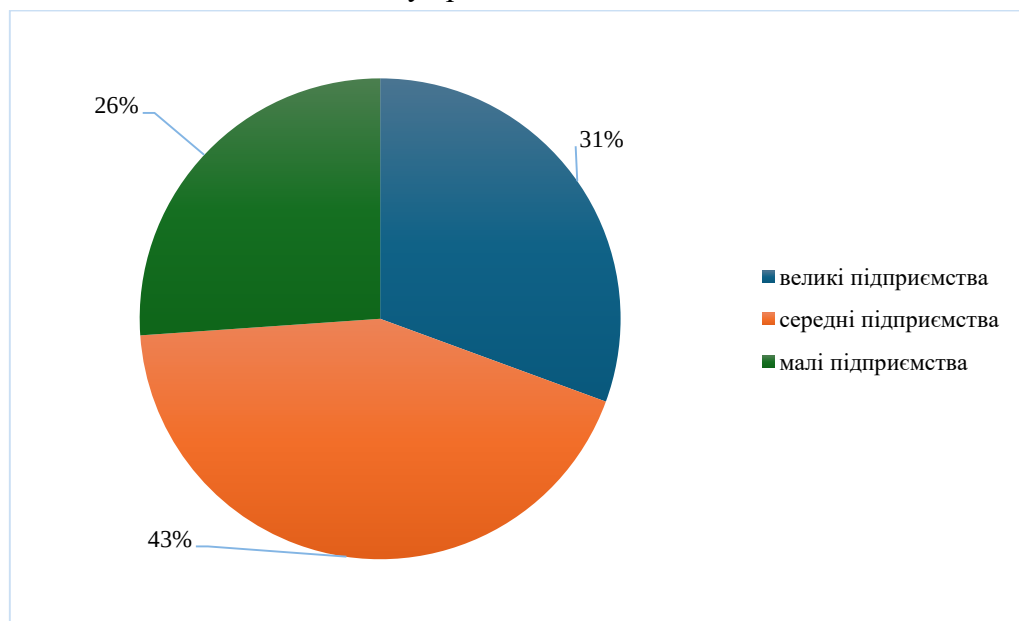
«За кількісними показниками стану розвитку малого бізнесу Україна досягла середнього рівня країн ЄС. За якісними показниками мале підприємництво в Україні залишається на початковому рівні через низький рівень фінансового забезпечення» [76].

Позитивною тенденцією останніх років є інноваційна спрямованість розвитку малого бізнесу, що відображається у зростанні частки таких економічних видів діяльності, як «інформація та телекомунікації» і «професійна, наукова та технічна діяльність». Завдяки урядовим програмам підтримки тваринництва, які стартували в 2016 році, частка малого бізнесу в сільському господарстві збільшилася майже на 2%. Однак загалом структура малого бізнесу за видами економічної діяльності протягом останніх років залишалася майже незмінною, що свідчить про дуже повільний його розвиток та відсутність ефективних регулюючих заходів з боку держави.

Протягом аналізованого періоду спостерігається загальна тенденція до зменшення кількості діючих підприємств, особливо малих та мікропідприємств. Це пов'язано з різними економічними, соціальними та політичними чинниками, а також військовими діями, що впливають на бізнес-середовище в країні, зокрема, підвищенням бар'єрів для ведення бізнесу або економічними труднощами.

Для більш детального дослідження великих, середніх та малих підприємств потрібно розглянути кількість найманих працівників у 2010 р., 2014 р. та 2022 р.

Згідно з даними за 2010 рік (рис. 3.4), у секторі малого бізнесу було зайнято 2043712 осіб. Це значна частка загальної кількості зайнятих, яка на той час становила 7836443 осіб. Водночас у великих підприємствах працювало 2400334 осіб, а в середніх підприємствах – 3392397 осіб. Таким чином, на малий бізнес припадало приблизно 26% загальної кількості зайнятих у країні.



Джерело: Державна служба статистики України [81]

Рис. 3.4. Кількість найманих працівників на підприємствах з розподілом на великі, середні та малі у 2010 році

Брітченко І.Г. в своїй праці писав, що «малий бізнес сприяє зайнятості населення, створенню конкурентного середовища, за умов функціонування якого споживач отримує більш якісні товари (роботи, послуги), значно впливає на формування національного доходу країни» [62].

Щодо середніх підприємств було зайнято 3392397 осіб, що становило 43,3% від загальної кількості зайнятих, яка становила 7836443 осіб.

Завдяки своєму розміру, середні підприємства можуть бути гнучкими у своїй діяльності, швидко адаптуватися до змін на ринку і впроваджувати інновації, що сприяє стабільному розвитку і створенню нових робочих місць.

Як і у випадку з малими підприємствами, середні підприємства також стикаються з викликами, такими як податковий тиск, регуляторні бар'єри та необхідність постійного підвищення конкурентоспроможності. Проте, завдяки своїм масштабам, середні підприємства мають більше ресурсів для подолання цих викликів та забезпечення стабільної зайнятості.

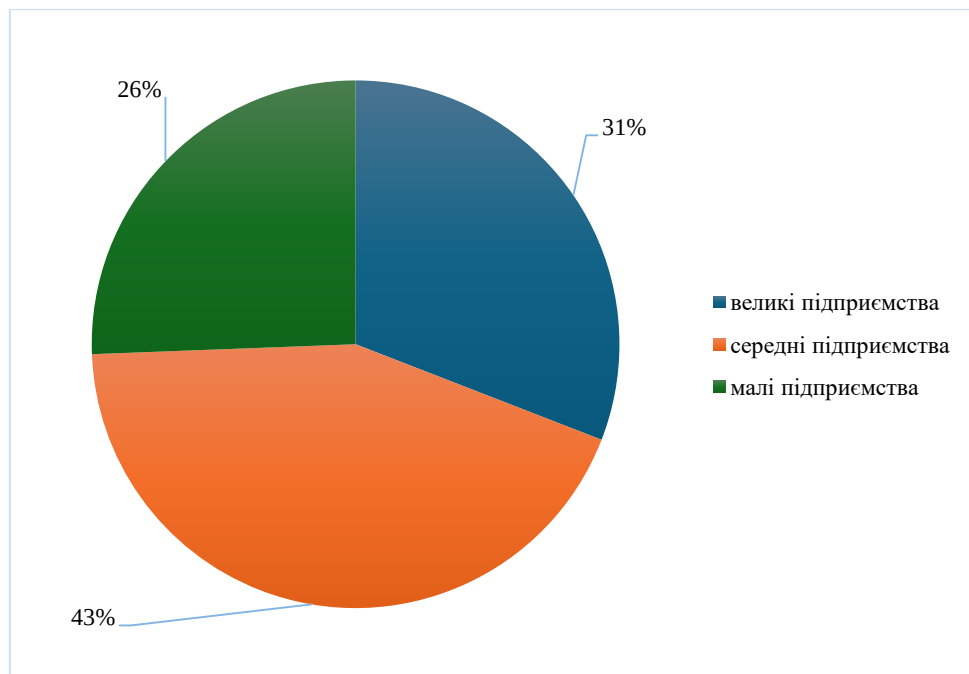
Великі підприємства часто є основою економіки, забезпечуючи значний внесок у ВВП та створюючи стабільні робочі місця. Вони мають масштабні ресурси для інвестицій у технології, дослідження і розвиток, що сприяє інноваціям та підвищенню продуктивності праці. У 2010 році у великих підприємствах було зайнято 2400334 осіб, що становило 30,6% від загальної кількості зайнятих, яка становила 7836443 осіб.

З 2010 по 2014 рік (рис. 3.5) кількість зайнятих у малих підприємствах скоротилася з 2043712 до 1582968 осіб, що становить зменшення на 22,6%.

Кількість зайнятих у середніх підприємствах за досліджуваний період скоротилася з 3392397 до 2694946 осіб, що становить зменшення на 20,6%.

Середні підприємства можуть бути більш вразливими до економічних шоків порівняно з великими, але мають певні переваги над малими через більшу гнучкість та здатність адаптуватися до ринкових умов.

Кількість зайнятих у великих підприємствах скоротилася з 2400334 до 1915073 осіб, що становить зменшення на 20,2%.

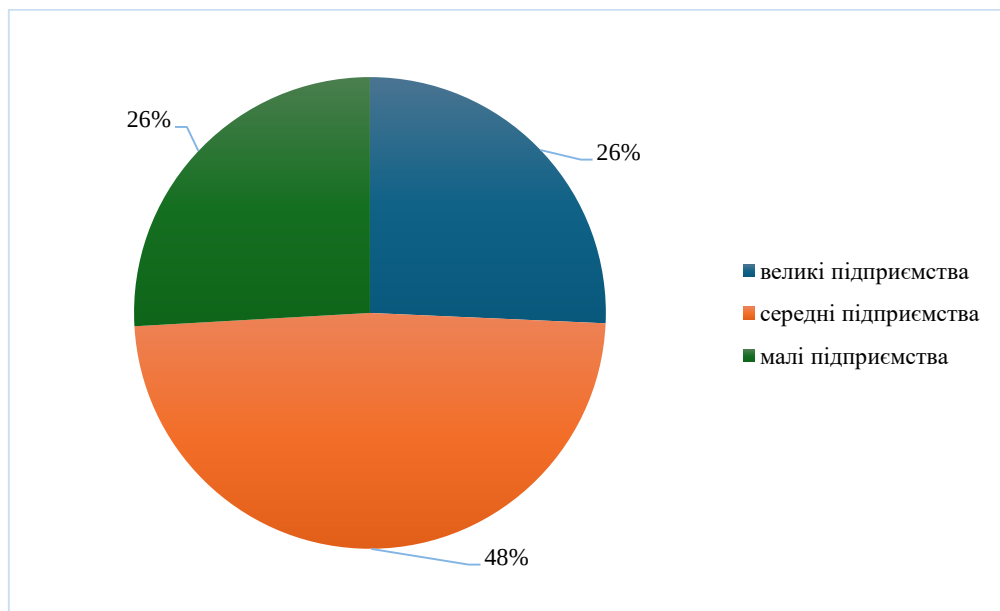


Джерело: Державна служба статистики України [81]

Рис. 3.5. Кількість найманих працівників на підприємствах з розподілом на великі, середні та малі у 2014 році

Малі підприємства втратили 22,6%, середні підприємства втратили 20,6% зайнятих, тоді як великі підприємства – 20,2%. Це свідчить про загальні негативні тенденції в економіці, які однаково вплинули на малі, середні та великі підприємства. Стабілізація економічної ситуації та впровадження підтримуючих заходів можуть допомогти відновити зайнятість у цих секторах. З 2014 року внаслідок конфлікту на Сході України багато підприємств змушені були скоротити або припинити свою діяльність, що безпосередньо вплинуло на зайнятість.

Малі підприємства мали зменшення зайнятості на 32,3% до 2022 року (рис. 3.6) з найбільшим падінням у 2014 році. Малі підприємства виявилися менш стійкими до економічних потрясінь, але їхня зайнятість залишалася відносно стабільною після 2015 року.



Джерело: Державна служба статистики України [81]

Рис. 3.6. Кількість найманих працівників на підприємствах з розподілом на великі, середні та малі у 2022 році

Значне скорочення зайнятості на середніх підприємствах (-23,9%), з певним відновленням у період 2016-2019 років. Можемо зробити припущення, що середні підприємства мали кращу здатність адаптуватися до змін у порівнянні з великими підприємствами, але все одно зазнали значних втрат.

Верхоглядова Н.І., Чередніченко О.Д., Стенічева І.Б. зазначали, що «малий та середній бізнес є підґрунтям для зайнятості населення, створення конкурентного середовища, за умов функціонування якого споживач отримує більш якісні товари (роботи, послуги), значно впливає на формування регіонального продукту. Однак в результаті соціально-економічного становища у регіонах України виникли проблеми глобального характеру, основними причинами яких є: девальвація гривні, різні коливання валютних курсів, затримки платежів, політичні ризики, а також обмежений доступ до позичкових коштів. Доступ суб'єктів малого та середнього бізнесу до таких традиційних для ринкової економіки джерел фінансових ресурсів, як кошти банківської системи та ринку

цінних паперів, є обмеженим, що є однією з причин бюджетно-фінансової політики нашої держави» [64].

Найбільше скорочення зайнятості на великих підприємствах (-42,9%) протягом аналізованого періоду, з найбільш значними падіннями після 2013 року. Це може бути наслідком економічних та політичних криз, які сильніше вплинули на великі підприємства.

Для стабілізації та підвищення зайнятості у всіх трьох секторах необхідно розробити стратегії, спрямовані на підтримку та розвиток підприємництва, зниження податкового тиску, забезпечення доступу до фінансування та стимулювання інновацій.

«Механізм стратегії соціально-економічного розвитку регіону повинен являти собою комплексну багаторівневу систему програмних дій, реалізація яких у кінцевому підсумку дасть змогу ще підвищити досить високий рейтинг області серед інших регіонів. В умовах ринкових відносин і посилення економічної самостійності регіонів зростає потреба дослідження проблем управління соціально-економічними процесами з позицій не тільки макроекономіки, а й просторового аспекту розвитку» [146].

Ми вже розглядали кількість підприємств за регіонами, видами економічної діяльності та кількістю найманих працівників на підприємства. Ці дані надають загальне уявлення про структуру економіки країни та розподіл підприємств за різними характеристиками. Наступним логічним кроком є аналіз кількості найманих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні та малі підприємства, таблиця 3.2. Аналіз кількості найманих працівників за видами економічної діяльності допоможе зрозуміти, які галузі забезпечують найбільше робочих місць. Розподіл на великі, середні та малі підприємства дозволить визначити, які типи підприємств є основними роботодавцями в кожній галузі.

Таблиця 3.2

Кількість найманих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі у 2010-2022 роки

Види економічної діяльності	великі підприємства			середні підприємства			малі підприємства		
	2010	2014	2022	2010	2014	2022	2010	2014	2022
Сільське, лісове та рибне господарство	32880	46643	34491	515378	363828	231544	176562	185568	168717
Промисловість	1401941	1058760	569620	1329094	1083706	840651	351436	276859	261071
Будівництво	12951	2305	9517	208942	131374	90435	240874	144488	124985
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	261629	280772	335590	429925	341226	313908	523596	371426	312856
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	560634	428785	355059	268543	238206	167351	95328	91822	89420
Тимчасове розміщення й організація харчування	7213	к/с	к/с	57784	к/с	к/с	66985	к/с	26069
Інформація та телекомунікації	91833	61444	22426	62512	62351	52226	76653	65788	55868
Фінансова та страхова діяльність	18423	к/с	19976	36460	к/с	34451	25200	17962	13336
Операції з нерухомим майном	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	147479	115008	91475
Професійна, наукова та технічна діяльність	6880	13513	к/с	141138	100374	к/с	145974	110427	к/с
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	к/с	6040	к/с	к/с	171737	к/с	103718	89251	79033
Освіта	к/с	-	-	к/с	8247	6963	16693	11806	10429
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-	-	к/с	57807	35325	к/с	32429	31475	50405
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	к/с	7129	—	к/с	15438	17011	9822	8015	7738
Надання інших видів послуг	-	-	-	10493	5433	4485	30963	19079	8231

*Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Тире (—) – явищ не було.

Джерело: Державна служба статистики України [81]

Найбільші показники серед зайнятості на великих підприємствах серед досліджуваних років мали такі види економічної діяльності як Промисловість, Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність та Оптова та роздрібна торгівля; на середніх підприємствах це були Промисловість, Сільське, лісове та рибне господарство та Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; серед малих підприємств найбільша кількість працівників було зафіксовано в таких видах економічної діяльності як Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, Промисловість та Будівництво.

«Така висока частка зайнятих у торгівлі як фізичні особи-підприємці показує високу соціальну значимість торгівлі. Саме займаючись торгівлею, населення реалізує можливості самозайнятості та покращення матеріального стану. На макрорівні – це забезпечує отримання надходжень до держбюджету у вигляді податків та до Пенсійного фонду у вигляді соціальних відрахувань. Така ситуація наводить на висновок про необхідність системного підходу у державному регулюванні функціонування та розвитку торгівлі» [273].

Табінський В.А., Телятник В.М. та Сімон А.П. писали, що значення підприємництва полягає у «вирішенні проблеми зайнятості населення, в тому числі за рахунок само зайнятості підприємців, створенні нових робочих місць. В розвинених країнах на малий бізнес припадає до 50% всіх зайнятих та до 70-80% нових робочих місць» [275].

Розглянемо детальніше зміни в розрізі розміру підприємства. Варто розпочати з великих підприємств. У період з 2010 по 2014 рр. відбулося значне скорочення кількості зайнятих працівників на великих підприємствах. Зокрема, у промисловості кількість працівників зменшилася на 343,181 осіб або 24,5%. Це було наслідком економічної кризи та інших негативних чинників. У секторі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності також спостерігалася негативна динаміка. У період з 2010 по 2014 рр. кількість працівників зменшилася на 131,849 осіб або 23,5%, а з 2014 по 2022 рр. – на 73,726 осіб або 17,2%.

На середніх підприємствах також відбулося значне скорочення зайнятості у період з 2010 по 2022 рр. Особливо це помітно у промисловості, де кількість працівників зменшилася на 489,443 осіб або 36,8%.

У сільському, лісовому та рибному господарстві зайнятість також суттєво зменшилася. У період з 2010 по 2014 рр. кількість працівників знизилася на 151,550 осіб або 29,4%, а з 2014 по 2022 рр. – на 132,284 осіб або 36,4%.

Малі підприємства демонструють різноманітну динаміку у зайнятості. Наприклад, у секторі оптової та роздрібної торгівлі кількість працівників скоротилася на 210,740 осіб або 40,2% з 2010 по 2022 рр. У будівництві спостерігалася подібна негативна динаміка. Зайнятість знизилася на 115,889 осіб або 48,1% з 2010 по 2022 рр.

Рябоволик Т.Ф. та Доренська А.О. у своєму дослідженні зазначали «малий та середній бізнес (МСБ) в Україні до повномасштабного вторгнення був найбільш розповсюдженим. Левова частка працевлаштованих економічно активних громадян, а це близько 75% усіх зайнятих припадає саме на мале та середнє підприємництво (МСП), і лише 25% українців працюють на великих підприємствах. Серед пріоритетних сфер діяльності МСБ є оптова та роздрібна торгівля та ремонт автотранспорту. Значна кількість малих та середніх підприємств здійснюють свою діяльність в промисловості, логістиці, сільському господарстві та будівництві. Тож підприємства малого бізнесу є однією із рушійних сил економічного розвитку, ефективним засобом структурної перебудови, подолання диспропорцій на окремих сегментах ринку, активізації інноваційної діяльності, розвитку конкуренції, утворення нових робочих місць і зниження безробіття» [258].

Таким чином, усі види підприємств зазнали значних змін у кількості зайнятих працівників у період з 2010 по 2022 рр. Найбільше скорочення відбулося у великих підприємствах, особливо у промисловості та транспорті. Середні підприємства також показали суттєве зменшення зайнятості, зокрема у промисловості та сільському господарстві. Малі підприємства демонструють більш різноманітну

динаміку, з деякими галузями, такими як оптова та роздрібна торгівля, які залишаються відносно стабільними.

Для більш детального дослідження та розуміння стану підприємств в Україні вважаємо за доцільне розглянути рейтинг легкості ведення бізнесу.

Рейтинг легкості ведення бізнесу – це індекс, що відображає, наскільки просто чи складно підприємництво може бути у певній країні. Цей показник зазвичай оцінюється за такими критеріями, як процедури реєстрації бізнесу, отримання дозволів, оподаткування, захист інвесторів, легкість виконання контрактів та інші аспекти, які впливають на підприємницьку діяльність.

Даний рейтинг охоплює 190 країн, в межах дослідження здійснена оцінка за 10-ма компонентами:

- оподаткування;
- міжнародної торгівлі;
- отримання кредиту;
- захисту прав інвесторів;
- забезпечення виконання контрактів;
- реєстрації підприємства;
- отримання дозволу на будівництво;
- підключення до систем енергозабезпечення;
- реєстрації власності;
- вирішення проблем неплатоспроможності.

Серед організацій, що проводять ранжування, є Всесвітній банк (з їхнім проєктом Doing Business), фонд ім. Фрідмана, Інститут економічних досліджень і оцінювань та інші.

Серед країн зі схожою економікою Україна знаходиться на останньому місці по досліджуваним показникам [267], однак можемо спостерігати позитивну тенденцію щодо позиції країни, якщо порівнювати місце у попередньому році, коли було проведено дослідження (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

**Позиція України в Рейтингу легкості ведення бізнесу в 2010-2020
рр.**

Роки	Позиція в рейтингу	Оцінка
2010	142	–
2011	145	–
2012	152	–
2013	137	–
2014	112	–
2015	96	61,52
2016	83	63,04
2017	80	63,90
2018	76	65,75
2019	71	68,25
2020	64	70,20

Джерело: Doing Business [267]

Оцінюючи міжнародний рейтинг Doing business варто відмітити позитивні зміни України. За період з 2010 року країні вдалось суттєво змінити свої позиції з 142 місця до 64 місця у 2020 році. Ці покращення свідчать про поступове полегшення умов ведення бізнесу в Україні, що є результатом систематичних реформ та зусиль уряду. Можемо припустити, що якби дослідження продовжувалось у 2021 та 2022 роках, то Україна мала б ще більший ріст і кращі оцінки за компонентами індексу.

В результаті проведеного дослідження було визначено стан українських підприємств, їх кількість в залежності від регіону, за видами економічної діяльності, кількістю найманих працівників, що дозволило оцінити бізнес-середовища в країні, виявити регіональні та галузеві особливості, а також зрозуміти динаміку зайнятості в різних секторах економіки. Зокрема, встановлено наступне:

1. Згідно з даними Державної служби статистики України, загальна кількість підприємств зазнавала значних коливань. У 2013 році їх кількість досягла рекорду – 393327 підприємств. Однак економічна криза та військовий конфлікт на сході України вплинули на скорочення їх кількості в наступні роки, зокрема до мінімуму у 2022 році – 261924 підприємства.

2. Виокремлено три найбільш розвинені галузі, такими стали оптова і роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, промисловість та сільське, лісове та рибне господарство.

3. Виявлено, що такі галузі як освіта, мистецтво, спорт, розваги та відпочинок мають найменшу кількість підприємств порівняно з іншими секторами через специфіку та фінансування, яке часто залежить від державних субсидій або благодійних фондів, а не від комерційної діяльності.

4. Регіони з найбільшою кількістю суб'єктів господарювання: Київ, Харківська область, Дніпропетровській області, Одеській області, Львівській області, Київській області, Запорізькій області та Вінницькій області. Найменше суб'єктів господарювання у Луганській, Кіровоградській та Рівненській областях.

5. За досліджуваний період 2010-2021 роки кількість великих підприємств майже не змінилась, найнижчий показник був у 2016 році на рівні 383 підприємства, кількість середніх підприємств зменшилась з 2010 року по 2022 рік на 6200 одиниць, кількість малих підприємств зменшилась на 110594 одиниць. Кількість підприємств мала тенденцію до збільшення в період з 2017 року по 2021 рік, у 2022 році ж за всіма видами підприємств прослідковується різке скорочення кількості.

6. Підприємства середнього розміру наймають в середньому 43-48% працівників, тоді як великі підприємства 26-31% і малі підприємства 26%.

7. Аналіз динаміки зайнятості в період з 2010 по 2022 роки показав значні зміни у всіх видах підприємств. Найбільші скорочення відбулися на великих підприємствах, особливо у промисловості та транспорті, що пов'язано з економічною кризою та іншими негативними чинниками.

8. Рейтинг легкості ведення бізнесу демонструє позитивні зміни в Україні за період з 2010 по 2020 роки, коли країна піднялася з 142-го на 64-е місце. Це свідчить про значне покращення умов для підприємництва завдяки систематичним реформам та зусиллям уряду.

3.2. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану

З початку повномасштабного вторгнення росії на територію України вітчизняний бізнес зазнав значних збитків і руйнувань. За даними опитування Міністерства цифрової трансформації [171], з початку війни до сьогодні 26,5 % підприємств зупинені або майже зупинені.

Відновленню бізнесу найбільше перешкоджають такі фактори: нестача платоспроможних клієнтів (50,5 %); непередбачуваність розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (48,4 %); і брак достатнього капіталу (40,4 %). Порівняно з листопадом, найбільш значущою проблемою для бізнесу стала відсутність платоспроможних клієнтів – 50,5 % (проти 39,5 % у листопаді). Також суттєво зросли ризики, пов'язані з непередбачуваністю ситуації в країні, – 48,4 % (проти 44,2 % у листопаді).

Поряд із прогнозованим падінням валового внутрішнього продукту України, це створює значні виклики для бізнес-активності громадян. Як наслідок, зростає безробіття, зменшуються доходи найманих працівників і надходження податків до державного та місцевих бюджетів.

«Війна в Україні створює нові проблеми для глобального економічного середовища та ризикує завадити відновленню довіри до безпеки подорожей. Хоча на Україну припадало менше 1 % витрат на міжнародний туризм у 2020 році, закриття повітряного простору та заборона на російських перевізників впливають на внутрішньо європейський туризм. Це також призводить до відхилень на далеко магістральних рейсах між Європою та Східною Азією, що підвищує витрати. Глобальна індустрія туризму може втратити щонайменше 14 мільярдів доларів у доходах, якщо конфлікт затягнеться» [60].

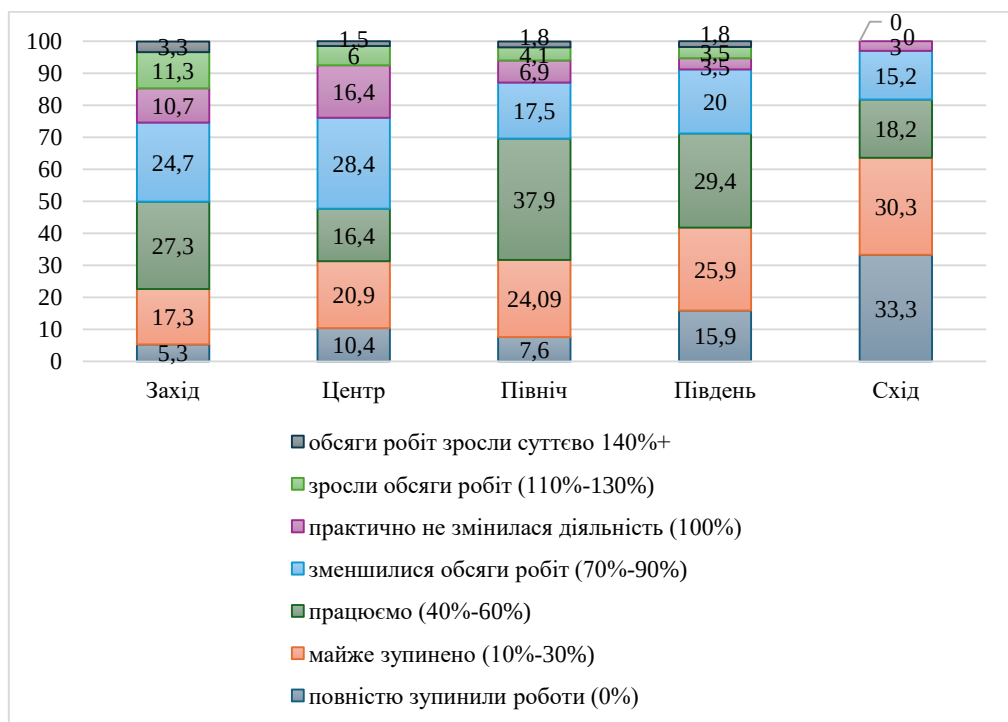
Лойко В. та Александров Б. зазначили, що «багато підприємств зазнали серйозних втрат від війни, що призвело до їх зупинення та збільшення кількості людей в країні, які є тимчасово непрацюючими. Ситуація втрати джерела доходу змусила людей використати накопичені грошові запаси. Економія грошових ресурсів та зменшення грошових запасів у населення призвело до зниження купівельної спроможності населення, наслідком якого зниження рівня благополуччя життя людей в країні» [148].

Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом Дія.Бізнес спільно з Advanter Group за підтримки Міністерства цифрової трансформації, Міністерства економіки, Міністерства Фінансів, Міністерства розвитку громад та територій, Коаліції бізнес-спільнот за модернізацію України та Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» проводиться щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» [74]. У дослідженні представлено динаміку випуску (виробництво), реалізації (продажі), експорту, заборгованостей, цін, нових замовлень, зайнятості тощо. Також, збираються дані щодо оцінки та очікувань щодо змін ділового клімату та фінансово-економічної ситуації на підприємстві в перспективі на декілька місяців, пів року. Серед опитуваних підприємств переважають промислові підприємства (92 %), опитано підприємства з 21-ого з 27-ми регіонів України, усіх розмірів за кількістю працівників.

Після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну було опитано 863 власники та CEO підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) і у вересні 2022 року вийшло дослідження [90] в якому було представлено стан бізнесу по відношенню до 24.02.2022 року, рис. 3.7.

Бізнес в західній частині України (Волинська область; Закарпатська область; Івано-Франківська область; Львівська область; Рівненська область; Тернопільська область; Хмельницька область; Чернівецька область) має найменший відсоток повної або майже повної зупинки роботи, 22,6 %, й водночас має найбільший показник, 14,6%, підприємств на яких зросли обсяги робіт на більше ніж 110 %.

Підприємства з центральної частини (Вінницька область; Кіровоградська область; Полтавська область; Черкаська область), які брали участь в опитуванні зазначили, що у 28,4 % обсяги їх робіт зменшились (70 %-90 %), а у 31,3 % спостерігається повне або майже повне зупинення.



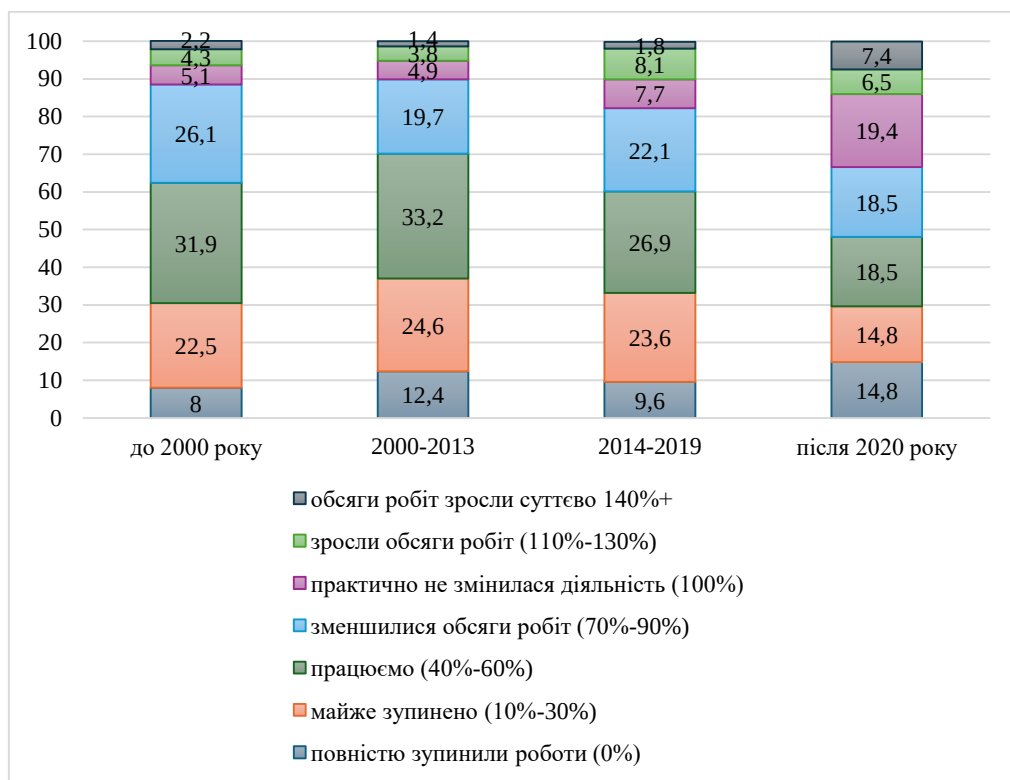
Джерело: [90]

Рис. 3.7. Стан бізнесу по відношенню до 24.02.2022 р.

У представників північного регіону (Житомирська область; Київ; Київська область; Сумська область; Чернігівська область) було зафіксовано найбільший відсоток тих, хто продовжував працювати, їх відсоток становив 37,9%, повністю зупинили роботу 7,6% підприємств.

На півдні країни (АР Крим; Дніпропетровська область; Запорізька область; Миколаївська область; Одеська область; Херсонська область) лише у 32,9% бізнесу обсяг робіт практично не зазнав змін та вони продовжили працювати.

Бізнес зі східного регіону (Донецька область; Луганська область; Харківська область) зазнав найбільш негативного впливу. На цих територіях більше 60% підприємств зупинились повністю або працювали на 10%-30% своїх можливостей. Бізнес, який збільшив свій обсяг робіт на більше ніж 110% – відсутній.



Джерело: [90]

Рис. 3.8. Стан бізнесу по відношенню до 24.02.2022 р. за роком заснування

З рис. 3.8 можемо зробити висновок, що молодий бізнес, створений після 2020 року мав вищий ризик як повного так і часткового закриття, про що свідчить найбільший показник у 14,8%. Можна прослідкувати певну стабільність у бізнесі, що був створений до 2000 року, що свідчить про їх адаптивність та витривалість, хоча вони рідше демонструють значне зростання. Бізнес, створений у період з 2000-2013 рік продемонстрував найбільші труднощі, оскільки більшість мали часткове закриття або зниження обсягів робіт.

Згідно даних опитування [90] 10-18 % підприємців не мали стратегії чи бізнес-плану розвитку з урахуванням нових реалій, підприємства зі східної та західної частини України були найменш готовими та не мали стратегій, схід – 18 %, захід – 13,5 %, 50-58 % бізнесу керувались принципом інтуїтивного управління. Бізнес з центральних та північних

територій виявився найбільш адаптивним та таким, що мав стратегію розвитку з показниками 28,9 % та 27 % відповідно.

Деякі опитані заявили, що не вважають за необхідне розробляти окрему стратегію або бізнес-план у нових умовах. Найбільше таких серед представників туристичної галузі – 46 %.

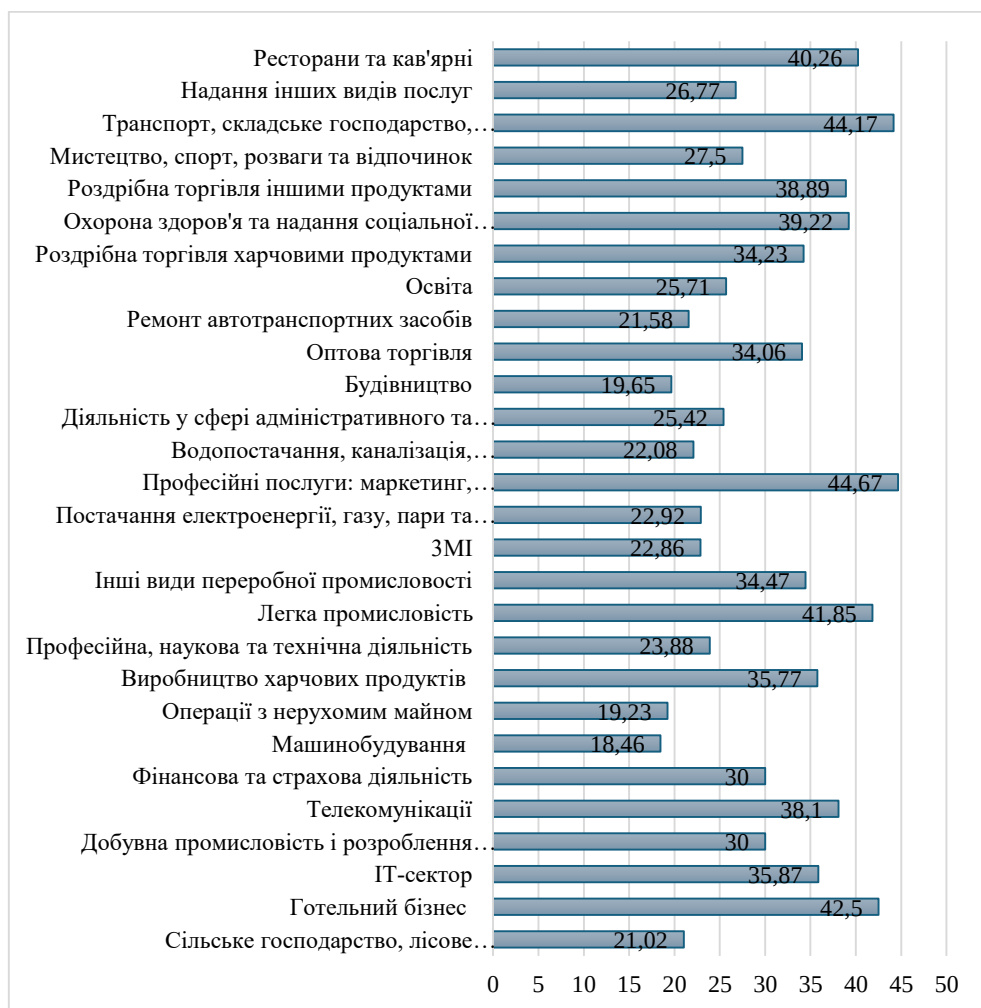
Водночас 92 % респондентів, які працюють у сфері нерухомості, та 71 % респондентів із телекомунікацій перебувають у процесі роздумів над створенням нової стратегії та приймають рішення на основі інтуїції.

Статистичні дані опитування бізнесу за галузями продемонстрували, що найбільший відсоток підприємств, які не мали стратегій та були повністю не готовими до нових реалій були серед таких галузей як: професійна, наукова та технічна діяльність; роздрібна торгівля іншими продуктами; ресторани та кав'ярні, мистецтво, спорт, розваги та відпочинок; виробництво меблів; машинобудування; будівництво та роздрібна торгівля харчовими продуктами.

Підприємства з таких галузей як: фінансова та страхова діяльність; професійні послуги: маркетинг, консалтинг, дизайн; сільське господарство та рибне господарство; інші види переробної промисловості, гнучко адаптувались до змін зі стратегіями розвитку та бізнес-планами.

Бізнес, який був створений до 2014 року, мав найбільший показник тих, хто мали адаптовану стратегію та бізнес-план. 52-54% підприємств, що були створені у період з 2000 по 2019 роки були в процесі обдумування та інтуїтивного управління. Бізнес, створений після 2019 року показав найкращий показник серед тих, хто мав стратегію та гнучко й оперативно корегували та адаптували свої плани дій щодо подальшого існування та розвитку.

Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) відображає динаміку бізнесу, його здатність збільшувати товарообіг та створювати нові робочі місця. Значення нижче 50 вказує на песимістичні очікування щодо подальшого розвитку ситуації. Середній показник індексу становить 33,9 зі 100 можливих (рис. 3.9). Хоча індекс дещо підвищився з червня 2022 року, він все ще залишається на низькому рівні, що свідчить про невпевненість бізнесу в швидкому поліпшенні економічної ситуації. Водночас зростання індексу в останні місяці свідчить про зменшення негативних очікувань серед підприємців.



Джерело: [90]

Рис. 3.9. Індекс активності бізнесу за галузями (09.2022 р.)

Найвищий рівень активності спостерігається у таких секторах, як транспорт – 44,17, професійні послуги (маркетинг, консалтинг, дизайн) – 44,67, легка промисловість – 41,85, та ресторанний бізнес – 40,26. Ці показники перевищують середній рівень по Україні.

Натомість, галузі будівництва – 19,65, машинобудування – 18,46 та операцій із нерухомістю – 19,23 мають найнижчі показники. Ці сектори також зазнали найбільших втрат за іншими критеріями.

«Економіка країни, майже всі галузі промисловості паралізовано. Туризму більше немає – ані внутрішнього, ані міжнародного. Туризм буде однією з останніх галузей, що відновиться після війни. Потрібно

буде відбудувати інфраструктуру та відновити польоти, а тоді думати вже про туристів.

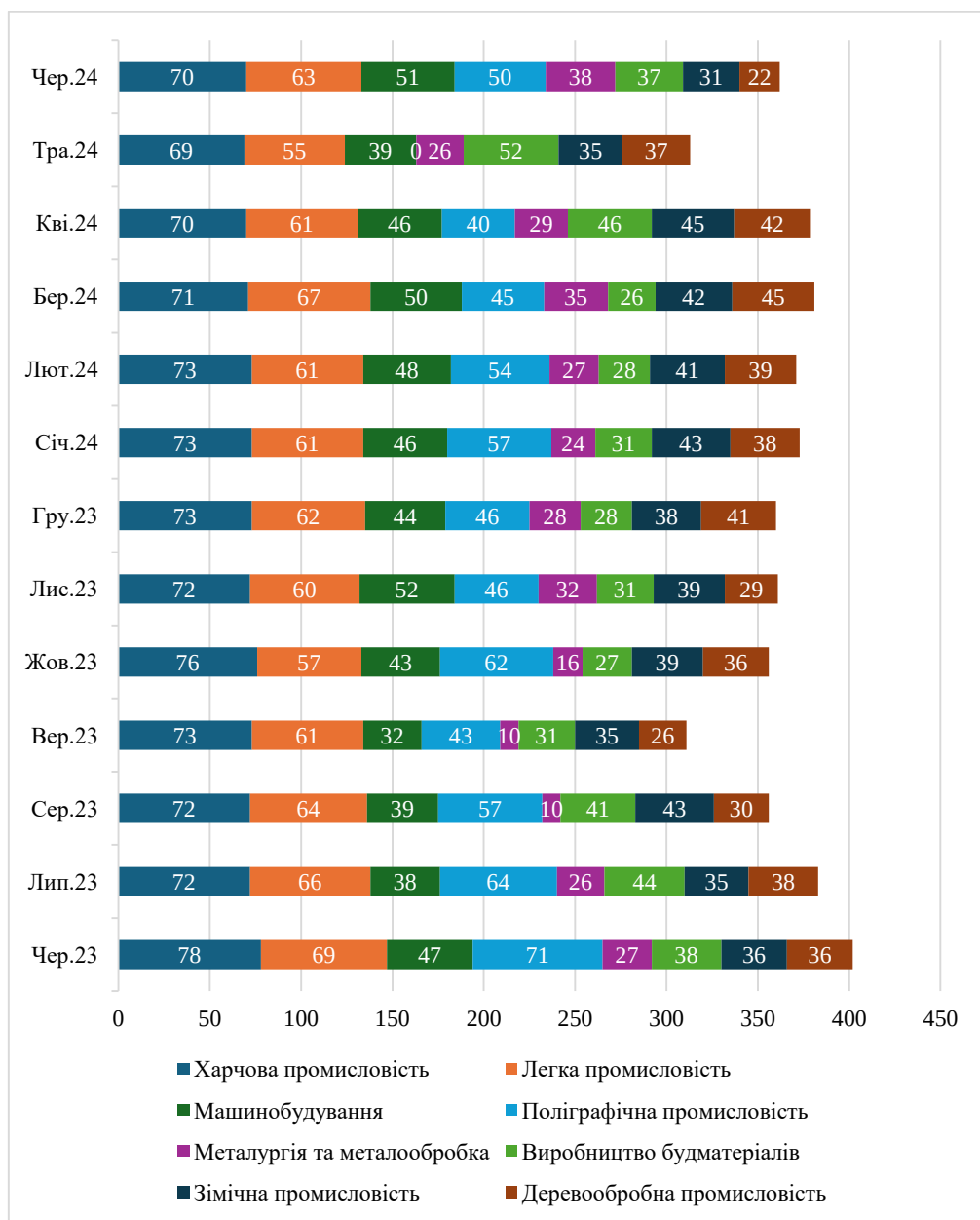
Знищення культурного та інфраструктурного надбання в ході бойових дій негативно впливає на діяльність всієї туристичної сфери України та позначається на економічній її ефективності.

Одним з найважливіших економічних показників діяльності туристичної індустрії є туристичний збір, який туристи сплачують в готелях та інших закладах розміщення, тому його обсяг прямо пропорційно залежить від кількості туристів у регіоні. Обсяг надходжень від сплати туристичного збору України понизився під час коронавірусної пандемії 2019-2020 рр., проте вже у 2021 році розпочався процес поступового відродження туристичної індустрії і тільки намітилися позитивні тенденції зростання прибутку у туристичних підприємств, як 24 лютого 2022 року припинилася будь-яка туристична діяльність, окрім поселення внутрішньо переміщених осіб» [60].

Харчова галузь залишається провідною у відновленні переробної промисловості, рисунок 3.9. У червні 2024 року 70 % підприємств у цій галузі працювали на майже повну або повну потужність, що є покращенням порівняно з 69 % у травні. На другій сходинці знаходиться легка промисловість, яка традиційно займає місце серед лідерів; рівень її завантаження зріс з 55 % у травні до 63% у червні.

На третій позиції – машинобудування, яке демонструє показник завантаження у 51 %. Водночас спостерігається скорочення завантаження у виробництві будівельних матеріалів, деревообробній та хімічній промисловості. Натомість завантаження металургії та металообробки показало позитивну динаміку зростання.

Як і в попередніх хвилях опитування, у червні майже всі підприємства у Вінницькій (96%), Дніпропетровській (95 %), Івано-Франківській (100 %), Львівській (100 %), Одеській (89 %), Полтавській (100 %), Тернопільській (100 %) та Рівненській (100%) областях працювали на майже повну або повну потужність. Найскладніша ситуація спостерігається в прифронтових Запорізькій та Харківській областях, де відповідно 0 % та 25 % підприємств досягли високого рівня завантаження [75].



Джерело: [75]

Рис. 3.10. Частка промислових підприємств, які працюють майже на повну та повну потужність (75 – 99 %, 100 % та більше) порівняно з довоєнним періодом, % опитаних за галузями

Також низький рівень завантаження зафіксовано на підприємствах Кіровоградської (36 %), Сумської (32 %), Черкаської

(33 %), Хмельницької (37 %) областей і в Києві (19 %). Це свідчить про те, що проблеми з відновленням залежать не тільки від географічного розташування бізнесу та близькості до лінії фронту, а й від логістичних, енергетичних та інших викликів, які варіюються в різних регіонах [75].

Дослідження свідчить, що серед основних проблем, з якими стикається український бізнес під час війни, можна виділити фінансову нестабільність, зниження попиту на ринку, підвищені ризики та втрати, недостатність доступу до фінансових ресурсів та зниження інвестиційної привабливості. Бізнеси, особливо малі та середні, також потребують підтримки в забезпеченні ліквідності, адаптації до нових умов та розвитку інноваційних стратегій.

Мельник Т. досліджувала питання проблем з якими стикається український бізнес в умовах війни. В своїй праці вона зазначила, що «знищення та пошкодження виробничих фондів, порушення ланцюгів постачань і каналів збуту приводять до високого попиту на робочий капітал та проєктне фінансування, яке нині обмежується переважно державними програмами. Як показують проведенні опитування, доступ до кредитних ресурсів та грантових програм, які оголошені урядом, є одними з головних проблем для суб'єктів бізнесу з початку війни. Незважаючи на активну державну підтримку (за кредитною програмою 5-7-9 %, урядовим проєктом «Робота» та ін.), у тому числі цільові програми для деяких галузей (наприклад, сільського господарства та роздрібної торгівлі), бізнес продовжує стикатися із серйозною нестачею ліквідності» [162].

Станом на травень 2024 року, індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) дорівнює 43,7 зі 100 можливих балів [91]. Цей показник зріс у порівнянні з попереднім періодом дослідження, коли він складав 38,1, і досяг нового локального максимуму (попередній максимум був зафіксований у серпні 2023 року на рівні 38,2). Однак, індекс все ще знаходиться в зоні негативних очікувань. Зростання індексу пов'язане з тим, що бізнес відзначив збільшення кількості замовлень від клієнтів: 22,7% опитаних повідомили про зростання цього показника, а 33,9% вважають попит стабільним. Відповідаючи на цю тенденцію, бізнес трохи збільшив кількість замовлень своїм постачальникам – 28,7% респондентів

зазначили про зростання кількості замовлень, тоді як 35,9% залишили їх на рівні попереднього періоду.

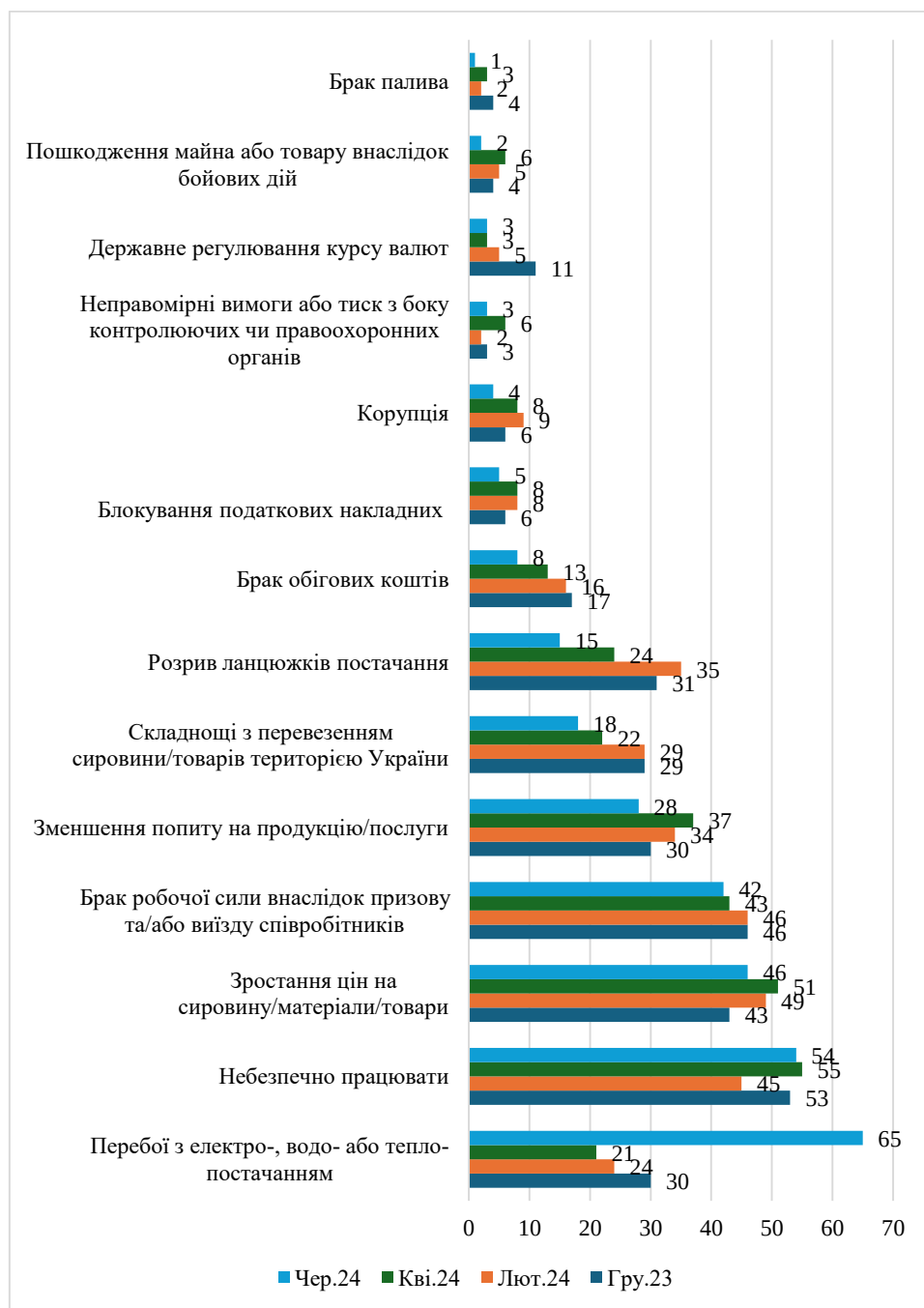
Національний бізнес продовжує активно демонструвати соціальну відповідальність та участь у реалізації програм підтримки як своїх співробітників, так і громадських ініціатив на місцевому рівні. Понад 70% малих та середніх підприємств (ММСП) надають фінансову підтримку Збройним силам України, в середньому жертвуючи 3% свого обороту.

Водночас, малий та середній бізнес (ММСБ) обережно оцінює свій поточний фінансово-економічний стан і перспективи роботи до кінця 2024 року. Наразі 38% респондентів оцінюють стан компанії як посередній, 20,4% вважають, що їхній фінансовий стан добрий або відмінний, а 41,6% підприємств дають негативну оцінку (задовільний або поганий).

Початок повномасштабного вторгнення доволі негативно вплинув на діяльність бізнесу. Якщо до вторгнення лише 22,3% компаній оцінювали свій фінансово-економічний стан як задовільний чи поганий, то на травень 2024 року цей показник зріс до 41,6%.

Респонденти визначили ТОП-5 основних проблем, що перешкоджають відновленню та розвитку їхньої економічної діяльності [91]. Серед них: 43,2% зазначають нестачу кваліфікованих працівників, 47 % вказують на брак достатнього капіталу, 51,6 % говорять про відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, 55,8 % вказують на непередбачувані дії держави, які можуть погіршити стан компанії, а 58,2 % відзначають непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку.

Згідно Нового щомісячного опитування підприємств [75] було виділено основні проблеми ведення бізнесу під час війни (рис. 3.11). У червні 2024 року найбільшою перешкодою для бізнесу, зумовленою повномасштабним російським вторгненням, стали перебої з електро-, водо- та теплопостачанням. Це було наслідком масових обстрілів енергетичної системи України навесні 2024 року, в результаті яких система втратила значну частину потужності. 65 % опитаних підприємств зазначили цю проблему, що суттєво зросло в порівнянні з травнем, коли з цією проблемою стикалися 41 % підприємств. Це стало найвищим показником для цієї перешкоди у 2024 році.



Джерело: [75]

Рис. 3.11. Найважливіші проблеми для бізнесу

Водночас, рівень небезпеки для роботи, пов'язаної з вторгненням, залишився майже незмінним у червні. Російські обстріли

продовжувалися по всій території України, а бойові дії в Донецькій області тривали. У період з квітня по червень 2024 року частка бізнесу, який вважав свою діяльність небезпечною, коливалася в межах 54-55%. У червні ця проблема зайняла друге місце в рейтингу перешкод для бізнесу.

Третю позицію в рейтингу посіла проблема зростання цін на сировину та матеріали, яку в червні відзначили 46% опитаних. Цей показник залишився на рівні травня, але є ймовірність, що він зросте через підвищення тарифів на електроенергію та витрати на альтернативні джерела енергії, що вплине на витрати бізнесу.

Брак робочої сили через призов або виїзд співробітників став четвертою за значенням перешкодою. 42% підприємств стикнулися з цією проблемою, що є зниженням порівняно з травнем, коли її вказали 49% респондентів. За останні півроку частка бізнесу, який повідомляє про брак персоналу, коливалася від 41% до 50%, що свідчить про тривалість цієї проблеми.

На п'ятій позиції рейтингу опинилася проблема зменшення попиту на продукцію або послуги, з якою зіткнулися 28% підприємств, що відповідає травневим показникам. За останні два місяці ця частка була дещо нижчою порівняно з зимою та весною 2024 року, коли більше третини підприємств повідомляли про зменшення попиту.

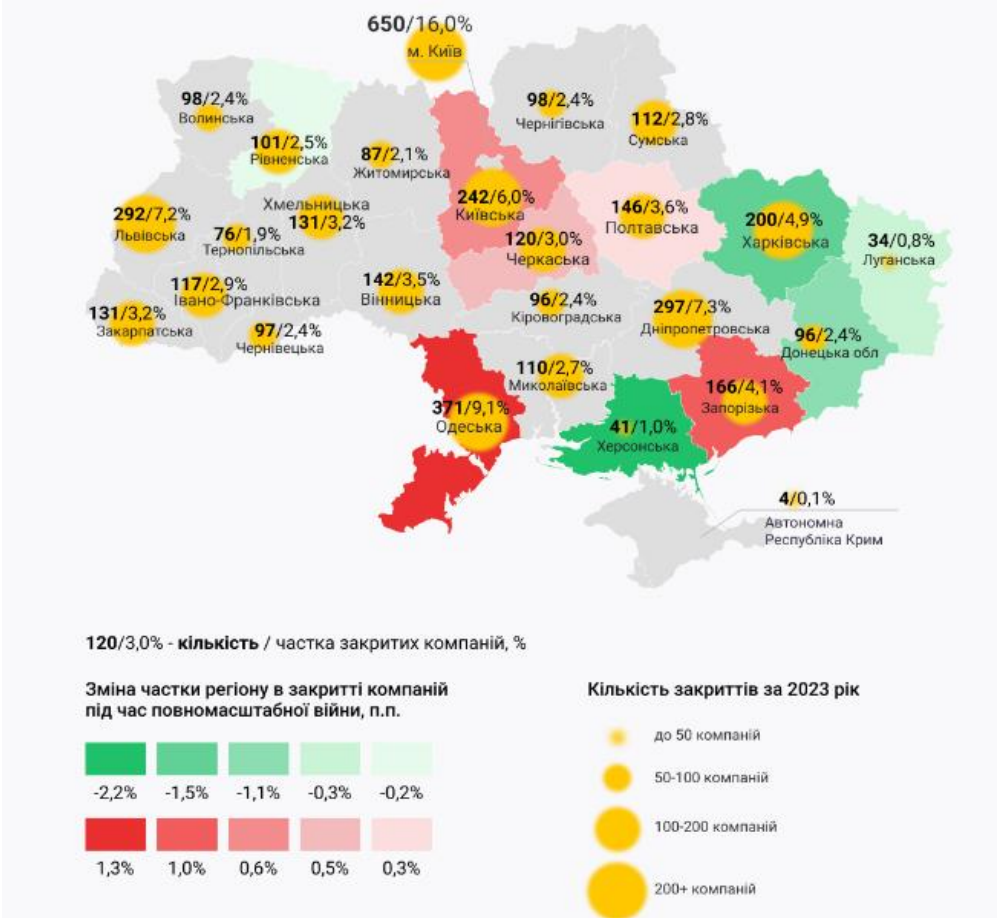
Частота згадок про інші перешкоди зменшилася порівняно з попереднім місяцем, що можна пояснити збільшенням значущості проблем на перших позиціях рейтингу, оскільки респонденти могли обирати обмежену кількість відповідей.

Черьомухінка О.К. та Чалюк Ю.О. розглядали проблеми з якими зіштовхнувся український бізнес під час війни, зокрема «розглядаючи тему ринку праці доцільно розглянути міграційні настрої населення. З початком повномасштабного вторгнення багато людей втратили власне житло та роботу, що змусило їх шукати дім в інших містах, більш віддалених від бойових дій. В Україні зараз налічується 4,9 млн внутрішньо переміщених осіб, серед яких понад 3,5 млн набули такого статусу після 24 лютого 2022 року.

Найбільшого навантаження зазнали західні області держави, так як цей регіон вважається відносно безпечним в Україні. Саме ці області традиційно характеризувалися високою динамічністю у сфері праці та зайнятості» [287].

Однією з найбільш негативних тенденцій стало питання бронювання ключових спеціалістів. У листопаді 2023 року цю проблему відзначали 14,6% респондентів, у січні 2024-го – 19,8%, а в березні 2024-го цей показник зріс до 25,4%. Водночас, ситуація з затримками на кордоні суттєво покращилася; для порівняння, у березні 2024 року цю проблему відзначали 33,7% компаній.

Вивчення кількості компаній, які закрилися під час війни, може надати цінні дані для оцінки впливу конфлікту на бізнес-середовище та економіку загалом. Зокрема, потрібно оцінити вплив війни на бізнес у різних регіонах країни (рис. 3.12). Так як деякі регіони постраждали більше через безпосередні бойові дії, а інші – через порушення ланцюгів постачання або втрату ринків збуту.



Джерело: [41, 81]

Рис. 3.12. Кількість закритих компаній за регіонами у 2023 році

«Війна спричинила закриття бізнесу в Україні: в середньому щомісяця закривалося 13 тис. суб'єктів, що перевищувало кількість зареєстрованих нових, кількість новозареєстрованих суб'єктів господарювання зростає щомісяця з 15 тис. до понад 23 тис. Проте, ситуація щодо стану бізнесу різна в кожному регіоні: на Сході України показник підприємств, які повністю або майже припинили діяльність, більший, ніж середній по Україні, та становить 63,9 %; це зумовлено постійними бойовими діями, знищенням інфраструктури» [199].

У 2023 році в Києві, Одеській, Дніпропетровській, Львівській та Київській областях зафіксовано найбільшу кількість закритих компаній. Аналізуючи динаміку закриття бізнесів під час війни, Одеська, Запорізька та Київська області стали регіонами, де інтенсивність ліквідації підприємств зросла найбільше. Зокрема, частка Одеської області в загальній кількості закритих компаній під час повномасштабної війни зросла на 1,6 відсоткових пункти, збільшившись з 7,4% до 9%. З цієї інформації можемо зробити логічний висновок, що умови для ведення бізнесу в Одеській області під час війни значно погіршилися.

Крім того, на зростання рівня закриття компаній могла вплинути релокація бізнесів зі Східних регіонів України. Одеська область, яка є одним із лідерів за кількістю релокованих компаній, стала приймаючим регіоном для багатьох підприємств. Проте не всім компаніям, які перенесли свій бізнес до Одеської області, вдалося успішно продовжити діяльність після перереєстрації, що додатково вплинуло на загальний рівень закриттів.

Також варто врахувати, що вплив війни на бізнес-середовище в цих регіонах може бути обумовлений іншими факторами, такими як безпекові ризики, руйнування інфраструктури, проблеми з логістикою, а також зниження купівельної спроможності населення.

Таблиця 3.4.

Галузі, де закрилося найбільше компаній у 2023 році

Галузь	Кількість закритих у 2023 році, (%)
1	2
Сільське господарство	605 (14,9)
Оптова торгівля	440 (10,9)
Операції з нерухомістю	340 (8,4)

Продовження табл. 3.4

1	2
Будівельні компанії	269 (6,6)
Юридичні компанії	224 (5,5)
Роздрібна торгівля	197 (4,9)
Інші послуги	192 (4,7)
Медичні заклади	184 (4,5)
Транспорт і логістика	184 (4,5)
Харчова промисловість	150 (3,7)

Джерело: [41, 81]

З таблиці 3.4 можемо дійти наступних висновків, у 2023 році найбільше закривалися компанії в сільськогосподарському секторі – 605 підприємств припинили свою діяльність, що становить рекордні 14,9% від усіх закритих компаній за цей період. У першому кварталі 2024 року ця тенденція продовжилася, і частка закритих агропідприємств зросла до 18% від загальної кількості зупинених фірм в Україні.

У сфері оптової торгівлі було закрито 440 компаній, у сфері операцій з нерухомістю – 340, а в будівельній галузі – 260 фірм. Юридичний сектор також зазнав значних втрат: у 2023 році закрилося 224 юридичні компанії, що більше, ніж у довоєнному 2021 році, коли цей показник складав 197 фірм. Негативна тенденція в юридичній сфері зберігається і в першому кварталі 2024 року, де вже закрито 104 компанії. Для порівняння, у 2021 році частка закритих компаній у юридичному секторі становила лише 2,3%, тоді як у першому кварталі 2024 року вона зросла більш ніж утричі – до 9,8%.

Київ став лідером за кількістю закритих підприємств у 2023 році – там припинили діяльність 650 компаній. Значні втрати зазнали також Одеська область, де закрилося 371 компанія, Дніпропетровська область з 297 закритими фірмами, та Львівська область, де припинили роботу 292 підприємства.

Ці цифри демонструють, що кількість закритих компаній у регіоні часто корелює з загальною кількістю діючих підприємств та рівнем економічного розвитку цього регіону. Однак абсолютні показники закриття підприємств не завжди є найінформативнішими. Більш важливим може бути аналіз динаміки змін, який показує, як вплинули економічні та безпекові фактори на різні галузі та регіони під час війни.

Дослідження «Нова-Європа» виявило понад тисячу компаній, що працюють в окупованих містах Мелітополь, Бердянськ, Маріуполь, Лисичанськ та Сєвєродонецьк, які тепер зареєстровані як російські юридичні особи (рис. 3.13). Під контролем російських сил опинилися зерносховища, харчові підприємства, промислові об'єкти, ринки, аптеки, торгові центри та інші комерційні заклади.



Джерело:[179]

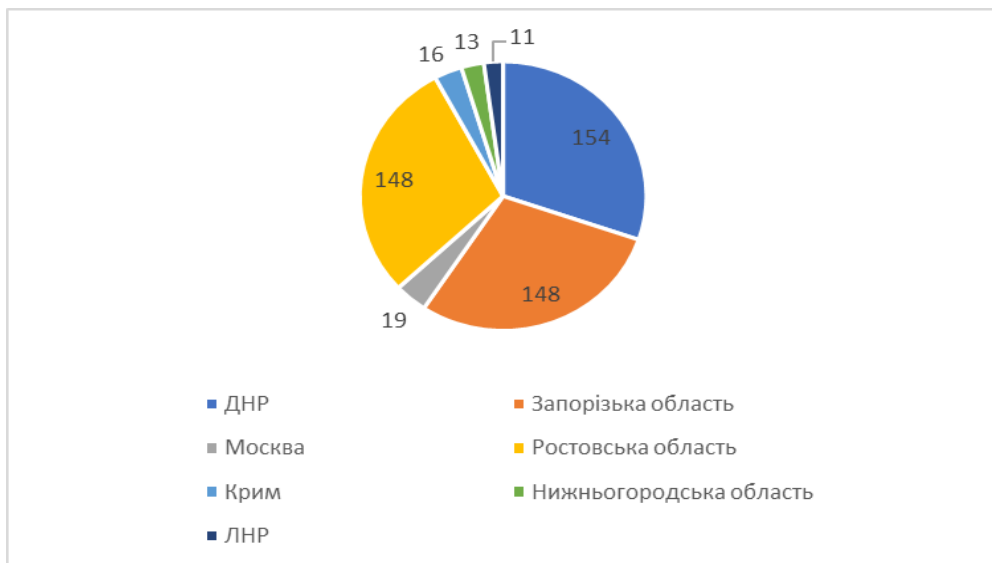
Рис. 3.13. Компанії, засновані до та після окупації, за галузями (на 24.03.2023 р.)

З 1150 ідентифікованих компаній, 80% було зареєстровано в українському реєстрі юридичних осіб ще до російської окупації, а після цього вони були перереєстровані під російською юрисдикцією. Серед цих компаній, 250 – це промислові та аграрні підприємства. До війни найбільші з цих підприємств мали річні доходи до 450 млн гривень (приблизно 1,3 млрд рублів за курсом 2021 року).

Серед тисячі підприємств на окупованих територіях лише 260 мають вказаного власника. З них 240 залишилися з тими самими власниками, а 20 компаній змінили власників після початку війни. До

захоплених активів належать агрохолдинги, хлібопекарні та гірничодобувні компанії.

Новими власниками українського бізнесу переважно стали росіяни: 150 засновників підприємств у великих окупованих містах мають російське громадянство, тоді як лише 14 залишилися українцями, рисунок 3.14. Російські підприємці на анексованих територіях активно відкривають нові виробництва або розширюють існуючі бізнеси. Найчастіше це підприємці з Москви, Ростовської області та Криму.



Джерело: [179]

**Рис. 3.14 Кількість власників бізнесу в окупованих містах
(на 24.03.2023 р.)**

Наприклад, за рік у Маріуполі росіяни заснували щонайменше 17 будівельних компаній. Так колишній власник нижегородської судноверфі, у листопаді відкрив готель у зруйнованому Маріуполі, а поруч заснував будівельну компанію. Інші підприємці з Ростова та з Воронежа, також заснували свої компанії на цих територіях.

За рік окупації на території Запорізької області місцева влада виявила понад чотири тисячі об'єктів, які були оголошені «безгосподарними». Це різноманітні об'єкти, від аптек до гранітних кар'єрів, власники яких були змушені залишити своє майно після

приходу військових. Інші окуповані регіони, зокрема Херсонська область, також визнають українське майно безхазяйним, проте не публікують точні адреси цих об'єктів.

У грудні федеральна податкова служба росії (ФНР) відзвітувала про реєстрацію понад 30 тисяч юридичних осіб на всіх територіях, які були окуповані у 2022 році. У містах із населенням понад 100 тисяч осіб дослідникам вдалося ідентифікувати 1150 компаній, які змінили свою юрисдикцію або були зареєстровані як російські.

Отже, можемо зробити наступні висновки за результатами проведеного дослідження, щодо стану українського бізнесу після початку повномасштабного вторгнення та індексу активності ведення бізнесу, а саме:

1. Регіональна диференціація впливу війни на бізнес: Війна має неоднорідний вплив на бізнес залежно від регіону. Найбільш стійкими до зупинки роботи виявилися підприємства західної частини України, де лише 22,6% підприємств припинили роботу. У східних регіонах ситуація значно гірша: понад 60% підприємств повністю зупинили свою діяльність або функціонують на мінімальних потужностях. Така регіональна диференціація свідчить про те, що інфраструктурні, економічні та безпекові умови у прифронтових регіонах обмежують можливості для продовження економічної діяльності.

2. Бізнес, створений після 2020 року, демонструє вищий рівень ризику повного або часткового закриття (14,8%). Водночас, старіші підприємства (до 2000 року) показують кращу стійкість до кризи, хоча вони рідше демонструють значний розвиток. Київ залишається лідером за кількістю закритих підприємств.

3. Середній показник Ukrainian Business Index (UBI) у 2022 році становив 33,9, що вказує на загальний песимізм серед підприємців щодо перспектив економічного розвитку. Однак спостерігається деяке підвищення індексу, що свідчить про поступове зниження негативних очікувань та адаптацію до нових умов. Проте вже у 2024 році показник UBI зріс до 43,7, що вказує на деяку стабілізацію та покращення попиту на продукцію та послуги.

4. Бізнес у Західній Україні (Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Рівненська області) та в деяких центральних регіонах (Полтавська, Вінницька) працює майже на повну потужність. Проте на прифронтових територіях (Запорізька, Харківська області) майже немає високого завантаження підприємств через постійні бойові дії та обстріли.

5. Окупація і зміна власників. На окупованих територіях значна кількість українських компаній була перереєстрована під російську юрисдикцію. Близько 1150 компаній, серед яких аграрні та промислові підприємства, перейшли під контроль росії.

3.3. Релокація бізнесу України під час воєнного стану

З початком повномасштабного вторгнення з боку росії українська економіка зазнала серйозних негативних наслідків. Зокрема йдеться про руйнування інфраструктури та виробничих підприємств, обмежений доступ бізнесу до ресурсів і ринків збуту, нестабільність у монетарній сфері, девальвацію гривні, масову міграцію населення тощо. За оцінками експертів, для подолання матеріальних збитків від агресії, станом на 31 грудня 2023 року, загальна вартість реконструкції та відновлення України сягне 486 млрд доларів США протягом наступних десяти років, що на 75 млрд більше порівняно з попередньою оцінкою у 411 млрд доларів США, зробленою роком раніше [35].

У цих складних умовах, незважаючи на всі труднощі, бізнес продовжує адаптуватися до воєнної реальності. Подолавши початковий період дестабілізації, підприємства дещо скоригували негативні прогнози щодо свого майбутнього. Промисловим компаніям довелося переглянути свої стратегії, враховуючи необхідність поступового відновлення ланцюгів постачання сировини та компонентів, а також адаптацію до нових умов збуту продукції. Для деяких підприємств постало нагальне питання переміщення частини виробництва до безпечніших регіонів. Попри ці виклики, вони продовжили працювати та підтримувати виробництво, що виявилось простішим завданням, ніж вирішення проблеми гострого дефіциту кадрів.

Звісно, різні сфери діяльності мають свої пріоритети серед проблем, з якими зіткнувся український бізнес. Однак основні з них є загальними: невизначеність щодо майбутнього, обмежені ресурси, логістичні труднощі, дефіцит кваліфікованих працівників і зниження попиту на внутрішньому ринку.

«Проблематика переміщення виробничих підприємств за межі національних ринків є багатоаспектною. Вона торкається і питань інтернаціоналізації виробництва та збуту, і ресурсної та фіскальної оптимізації компаній, і деструктивного впливу внутрішніх чинників країни походження на підприємницьку діяльність. Все це у підсумку спонукає до виведення потужностей та фінансових ресурсів за кордон.

Такий транскордонний трансфер виробничих потужностей та капіталу суттєво впливає на подальший економічний розвиток країни походження бізнесу, а також на світову економіку у цілому та економіку окремих регіонів. Адже це напряму впливає на економічне зростання країн, що є реципієнтами нових виробництв, розвиток їх інноваційного та експортного потенціалу. У випадку із українськими підприємствами питання релокації бізнесу гостро постало з моменту розгортання активних військових дій по всій території України і є скоріше вимушеною стратегією, ніж логічним етапом еволюції національного капіталу, що потребує подальшої експансії» [144].

Для багатьох компаній, що опинилися в зонах активних бойових дій, постало питання переїзду в безпечні регіони України. Підприємці прагнули зберегти своє майно, обладнання та захистити працівників. Для країни було важливо, щоб бізнес продовжував працювати, підтримуючи економіку та обороноздатність.

Держава, через Міністерство економіки, організувала допомогу в евакуації бізнесу. Була запущена спеціальна програма, якою могли скористатися всі підприємства, що перебували в зоні ризику або бойових дій. В рамках цієї програми держава забезпечувала транспорт для перевезення майна, допомагала знаходити приміщення для розміщення виробництва, надавала підтримку в розселенні працівників та у пошуку нових кадрів.

Після початку повномасштабного вторгнення було зафіксовано 18 944 переїзди бізнесу з одного регіону України в інший. Найчастіше переїжджають компанії у сфері оптової торгівлі – 39,4 % від загальної кількості. Також до топу увійшли компанії у сфері будівництва та нерухомості – 6 % та 4,4 % відповідно [186].

Спираючись на дані з рисунку 3.15, релокація бізнесу в Україні охоплює різні сектори економіки, що відображає значну гнучкість та адаптивність підприємств у відповідь на зовнішні виклики. Найбільшу кількість релокованих суб'єктів господарювання становлять підприємства оптової торгівлі (7459), що зумовлено специфікою їхньої діяльності, зокрема, логістичними потребами та мобільністю бізнес-процесів. Мобільність цього сектора забезпечує можливість швидкої адаптації до нових умов, що сприяє переміщенню компаній для мінімізації ризиків і забезпечення безперебійної діяльності.



Джерело: [186]

Рис. 3.15. Сфери компаній-релокантів (станом на 18.03.2024 р.)

Другу за чисельністю групу складають компанії у сфері будівництва (1133), які в свою чергу відіграють важливу роль у відбудові інфраструктури та адаптації до нових регіональних умов. Сфера нерухомості (838) також демонструє значну кількість релокованих

підприємств, що, ймовірно, пов'язано зі змінами у ринкових умовах та необхідністю пошуку нових можливостей для здійснення операцій з нерухомим майном.

Сільське господарство та мисливство (664) також зазнали значних змін у територіальному розміщенні, що зумовлено потребою в освоєнні нових сільськогосподарських територій.

Ковальчук Л. та Бородата К. досліджуючи релокацію аграрних підприємств в умовах воєнного стану зазначили, що «фактично, ситуація в аграрному секторі одна із найбільш важких. Однак, згідно з повідомленням Департаменту агропромислового розвитку Львівської ОДА близько 300 локацій готові прийняти потужності агропідприємств з районів України, де ведуться активні бойові дії. Станом на кінець травня до Львова переїхали 13 підприємств харчової промисловості з Києва, Запоріжжя, Харкова, Херсона, Донецьку та інших областей» [126].

Згідно даних Agroportal [254] директор департаменту агропромислового розвитку, Т. Гетьман, підкреслює, що їхня ключова мета – забезпечення продовольчої безпеки України. Вести харчовий бізнес на Львівщині зараз є досить безпечним і вигідним з кількох причин. По-перше, в регіоні не відбуваються активні бойові дії. По-друге, там вирощують майже всі види сировини, необхідної для виробництва соціально значущих продуктів. По-третє, близькість до кордону дозволяє значно скоротити витрати на експортну логістику, що надає аграріям більше можливостей для розвитку бізнесу на нових територіях.

Значну кількість релокованих підприємств також становлять підприємства, які належать до інших секторів (6139), що підкреслює широкий спектр галузей, які вимушені адаптуватися до нових умов через вплив військових дій.

Менгушев Д.В., Будріс Т.І., Калініченко В.В., в своєму дослідженні дійшли висновку, що «повна релокація є більш притаманною підприємствам малого та мікро бізнесу, а також сфери послуг, обладнання яких можна легко або відносно легко транспортувати. Часткова релокація характерна для виробничих, сервісних та сільськогосподарських

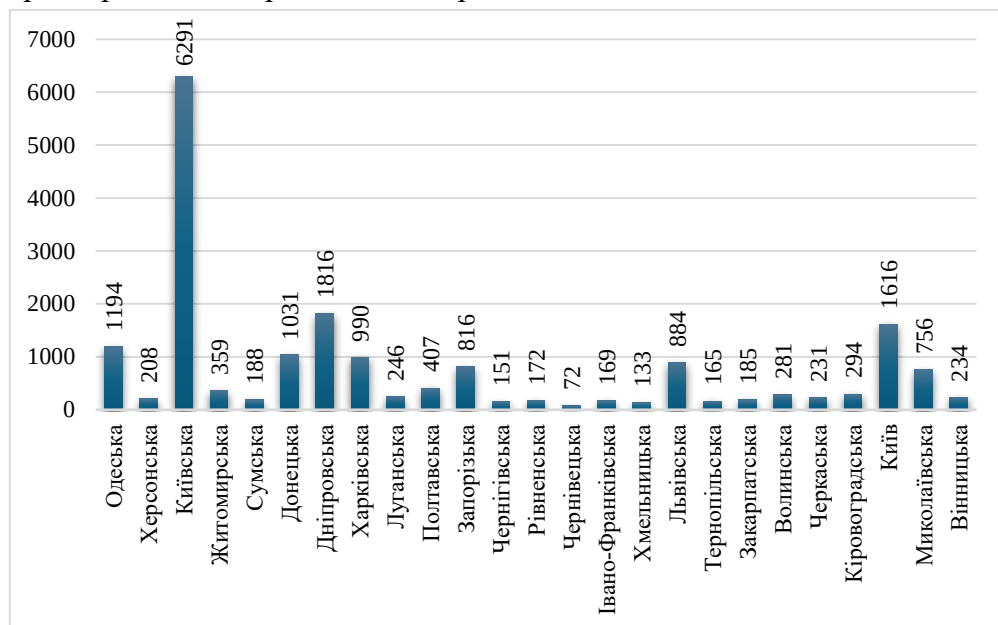
підприємств, частина активів яких не може бути переміщена, як наприклад, земля, великогабаритне обладнання, природні джерела сировини тощо. Змішана релокація застосовується підприємствами, які активно розширюють свою господарську діяльність на нові ринки збуту і потребують наявності виробничих потужностей ближче до кінцевих точок продажу» [156].

Водночас на початкових етапах серед релокованих вагому частку займали підприємства малого бізнесу. Так, за даними Адвантер груп станом на початок травня 2022 року, частка малого бізнесу серед релокованих підприємств складала 24%, в т.ч. 20 % – переїхали в межах України і 4 % релокувались закордон. Переїзд за кордон переважно характерний для малих компаній, що надають ІТ, професійні послуги (маркетинг, консалтинг і дизайн), а також медичну та соціальну допомогу. Це стосується жінок-працівниць, враховуючи обмеження на виїзд чоловіків з країни відповідно до чинного в країні воєнного стану, а також переміщення ІТ-інфраструктури та створення юридичних осіб за кордоном для зменшення комерційних ризиків ведення бізнесу (наприклад, банківських операцій) [188].

Провівши аналіз даних щодо регіонів, з яких підприємства релокують свою діяльність (рис. 3.16), можемо прослідкувати тенденції, пов'язані з економічними та безпековими умовами в різних частинах України. Найбільший відтік бізнесу спостерігається з Київської області (6291), що можна пояснити як великою концентрацією підприємств у цьому регіоні, так і безпосередньою близькістю до бойових дій, атакою бойових дронів та авіаударів у певні періоди війни. Столичний регіон також демонстрував значні ризики для ведення бізнесу, особливо на початкових етапах військових дій.

Другою за масштабом відтоку бізнесу є Дніпровська область (1816). Це пояснюється її близькістю до зони активних бойових дій та стратегічним розташуванням, яке робить область важливим економічним і промисловим центром. Схожа ситуація спостерігається в Одеській області (1194), де ризики для бізнесу збільшились через загрози для чорноморської інфраструктури.

Донецька (1031), Запорізька (816), та Луганська (246) області демонструють значний рівень релокації підприємств, що пов'язано з прямими військовими діями та окупацією частини територій. Харківська область (990), незважаючи на свою значну економічну вагу, також стала джерелом відтоку бізнесу через постійну загрозу артилерійських та ракетних обстрілів.



Джерело: [186]

Рис. 3.16. Регіони з яких переїжджає бізнес (станом на 18.03.2024 р.)

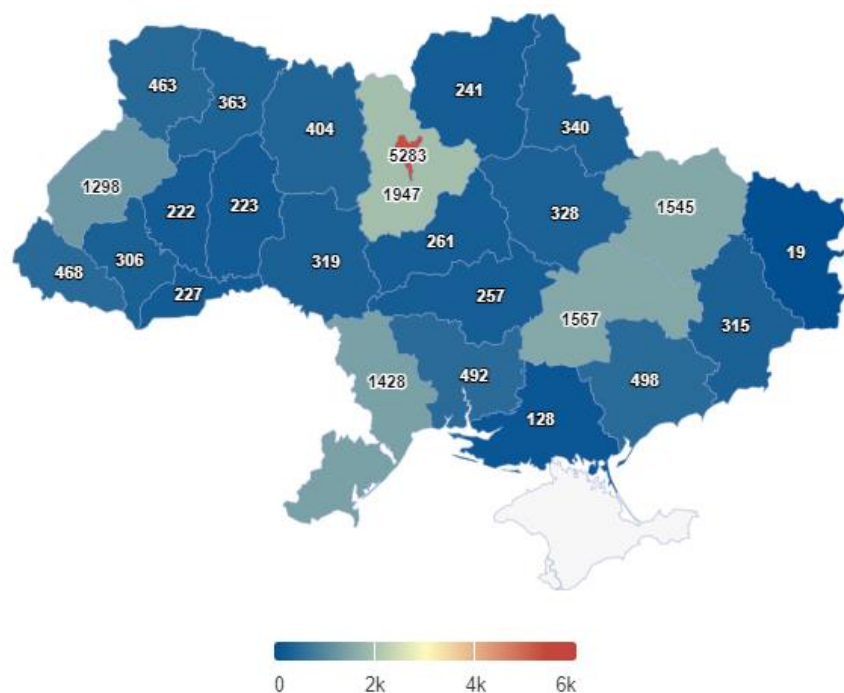
Регіони, що розташовані на заході України, такі як Львівська (884), Закарпатська (185), та Волинська (281), демонструють менші обсяги релокації. Дані регіони є відносно стабільними та безпечними, у порівнянні з регіонами на сході та півдні країни.

Найменший відтік підприємств спостерігається з таких областей, як Херсонська (208), Чернігівська (151), та Чернівецька (72).

Загалом, дані свідчать про те, що найбільшою мірою релокації зазнають підприємства, які розташовані у регіонах з високим рівнем військових ризиків та активною економічною діяльністю.

Плахотнюк В.В. досліджуючи питання релокації бізнесу зауважив, що «процес релокації малого підприємництва з небезпечних регіонів у безпечні продовжується. Якщо говорити про узгодження

релокації на регіональному рівні, то можемо спостерігати конкуренцію між приймаючими областями. Оскільки, збільшення кількості підприємств має позитивний вплив на покращення регіональної економіки, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, сприяє покращенню фінансового та соціального забезпечення, кожна область намагається зацікавити підприємця перемістити свій бізнес на її територію» [195].



Джерело: [186]

Рис. 3.17. Регіони, в які переїжджає український бізнес (станом на 18.03.2024 р.)

Аналіз даних щодо релокації підприємств за регіонами України (рис. 3.17) вказує на суттєві відмінності у популярності окремих областей як місця переміщення бізнесів. Найбільшу кількість релокованих підприємств прийняв Київ (5283) та Київська область (1947), що легко пояснити центральним економічним значенням, розвинутою інфраструктурою та відносною безпекою у порівнянні з іншими регіонами. Одеса (1428), Дніпро (1567), та Харків (1545) також демонструють високі позиції як місця куди переїжджає

український бізнес, що свідчить про важливу роль цих регіонів у підтримці національної економіки.

Західні області, такі як Львів (1298), Закарпаття (468), та Волинь (463), стають ключовими напрямками для релокації. На нашу думку дана тенденція пов'язана із географічною близькістю до кордонів Європейського Союзу та відносно стабільною безпековою ситуацією.

Інші регіони, зокрема Житомир (404), Суми (340), Чернігів (241), та Полтава (328), також прийняли значну кількість релокованих підприємств. Варто відзначити низький рівень релокації до Луганська (19) та Херсона (128), що, обумовлено активними бойовими діями та нестабільністю в цих регіонах.

Таким чином, загальна тенденція релокації підприємств в Україні вказує на концентрацію бізнесу в економічно розвинених та відносно безпечних регіонах, тоді як регіони, що перебувають під впливом бойових дій, мають значно менший попит серед суб'єктів господарювання.

Наразі найпопулярніший маршрут для переїзду бізнесу – з Києва до Київської області: цей шлях обрали 981 компанія. Другим за популярністю став напрямок з Київської області до Києва – 780 бізнесів. Замикає трійцю маршрут з Києва до Дніпропетровщини – 779 компаній.

«Релокація підприємств дала змогу зберегти виробничий потенціал країни, робочі місця, а також здатність наповнювати державну казну за рахунок податків і зборів, що є вкрай важливим фактором підтримки економіки регіонів та держави загалом. Зі сторони органів місцевого самоврядування, необхідним є створення відповідних умов для оперативного переміщення і облаштування підприємств/виробничих майданчиків, які цього потребують, за рахунок грантів, програм пільгового кредитування, а також супроводу та допомоги в налагодженні комунікацій з органами місцевої влади» [195].

Таблиця 3.5.

Топ-5 найпопулярніших маршрутів релокації бізнесу в Україні

Назва	Частка
Київ – Київщина	5,2%
Київщина – Київ	4,1%
Київ – Дніпропетровщина	4,1%
Дніпропетровщина – Київ	4,0%
Київ – Одещина	3,9%

Джерело: [186]

Варто зазначити, що 173 компанії переїхали, але згодом знову повернулися до свого першого регіону. Найчастіше бізнес повертався до Києва – 59 компаній. Проте 626 підприємств вже неодноразово переїжджали, але так і не повернулись до свого рідного місця реєстрації.

Протягом першого року війни, в рамках урядової програми переселення, 800 підприємств було переміщено в безпечніші регіони країни, з яких 623 відновили свою роботу на нових місцях. Державна підтримка для переселених підприємств включала кілька важливих елементів: допомога у виборі нового місця розташування; сприяння у транспортуванні обладнання та майна; підтримка у переселенні співробітників та пошуку нових працівників; а також допомога в налагодженні нової логістики, закупівлі сировини і пошуку нових ринків збуту для продукції [271].

З початку війни Польща стала найближчим політичним та військовим союзником України, а також ключовим гуманітарним і економічним партнером. Понад мільйон українських біженців знайшли притулок у Польщі, що перетворило її на надійний тил для багатьох сфер українського життя, включно з бізнесом. Польський ринок став важливою підтримкою для українських підприємств, а польсько-український кордон – одним із найважливіших каналів для українського експорту. Станом на 2021 рік, кількість компаній, заснованих українцями в Польщі, досягла рекордної позначки у 6000 [259]. З січня по вересень 2022 року українці зареєстрували близько 13,8 тисяч підприємств у Польщі, з яких 10,2 тисячі були фізичними особами-підприємцями (ФОП). Найбільший приріст реєстрацій відбувся у квітні після зміни польського законодавства, яке дозволило українським громадянам вести бізнес на тих самих умовах, що й полякам. Це призвело до триразового зростання кількості нових підприємств.

До вересня кількість українців, зареєстрованих як самозайняті, зросла майже у дванадцять разів порівняно з лютим. Найбільша частка з них працює у будівництві (24%), інформаційних технологіях та зв'язку (16%), а також в інших видах послуг (14%).

Серед зареєстрованих самозайнятих жінки становили 41%. Майже третина підприємств, заснованих жінками, зосереджена в сфері

послуг, тоді як серед підприємств, заснованих чоловіками, майже 40% працюють у будівельній галузі.

Цікаво, що 66% українських підприємців, які відкрили бізнес у Польщі після початку російського вторгнення, планують залишитися в Польщі незалежно від подальшого розвитку ситуації в Україні. За перші три квартали 2022 року в Польщі було зареєстровано 3600 компаній з українським капіталом, що на 12,5% більше, ніж за аналогічний період попереднього року. Крім того, 45% новозареєстрованих компаній з іноземним капіталом у 2022 році мали свої офіси в Києві [5].

В умовах сучасної нестабільності багато власників бізнесу розглядають можливість переміщення своїх підприємств не лише в межах України, але й за кордон. Найбільш схильні до такої релокації спеціалізовані компанії у сферах ІТ, професійних послуг (маркетинг, консалтинг, дизайн) та медичного обслуговування. Основними напрямками для переїзду бізнесу стали країни Європейського Союзу, зокрема Польща, Німеччина, Болгарія, Бельгія та Естонія, а також Туреччина і Молдова. Ці країни пропонують більш стабільні умови для ведення бізнесу та можливості для розвитку в нових ринкових умовах [276].

Прийняття рішення про релокацію бізнесу за кордон потребує ретельного аналізу ризиків і переваг цього кроку, а також складання чіткого плану дій. Витрати на релокацію охоплюють не лише фізичне переміщення меблів, документів і обладнання, але й значні додаткові витрати, що починаються з моменту ухвалення рішення і тривають після завершення переїзду.

Під час планування релокації варто враховувати низку ключових аспектів. По-перше, слід проаналізувати стабільність політичної та економічної ситуації в країні, куди планується переїзд. Важливо оцінити міжнародний статус країни та наявність гарантій безпеки для іноземних інвесторів.

Також необхідно звернути увагу на ризики, пов'язані з міжнародними відносинами між регіонами, зокрема дружніми та недружніми державами (наприклад, Європейським Союзом, Туреччиною, країнами Середньої Азії). Врахування місця виробництва

та експортних напрямків є критично важливим для уникнення можливих економічних або політичних ускладнень.

«З погляду юридичних аспектів, релокація за кордон є процесом, який вимагає більше часу та зусиль порівняно з переміщенням в межах країни. Підприємцям необхідно знаходити нове місце в іншому бізнес-середовищі, пристосовуватися до іншого законодавства та податкової системи, а також гнучко реагувати на потреби нових клієнтів.

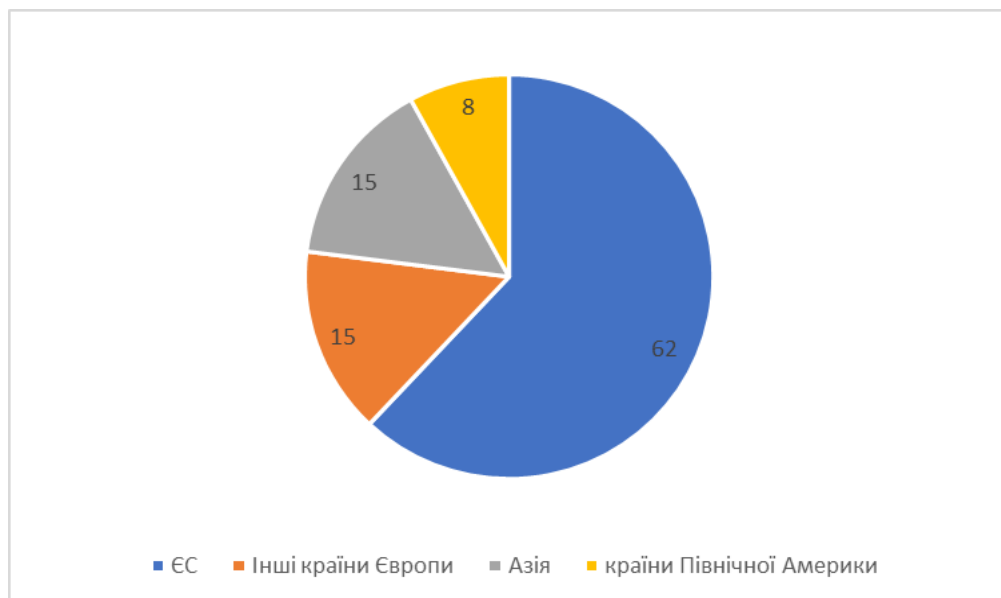
Українські підприємці вважають основними перешкодами для введення бізнесу в країни Європейського Союзу: високий рівень конкуренції; складнощі у відкритті та започаткуванні господарської діяльності; проблеми з пошуком кваліфікованого бухгалтера, що розуміє бухгалтерський облік у ЄС; мовні бар'єри, пов'язані з необхідністю ведення обліку та документації на мові країни реєстрації та інші» [144].

Релокація або імміграція бізнесу за кордон зазвичай передбачає два основні етапи: завершення діяльності та закриття бізнесу в Україні, а також реєстрацію і запуск бізнесу в іншій країні [243]. Переміщення підприємства до іншої країни можливе лише за умови виконання всіх вимог, які встановлює конкретна держава. Навіть в межах Європейського Союзу перелік необхідних документів, вимоги до капіталу та інші умови можуть суттєво відрізнятися. Крім того, можуть бути вимоги щодо екологічної безпеки, обов'язковість отримання ліцензій, а також необхідність мати контракти з партнерами в цій країні.

Уникнути всіх цих проблем і ризиків досить складно. Тому підприємствам, які розглядають можливість релокації під час конфлікту, варто уважно проаналізувати всі потенційні наслідки та зіставити їх із можливими перевагами.

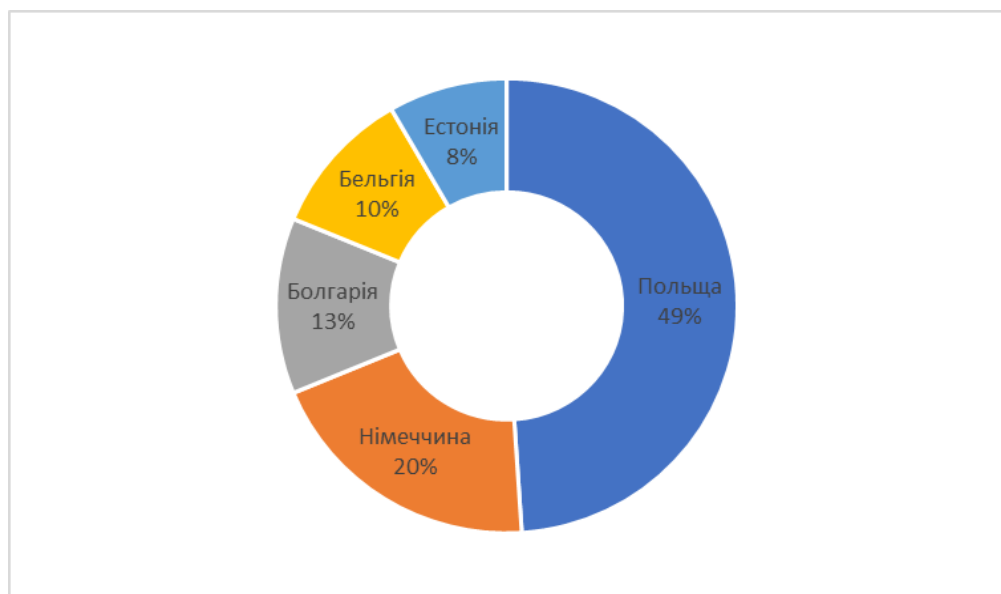
Згідно з первинним досвідом релокації українських підприємств за кордон, більшість з них обирає країни Європейського Союзу, які складають 62% серед тих, хто покинув Україну (рис. 3.18).

Вибір Європейського Союзу як нового напрямку для розвитку відкриває перед українськими підприємствами широкі перспективи, але водночас вимагає ретельного аналізу та планування.



Джерело: сформовано на основі [15]

Рис. 3.18. Напрями релокації українського бізнесу за кордон, %



Джерело: сформовано на основі [15]

Рис. 3.19. Основні країни ЄС для релокації українських виробничих підприємств, %

На даний час основними країнами, куди українські підприємства переміщують свою діяльність, є держави Європейського Союзу (рис. 3.18, рис. 3.19). Серед них найбільш популярними є Польща (49 % підприємств обрали цю країну), Німеччина (20 %), Болгарія (13 %), Бельгія (10 %) та Естонія (8 %) [15]. Ці країни пропонують сприятливі умови для ведення бізнесу, добре розвинену інфраструктуру та доступ до кваліфікованої робочої сили.

Вітчизняні підприємці, перш за все, звертають увагу на стабільність та прозорість бізнесового середовища в країнах Європейського Союзу, що створює надійні умови для розвитку підприємництва. Українські компанії мають можливість скористатися різноманітними програмами підтримки, спрямованими на сприяння стартапам, інноваційній діяльності та розвитку бізнесу, які надають країни ЄС. Окрім цього, привабливим фактором є низький рівень економічної злочинності на ринках ЄС, що забезпечує безпечні умови для ведення підприємницької діяльності. Важливим аспектом є також наявність у багатьох країнах ЄС спеціальних програм для іноземних підприємців, які пропонують доступ до фінансових ресурсів та кредитування. Окремі держави ЄС також надають можливість отримати посвідку на проживання для іноземних підприємців, що полегшує процес легалізації бізнесу та надання статусу резидента. Крім того, українські компанії приваблює спрощена процедура реєстрації та створення підприємств у більшості країн ЄС, що сприяє швидкому запуску бізнесової діяльності.

Підсумовуюче вищезгадане можемо зробити наступні висновки:

1. Основними викликами для бізнесу стали руйнування інфраструктури, обмежений доступ до ресурсів, нестабільність ринків та масова міграція. Проте, українські підприємства демонструють гнучкість та адаптацію, зокрема через релокацію до безпечніших регіонів. Сфера оптової торгівлі, будівництва та сільського господарства залишаються найбільш активними

учасниками цього процесу, враховуючи необхідність збереження виробничих потужностей та підтримки економічної діяльності.

2. Державна підтримка, зокрема через програми евакуації та забезпечення логістики, відіграла ключову роль у збереженні бізнесу. Однак релокація суттєво відрізняється залежно від типу підприємства: малий та середній бізнес здатен швидше адаптуватися до нових умов, у той час як великі промислові підприємства стикаються з проблемами через важкість транспортування активів. Крім того, релокація малого бізнесу за кордон переважно стосується сфер ІТ та професійних послуг, що забезпечує нові можливості для зниження ризиків ведення бізнесу.

3. Найбільший відтік бізнесу спостерігається в Київській, Дніпровській, Одеській, Харківській областях та на сході України, де активні бойові дії суттєво ускладнюють ведення підприємницької діяльності. Водночас західні регіони України, зокрема Львівська та Закарпатська області, приваблюють релоковані підприємства завдяки відносній безпеці та близькості до європейських ринків.

4. Серед основних причин переміщення підприємств з регіонів, що піддаються загрозі, є збереження виробничого потенціалу, працевлаштування співробітників, а також доступ до логістичних каналів. Місцеві органи влади активно сприяють цьому процесу, пропонуючи гранти та програми пільгового кредитування для швидкого розміщення бізнесу на нових територіях.

5. Країни Європейського Союзу, такі як Польща, Німеччина та Болгарія, стали основними напрямками для українських підприємств, що обирають релокацію за кордон. Перевагами такого вибору є доступ до стабільних ринків, сприятливе законодавство та наявність підтримки для українських підприємців. Водночас такі релокації вимагають ретельного планування та врахування низки факторів, зокрема міжнародної політичної ситуації та відповідності вимогам іноземного законодавства.

Висновки до розділу 3

В ході проведення дослідження здійснено оцінку стану українських підприємств до та після повномасштабного вторгнення, що дозволило отримати наступні результати.

1. За останнє десятиліття економічний ландшафт України зазнав значних змін, що суттєво вплинуло на кількість активних підприємств. У 2013 році спостерігався пік у розвитку підприємництва – тоді кількість зареєстрованих підприємств сягала 393 327 одиниць. Проте подальші економічні та політичні потрясіння, зокрема анексія Криму та збройний конфлікт на Донбасі, призвели до зниження цієї цифри. До 2022 року кількість підприємств скоротилася до 261 924, що свідчить про значні втрати для бізнес-середовища. Незважаючи на це, певні сектори продовжують відігравати провідну роль в економіці. Наприклад, сфери оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів залишаються важливими драйверами економічної активності. Промисловість та сільське господарство також є ключовими галузями, що забезпечують сталість економіки, навіть в умовах війни. Інші сектори, такі як освіта, культура, спорт і розваги, мають менший рівень представленості через їх залежність від державного фінансування та благодійних програм, які обмежені у кризовий період. У регіональному розрізі найбільша кількість підприємств зосереджена в економічно розвинених областях України. Київ, як столиця, є головним центром ділової активності, за ним слідують Харківська, Дніпропетровська, Одеська, Львівська, Київська, Запорізька та Вінницька області. Натомість такі регіони, як Луганська, Кіровоградська та Рівненська області, демонструють меншу підприємницьку активність через відсутність необхідних ресурсів та інфраструктури.

2. Російська військова агресія кардинально змінила бізнес-середовище України, і цей вплив варіюється залежно від регіону. Західні регіони країни виявилися більш стійкими до зовнішніх потрясінь, зберігши більшість своїх підприємств. Лише 22,6% підприємств у цих областях припинили свою діяльність, тоді як решта

продовжують функціонувати, навіть адаптуючись до нових умов. Такі області, як Львівська та Івано-Франківська, отримали додатковий стимул для розвитку через внутрішню міграцію, оскільки частина бізнесу з небезпечних регіонів перемістила свої виробничі потужності на захід. Однак східні регіони, зокрема Донецька та Луганська області, постраждали найбільше. Понад 60% підприємств у цих регіонах або повністю закрилися, або працюють на мінімальних потужностях через зруйновану інфраструктуру, нестабільну безпекову ситуацію та неможливість доступу до ринків збуту. Ще однією характерною тенденцією є те, що нові підприємства, засновані після 2020 року, мають значно вищі ризики закриття (14,8%), що пов'язано з недостатньою стійкістю до кризових умов та обмеженими фінансовими резервами. З іншого боку, компанії, засновані до 2000 року, продемонстрували більшу адаптивність до воєнних викликів, що може бути пов'язане з більш досвідченим управлінням, розвиненими зв'язками з партнерами та стабільними бізнес-моделями. Відповідно до даних індексу Ukrainian Business Index (UBI), настрої підприємців залишався здебільшого песимістичним, особливо у 2022 році, коли середній показник індексу складав лише 33,9 бала з 100. Це відображало невизначеність щодо майбутнього та побоювання щодо продовження конфлікту. Проте, до 2024 року показник індексу підвищився до 43,7 бала, що свідчить про поступову адаптацію бізнесу до нових умов, покращення економічних умов в західних та центральних регіонах, а також початок відновлення підприємницької діяльності.

3. Під час війни український бізнес зіткнувся з численними викликами, які суттєво ускладнили його роботу. Одним із ключових викликів стало руйнування інфраструктури, що вплинуло на транспорт, логістику та постачання товарів. Це, у свою чергу, обмежило доступ підприємств до ринків та спричинило затримки в роботі виробничих потужностей. Крім того, масова міграція населення з небезпечних регіонів зменшила кількість робочої сили, що стало серйозним ударом для виробничих та обслуговуючих секторів. Близько 8 млн українців виїхали за кордон, що суттєво

зменшило внутрішній попит, а ще 5 млн стали внутрішньо переміщеними особами, змінивши економічну структуру регіонів. В умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів та зменшення внутрішнього ринку багато підприємств змушені були змінювати бізнес-моделі або переносити свої потужності у більш безпечні регіони. Держава активно підтримувала бізнес через низку ініціатив, включаючи релокацію підприємств, державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, а також програми надання кредитів на пільгових умовах. Попри те, що великі промислові підприємства зіткнулися зі складнощами в переміщенні активів через їх масштаб, малі й середні підприємства отримали більше можливостей для релокації. Програми евакуації, ініційовані державою, зокрема спрямовані на забезпечення підприємств логістичною підтримкою та доступом до нових ринків, відіграли вирішальну роль у підтримці економічної активності. Ті підприємства, які змогли переїхати, зокрема в аграрному секторі, будівництві та оптовій торгівлі, почали відновлювати свою діяльність.

Таким чином, проведений аналіз кількості підприємств, їхнього галузевого розподілу та регіональної диференціації демонструє значний вплив як внутрішніх економічних процесів, так і зовнішніх факторів, зокрема військових дій, на бізнес-середовище України. Хоча певні галузі, такі як оптова торгівля та сільське господарство, зберігають відносну стійкість, загальні показники кількості підприємств зазнали суттєвого скорочення, особливо у прифронтових та окупованих регіонах. Поряд із цим, територіальні диспропорції в функціонуванні бізнесу стають дедалі більш вираженими, що свідчить про нерівномірний характер впливу війни на економічну активність. Незважаючи на поширений пригнічений стан серед підприємців, фіксуються ознаки адаптації та поступового відновлення в окремих секторах і регіонах, що може створити основу для подальшої стабілізації економіки за умов належної державної підтримки та сприятливих умов для підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 4

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕЛОКАЦІЇ ТА ЕВАКУАЦІЇ БІЗНЕСУ

4.1. Понятійно-категоріальна інтерпретація фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу

Фінансове підґрунтя виступає фундаментальною основою будь-якої діяльності, оскільки остання потребує фінансових ресурсів на покриття запланованих або проведених витрат трудових та матеріальних ресурсів. Фінансове забезпечення будь-якої діяльності здійснюється через фінансові механізми, які останнім часом привертають все більше уваги наукової спільноти.

Слід зауважити, що перед усім, категорія «фінансовий механізм» розглядається в контексті економічної науки, зокрема її фінансового спрямування, що є абсолютно закономірним та логічним. Так, поняття «фінансовий механізм» виведено у склад однієї з найважливіших економічних категорій в відомому енциклопедичному вітчизняному виданні «Економічна енциклопедія» (2002). Згідно вищевказаному літературному джерелу фінансовий механізм являє собою «комплекс спеціально вироблених і законодавчо закріплених форм і методів створення та використання фінансових ресурсів для забезпечення економічного розвитку і соціальних потреб громадян. Фінансовий механізм – це, по суті, методичні, організаційні та правові положення і заходи, що визначають функціонування фінансів в економіці держави, їх практичне використання для досягнення визначених відповідними програмами цілей і завдань» [96, С. 817-818].

В більш пізньому енциклопедичному виданні «Банківська енциклопедія» (2011) фінансовий механізм характеризується як [49, С. 458-459]: «1) сукупність форм організації фінансових відносин, методів (способів) формування та використання фінансових ресурсів, які застосовує суспільство з метою створення сприятливих умов для розвитку національної економіки, економічного та соціального розвитку країни; 2)

елемент господарського механізму, сукупність фінансових інструментів, важелів, методів і способів регулювання економічних відносин і процесів. Фінансовий механізм включає ціни, податки, тарифи, мита, пільги, штрафи, санкції, дотації, субсидії, облікову ставку центрального банку, банківський відсоток, види та форми платежів, методи розподілу доходу та інші фінансові інструменти і методи; 3) система поєднання методів та інструментів, яка направлена на вдосконалення організації, планування і стимулювання використання фінансових ресурсів. Основними елементами фінансового механізму є: 1) методи формування та розподілу фінансових ресурсів; 2) методи фінансового планування, прогнозування та управління фінансами; 3) фінансові показники та нормативи; 4) методи організації бюджетної та податкової систем, фінансів підприємств, ринку цінних паперів і грошового ринку; 5) фінансові важелі та стимули; 6) фінансовий контроль».

Опрацювання спеціалізованої наукової економічної літератури свідчить про широкий спектр підходів до трактування вищевказаного поняття вітчизняними вченими (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

Трактування поняття «фінансовий механізм» в економічному аспекті у вітчизняній літературі

Автори, рік, джерело	Характеристика поняття
1	2
Кириленко Л., 1998 [122]	сукупність конкретних форм та методів забезпечення розподільчих та перерозподільних відносин, утворення доходів, фондів грошових коштів
Зятковський І., 2000 [112]	сукупність форм і методів формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення фінансової діяльності підприємства
Бланк І., 2001 [58, С. 20]	сукупності основних елементів впливу на процес розробки і реалізації управлінських рішень в галузі фінансової діяльності
Опарін В., 2001 [185]	сукупність фінансових методів і форм, інструментів та важелів впливу на соціально-економічний розвиток суспільства
Крамаренко Г., 2001 [140]	включає дві підсистеми: керуючу та керовану. Управляюча підсистема (суб'єкт управління) включає фінансову службу підприємства та його підрозділів. Керована підсистема (об'єкт управління) складається з фінансових відносин, джерел фінансових ресурсів, грошового обороту. Фінансовий механізм підприємства – система управління його фінансовими відносинами за допомогою фінансових методів
Кірейцев Г., 2002 [124, С. 19]	сукупність методів реалізації економічних інтересів шляхом фінансового впливу на соціально-економічний розвиток підприємства. Складовими фінансового механізму є: фінансове забезпечення; фінансове регулювання; система фінансових індикаторів і фінансових інструментів, які дають змогу оцінити цей вплив

Продовження табл. 4.1

1	2
Ковалюк О., 2002 [128]	це система фінансових форм, методів, важелів та інструментів, які використовуються у фінансовій діяльності держави і підприємств за відповідного нормативного, правового та інформаційного їхнього забезпечення, в контексті відповідної фінансової політики на мікроекономічному та макроекономічному рівнях
Поддєрьогін М., 2002 [282, С. 165]	система управління фінансами, призначена для організації взаємодії фінансових відносин і фондів грошових коштів із метою оптимізації їхнього впливу на кінцеві результати виробництва, а також досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства
Райзенберг Б., Лозовський Л., Стародубцев Є, 2004 [247]	складова частина господарського механізму, сукупність стимулів, важелів, інструментів, форм і способів регулювання економічних процесів і відношень. Фінансовий механізм включає, насамперед, ціни, податки, мита, штрафи, санкції, дотації, субсидії, банківський кредит і депозитний відсоток, дисконтну ставку, тарифи
Артус М., 2005 [50, С. 25]	це фінансовий менеджмент, тобто схема управління фінансами, яка включає механізми управління фінансовими відносинами і грошовими фондами
Осипчук Л., 2005 [187]	сукупність видів, форм і методів організації фінансових відносин
Базилевич В., Базилевич К., Баластрик Л., 2005 [52]; Лондар С., Тимошенко О., 2009 [149]	це сукупність економіко-організаційних та правових форм і методів управління фінансовою діяльністю держави у процесі створення й використання фондів фінансових ресурсів з метою забезпечення різноманітних потреб державних структур, господарських суб'єктів і населення
Юрій С., Федосов В., 2008 [283, С. 234]	у широкому розумінні – це комплекс фінансових методів і важелів впливу на соціально-економічний розвиток суспільства. За допомогою конкретних фінансових форм і методів здійснюються розподільні та перерозподільні відносини, утворюються доходи суб'єктів економічної діяльності і відповідні фонди грошових коштів. При цьому функціонування фінансового механізму ґрунтується на організаційно-правових положеннях та фінансовій інформації, які забезпечують практичне використання фінансів для досягнення визначених цілей і завдань. Фінансовий механізм у вузькому розумінні – це сукупність конкретних фінансових методів та важелів впливу на формування і використання фінансових ресурсів з метою забезпечення функціонування й розвитку державних структур, суб'єктів господарювання і населення
Ксенофонтова М., Почтарьова А., 2010 [143, С. 109]	сукупність методів реалізації економічних інтересів шляхом фінансового впливу на соціально-економічний розвиток підприємств
Олійник О., 2011 [183]	це фінансове забезпечення (самофінансування, формування акціонерного капіталу, кредитування та безповоротне фінансування), фінансове регулювання (здійснюване шляхом оподаткування, внесків, позичок, субсидій), реалізація чого відбувається за рахунок використання фінансових інструментів та фінансових індикаторів

Продовження табл. 4.1

1	2
Дедушек Г., 2012 [79]	складова частина господарського механізму, яка представляє собою сукупність спеціально розроблених та законодавчо закріплених фінансових інструментів розподілу і перерозподілу фінансових ресурсів, необхідних для досягнення збалансованості у фінансових відносинах та забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства
Кіпіоро І., 2015 [123, С. 112]	...сукупності конкретних форм, методів, алгоритмів та інструментів усвідомленого вибору й впливу на економічні явища та процеси
Метеленко Н., Шульга О., 2016 [163, С. 178]	засіб практичної реалізації фінансових відносин у фінансовій діяльності підприємства; засобом реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів; засіб реалізації впливу фінансів на господарську діяльність підприємств
Гривківська С., 2016 [71, С. 100]	є елементом цілісної системи управління та способом провадження його фінансової політики щодо формування та використання фінансових ресурсів у процесі виконання поточних завдань та забезпечення розвитку шляхом розробки та реалізації фінансової стратегії. У контексті останнього фінансовий механізм представляє собою використання фінансових методів та важелів впливу на забезпечення процесу фінансування об'єкта управління, що вимагає їх адаптивного застосування відповідно до конкретики економічних проблем, що потребують регулювання, та встановленої мети діяльності у межах напряму стратегічного розвитку
Безгуба М., 2016 [54, С. 160]	можна розглядати як складову частину господарського механізму, який є сукупністю фінансових стимулів, важелів, інструментів, форм і способів регулювання економічних процесів і відношень. Система засобів та інструментів державного регулювання економіки складається з таких груп: • засоби державного регулювання: економічні (податки, мита та збори, державні інвестиції та субсидії, субвенції, дотації, кредити та позички, інструменти НБУ; державні замовлення та закупівлі, ціни на сільськогосподарську продукцію); адміністративні (стандарты, нормативи, дозволи, заборони, обмеження, ліміти, штрафи); інформаційні (публікації у засобах масової інформації, документи); • інструменти державного регулювання: законодавчо-правові (закони, постанови, укази); нормативно- адміністративні (розпорядження, рішення, вказівки, накази, інструкції, правила, положення, договори); організаційно-економічні (плани, проєкти, державний та місцевий бюджети, державне замовлення та державний контракт, договори, цільові програми, прогнози)
Кондіус І., 2017 [132]	сукупність методів реалізації економічних інтересів шляхом фінансового впливу на соціально-економічний розвиток підприємства
Кручиненко В., 2018 [142]	система дії фінансових інструментів, яка виражається в плануванні, стимулюванні і організації для використання фінансових ресурсів

Продовження табл. 4.1

1	2
Дем'янишин В., Лободіна З., 2020 [80]	сукупність фінансових форм, методів, важелів, інструментів, стимулів і санкцій, за допомогою яких забезпечується здійснення широкої системи розподільчих і перерозподільчих процесів, формування і використання фондів грошових коштів держави й суб'єктів господарювання різних організаційних форм та форм власності, функціонування фінансової системи в цілому та реалізація засад фінансової політики держави, спрямованої на зростання темпів економічного розвитку країни, добробуту громадян та рівня екологічної безпеки
Марусяк Н., 2021 [158, С. 96]	засіб максимізації результатів від виконуваних функцій фінансів, зокрема забезпечення діяльності необхідними фінансовими ресурсами для ефективного функціонування підприємства
Косова Т., Арсенюк Н., Буй П., 2022 [135, С. 106]	інструмент реалізації гнучкої фінансової політики, впровадження якого сприятиме зростанню супротиву підприємства щодо деструктивних змін зовнішнього середовища, зміцненню фінансової стійкості та конкурентоспроможності, покращенню добробуту його власників і робітників
Кошіль А., 2024 [136, С. 7]	сукупність конкретних фінансових методів та важелів впливу на фінансові відносини і фонди грошових коштів із метою оптимізації їхнього впливу на кінцеві результати виробництва, а також досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства

Узагальнення наведених підходів до визначення поняття «фінансовий механізм» свідчить про те, що на сьогодні вказану категорію трактують досить багатовекторно, при цьому основними загальними підходами виступають наступні (рис. 4.1)



Рис. 4.1. Основні узагальнені підходи до трактування поняття «фінансовий механізм»

Аналіз представлених позицій слід проводити зважаючи на семантичне значення слова «механізм», під яким розуміють:

– «систему певних ланок та елементів, що приводить в дію певну систему, або спосіб, пристрій, що визначає порядок певного виду діяльності» [95, с. 355];

– «сукупність складових (деталей) цілого (системи), які, взаємодіючи, служать для передачі і перетворення руху на кожному етапі і забезпечують рух системи у визначеному напрямку [149];

– «1) сукупність рухомо з'єднаних частин, які завдяки прикладанню певних зусиль виконують узгоджені дії; 2) обладнання машини; 3) прилад, машина, пристосування, пристрій» [164].

В контексті первинного значення поняття «механізм» визначення на кшталт «елемент управління», «елемент господарського механізму», «засіб реалізації фінансових відносин», «інструмент реалізації фінансової політики» попри їх достовірність, є надто загальними та скоріше доповнюючими до основного визначення.

Ідентифікація фінансового механізму як системи управління фінансами вбачається дещо некоректною, оскільки фінансовий механізм є об'єктним кластером системи управління фінансами.

За діаметрально протилежних причин ототожнювати фінансовий механізм з фінансовим забезпеченням та регулюванням не є коректним, оскільки останні є частиною першого.

Визнання фінансового механізму за сукупність елементів впливу на управлінські фінансові рішення також не витримує критики, оскільки за допомогою фінансового механізму такі рішення реалізуються, а вплив першого на другі є похідною його основної функціональної дії.

Презентація фінансового механізму в якості системи дії фінансових інструментів вирізняється дещо спрощеним уявленням, оскільки у випадку фінансового механізму вочевидь слід вести мову не тільки про фінансові інструменти, а й про всі фінансові ресурси.

Щодо уявлення фінансового механізму як засобу максимізації результатів від виконання функцій фінансів, слід зауважити, що фактично фінансовий механізм є засобом реалізації таких функцій, а не засобом максимізації від виконання останніх.

Сприйняття фінансового механізму в якості сукупності методів реалізації економічних інтересів через фінансовий вплив також виявляється досить нечітким та дискусійним.

Таким, чином, найбільш вдалим визначенням поняття «фінансовий механізм» вбачаються ті, що представлені першим рядом підходів до визначення вищевказаного поняття на рис. 4.1.

Питання фінансового механізму державного управління за різними спрямуваннями у різні часи розглядали такі вчені як [54, 61, 67, 79, 110, 113, 118, 120, 142, 150, 176, 178, 277, 284]: М. Безгуба, О. Бречко, Т. Вовк, Г. Дедушек, В. Захаров, О. Зима, О. Іванова, Я. Казюк, А. Карапетян, В. Кручиненко, І. Макогон, І. Найда, В. Николаєва, Н. Тимчишена, А. Хмельков. Втім, переважна більшість авторів апелюючи до поняття «фінансовий механізми державного управління» як до усталеної категорії, жодним чином не намагається визначити його змістовну характеристику. Виключення становлять праці науковців О. Бречко, О. Іванової, І. Макогон, А. Хмелькова, які, абсолютно логічно, до виокремлення проблемних позицій фінансових механізмів державного управління за тим чи іншим напрямом, сформулювали своє бачення поняття «фінансовий механізм» в контексті відповідної об'єктної уваги державного управління (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2

Трактування поняття «фінансовий механізм» в державно-управлінському аспекті у вітчизняній літературі

Автори, рік, джерело	Характеристика поняття
1	2
Бречко О., 2004 [61, С. 3]	фінансовий механізм державного регулювання економіки – сукупність методичних, організаційних, нормативних та правових форм, методів, інструментів, важелів та положень, на основі яких розробляють заходи, що за умови відповідного нормативно-правового та інформаційного забезпечення визначають функціонування фінансово-економічних відносин у державі, практичне застосування яких направляється для досягнення визначених цілей та завдань, у процесі формування, розподілу й використання цільових централізованих і децентралізованих фондів грошових ресурсів

Продовження табл. 4.2

1	2
Хмельков А., 2011 [284, С. 5]	фінансовий механізм державного управління – це інструмент реалізації функцій фінансів і державного управління з цільовизначальним характером впливу на фінансову систему, державні фінанси, бюджетну систему, фінансову безпеку держави та систему державного фінансового контролю
Макогон І., 2016 [150, С. 166]	фінансовий механізм управління державним сектором економіки є складовою частиною загальної системи управління соціально-економічними процесами в країні, за його допомогою держава має можливість здійснювати вплив на економічні відносини, формувати і перерозподіляти фінансові ресурси, необхідні для соціально- економічного розвитку суспільства, забезпечувати ефективність фінансово- господарської діяльності суб'єктів господарювання державного сектору, відповідний рівень дохідності прав власності держави, гарантувати збереження державного майна
Іванова О., 2020 [113, С. 116]	механізм фінансового управління розвитку фізичної культури та спорту – це методологічна сукупність взаємопов'язаних та узгоджених за цільовим спрямуванням економічних, правових, адміністративних методів, засобів, інструментів, важелів спрямованих на формування, розподіл, використання, здійснення контролю за фінансовими потоками грошових ресурсів, призначених забезпечити функціонування та розвиток фізичної культури та спорту в Україні

Визначення науковця О. Бречко містить певні тавтологічні позиції, на кшталт «методичні методи» або «нормативних та правових норм» з одночасним відсилання до «нормативно-правового забезпечення», вилучення яких надасть визначенню не тільки змістовної чіткості, а й логічної лаконічності.

Підхід науковця А. Хмелькова свідчить про певне поверхневе розуміння автором поняття «фінансова система», яка, на думку останнього автономна від державних фінансів, бюджетної системи, державного фінансового контролю тощо. Своєю чергою теорія фінансів свідчить субпідрядне становище останніх до першої, а саме: бюджетна система є складовою державних фінансів, а державні фінанси – фінансової системи загалом; в свою чергу, державний фінансовий контроль загалом виступає складовою управління державними фінансами.

Презентований науковцем І. Макогон підхід до визначення поняття «фінансовий механізм управління державним сектором економіки» вирівнюється дещо розмитим розумінням підоб'єктних складових власне державного управління, що, вочевидь, пов'язане з неточною ідентифікацією інституційних елементів власне державного сектору. Варто пам'ятати, що в контексті вітчизняного нормативно-правового поля, до складу державного сектору відносяться не тільки підприємства державної та комунальної форм власності, а і бюджетні установи, відносно яких, згідно Бюджетному кодексу України, положення щодо «відповідний рівень дохідності прав власності держави» є загалом помилковим [100].

Науковець О. Іванова при наданні визначення «механізм фінансового управління розвитку фізичної культури та спорту» досить сміливо вводить без додаткових пояснень новітню словникову конструкцію «методологічна сукупність методів, засобів, інструментів, важелів», яка викликає певні питання. До того ж автор, акцентуючи на етапах руху фінансових ресурсів, виводить процедуру контролю за фінансовими потоками в окремий етап, в той час як остання є елементом всіх вищевказаних етапів наскрізно-формування, розподіл, використання таких фінансових ресурсів [100].

Важливим також, в контексті поставленого понятійного завдання, вбачається опрацювання підходів до змістовного наповнення категорії «механізми державного управління».

Провідні українські вчені в сфері державного управління – Ю. Ковбасюк, Ю. Сурмін, П. Надолішній – в унікальному вітчизняному виданні «Енциклопедія державного управління» надали таку характеристику механізмам державного управління [99]: «механізми державного управління – це способи розв'язання суперечностей явища чи процесу в державному управлінні, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних форм і методів управління. За формою подання механізми державного управління – це схематичне зображення статично-динамічного (структурно-функціонального) змісту процесу управління як взаємодії суб'єкта і

об'єкта, єдності діяльності і відносин, функціонування певної системи чи підсистеми. Механізм державного управління відображає взаємозв'язок явищ, дій і заходів, результатом яких є узгодження інтересів, визначення цілей, розробка рішень та їх реалізація за допомогою ресурсів держави (влада, апарат, засоби та методи управління). У механізмі державного управління виокремлюють блоки його формування та реалізації. Перший містить потреби, інтереси, суперечності, цілі, волю, мотиви, стимули; другий – рішення, дії, результати. Суспільні потреби, інтереси і цілі зумовлюють здійснення в державному управлінні необхідних дій, а саме: ухвалення і практичну реалізацію рішень. Таким чином, відбувається реалізація функцій державного управління. Склад елементів та порядок функціонування механізмів державного управління визначається метою, засобами впливу на об'єкт, зв'язками між елементами системи, наявністю ресурсів та можливостей конкретної ситуації. Обов'язковими складовими є: цілі, принципи, функції, методи, інформація, технологія та технічні засоби» [99, С. 375].

В свою чергу у різні часи вітчизняні вчені пропонували таке бачення категорії «механізми державного управління»:

– Нижник Н., Машкова О. (1998) – «складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта; він охоплює: цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язок, на які здійснюється вплив, діяння в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали» [177];

– Авер'янов В. (1998, 2003) – «складається з: системи органів виконавчої влади, сукупності правових норм, що регламентують організаційну структуру системи органів виконавчої влади і процеси її функціонування та розвитку»; «конгруенція відповідних державних органів, організованих у систему для реалізації цілей державного управління відповідно до їх правового статусу, та масив правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації вказаними органами свого функціонального призначення» [83; 86, С. 22];

– Амосов О. (2001) – «сукупність форм і методів впливу територіальних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на реформування та функціонування економічних суб'єктів у всіх сегментах і ланках господарства» [48, С. 11];

– Одінцева Г., Мостовий Г. (2001) – «це засіб розв'язання суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй методів управління та спрямовані на досягнення визначеної мети» [181, С. 12];

– Крупка М. (2001) – «це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів державного управління на їх діяльність із забезпеченням узгодження інтересів учасників державного управління, які взаємодіють» [141, С. 236];

– Бакуменко В., Князєв В., Олуйко В. (2002) – «практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей» [84, С. 116-117; 87, С. 68];

– Малиновський В. (2003) – «сукупність засобів організації управлінських процесів та способів впливу на розвиток керованих об'єктів із використанням відповідних методів управління, спрямованих на реалізацію цілей державного управління» [153];

– Кузнєцов А. (2005) – «система, тобто внутрішньо організована сукупність елементів, що мають спільну природу та утворюються на основі дії об'єктивних закономірностей та суспільних випадковостей, з метою самозбереження чи саморозвитку існуючих зв'язків між окремими суспільними явищами» [145, С. 13];

– Рудніцька Р., Сидорчук О., Стельмах О. (2005) – «штучно створена складна система, призначена для досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, сукупність правових норм, методи, засоби, інструменти державного впливу на об'єкт управління» [256, С. 18-20];

– Федорчак О. (2008) – «система, призначена для практичного здійснення державного управління та досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та

інформаційним забезпеченням; складна система державних органів, організованих відповідно до визначених принципів для здійснення завдань державного управління», «сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів державного управління і впливу на їх діяльність, що забезпечують узгодження інтересів учасників державного управління, які взаємодіють», «демократична державна організація управлінського впливу на суспільні процеси; він включає: систему управління (соціальні, правові норми); способи визначення цілей; управлінський процес як цикл діють керуючої системою, що послідовно змінюють одна одну» [281];

– Кравченко О. (2009) – «сукупність форм, засобів, методів, правових, організаційних, адміністративних, мотиваційних та інших заходів держави, спрямованих на забезпечення динамічного розвитку суспільства» [139];

– Радченко О. (2009, 2013) – «це системна сукупність інституцій, структур, послідовних дій, форм, станів і процесів у державі як продукт організованої людської діяльності, що має на меті реалізацію інтересів і потреб людей та вирішення нагальних суспільно-політичних проблем за рахунок державного впливу й регулювання суспільної життєдіяльності на основі усталених суспільних цінностей, норм і правил; є формою реалізації функцій держави та має суб'єктом органи державного управління. Відповідно, класифікувати механізми державного управління можна за сферами життєдіяльності суспільства, функціональним призначенням, рівнем державного впливу, суб'єктом управління тощо»; «кількість механізмів державного управління визначається кількістю функцій держави й водночас – кожна функція державного управління вимагає існування відповідного механізму її реалізації. Саме тому розділяють економічний, соціальний, ідеологічний, комунікаційний механізми державного управління» [246; 245, С. 22-24];

– Лазор О., Лазор О., Юник І. (2012) – «незмінний, організаційний та регулюючий вплив держави на стан і розвиток суспільних процесів, задля досягнення цілей та реалізації функцій держави, відображених у

Конституції та законодавчих актах, шляхом імплементації державної політики, виробленої політичною системою та законодавчо закріпленої, через діяльність органів державної влади, наділених відповідною компетенцією» [147, С. 22];

– Кандагура К. (2015) – «симбіоз різних засобів та ресурсів, які застосовує суб'єкт управління при отриманні інформації про потреби об'єкта управління та прийнятті управлінських рішень, а також методів, що використовує об'єкт управління для максимального представлення своїх інтересів у владі» [119];

– Акімова Л. (2018) – «комплекс заходів, який характеризується збалансованістю, незалежністю й стійкістю до негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, вирішує економічні конфлікти з мінімальними затратами і забезпечує стабільність» [46, С. 111];

– Свірко С. (2020-2021) – множина взаємопов'язаних методологічних та організаційних компонентів, які у своєму логічному причинно-наслідковому дієвому зв'язку відбивають власне змістовно-структурне наповнення вищевказаної системи та послідовність вищевказаного процесу в просторі та часі, за допомогою яких здійснюється керівний вплив на об'єкт державного управління [262; 263, С. 105-106];

– Гончарук О., Савичук Н. (2021) – «інструмент імплементації виконавчої влади держави, що є логічним взаємозв'язком відповідних елементів, процесів та закономірностей, через які суб'єкт державного управління визначає потреби, інтереси та цілі суспільства в управляючих діях, закріплює їх у відповідних управлінських рішеннях та діях, задля практичної імплементації у дійсність, зважаючи на відповідну державну політику» [68, с. 79].

Не удаючись до детального аналізу кожної з наведених позицій зауважимо, що всі їх можна поєднати у таку сукупність підходів до поняття «механізми державного управління»:

1) частина системи управління, що здійснює відповідний вплив (О. Гончарук, О. Лазор, О. Машкова, Н. Нижник, Н. Савичук, І. Юник);

2) сукупність/система/множинність форм, методів, засобів впливу (О. Амосов, В. Бакуменко, К. Кандагура, В. Князєв, О. Краченко, М. Круглова, В. Олуйко, С. Свірко);

3) засіб розв'язання суперечностей явища чи процесу (Г. Мостовий, Г. Одінцова);

4) система елементів, що мають спільну природу (А. Кузнецов);

5) комплекс заходів (Л. Акімова);

6) система для практичного здійснення державного управління та досягнення його цілей (Р. Рудницька, О. Сидорчук, О. Стельмах, О. Федорчак);

7) сукупність засобів організації управлінських процесів та способів впливу (В. Малиновський);

8) системна сукупність інституцій, структур, послідовних дій, форм, станів і процесів у державі як продукт організованої людської діяльності (О. Радченко, О. Федорчак, В. Авер'янов).

Аналіз узагальнених підходів вказує на: певну тавтологічність, оскільки, вочевидь, механізм державного управління апріорі є частиною системи управління, а не, зокрема, його інструментом імплементації (1); знеособлені не конкретні характеристики поняття, які можуть відноситись до чого завгодно, презентовані у варіантах 4 та 5; дискусійність позиції 3, оскільки механізм державного управління, вочевидь, є не тільки засобом розв'язання суперечностей явища чи процесу навіть через безперервність процесу управління; певну хаотичність у визначенні елементів механізму державного управління, за якого автори в першу чергу до останнього відносить інституції-суб'єкти державного управління (8); зведення механізму до організаційних заходів, які, як відомо, призначені забезпечувати більш ефективне функціонування системи, але вони не уможливають останнє загалом (7). В свою чергу найбільш наближеними до розуміння категорії як «державного управління», так і «механізму» загалом виступають підходи (2, 6).

Зважаючи на наведені характеристики, природу об'єкту державного управління, а також сформовані раніше понятійні конструкції, пропонується під фінансовим механізмом державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу розуміти

сукупність принципів, форм, методів, інструментів, важелів, стимулів, заходів, інших положень щодо функціонування та організації фінансових відносин на забезпечення здійснення цільового послідовного регулюючого впливу держави на організацію фізичного переміщення суб'єктів підприємницької діяльності та їх господарського майна з місця постійної дислокації через виникнення можливого чи фактичного впливу наслідків надзвичайних ситуацій до безпечних для ведення такої діяльності місць з метою сприяння їх безперервного та повноцінного функціонування задля подальшого економічного розвитку країни. Таке розуміння фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу сприятиме формування чіткої уяви про його структуру, компоненти, мету та цілепокладання.

4.2. Моделювання фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу

Механізми державного управління виступають практичною основою останнього, що базується на науково-обґрунтованому базисі. Саме механізми державного управління дозволяють реалізувати мету та цілі останнього за різними сферами та спрямуваннями. Питання механізмів державного управління у різні часи розглядала значна кількість авторів, як то: В. Авер'янов, Л. Акімова, О. Амосов, В. Бакуменко, С. Белай, О. Гончарук, Д. Грицишен, І. Драган, С. Домбровська, В. Євдокимов, К. Кандагура, В. Князєв, О. Кравченко, М. Круглова, В. Ксендзук, А. Кузнецов, В. Малиновський, О. Машкова, Г. Мостовий, Н. Нижник, О. Лазор, Г. Одінцова, В. Олуйко, Н. Орлова, О. Радченко, Р. Рудницька, Н. Савичук, Л. Сергієнко, С. Свірко, О. Сидорчук, О. Стельмах, О. Федорчак, І. Юник та інші. Втім, щодо питань структури механізмів державного управління єдиної точки зору на сьогодні не сформовано.

Нагадаймо, що будь-який механізм державного управління являє собою сукупність певних елементів, поєднання яких і забезпечує реалізацію мети та цілей держави в процесі управління. Склад таких елементів досить активно обговорюється в суспільному науковому

просторі, втім, найбільш вичерпне бачення структури елементів механізму державного управління було представлено в працях вченої С. Свірко в контексті державного управління бюджетною безпекою. Вказана автор зазначає, що під елементами інтегрального механізму державного управління бюджетною безпекою слід розуміти [263; 266]:

- «– Мета інтегрального механізму державного управління бюджетною безпекою – глобальна ціль вказаного механізму;

- Принципи інтегрального механізму державного управління бюджетною безпекою – вихідні основоположні правила вказаного механізму;

- Функції інтегрального механізму державного управління бюджетною безпекою – сукупність векторних ролевих призначень вказаного механізму;

- Методи інтегрального механізму державного управління бюджетною безпекою – множина способів пізнання та сукупність прийомів, що застосовуються в межах вказаного механізму;

- Технології інтегрального механізму державного управління бюджетною безпекою – сукупність проведення різних операцій у їх логічній послідовності в межах вказаного механізму;

- Інструменти інтегрального механізму державного управління бюджетною безпекою – сукупність засобів досягнення мети вказаного механізму;

- Важелі інтегрального механізму державного управління бюджетною безпекою – сукупність засобів сприяння подальшого розвитку та посилення досягнутого стану в межах вказаного механізму;

- Стимули інтегрального механізму державного управління бюджетною безпекою – сукупність спонукальних засобів на досягнення мети в межах вказаного механізму;

- Забезпечення інтегрального механізму державного управління бюджетною безпекою – сукупність засобів супроводу вказаного механізму для створення надійних умов щодо досягнення його мети;

- Заходи інтегрального механізму державного управління бюджетною безпекою – сукупність дій в межах вказаного механізму на досягнення його мети».

Отже, здійснимо моделювання фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу на підставі запропонованого професором С. Свірко підходу.

Метою фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу пропонується обрати фінансовий супровід реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу задля їх безперервного та повноцінного функціонування за головного цілепокладання - подальшого економічного розвитку країни.

Принципи фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу пропонується формувати на основі опрацювання принципів механізмів державного управління загалом та принципів бюджетної системи, як основи будь якого фінансового механізму державного управління.

Узагальнення підходів до принципів механізмів державного управління загалом дозволило презентувати їх в такому складі [68; 256; 268]:

- цілеспрямованості (передбачає послідовну розбудову системи, за якої наявні її елементи утворюють механізм, що призначений вирішувати єдине завдання);

- динамізму (передбачає високий ступень гнучкості механізму державного управління в умовах змін внутрішнього і зовнішнього середовища);

- несуперечливості (передбачає розбудову сукупності заходів, що призначені забезпечити: вирішення проблем в сфері конфліктно-антагоністичних форм розвитку суперечностей та відповідне формування механізму управління за законами управління);

- планомірності (передбачає спрямованість такої системи на досягнення як поточних, так і довгострокових цілей в часі та просторі);

- безперервності та надійності (передбачає створення відповідних різновекторних передумов досягнення сталого та безперервного функціонування об'єкту управління за високої ефективності останнього);

- цілісності (передбачає системний підхід до механізму державного управління, тобто взаємопов'язаної сукупності елементів, яка може функціонувати виключно за наявності всіх елементів);

– автономності (передбачає багаторівневу «автономну просторову метрику» механізмів державного управління, за якої в їх межах імплементуються поняття «автономна віддаль», «автономний час», «локальний масштаб часу, що відрізняється від астрономічного» та діють «закон збереження енергоресурсу», «закон збереження енерго-інформативності»);

– ефективності (передбачає використання в межах управління багатьох варіантів реалізації конкретного результату цілепокладання за визначення найбільш результативного та ефективного з них);

– моделювання (передбачає можливість презентації даної системи у вигляді багатомірної моделі, що відображає певні її змістовні характеристики).

Щодо принципів бюджетної системи, слід зауважити, що останні презентовані в Бюджетному кодексі України в такому складі [63; 100, С. 29] (рис. 4.2):

- принцип єдності бюджетної системи;
- принцип збалансованості;
- принцип самостійності;
- принцип повноти;
- принцип обґрунтованості;
- принцип ефективності та результативності;
- принцип субсидіарності;
- принцип цільового використання коштів;
- принцип справедливості і неупередженості;
- принцип публічності та прозорості.

Оскільки наведені принципи механізмів державного управління загалом мають універсальний характер, пропонується цю узагальнену сукупність принципів механізмів державного управління прийняти за основу загальних принципів фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу.



Рис. 4.2. Сукупність принципів бюджетної системи України [63; 100, С. 29; 263, С. 50]

Щодо спеціальних принципів фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу вони мають враховувати принципи бюджетної системи України. Втім, опрацювання вказаних вищенаведених бюджетних принципів свідчить про те, що певні з них не зможуть бути використані в побудові механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу, зокрема принципи: єдності, субсидіарності, збалансованості, повноти, самостійності (оскільки останні торкаються суто бюджетної системи загалом). В той же час, принципи ефективності та результативності, обґрунтованості, публічності та прозорості, цільового використання бюджетних коштів, справедливості та неупередженості можуть бути прийняті за основу спеціальних принципів механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу.

З урахуванням раніше запропонованих позицій правового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу, характерних особливостей фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу в якості спеціальних принципів вказаного механізму пропонується обрати:

- прозорість (ясність процедур щодо фінансового забезпечення державою реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу);

- публічність (відкритість інформації щодо фінансового забезпечення державою реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу);

- законність (суворе дотримання закону при здійсненні державою фінансового забезпечення реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу);

- справедливість (неупередженість держави у виділенні фінансових ресурсів задля реалізації процесів релокації та евакуації);

- доступність (забезпечення прямоочності у руху фінансових ресурсів від держави до суб'єктів бізнесу, що потребують релокації та евакуації);

- цільового використання (використання фінансових ресурсів виключно на реалізацію процесів релокації та евакуації);

– економія (ощадливість у використанні суб'єктами бізнесу отриманих на реалізацію процесів релокації та евакуації фінансових ресурсів держави);

– ефективність та результативність (максимальне досягнення мети механізму в часі та просторі за максимальною економією ставлення до фінансових ресурсів держави, що надані для реалізації процесів релокації та евакуації);

– оперативність (максимальна швидкість надання фінансових ресурсів державою суб'єктам бізнесу щодо реалізації процесів їх релокації та евакуації);

– підзвітність (звітування суб'єктів бізнесу за отримані державні фінансові ресурси задля реалізації процесів їх релокації та евакуації);

– підконтрольність (здійснення суцільного контролю на всіх етапах руху державних фінансових ресурсів, що надані суб'єктам бізнесу задля реалізації процесів їх релокації та евакуації).

Таким чином, сукупність принципів фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу набуває такого вигляду (рис. 4.3).

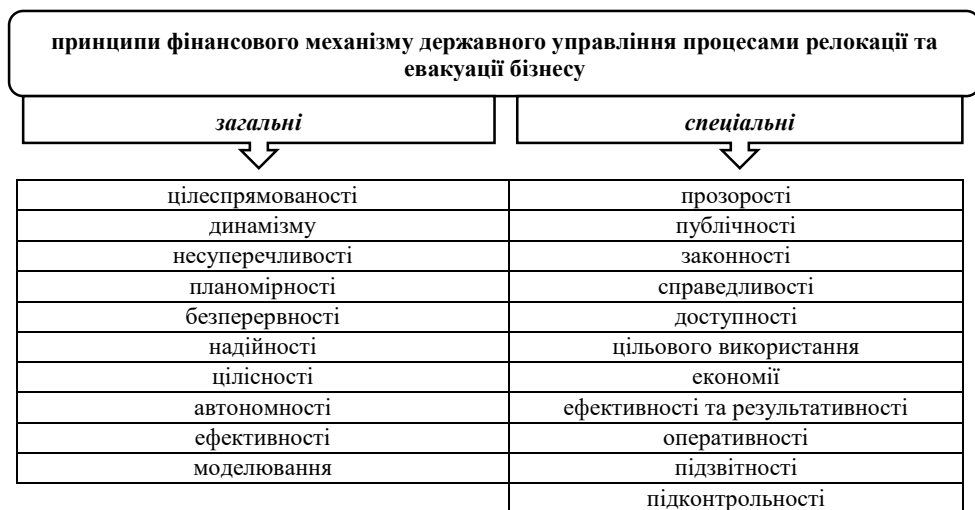


Рис. 4.3. Принципи фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу

Функції механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу непрямим чином представлені в раніше розробленій інституційно-функціональній моделі

державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу, а саме: планово-прогнозна, організаційна, контрольна.

Щодо методів фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу слід звернутись до бюджетної практики сьогодення, за якою, згідно Бюджетному кодексу України, такими методами можуть бути перед усім [63]: бюджетні позики та кредити, надані суб'єктам бізнесу, що потребують релокації та евакуації.

В якості методів фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу згідно Закону України «Про розвиток та підтримку малого та середнього підприємництва в Україні» можуть бути застосовані такі методи [240]: часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами суб'єктам бізнесу, що потребують релокації та евакуації; компенсація видатків на релокацію та евакуацію бізнесу; надання гарантій та поруки за кредитами на здійснення релокації та евакуації суб'єктами бізнесу; надання позик на придбання та обладнання бізнесу після релокації та евакуації.

Нагадаймо також, що згідно Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» такими методами можуть бути [214]:

- «1) надання субсидій та грантів;
- 2) надання дотацій;
- 3) відстрочення або розстрочення сплати податків, зборів чи інших обов'язкових платежів;
- 4) списання боргів, включно із заборгованістю за надані державні послуги, списання штрафних санкцій, компенсація збитків суб'єктам господарювання;
- 5) надання гарантій, кредитів на пільгових умовах, обслуговування кредитів за пільговими тарифами;
- 6) зменшення фінансових зобов'язань суб'єктів господарювання перед фондами загальнообов'язкового державного соціального страхування;
- 7) надання, прямо чи опосередковано, суб'єктам господарювання товарів чи послуг за цінами нижче ринкових або придбання товарів чи послуг суб'єктів господарювання за цінами, вище ринкових;
- 8) продаж державного майна за цінами, нижче ринкових;

9) збільшення державної частки в статутному капіталі суб'єктів господарювання або збільшення вартості державної частки на умовах, неприйнятних для приватних інвесторів».

Технологія фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу передбачає виконання послідовних операційних кроків, як то [168, 197]:

- прийняття рішення про евакуацію та релокацію бізнесу;
- визначення цілей евакуації та релокації бізнесу;
- визначення варіантів евакуації та релокації бізнесу;
- поточний аналіз та аудит бізнесу;
- обрахунок потенційних видатків щодо релокації та евакуації бізнесу;
- підготовка пакету документів для отримання фінансової підтримки та допомоги від держави на реалізацію процесів евакуації та релокації бізнесу;
- подача заявки до Міністерства економіки України щодо участі у програмі релокації та отриманні державної допомоги/підтримки бізнесу на реалізацію процесів його евакуації та релокації;
- отримання державної допомоги/підтримки бізнесу на реалізацію процесів його евакуації та релокації;
- здійснення евакуації та релокації бізнесу;
- звітування за використання державної допомоги/підтримки бізнесу на реалізацію процесів його евакуації та релокації перед Міністерством економіки України;
- контроль за використанням фінансових ресурсів, що були застосовані на реалізацію процесів евакуації та релокації бізнесу.

Важелями фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу слід вважати [63]: плани та прогнози, пільгові кредити, податкові пільги, державні інвестиції.

За стимули фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу пропонується обрати сукупність спонукальних засобів, що мають бути прописані в законодавстві з приводу відповідальності за неналежне використання державних фінансових ресурсів на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу.

Забезпечення фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу має включати: нормативно-правовий, організаційний, інформаційний, комунікаційний, програмний, ресурсний (фінансовий, матеріальний, трудовий) супровід.

Заходами фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу пропонується обрати:

- відкриття органами Державної казначейської служби рахунків суб'єктам підприємницької діяльності, що потребують релокації та евакуації, для зарахування на них грошових коштів у вигляді державної допомоги та підтримки;

- формування форм реєстрів бюджетних пільг (за їх видами) щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації;

- формування форм реєстрів податкових пільг (за їх видами) щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації;

- формування методики бухгалтерського обліку отримання та використання фінансових ресурсів або застосування бюджетних та податкових пільг щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації;

- формування методики державного аудиту використання фінансових ресурсів або застосування бюджетних та податкових пільг щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації;

- формування методики аналізу використання фінансових ресурсів або застосування бюджетних та податкових пільг щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації;

- розробка автоматизованої системи управління фінансовими ресурсами в межах державної допомоги та підтримки суб'єктів підприємницької діяльності щодо реалізації процесів їх релокації та евакуації.

Таким чином, власне фінансовий механізм державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу набуває такого вигляду (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Модель фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу

Мета фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу – фінансовий супровід реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу задля їх безперервного та повноцінного функціонування за головного цілепокладання - подальшого економічного розвитку країни					
Принципи					
загальні			спеціальні		
несуперечливості	динамізму	надійності	прозорості	публічності	законності
безперервності	плановірності	цілісності	справедливості	доступності	економії
моделювання	автономії	ефективності	оперативності	підзвітності	підконтрольності
цілеспрямованості			цільового використання		ефективності і результативності
Функції					
планово-прогнозна		організаційна		контрольна	
Методи					
бюджетні позички	бюджетні кредити	надання дотацій	компенсація видатків	надання субсидій	компенсація по кредитах
надання гарантів та поруки за кредитами		зменшення фінансових зобов'язань перед цільовими позабюджетними фондами			
Технологія					
прийняття рішення про евакуацію та релокацію бізнесу					
визначення цілей евакуації та релокації бізнесу					
визначення варіантів евакуації та релокації бізнесу					
поточний аналіз та аудит бізнесу					
обрахунок потенційних видатків щодо релокації та евакуації бізнесу					
підготовка пакету документів для отримання фінансової підтримки та допомоги від держави на реалізацію процесів евакуації та релокації бізнесу					
подача заявки до Міністерства економіки України щодо участі у програмі релокації та отриманні державної допомоги/підтримки бізнесу на реалізацію процесів його евакуації та релокації					
отримання державної допомоги/підтримки бізнесу на реалізацію процесів його евакуації та релокації					
здійснення евакуації та релокації бізнесу					
звітування за використання державної допомоги/підтримки бізнесу на реалізацію процесів його евакуації та релокації перед Міністерством економіки України					
контроль за використанням фінансових ресурсів, що були застосовані на реалізацію процесів евакуації та релокації бізнесу					
Важелі					
плани та прогнози		пільгові кредити		державні інвестиції	
				податкові пільги	
Стимули					
сукупність спонукальних засобів, що мають бути прописані в законодавстві з приводу відповідальності за неналежне використання державних фінансових ресурсів на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу					

Продовження табл. 4.3

<i>Забезпечення</i>					
нормативно-правове	організаційне	інформаційне	комунікаційне	програмне	ресурсне
<i>Заходи</i>					
відкриття органами державної казначейської служби рахунків суб'єктам підприємницької діяльності, що потребують релокації та евакуації, для зарахування на них грошових коштів у вигляді державної допомоги та підтримки					
формування форм реєстрів бюджетних пільг (за їх видами) щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації					
формування форм реєстрів податкових пільг (за їх видами) щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації					
формування методики бухгалтерського обліку отримання та використання фінансових ресурсів або застосування бюджетних та податкових пільг щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації					
формування методики державного аудиту використання фінансових ресурсів або застосування бюджетних та податкових пільг щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації					
формування методики аналізу використання фінансових ресурсів або застосування бюджетних та податкових пільг щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації					
розробка автоматизованої системи управління фінансовими ресурсами в межах державної допомоги та підтримку суб'єктів підприємницької діяльності щодо реалізації процесів їх релокації та евакуації					

Реалізація розробленої моделі фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу дозволить оперативно та цілеспрямовано надавати адресну допомогу та підтримку бізнесу в умовах необхідності його релокації та евакуації, а також сприятиме забезпеченню контролю за використанням бюджетних коштів, спрямованих на державну допомогу та підтримку релокації та евакуації бізнесу.

4.3. Джерела державної фінансової підтримки та допомоги на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу

Сучасна система акумулювання державних коштів функціонує в межах бюджетної системи країни. Міністерство економіки України, як центральний функціональний суб'єкт державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу, ідентифікується в цій системі в якості головного розпоряднику бюджетних коштів, який, згідно термінології Бюджетного кодексу України є органом державної влади, що повністю утримується за рахунок відповідно державного бюджету в особі його керівника, який я отримує повноваження шляхом встановлення бюджетних призначень згідно закону України «Про державний бюджет України» [63; 100].

Нагадаймо, що згідно ст. 22 Бюджетного кодексу України Міністерство економіки України, як головний розпорядник бюджетних коштів, наділений такими повноваженнями [63; 100]:

«– розробляє план діяльності на середньостроковий період (включаючи заходи щодо реалізації інвестиційних проєктів) з урахуванням Бюджетної декларації, закону про Державний бюджет України, прогнозних та програмних документів економічного і соціального розвитку;

– організовує та забезпечує складання бюджетної пропозиції з урахуванням Бюджетної декларації, схваленої у попередньому бюджетному періоді, і подає її Міністерству фінансів України;

– організовує та забезпечує на підставі Бюджетної декларації та плану діяльності на середньостроковий період складання бюджетного запиту і подає його Міністерству фінансів України;

– отримує бюджетні призначення шляхом їх затвердження у законі про Державний бюджет України; приймає рішення щодо делегування повноважень на виконання бюджетної програми розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та/або одержувачами бюджетних коштів, розподіляє та доводить до них у встановленому порядку обсяги бюджетних асигнувань;

– затверджує кошториси розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня (плани використання бюджетних коштів одержувачів бюджетних коштів), якщо інше не передбачено законодавством;

– розробляє проекти порядків використання коштів державного бюджету за бюджетними програмами, передбаченими Бюджетним кодексом України;

– розробляє та затверджує паспорти бюджетних програм і складає звіти про їх виконання, при цьому забезпечуючи: своєчасність затвердження паспортів бюджетних програм, достовірність і повноту інформації, що в них міститься; відповідність змісту паспортів бюджетних програм закону про Державний бюджет України та/або розпису бюджету (крім випадків внесення змін до паспортів бюджетних програм у разі внесення змін до спеціального фонду кошторису бюджетної установи в частині власних надходжень бюджетних установ), порядкам використання бюджетних коштів і правилам складання паспортів бюджетних програм та звітів про їх виконання; підтвердження результативних показників бюджетних програм офіційною державною статистичною, фінансовою та іншою звітністю, даними бухгалтерського, статистичного та внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, запровадження форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку для збору такої інформації;

– організовує та здійснює моніторинг виконання бюджетних програм, здійснює оцінку їх ефективності;

– здійснює управління бюджетними коштами у межах встановлених йому бюджетних повноважень, забезпечуючи ефективно, результативно і цільове використання бюджетних коштів, організацію та координацію роботи розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачів бюджетних коштів у бюджетному процесі;

– здійснює контроль за своєчасним поверненням у повному обсязі до бюджету коштів, наданих за операціями з кредитування бюджету, а також кредитів (позик), отриманих державою (Автономною Республікою Крим, обласною радою, міською, селищною чи сільською територіальною громадою), та коштів, наданих під державні (місцеві) гарантії;

– здійснює контроль за повнотою надходжень, взяттям бюджетних зобов'язань розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачами бюджетних коштів і витрачанням ними бюджетних коштів;

– забезпечує організацію та ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової і бюджетної звітності у порядку, встановленому законодавством;

– забезпечує доступність інформації про бюджет відповідно до Бюджетного законодавства».

Аналіз наведених повноважень Міністерства економіки України свідчить про повну реалізацію раніше сформованого фінансового державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу в їх межах.

Вивчення вартісних показників фінансового забезпечення діяльності Міністерства економіки України за останні 10 років свідчить про такі тенденції (табл. 4.4) [204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213].

Таблиця 4.4

Обсяг видатків державного бюджету, що припадають на забезпечення функціонування Міністерства економіки України (2015-2024 рр.)

Рік	Видатки Державного бюджету усього, тис. грн	Видатки МЕУ			Питома вага видатків МЕУ в загальному обсягу видатків ДБ, %
		в частині загального фонду, тис. грн.	в частині спеціального фонду, тис. грн.	усього, тис. грн.	
2015	581760845	819345	700562	1519907	0,26
2016	618460758	979375	2020455	2999830	0,49
2017	841402834	1954076	694613	2648689	0,3
2018	991930698	5362722	798959	6161681	0,62
2019	1093021713	15908167	5541922	21450090	2
2020	1270677100	14583983	2490651	17074635	1,3
2021	1444342052	14576002	2985360	17561362	1,2
2022	3037013113	17632631	3189849	20822480	0,7
2023	3392956976	2646156	1810692	4456848	0,13
2024	3736618570	22205362	11961055	34166417	0,32

Аналіз наведених показників свідчить про вкрай низький рівень фінансового забезпечення діяльності Міністерства економіки України. При цьому відносно значне збільшення останнього (2019 р.) було пов'язане з реорганізацією Міністерства за розширення сфер його діяльності. Функціональне скорочення в 2021 році, в свою чергу, призвело і до скорочення фінансового забезпечення діяльності Міністерства економіки

України; фактично, на сьогодні, питома вага видатків Міністерства економіки України зрівнялась показниками 2015-2017 рр.

Нагадаймо також, що фінансове забезпечення діяльності Міністерства економіки України здійснюється шляхом застосування в бюджетному процесі програмно-цільового методу, який являє собою «метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу» [63; 100].

Вивчення Законів України «Про Державний бюджет України» за 2015-2024 рр. свідчить про таку сукупність бюджетних програм, як комплексу заходів із забезпечення «досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій» [63, 100]), що виконувались Міністерством економіки України в вищевказаному часовому проміжку [204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213] (таблиці 4.5 – 4.14).

Таблиця 4.5

**Перелік бюджетних програм, що виконувались
Міністерством економічного розвитку і торгівлі України
впродовж 2015 р.**

Код програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету	Код функціо- нальної класифікації видатків та кредитування бюджету	Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету
1	2	3
1200000		Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
1201000		Апарат Міністерства економічного розвитку і торгівлі України
1201010	0132	Керівництво та управління у сфері економічного розвитку і торгівлі
1201020	0411	Внески України до бюджету СОТ та Єдиного бюджету органів СНД
1201030	0411	Забезпечення двостороннього співробітництва України з іноземними державами та міжнародними організаціями, інформаційне та організаційне забезпечення участі України у міжнародних форумах, конференціях, виставках

Продовження табл. 4.5

1	2	3
1201070	0481	Дослідження, прикладні наукові і науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами і державним замовленням, підготовка наукових кадрів та фінансова підтримка розвитку наукової інфраструктури у сфері економічного розвитку
1201090	0950	Підвищення кваліфікації державних службовців у сфері економіки та перепідготовка управлінських кадрів для сфери підприємництва
1201120	0830	Фінансова підтримка видань з економічних питань і забезпечення функціонування веб-порталу з питань державних закупівель
1201220	0481	Збереження та функціонування національної еталонної бази, забезпечення функціонування державних служб, прикладні наукові і науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами і державним замовленням у сфері стандартизації, метрології та еталонної бази, гармонізація національних стандартів з міжнародними та європейськими
1201380	0470	Державний метрологічний нагляд
1201480	0441	Забезпечення життєдіяльності Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд
1202000		Державна інспекція України з питань захисту прав споживачів
1202010	0411	Керівництво та управління у сфері захисту прав споживачів
1203000		Державне агентство резерву України
1203010	0220	Керівництво та управління у сфері державного резерву
1203020	0220	Обслуговування державного матеріального резерву
1203040	0220	Накопичення (приріст) матеріальних цінностей державного матеріального резерву
1204000		Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України
1204010	0111	Керівництво та управління у сфері інвестиційної діяльності та управління національними проектами
1205000		Державна служба інтелектуальної власності України
1205010	0411	Керівництво у сфері інтелектуальної власності
1206000		Державне агентство України з туризму та курортів
1206010	0470	Керівництво та управління у сфері туризму та курортів
1207000		Державна служба статистики України
1207010	0132	Керівництво та управління у сфері статистики
1207020	0132	Статистичні спостереження та переписи
1207030	1090	Обстеження умов життя домогосподарств
1207040	0150	Прикладні розробки, підготовка наукових кадрів у сфері державної статистики
1208000		Державна служба експортного контролю України
1208010	0411	Керівництво та управління у сфері експортного контролю
1209000		Державна інспекція України з контролю за цінами
1209010	0411	Керівництво та управління у сфері контролю за цінами
1210000		Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (загальнодержавні витрати)
1211000		Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (загальнодержавні витрати)
1211050	0220	Мобілізаційна підготовка галузей національної економіки України

Первісний аналіз видатків за представленими бюджетними програмами Державного бюджету за 2015 р. (табл. 4.5) свідчить, що левову частку видатків складають видатки на Апарат Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (передусім за КПКВ 1201010), Державне агентство резерву України та Державну службу статистики.

Таблиця 4.6

Перелік бюджетних програм, що виконувались Міністерством економічного розвитку і торгівлі України впродовж 2016 р.

Код програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету	Код функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету	Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету
1	2	3
1200000		Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
1201000		<i>Апарат Міністерства економічного розвитку і торгівлі України</i>
1201010	0132	Керівництво та управління у сфері економічного розвитку і торгівлі
1201020	0411	Внески України до бюджету СОТ, за участь України в програмі ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу (COSME)», до Єдиного бюджету органів СНД
1201030	0411	Забезпечення двостороннього співробітництва України з іноземними державами та міжнародними організаціями, інформаційне та організаційне забезпечення участі України у міжнародних форумах, конференціях, виставках
1201090	0950	Підвищення кваліфікації державних службовців у сфері економіки
1201120	0830	Фінансова підтримка видань з економічних питань і забезпечення функціонування веб-порталу з питань державних закупівель
1201220	0490	Збереження та функціонування національної еталонної бази, забезпечення функціонування служб, прикладні наукові і науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами і державним замовленням у сфері стандартизації, метрології та еталонної бази, гармонізація національних стандартів з міжнародними та європейськими, підготовка наукових кадрів у сфері економічного розвитку
1201440	0411	Виконання програми «Сприяння взаємній торгівлі шляхом усунення технічних бар'єрів у торгівлі між Україною та Європейським Союзом»
1201480	0441	Забезпечення життєдіяльності Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд
1201510	0411	Функціонування торгових представництв за кордоном
1201520	0442	Виконання державних цільових програм реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу, розроблення, освоєння і впровадження нових технологій, нарощування наявних виробничих потужностей для виготовлення продукції оборонного призначення

Продовження табл. 4.6

1	2	3
1202000		Державна інспекція України з питань захисту прав споживачів
1202010	0411	Керівництво та управління у сфері захисту прав споживачів
1203000		Державне агентство резерву України
1203010	0220	Керівництво та управління у сфері державного резерву
1203020	0220	Обслуговування державного матеріального резерву
1203040	0220	Накопичення (приріст) матеріальних цінностей державного матеріального резерву
1204000		Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України
1204010	0111	Керівництво та управління у сфері інвестиційної діяльності та управління національними проектами
1205000		Державна служба інтелектуальної власності України
1205010	0411	Керівництво у сфері інтелектуальної власності
1207000		Державна служба статистики України
1207010	0132	Керівництво та управління у сфері статистики
1207020	0132	Статистичні спостереження та переписи
1207030	1090	Щоквартальна плата домогосподарствам за ведення записів доходів, витрат та інших відомостей під час проведення обстеження умов їх життя
1207040	0150	Прикладні розробки, підготовка наукових кадрів у сфері державної статистики
1208000		Державна служба експортного контролю України
1208010	0411	Керівництво та управління у сфері експортного контролю
1209000		Державна інспекція України з контролю за цінами
1209010	0411	Керівництво та управління у сфері контролю за цінами
1210000		Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (загальнодержавні витрати)
1211000		Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (загальнодержавні витрати)
1211050	0220	Мобілізаційна підготовка галузей національної економіки України
1211110	0133	Підтримка державних та регіональних інвестиційних проектів

Первинний аналіз видатків за наведеними бюджетними програмами Державного бюджету за 2016 р. (табл. 4.6) засвідчує, що переважну більшість видатків являють видатки на Апарат Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (передусім в частині КПКВ 1201520), Державне агентство резерву України та Державну службу статистики.

Таблиця 4.7

Перелік бюджетних програм, що виконувались Міністерством економічного розвитку і торгівлі України впродовж 2017 р.

Код програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету	Код функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету	Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету
1	2	3
1200000		Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
1201000		<i>Апарат Міністерства економічного розвитку і торгівлі України</i>
1201010	0132	Керівництво та управління у сфері економічного розвитку і торгівлі
1201020	0411	Внески України до бюджету СОТ, за участь України в програмі ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу (COSME)», до Єдиного бюджету органів СНД
1201030	0411	Забезпечення двостороннього співробітництва України з іноземними державами та міжнародними організаціями, інформаційне та організаційне забезпечення участі України у міжнародних форумах, конференціях, виставках
1201120	0830	Фінансова підтримка видань з економічних питань
1201220	0490	Збереження та функціонування національної еталонної бази, забезпечення функціонування служб, прикладні наукові і науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами і державним замовленням у сфері стандартизації, метрології та еталонної бази, гармонізація національних стандартів з міжнародними та європейськими, підготовка наукових кадрів у сфері економічного розвитку
1201230	0470	Фінансова підтримка розвитку туризму, створення умов безпеки туристів, розбудови туристичної інфраструктури міжнародних транспортних коридорів та магістралей в Україні
1201440	0411	Виконання програми «Сприяння взаємній торгівлі шляхом усунення технічних бар'єрів у торгівлі між Україною та Європейським Союзом»
1201480	0441	Забезпечення життєдіяльності Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд
1201510	0411	Функціонування торгових представництв за кордоном
1201520	0442	Виконання державних цільових програм реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу, розроблення, освоєння і впровадження нових технологій, нарощування наявних виробничих потужностей для виготовлення продукції оборонного призначення
1203000		<i>Державне агентство резерву України</i>
1203010	0220	Керівництво та управління у сфері державного резерву
1203020	0220	Обслуговування державного матеріального резерву
1203040	0220	Накопичення (приріст) матеріальних цінностей державного матеріального резерву
1205000		<i>Державна служба інтелектуальної власності України</i>

Продовження табл. 4.7

1	2	3
1205010	0411	Керівництво у сфері інтелектуальної власності
1207000		Державна служба статистики України
1207010	0132	Керівництво та управління у сфері статистики
1207020	0132	Статистичні спостереження та переписи
1207030	1090	Щоквартальна плата домогосподарствам за ведення записів доходів, витрат та інших відомостей під час проведення обстеження умов їх життя
1207040	0150	Прикладні розробки, підготовка наукових кадрів у сфері державної статистики
1208000		Державна служба експортного контролю України
1208010	0411	Керівництво та управління у сфері експортного контролю
1210000		Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (загальнодержавні витрати)
1211000		Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (загальнодержавні витрати)
1211050	0220	Мобілізаційна підготовка галузей національної економіки України

Первинний аналіз видатків за наведеними бюджетними програмами Державного бюджету за 2017 р. (табл. 4.7) свідчить, що левову частку видатків, як і в 2016 році, складають видатки на Апарат Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (передусім за КПКВ 1201520), Державне агентство резерву України та Державну службу статистики.

Таблиця 4.8

Перелік бюджетних програм, що виконувались Міністерством економічного розвитку і торгівлі України впродовж 2018 р.

Код програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету	Код функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету	Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету
1	2	3
1200000		Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
1201000		Апарат Міністерства економічного розвитку і торгівлі України
1201010	0132	Керівництво та управління у сфері економічного розвитку і торгівлі
1201020	0411	Внески України до бюджету СОТ, за участь України в програмі ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу (COSME)», до Єдиного бюджету органів СНД
1201030	0411	Забезпечення двостороннього співробітництва України з іноземними державами та міжнародними організаціями, інформаційне та організаційне забезпечення участі України у міжнародних форумах, конференціях, виставках

Продовження табл. 4.8

1	2	3
1201120	0830	Фінансова підтримка видань з економічних питань
1201220	0490	Збереження та функціонування національної еталонної бази, забезпечення функціонування служб, прикладні наукові і науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами і державним замовленням у сфері стандартизації, метрології та еталонної бази, гармонізація національних стандартів з міжнародними та європейськими, підготовка наукових кадрів у сфері економічного розвитку
1201230	0470	Фінансова підтримка розвитку туризму, створення умов безпеки туристів, розбудови туристичної інфраструктури міжнародних транспортних коридорів та магістралей в Україні
1201440	0411	Виконання програми «Сприяння взаємній торгівлі шляхом усунення технічних бар'єрів у торгівлі між Україною та Європейським Союзом»
1201480	0441	Забезпечення життєдіяльності Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд
1201510	0411	Функціонування торгових представництв за кордоном
1201520	0442	Виконання державних цільових програм реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу, розроблення, освоєння і впровадження нових технологій, нарощування наявних виробничих потужностей для виготовлення продукції оборонного призначення
1201530	0490	Формування статутного капіталу публічного акціонерного товариства «Експортно-кредитне агентство»
1201540	0490	Функціонування інституції з підтримки та просування експорту
1201550	0490	Поповнення статутного капіталу державної інноваційної фінансово-кредитної установи для забезпечення статутної діяльності
1201560	0487	Державна підтримка технологічних інновацій для розвитку промисловості
1203000		Державне агентство резерву України
1203010	0220	Керівництво та управління у сфері державного резерву
1203020	0220	Обслуговування державного матеріального резерву
1203040	0220	Накопичення (приріст) матеріальних цінностей державного матеріального резерву
1207000		Державна служба статистики України
1207010	0132	Керівництво та управління у сфері статистики
1207020	0132	Статистичні спостереження та переписи
1207030	1090	Щоквартальна плата домогосподарствам за ведення записів доходів, витрат та інших відомостей під час проведення обстеження умов їх життя
1207040	0150	Прикладні розробки, підготовка наукових кадрів у сфері державної статистики
1207090	0942	Підготовка кадрів у сфері статистики вищим навчальним закладом IV рівня акредитації та забезпечення діяльності його баз практики
1208000		Державна служба експортного контролю України
1208010	0411	Керівництво та управління у сфері експортного контролю

Продовження табл. 4.8

1	2	3
1210000		Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211000		Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211050	0220	Мобілізаційна підготовка галузей національної економіки України

Первісний аналіз видатків за переліченими бюджетними програмами Державного бюджету за 2018 р. (табл. 4.8) засвідчує, що більша частина видатків власне Міністерства, як і в 2016, 2017 роках, припадає на видатки щодо Апарату Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (передусім за КПКВ 1201520), Державного агентства резерву України та Державної служби статистики.

Таблиця 4.9

Перелік бюджетних програм, що виконувались Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України впродовж 2019 р.

Код програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету	Код функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету	Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету
1	2	3
1200000		Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України
1201000		Апарат Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України
1201010	0132	Керівництво та управління у сфері розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України
1201020	0411	Внески України до бюджету СОТ, до Єдиного бюджету органів СНД, виконання зобов'язань України в програмі ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу (COSME)»
1201030	0411	Забезпечення двостороннього співробітництва України з іноземними державами та міжнародними організаціями, інформаційне та організаційне забезпечення участі України у міжнародних форумах, конференціях, виставках
1201040	0421	Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів

Продовження табл. 4.9

1	2	3
1201050	0481	Дослідження, прикладні наукові та науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами і державним замовленням у сфері розвитку агропромислового комплексу, підготовка наукових кадрів, наукові розробки у сфері стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції, дослідження та експериментальні розробки у сфері агропромислового комплексу
1201060	0950	Підвищення кваліфікації фахівців агропромислового комплексу
1201070	0481	Дослідження, прикладні наукові і науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами і державним замовленням, підготовка наукових кадрів та фінансова підтримка розвитку наукової інфраструктури у сфері економічного розвитку
1201080	0513	Ліквідація та екологічна реабілітація території впливу гірничих робіт державного підприємства «Солотвинський солерудник» Тячівського району Закарпатської області
1201090	0421	Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі
1201100	0990	Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств
1201110	0421	Витрати Аграрного фонду пов'язані з комплексом заходів із зберігання, перевезення, переробки та експортом об'єктів державного цінового регулювання державного інтервенційного фонду
1201130	0421	Державна підтримка розвитку хмелярства, закладення молодих садів, виноградників та ягідників і нагляд за ними
1201140	0421	Державна підтримка тваринництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, аквакультури (рибництва)
1201150	0421	Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників
1201220	0490	Збереження та функціонування національної еталонної бази, забезпечення функціонування служб, прикладні наукові і науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами і державним замовленням у сфері стандартизації, метрології та еталонної бази, гармонізація національних стандартів з міжнародними та європейськими, підготовка наукових кадрів у сфері економічного розвитку
1201230	0470	Фінансова підтримка розвитку туризму, створення умов безпеки туристів, розбудови туристичної інфраструктури міжнародних транспортних коридорів та магістралей в Україні
1201270	0421	Організація і регулювання діяльності установ в системі агропромислового комплексу та забезпечення діяльності Аграрного фонду
1201480	0441	Забезпечення життєдіяльності Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд
1201510	0411	Функціонування торгових представництв за кордоном
1201520	0442	Виконання державних цільових програм реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу, розроблення, освоєння і впровадження нових технологій, нарощування наявних виробничих потужностей для виготовлення продукції оборонного призначення

Продовження табл. 4.9

1	2	3
1201540	0490	Функціонування інституції з підтримки та просування експорту
1201550	0490	Поповнення статутного капіталу державної інноваційної фінансово-кредитної установи для забезпечення статутної діяльності
1201570	0490	Заходи із створення та організації функціонування експортно-кредитного агентства в Україні
1201580	0490	Заходи із посилення інституційної спроможності для підготовки проектів державно-приватного партнерства
1201590	0490	Поповнення статутного капіталу Державного концерну «Укроборонпром»
1202000		Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру
1202010	0421	Керівництво та управління у сфері геодезії, картографії та кадастру
1202020	0421	Проведення земельної реформи
1202030	0411	Загальнодержавні топографо-геодезичні та картографічні роботи, демаркація та делімітація державного кордону
1203000		Державне агентство резерву України
1203010	0220	Керівництво та управління у сфері державного резерву
1203020	0220	Обслуговування державного матеріального резерву
1203040	0220	Накопичення (приріст) матеріальних цінностей державного матеріального резерву
1207000		Державна служба статистики України
1207010	0132	Керівництво та управління у сфері статистики
1207020	0132	Статистичні спостереження та переписи
1207030	1090	Щоквартальна плата домогосподарствам за ведення записів доходів, витрат та інших відомостей під час проведення обстеження умов їх життя
1207040	0150	Прикладні наукові дослідження у сфері державної статистики
1207090	0942	Підготовка кадрів у сфері статистики вищим навчальним закладом IV рівня акредитації та забезпечення діяльності його баз практики
1208000		Державна служба експортного контролю України
1208010	0411	Керівництво та управління у сфері експортного контролю
1209000		Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів
1209010	0411	Керівництво та управління у сфері безпеки харчових продуктів та захисту споживачів
1209020	0421	Протиепізоотичні заходи та участь у Міжнародному епізоотичному бюро
1209030	0421	Організація та регулювання діяльності установ в системі Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів
1209040	0470	Проведення лабораторних випробувань, вимірювань, досліджень та експертизи під час здійснення державного контролю (нагляду)

Продовження табл. 4.9

1	2	3
1210000		Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211000		Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211050	0220	Мобілізаційна підготовка галузей національної економіки України

Елементарний порівняльний аналіз видатків за наведеними бюджетними програмами Державного бюджету за 2019 р. (табл. 4.9) свідчить, що більшу частину видатків складають видатки на Апарат Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (передусім за КПКВ 1201520), Державну службу України з питань геодезії, картографії та кадастру та Державну службу статистики.

Таблиця 4.10

Перелік бюджетних програм, що виконувались Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України впродовж 2020 р.

Код програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету	Код функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету	Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету
1	2	3
1200000		Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України
1201000		Апарат Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України
1201010	0132	Керівництво та управління у сфері розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
1201020	0411	Виконання зобов'язань України за участь у програмі ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу (COSME)»
1201030	0411	Забезпечення двостороннього співробітництва України з іноземними державами та міжнародними організаціями, інформаційне та організаційне забезпечення участі України у міжнародних форумах, конференціях, виставках
1201050	0482	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері розвитку агропромислового комплексу, стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції

Продовження табл. 4.10

1	2	3
1201060	0950	Підвищення кваліфікації фахівців агропромислового комплексу
1201070	0481	Дослідження, прикладні наукові і науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами і державним замовленням, підготовка наукових кадрів та фінансова підтримка розвитку наукової інфраструктури у сфері економічного розвитку
1201080	0513	Ліквідація та екологічна реабілітація території впливу гірничих робіт державного підприємства «Солотвинський солерудник» Тячівського району Закарпатської області
1201090	0421	Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі
1201110	0421	Витрати Аграрного фонду пов'язані з комплексом заходів із зберігання, перевезення, переробки та експортом об'єктів державного цінового регулювання державного інтервенційного фонду
1201150	0421	Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників
1201220	0490	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері економічного розвитку, стандартизації, метрології та метрологічної діяльності
1201270	0421	Організація і регулювання діяльності установ в системі агропромислового комплексу та забезпечення діяльності Аграрного фонду
1201280	1070	Доплати працівникам за роботу у зоні відчуження та громадянам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи
1201290	1090	Компенсація роботодавцю частини фактичних витрат, пов'язаних зі сплатою єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування
1201300	0421	Формування статутного капіталу Фонду часткового гарантування кредитів
1201320	0133	Виконання судових рішень, що набрали законної сили
1201370	0490	Створення та функціонування Фонду національного багатства (у тому числі поповнення статутного капіталу)
1201440	0411	Виконання програми "Сприяння взаємній торгівлі шляхом усунення технічних бар'єрів у торгівлі між Україною та Європейським Союзом"
1201480	0441	Забезпечення життєдіяльності Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд
1201510	0411	Функціонування торгових представництв за кордоном
1201520	0442	Виконання державних цільових програм реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу, розроблення, освоєння і впровадження нових технологій, нарощування наявних виробничих потужностей для виготовлення продукції оборонного призначення
1201540	0490	Функціонування інституції з підтримки та просування експорту
1201580	0490	Заходи із посилення інституційної спроможності для підготовки проектів державно-приватного партнерства
1202000		<i>Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру</i>
1202010	0421	Керівництво та управління у сфері геодезії, картографії та кадастру
1202020	0421	Проведення земельної реформи

Продовження табл. 4.10

1	2	3
1202030	0411	Загальнодержавні топографо-геодезичні та картографічні роботи, демаркація та делімітація державного кордону
1202620	0421	Проведення інвентаризації земель та оновлення картографічної основи Державного земельного кадастру
1203000		Державне агентство резерву України
1203010	0220	Керівництво та управління у сфері державного резерву
1203020	0220	Обслуговування державного матеріального резерву
1203040	0220	Накопичення (приріст) матеріальних цінностей державного матеріального резерву
1206000		Державна служба з питань праці
1206010	0412	Керівництво та управління у сфері промислової безпеки, охорони та гігієни праці, нагляду за додержанням законодавства про працю
1206020	0481	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері промислової безпеки та охорони праці
1208000		Державна служба експортного контролю України
1208010	0411	Керівництво та управління у сфері експортного контролю
1209000		Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів
1209010	0411	Керівництво та управління у сфері безпеки харчових продуктів та захисту споживачів
1209020	0421	Протиепізоотичні заходи та участь у Міжнародному епізоотичному бюро
1209030	0421	Організація та регулювання діяльності установ в системі Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів
1209040	0470	Проведення лабораторних випробувань, вимірювань, досліджень та експертизи під час здійснення державного контролю (нагляду)
1209610	0421	Заходи з будівництва прикордонних інспекційних постів та покращення доступу сільськогосподарських МСП до експортних ринків
1210000		Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211000		Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211050	0220	Мобілізаційна підготовка галузей національної економіки України

Оглядовий порівняльний аналіз видатків за наведеними бюджетними програмами Державного бюджету за 2020 р. (табл. 4.10) засвідчив, що більшість видатків становлять видатки на Апарат Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (передусім за КПКВ 1201150), Державну службу України з

питань геодезії, картографії та кадастру та Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

Таблиця 4.11

Перелік бюджетних програм, що виконувались Міністерством економіки України впродовж 2021 р.

Код програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету	Код функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету	Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету
1	2	3
1200000		Міністерство економіки України
1201000		Апарат Міністерства економіки України
1201010	0132	Керівництво та управління у сфері розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
1201020	0411	Виконання зобов'язань України за участь у програмі ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу (COSME)»
1201030	0411	Забезпечення двостороннього співробітництва України з іноземними державами та міжнародними організаціями, інформаційне та організаційне забезпечення участі України у міжнародних форумах, конференціях, виставках
1201050	0482	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері розвитку агропромислового комплексу, стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції
1201060	0950	Підвищення кваліфікації фахівців агропромислового комплексу
1201080	0513	Ліквідація та екологічна реабілітація території впливу гірничих робіт державного підприємства «Солотвинський солерудник» Тячівського району Закарпатської області
1201110	0421	Витрати Аграрного фонду пов'язані з комплексом заходів із зберігання, перевезення, переробки та експортом об'єктів державного цінового регулювання державного інтервенційного фонду
1201150	0421	Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників
1201210	0490	Формування статутного капіталу акціонерного товариства «Національний фонд інвестицій України»
1201220	0490	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері економічного розвитку, стандартизації, метрології та метрологічної діяльності
1201230	1070	Надання допомоги в рамках Програми «Підтримка»
1201270	0421	Організація та функціонування Аграрного фонду
1201280	1070	Виплати працівникам, які вивільняються з роботи у зв'язку із достроковим зняттям з експлуатації Чорнобильської АЕС
1201290	1090	Компенсація роботодавцю частини фактичних витрат, пов'язаних зі сплатою єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування
1201320	0133	Виконання судових рішень, що набрали законної сили
1201330	0411	Здійснення заходів з обов'язкового проведення тендерів ДУ «Професійні закупівлі»
1201580	0490	Заходи із посилення інституційної спроможності для підготовки проєктів державно-приватного партнерства

Продовження табл. 4.11

1	2	3
1202000		Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру
1202010	0421	Керівництво та управління у сфері геодезії, картографії та кадастру
1202020	0421	Проведення земельної реформи
1202030	0411	Загальнодержавні топографо-геодезичні та картографічні роботи, демаркація та делімітація державного кордону
1202620	0421	Проведення інвентаризації земель та оновлення картографічної основи Державного земельного кадастру
1203000		Державне агентство резерву України
1203010	0220	Керівництво та управління у сфері державного резерву
1203020	0220	Обслуговування державного матеріального резерву
1203040	0220	Накопичення (приріст) матеріальних цінностей державного матеріального резерву
1206000		Державна служба з питань праці
1206010	0412	Керівництво та управління у сфері промислової безпеки, охорони та гігієни праці, нагляду за додержанням законодавства про працю
1206020	0481	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері промислової безпеки та охорони праці
1208000		Державна служба експортного контролю України
1208010	0411	Керівництво та управління у сфері експортного контролю
1209000		Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів
1209010	0411	Керівництво та управління у сфері безпеки харчових продуктів та захисту споживачів
1209020	0421	Протиепізоотичні заходи та участь у Міжнародному епізоотичному бюро
1209030	0421	Організація та регулювання діяльності установ в системі Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів
1209040	0470	Проведення лабораторних випробувань, вимірювань, досліджень та експертизи під час здійснення державного контролю (нагляду)
1209610	0421	Заходи з будівництва прикордонних інспекційних постів та покращення доступу сільськогосподарських МСП до експортних ринків
1210000		Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211000		Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211050	0220	Мобілізаційна підготовка галузей національної економіки України

Первинний порівняльний аналіз видатків за представленими бюджетними програмами Державного бюджету за 2021 р. (табл. 4.11)

свідчить, що більшу частку видатків складають видатки на Апарат Міністерства економіки України (передусім за КПКВ 1201150), Державну службу України з питань геодезії, картографії та кадастру та Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

Таблиця 4.12

Перелік бюджетних програм, що виконувались Міністерством економіки України впродовж 2022 р.

Код програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету	Код функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету	Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету
1	2	3
1200000		Міністерство економіки України
1201000		Апарат Міністерства економіки України
1201010	0132	Керівництво та управління у сфері економіки
1201020	0411	Виконання зобов'язань України за участь у програмі ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу (COSME)»
1201030	0411	Забезпечення двостороннього співробітництва України з іноземними державами та міжнародними організаціями, інформаційне та організаційне забезпечення участі України у міжнародних форумах, конференціях, виставках
1201080	0513	Ліквідація та екологічна реабілітація території впливу гірничих робіт державного підприємства «Солотвинський солерудник» Тячівського району Закарпатської області
1201110	0421	Витрати Аграрного фонду пов'язані з комплексом заходів із зберігання, перевезення, переробки та експортом об'єктів державного цінового регулювання державного інтервенційного фонду
1201220	0490	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері економічного розвитку, стандартизації, метрології та метрологічної діяльності
1201230	1070	Надання допомоги в рамках Програми «Підтримка»
1201250	0442	Компенсація фінансових зобов'язань за кредитними та лізинговими договорами у галузі машинобудування
1201270	0421	Організація та функціонування Аграрного фонду
1201280	1070	Виплати працівникам, які вивільняються з роботи у зв'язку із достроковим зняттям з експлуатації Чорнобильської АЕС
1201290	1090	Компенсація роботодавцю частини фактичних витрат, пов'язаних зі сплатою єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування
1201300	0511	Реконструкція, модернізація та відновлення меліоративних систем

Продовження табл. 4.12

1	2	3
1201320	0133	Виконання судових рішень, що набрали законної сили
1201330	0411	Здійснення заходів з обов'язкового проведення тендерів ДУ «Професійні закупівлі»
1201580	0490	Заходи із посилення інституційної спроможності для підготовки проєктів державно-приватного партнерства
1203000		Державне агентство резерву України
1203010	0220	Керівництво та управління у сфері державного резерву
1203020	0220	Обслуговування державного матеріального резерву
1203040	0220	Накопичення (приріст) матеріальних цінностей державного матеріального резерву
1206000		Державна служба з питань праці
1206010	0412	Керівництво та управління у сфері промислової безпеки, охорони та гігієни праці, нагляду за додержанням законодавства про працю
1206020	0481	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері промислової безпеки та охорони праці
1208000		Державна служба експортного контролю України
1208010	0411	Керівництво та управління у сфері експортного контролю
1209000		Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів
1209010	0411	Керівництво та управління у сфері безпечності харчових продуктів та захисту споживачів
1209020	0421	Протиепізоотичні заходи та участь у Міжнародному епізоотичному бюро
1209030	0421	Організація та регулювання діяльності установ в системі Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів
1209040	0470	Проведення лабораторних випробувань, вимірювань, досліджень та експертизи під час здійснення державного контролю (нагляду)
1209610	0421	Заходи з будівництва прикордонних інспекційних постів та покращення доступу сільськогосподарських МСП до експортних ринків
1210000		Міністерство економіки України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211000		Міністерство економіки України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211050	0220	Мобілізаційна підготовка галузей національної економіки України
1211120	0133	Державні капітальні вкладення на розроблення та реалізацію державних інвестиційних проєктів

Оглядове зіставлення видатків за перерахованими бюджетними програмами Державного бюджету за 2022 р. (табл. 4.12) засвідчує переважність видатків на Апарат Міністерства економіки України (передусім за КПКВ 1201230), Державне агентство резерву України та Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

Таблиця 4.13

**Перелік бюджетних програм, що виконувались
Міністерством економіки України впродовж 2023 р.**

Код програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету	Код функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету	Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету
1200000		Міністерство економіки України
1201000		Апарат Міністерства економіки України
1201010	0132	Керівництво та управління у сфері економіки
1201030	0411	Забезпечення двостороннього співробітництва України з іноземними державами та міжнародними організаціями, інформаційне та організаційне забезпечення участі України у міжнародних форумах, конференціях, виставках
1201080	0513	Ліквідація та екологічна реабілітація території впливу гірничих робіт державного підприємства «Солотвинський солерудник» Тячівського району Закарпатської області
1201220	0490	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері економічного розвитку, стандартизації, метрології та метрологічної діяльності
1201280	1070	Виплати працівникам, які вивільняються з роботи у зв'язку із достроковим зняттям з експлуатації Чорнобильської АЕС
1201320	0133	Виконання судових рішень, що набрали законної сили
1201330	0411	Здійснення заходів з обов'язкового проведення тендерів ДУ «Професійні закупівлі»
1201350	0470	Надання грантів для створення або розвитку бізнесу
1201580	0490	Заходи із посилення інституційної спроможності для підготовки проєктів державно-приватного партнерства
1203000		Державне агентство резерву України
1203010	0220	Керівництво та управління у сфері державного резерву
1203020	0220	Обслуговування державного матеріального резерву
1203040	0220	Накопичення (приріст) матеріальних цінностей державного матеріального резерву
1206000		Державна служба з питань праці
1206010	0412	Керівництво та управління у сфері промислової безпеки, охорони та гігієни праці, нагляду за додержанням законодавства про працю
1206020	0481	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері промислової безпеки та охорони праці
1208000		Державна служба експортного контролю України
1208010	0411	Керівництво та управління у сфері експортного контролю
1210000		Міністерство економіки України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211000		Міністерство економіки України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211050	0220	Мобілізаційна підготовка галузей національної економіки України

Первинний порівняльний аналіз видатків за представленими бюджетними програмами Державного бюджету за 2023 р. (табл. 4.13) свідчить, що більшу частку видатків складають видатки на Апарат Міністерства економіки України (передусім за КПКВ 1201350), Державне агентство резерву України та Державну службу з питань праці.

Таблиця 4.14

Перелік бюджетних програм, що виконувались Міністерством економіки України впродовж 2024 р.

Код програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету	Код функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету	Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету
1	2	3
1200000		Міністерство економіки України
1201000		<i>Апарат Міністерства економіки України</i>
1201010	0132	Керівництво та управління у сфері економіки
1201030	0411	Забезпечення двостороннього співробітництва України з іноземними державами та міжнародними організаціями, інформаційне та організаційне забезпечення участі України у міжнародних форумах, конференціях, виставках
1201080	0513	Ліквідація та екологічна реабілітація території впливу гірничих робіт державного підприємства «Солотвинський солерудник» Тячівського району Закарпатської області
1201220	0490	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері економічного розвитку, стандартизації, метрології та метрологічної діяльності
1201280	1070	Виплати працівникам, які вивільняються з роботи у зв'язку із достроковим зняттям з експлуатації Чорнобильської АЕС
1201310	0470	Часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва
1201320	0133	Виконання судових рішень, що набрали законної сили
1201330	0411	Здійснення заходів з обов'язкового проведення тендерів ДУ «Професійні закупівлі»
1201340	0490	Державне стимулювання створення індустріальних парків
1201350	0470	Надання грантів для створення або розвитку бізнесу
1201360	0490	Забезпечення державної підтримки реалізації інвестиційних проєктів із значними інвестиціями
1201380	1060	Реалізація приватним акціонерним товариством «Українська фінансова житлова компанія» житлової політики держави шляхом забезпечення громадян України житлом
1201420	0490	Компенсація витрат за гуманітарне розмінування земель сільськогосподарського призначення
1201430	0490	Підтримка внутрішнього попиту на вітчизняні товари та послуги
1201450	0490	Забезпечення функціонування Фонду розвитку підприємництва
1201580	0490	Заходи із посилення інституційної спроможності для підготовки проєктів державно-приватного партнерства

Продовження табл. 4.14

1	2	3
1203000		Державне агентство резерву України
1203010	0220	Керівництво та управління у сфері державного резерву
1203020	0220	Обслуговування державного матеріального резерву
1203040	0220	Накопичення (приріст) матеріальних цінностей державного матеріального резерву
1206000		Державна служба з питань праці
1206010	0412	Керівництво та управління у сфері промислової безпеки, охорони та гігієни праці, нагляду за додержанням законодавства про працю
1206020	0481	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері промислової безпеки та охорони праці
1208000		Державна служба експортного контролю України
1208010	0411	Керівництво та управління у сфері експортного контролю
1210000		Міністерство економіки України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211000		Міністерство економіки України (загальнодержавні видатки та кредитування)
1211050	0220	Мобілізаційна підготовка галузей національної економіки України

І нарешті, первісне зіставлення видатків за перерахованими бюджетними програмами Державного бюджету за 2024 р. (табл. 4.14) призводить до висновків, що більшість видатків припадає на видатки на Апарат Міністерства економіки України (передусім за КПКВ 1201360), Державне агентство резерву України та Державну службу з питань праці.

В той же час, наскрізний аналіз представленого переліку бюджетних програм свідчить про те, що жодна з них не націлена на забезпечення процесів релокації та евакуації бізнесу, що не може не викликати здивування і вбачається вкрай негативним упущенням.

На його ліквідацію пропонується започаткувати бюджетну програму 1201460 «Забезпечення реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу». Практична реалізація вказаної бюджетної програми через паспорт останньої дозволить набути фінансовому механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу дійсно практичного характеру, що, в свою чергу, забезпечить відновлення виробничого потенціалу як на -мікро, так і -макро рівнях.

Втім, вагомі проблеми державного бюджету в частині його значного дефіциту, що все більше заглиблюються в умовах тривалої

наростаючої військової агресії проти нашої країни, вказуються на неможливість повного покривання видатків на надання державної фінансової допомоги та підтримки щодо реалізації процесів евакуації та релокації бізнесу з державного бюджету. За цих умов доречним буде опрацювання додаткових джерел покриття таких видатків. Зважаючи на характер вищевказаної державної допомоги та підтримки таким можливим додатковим джерелом може виступити [63, 100, 235, 241]:

- державних кредитів та позик (здійснюються через державні запозичення, що являють собою процедури щодо залучення фінансових коштів від сторонніх економічних суб'єктів на засадах повернення, платності та строковості з метою фінансування державного бюджету);

- міжнародна технічна допомога у грошовій формі (здійснюється через надання відповідно до міжнародних договорів України партнерами з розвитку на безоплатній та безповоротній основі фінансових ресурсів задля підтримки України);

- грантів на бюджетну підтримку (в даному разі здійснюються через залучення державою на безоплатних та безповоротних засадах фінансових ресурсів міжнародних фінансових організацій задля фінансування системного проєкту, що зараховуються до загального фонду державного бюджету).

При цьому, роль головного бенефіціара при реалізації процедур залучення коштів через вказані джерела має відігравати Міністерство економіки України. Такий підхід дозволить в повній мірі здійснити фінансове забезпечення реалізації процесів евакуації та релокації бізнесу, що, в свою чергу, підвищить ефективність та результативність державного управління вказаними процесами.

Щодо міжнародної технічної допомоги, варто зазначити, що в умовах повномасштабної війни, розв'язаної росією проти України, вітчизняна економіка зазнала значних втрат і руйнувань. За оцінками Світового банку, станом на середину 2023 року загальні економічні збитки України від війни перевищили 850 млрд дол. США [40]. Серед найбільш постраждалих секторів – промисловість, транспортна та енергетична інфраструктура, житловий фонд. Через бойові дії, окупацію

територій та вимушену міграцію населення відбулося значне скорочення ВВП, зниження доходів бюджету, зростання безробіття. За таких умов першочерговими завданнями є підтримка стійкості економіки, забезпечення критичного імпорту, фінансування невідкладних потреб держави і населення. Ключову роль у вирішенні цих завдань відіграє міжнародна фінансова допомога, залучення якої набуло вкрай важливого значення для України.

З початку повномасштабної агресії росії проти України міжнародна спільнота мобілізувала значні обсяги фінансової допомоги для підтримки нашої держави в умовах війни. За даними Світового банку [36], з початку конфлікту в лютому 2022 року банк мобілізував 38 млрд дол. США у вигляді фінансових зобов'язань та обіцянок для України, з яких понад 29 млрд дол. було виплачено станом на листопад 2023 року. Ця фінансова підтримка є частиною ширших зусиль з надання допомоги Україні у збереженні її урядових функцій та підготовці до післявоєнної відбудови.

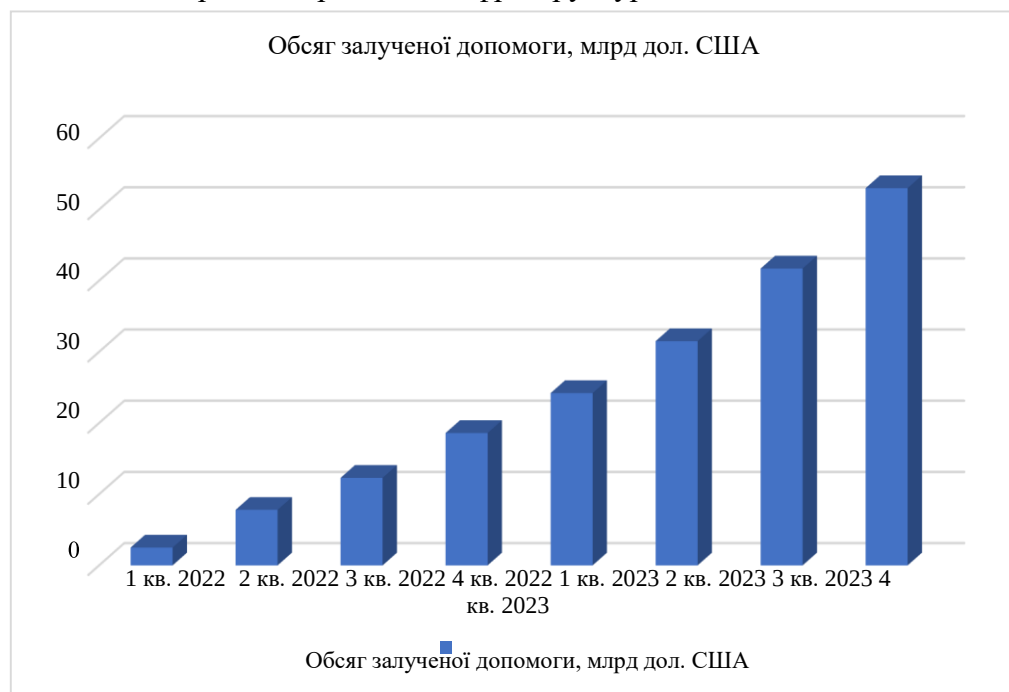
Згідно з даними Ukraine Support Tracker [22], європейська допомога перевищила допомогу США – Європейський Союз зобов'язався надати 144 млрд євро і виділив 77 млрд євро на підтримку України. Поточна фінансова допомога надається у різних формах, таких як гранти, гарантії та паралельне фінансування від міжнародних партнерів.

Ця суттєва фінансова допомога має вирішальне значення для негайної економічної стабільності України та довгострокового відновлення, що відображає значну роль міжнародної підтримки у зміцненні стійкості та зусиллях з відбудови країни під час конфлікту.

За даними Міністерства фінансів України [170], станом на середину 2023 року загальний обсяг фінансування, залученого від іноземних партнерів на двосторонній та багатосторонній основі, перевищив 50 млрд дол. США. Динаміка залучення допомоги протягом 2022-2023 років має тенденцію до поступового зростання (рис. 4.4). У структурі джерел домінують гранти (понад 55 % загального обсягу), тоді як частки пільгових кредитів та гарантій становлять близько 40 % і 5 % відповідно.

Основними двосторонніми донорами України є США (сукупно 19 млрд дол.), ЄС (разом з окремими країнами-членами – 16 млрд дол.), Канада (3,6 млрд дол.), Велика Британія (3,4 млрд дол.), Німеччина (2,5 млрд дол.). На багатосторонньому рівні найбільші обсяги допомоги надають МВФ (4,1 млрд дол.), Світовий банк (5,8 млрд дол.), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) (2,3 млрд дол.).

Лева частка отриманих фінансових ресурсів спрямовується на покриття дефіциту державного бюджету України, який у 2022-2023 роках перевищив 20 % ВВП. Критично важливою є підтримка з боку міжнародних партнерів для фінансування захищених статей видатків – виплати зарплат бюджетникам, пенсій, соціальних допомог. Також залучені кошти використовуються для надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, фінансування закупівель медикаментів, забезпечення роботи критичної інфраструктури.



Джерело: складено за даними [101, 170]

Рис. 4.4. Динаміка залучення міжнародної фінансової допомоги Україні у 2022-2023 роках, млрд дол. США

Водночас певна частина грантів та кредитів спрямовується безпосередньо на підтримку економіки, зокрема:

- забезпечення критичного імпорту енергоносіїв, сировини, обладнання;
- збереження та відновлення експортного потенціалу;
- підтримку підприємств і населення в регіонах, які зазнали руйнувань;
- відбудову пошкодженої інфраструктури (доріг, мостів, ліній електропередач тощо).

Окремі проєкти допомоги зосереджені на підтримці конкретних секторів економіки. Зокрема, для агропромислового комплексу залучено понад 2 млрд дол. у вигляді пільгових кредитів на закупівлю насіння, добрив, засобів захисту рослин. Для підтримки малого та середнього бізнесу спільно з ЄС, ЄБРР, Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) реалізуються програми надання грантів, мікрокредитування, технічної допомоги (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

Окремі проєкти міжнародної допомоги в розрізі секторів економіки

Сектор економіки	Проекти допомоги	Обсяг фінансування, млн дол. США
АПК	Програма допомоги фермерам від уряду Канади	110
	Кредитна лінія від МБРР для закупівлі насіння	350
МСБ	Програма мікрогрантів від USAID	58
	Доступні кредити 5–7–9 % (за підтримки урядів ЄС та Японії)	520
ЖКГ	Кредити на ремонт пошкодженого житла	75
	Закупівля комунальної техніки та генераторів	120
Транспорт	Проекти реконструкції доріг та мостів	450
	Відновлення залізничної інфраструктури	380
Енергетика	Проекти закупівлі обладнання та ремонту мереж	980

Джерело: складено за даними [170; 194]

У межах окремих програм допомоги реалізуються також проєкти, спрямовані на середньострокові структурні перетворення. Зокрема:

- підвищення енергоефективності й розвиток чистої енергетики (з використанням інструменту «зелених» облігацій);
- цифрову трансформацію економіки та держсектору;

- розвиток транспортно-логістичної інфраструктури для стимулювання експорту.

Важливими напрямками є також реалізація структурних реформ (у сферах корпоративного управління, антикорупційної політики, митної справи тощо), зміцнення фінансової стабільності, запровадження ефективних механізмів моніторингу використання допомоги.

За оцінками уряду України, загальна потреба у фінансуванні для відновлення економіки та подолання наслідків руйнувань у середньостроковій перспективі (3–5 років) становить понад 750 млрд дол. США [272]. Очевидно, що без продовження масштабної міжнародної фінансової допомоги реалізація цих завдань буде неможливою.

Тому перед Україною стоїть завдання розробити детальний і якісний план повоєнної відбудови та мобілізувати під нього необхідне фінансування. Орієнтирами мають бути не просто реконструкція зруйнованого, а модернізація економіки, забезпечення стійкого зростання на інноваційній основі, реалізація цілей євроінтеграції. Ключовими пріоритетами мають стати:

1. Відновлення та модернізація житлового фонду, систем життєзабезпечення міст і селищ (водопостачання, тепломережі, каналізація тощо);

2. Реконструкція промислових потужностей, залучення інвестицій у високотехнологічні сектори, розвиток експортного потенціалу;

3. Розбудова сучасної транспортної та логістичної інфраструктури, інтеграція у трансєвропейські транспортні коридори;

4. Розвиток відновлювальної енергетики, підвищення енергоефективності, декарбонізація економіки;

5. Структурна перебудова економіки регіонів, які зазнали найбільших втрат і руйнувань, у т. ч. за рахунок розширення потенціалу МСБ, кластерного розвитку;

6. Підвищення якості та доступності послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту на основі сучасних цифрових рішень.

Для мобілізації необхідного фінансування Україні слід максимально використовувати всі доступні інструменти та формати співпраці з міжнародними партнерами, зокрема:

- програми «плану Маршалла» для України, анонсовані ЄС, США, низкою європейських країн;
- багаторічні програми МФО, такі як Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ, із акцентом на пріоритетні сектори економіки;
- цільові фонди та трастові рахунки для акумулювання коштів донорів під конкретні проєкти;
- двосторонні угоди щодо пільгового кредитування та грантової допомоги;
- випуск «відбудовних» облігацій під гарантії міжнародних фінансових інституцій.

При цьому надзвичайно важливо забезпечити координацію допомоги між усіма донорами та узгодженість їхніх дій з планами та пріоритетами Уряду України, уникати дублювання проєктів і розпорошення ресурсів. Цьому має сприяти інституційне зміцнення Офісу з питань відновлення при Кабміні [105].

Не менш важливо посилити прозорість і підзвітність у використанні залученої допомоги, демонструвати відчутні результати реалізованих проєктів, запроваджувати ефективний моніторинг на основі чітких індикаторів.

$$Z + E \geq P, \quad (1.1)$$

де Z – обсяг залучених фінансових ресурсів;

E – ефективність їх використання;

P – результативність проєктів (ефект для відновлення та розвитку).

Тільки за умови наявності всіх трьох складових можна буде розраховувати на довгострокову міжнародну підтримку процесу повоєнного відновлення України [190].

Висновки до розділу 4

1. Фінансове підґрунтя виступає фундаментальною основою будь-якої діяльності, оскільки остання потребує фінансових ресурсів на покриття запланованих або проведених витрат трудових та матеріальних ресурсів. Фінансове забезпечення будь-якої діяльності здійснюється через фінансові механізми, які останнім часом привертають все більше уваги наукової спільноти. Опрацювання спеціалізованих літературних джерел дозволило сформулювати висновки про те, що переважна кількість визначень поняття «фінансовий механізм» торкається сфери фінансового корпоративного управління. Поодинокі визначення фінансового механізму в державно-управлінському аспекті не відбивають сутності обраної до опрацювання в дослідженні категорії «фінансовий механізм державного управління процесами релокації та евакуації».

2. На підставі опрацювання широкого кола підходів до визначення понять «фінансовий механізм», механізм державного управління та поодиноких визначень поняття «фінансовий механізм державного управління» умотивовано та запропоновано під фінансовим механізмом державного управління процесами релокації та евакуації розуміти сукупність принципів, форм, методів, інструментів, важелів, стимулів, заходів, інших положень щодо функціонування та організації фінансових відносин на забезпечення здійснення цільового послідовного регулюючого впливу держави на організацію фізичного переміщення суб'єктів підприємницької діяльності та їх господарського майна з місця постійної дислокації через виникнення можливого чи фактичного впливу наслідків надзвичайних ситуацій до безпечних для ведення такої діяльності місць з метою сприяння їх безперервного та повноцінного функціонування задля подальшого економічного розвитку країни. Таке розуміння фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу сприятиме формуванню чіткої уяви про його структуру, компоненти, мету та цілепокладання.

3. В процесі опрацювання структурних елементів фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації

бізнесу визначено мету останнього, за яку пропонується обрати фінансовий супровід реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу задля їх безперервного та повноцінного функціонування за головного цілепокладання – подальшого економічного розвитку країни. В процесі опрацювання принципів вказаного механізму умотивовано їх розподіл на традиційні загальні (цілеспрямованості, динамізму, несуперечливості, планомірності, безперервності та надійності, цілісності, автономності, ефективності, моделювання) та спеціальні, сукупність яких сформовано у такому складі: прозорість, публічність, законність, справедливість, доступність, цільового використання, економія, ефективність та результативність, оперативність, підзвітність, підконтрольність. Функціями механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу аргументовано обрати: планово-прогнозу, організаційну, контрольну. В процесі опрацювання вітчизняного нормативно-правового поля визначено можливі методи фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу, а саме: бюджетні позички, бюджетні кредити, надання дотацій, компенсація видатків, надання субсидій, компенсація за кредитами, надання гарантів та поруки за кредитами, зменшення фінансових зобов'язань перед цільовими позабюджетними фондами.

4. Умотивовано, що технологія фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу передбачає виконання послідовних операційних кроків, як то: прийняття рішення про евакуацію та релокацію бізнесу; визначення цілей евакуації та релокації бізнесу; визначення варіантів евакуації та релокації бізнесу; поточний аналіз та аудит бізнесу; обрахунок потенційних видатків щодо релокації та евакуації бізнесу; підготовка пакету документів для отримання фінансової підтримки та допомоги від держави на реалізацію процесів евакуації та релокації бізнесу; подача заявки до Міністерства економіки України щодо участі у програмі релокації та отриманні державної допомоги/підтримки бізнесу на реалізацію процесів його евакуації та релокації; отримання державної допомоги/підтримки бізнесу на реалізацію процесів його евакуації та релокації; здійснення евакуації та релокації бізнесу; звітування за використання державної допомоги/підтримки бізнесу на реалізацію процесів його евакуації та

релокації перед Міністерством економіки України; контроль за використанням фінансових ресурсів, що були застосовані на реалізацію процесів евакуації та релокації бізнесу.

5. За важелі фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу запропоновано обрати: плани та прогнози, пільгові кредити, податкові пільги, державні інвестиції. За стимули фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу пропонується обрати сукупність спонукальних засобів, що мають бути прописані в законодавстві з приводу відповідальності за неналежне використання державних фінансових ресурсів на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу. Забезпечення фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу має включати: нормативно-правовий, організаційний, інформаційний, комунікаційний, програмний, ресурсний (фінансовий, матеріальний, трудовий) супровід.

6. Заходами фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу запропоновано обрати: відкриття органами державної казначейської служби рахунків суб'єктам підприємницької діяльності, що потребують релокації та евакуації, для зарахування на них грошових коштів у вигляді державної допомоги та підтримки; формування форм реєстрів бюджетних пільг (за їх видами) щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації; формування форм реєстрів податкових пільг (за їх видами) щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації; формування методики бухгалтерського обліку отримання та використання фінансових ресурсів або застосування бюджетних та податкових пільг щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх релокації та евакуації; формування методики аналізу використання фінансових ресурсів або застосування бюджетних та податкових пільг щодо суб'єктів підприємницької діяльності на реалізацію процесів їх

релокації та евакуації; розробка автоматизованої системи управління фінансовими ресурсами в межах державної допомоги та підтримку суб'єктів підприємницької діяльності щодо реалізації процесів їх релокації та евакуації.

7. Упорядковане узагальнення представлених позицій призвело до формування моделі фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу, що включає структурно та змістовно деталізовані: мету, принципи (загальні та спеціальні), функції, методи, технології, важелі, стимули, забезпечення та заходи. Реалізація розробленої моделі фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу дозволить оперативно та цілеспрямовано надавати адресну допомогу та підтримку бізнесу в умовах необхідності його релокації та евакуації, а також сприятиме забезпеченню контролю за використанням бюджетних коштів, спрямованих на державну допомогу та підтримку релокації та евакуації бізнесу.

8. На забезпечення практичного запровадження фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу розробленого підходи до диверсифікації джерел покриття державних витрат на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу шляхом надання умотивованих пропозицій щодо: започаткування бюджетної програми 1201460 «Забезпечення реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу» в межах надання бюджетних асигнувань Міністерству економіки України, а також опрацювання додаткових джерел покриття таких видатків у формі: державних кредитів та позик; міжнародна технічна допомога у грошовій формі; грантів на бюджетну підтримку. Практична реалізація вказаної бюджетної програми через паспорт останньої дозволить набути фінансовому механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу дійсно практичного характеру, що, в свою чергу, забезпечить відновлення виробничого потенціалу як на мікро-, так і макро- рівнях, а застосування запропонованих додаткових джерел покриття відповідних бюджетних видатків дозволить в повній мірі здійснити фінансове забезпечення реалізації процесів евакуації та релокації бізнесу, що, в свою чергу, підвищить ефективність та результативність державного управління вказаними процесами.

РОЗДІЛ 5

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЕВАКУАЦІЇ ТА РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ

5.1. Механізми реалізації інвестиційних проєктів промислових парків brownfield та greenfield при релокації підприємств

Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року кардинально змінило ситуацію в країні, завдавши колосальних руйнувань та втрат, передусім людських. Воєнні дії призвели до значного погіршення інвестиційного клімату, відтоку капіталу, згорання багатьох інвестиційних проєктів. При цьому відновлення та модернізація економіки у післявоєнний період потребуватиме масштабних капіталовкладень, в тому числі з боку іноземних інвесторів. Тому дослідження впливу війни на інвестиційне середовище України, оцінка ризиків та прогнозування перспектив іноземного інвестування на період після завершення активної фази бойових дій є вкрай актуальними завданнями економічної науки та практики державного управління.

Розв'язана росією війна проти України стала безпрецедентним викликом для національної економіки, завдавши колосальних збитків та поставивши під загрозу її функціонування та розвиток. Особливо болючим ударом війна стала для інвестиційної сфери. За оцінками Національного банку України, лише у першому кварталі 2022 року відтік прямих іноземних інвестицій сягнув 753 млн дол. США [151], а до кінця року ця цифра може зрости у рази. Причини такого драматичного згорання інвестиційної активності криються у глибоких деструктивних процесах, спричинених воєнними діями на території України.

По-перше, це масштабні руйнування та пошкодження виробничої, енергетичної, транспортної та соціальної інфраструктури внаслідок ракетних обстрілів та бойових дій. За попередніми оцінками, збитки від знищення та виведення з ладу промислових підприємств, електростанцій, доріг, мостів, аеропортів, житлових та адміністративних будівель вже обчислюються десятками мільярдів доларів США. Велика частина цих об'єктів потребуватиме капітального ремонту або повної відбудови, що вимагатиме колосальних інвестиційних ресурсів.

По-друге, це дезорганізація усталених логістичних ланцюгів та маршрутів транспортування товарів. Блокування українських морських портів російським флотом, пошкодження та руйнування ключових автомобільних та залізничних шляхів, мостів та інших інфраструктурних об'єктів критично ускладнили як експортні, так і імпорتنі операції. Введення певних обмежень на експорт та імпорт окремих груп товарів з міркувань національної безпеки також негативно вплинуло на зовнішньоторговельні потоки. Все це призвело до розриву багатьох виробничих та збутових ланцюгів, поставило під загрозу реалізацію інвестиційних проєктів, орієнтованих на зовнішні ринки.

По-третє, це стрімке падіння купівельної спроможності населення внаслідок зниження реальних доходів, зростання безробіття та інфляції. За оцінками Міжнародної організації праці, рівень безробіття в Україні через війну зріс на 30% [17], а мільйони людей втратили основне джерело доходів.

Одночасно інфляційні процеси набрали небаченого розмаху – ціни на споживчі товари та послуги зросли більш ніж на 20 % [151]. На цьому тлі відбувається різке звуження внутрішнього споживчого попиту, що робить менш привабливими інвестиції, орієнтовані на задоволення потреб місцевого ринку.

І нарешті, по-четверте, це надзвичайно висока невизначеність щодо подальшого перебігу війни, ризику ескалації збройного конфлікту та його поширення на нові території України. В умовах, коли ворог щодня обстрілює українські міста ракетами та завдає

бомбових ударів, коли лінія фронту може зміщуватися то в один, то в інший бік, інвестиційне планування та прийняття довгострокових бізнес-рішень стає вкрай складним завданням. Більшість інвесторів за таких обставин обирають вичікувальну позицію або й згортають свої інвестиційні плани до кращих часів.

Однак, попри всі ці колосальні виклики та загрози, Україна зберігає вагомий інвестиційний потенціал, який може і повинен бути реалізований у середньостроковій перспективі, особливо після завершення активної фази бойових дій. Цей потенціал ґрунтується на низці об'єктивних конкурентних переваг нашої держави, а також на величезному запиті на відбудову та модернізацію, який неминуче виникне після війни.

Серед найбільш перспективних сфер для іноземного інвестування в Україну найближчого десятиліття слід виділити передусім аграрний сектор. Україна традиційно входить до переліку провідних експортерів зернових та олійних культур, маючи колосальний природно-ресурсний потенціал у вигляді родючих чорноземів, сприятливих кліматичних умов, розвинутої річкової мережі. Потужна матеріально-технічна база (елеватори, зернові термінали в портах, сільгосптехніка) в поєднанні з високою кваліфікацією кадрів дозволяє нашому агросектору демонструвати вражаючу стійкість та адаптивність навіть в екстремальних умовах війни. Після її завершення можна очікувати на стрімке відновлення та подальше зростання агровиробництва, залучення інвестицій у модернізацію переробної промисловості, реалізацію інфраструктурних проєктів для розширення експорту продовольства.

Не менш перспективною сферою для інвестування є інформаційні технології. ІТ-сектор вже багато років поспіль є драйвером економічного зростання України, нарощуючи експорт послуг з розробки програмного забезпечення, створюючи високооплачувані робочі місця. Попри колосальні виклики війни, український ІТ-сектор демонструє виняткову життєздатність та гнучкість, продовжує залучати нові проєкти та інвестиції. Конкурентними перевагами України в цій сфері є велика кількість

висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, сприятлива система оподаткування (зокрема спецрежим ФОП), постійний розвиток цифрової інфраструктури. Все це робить нашу країну вкрай привабливою локацією для створення та розширення ІТ-компаній міжнародного рівня.

Безсумнівно пріоритетною сферою інвестування стане відновлювана енергетика. Масштабні руйнування об'єктів традиційної енергетичної інфраструктури – електростанцій, підстанцій, ліній електропередач внаслідок ракетних обстрілів оголили критичну вразливість України в енергетичній сфері. В умовах обмеженості та подорожчання викопних енергоносіїв (передусім природного газу) на порядок денний виходить завдання інтенсивного розвитку «зеленої» енергетики з опорою на місцеві відновлювані ресурси. Інвестиції у будівництво сонячних, вітрових та біоенергетичних потужностей, модернізацію електромереж стануть одним з безумовних трендів післявоєнного періоду.

Окремо слід відзначити колосальні інвестиційні можливості, пов'язані з реалізацією масштабних інфраструктурних проєктів. За попередніми оцінками, втрати української інфраструктури від бойових дій вже перевищують 100 млрд дол. США [242]. Відновлення зруйнованих та пошкоджених доріг, залізниць, мостів, аеропортів, морських портів вимагатиме залучення величезних інвестиційних ресурсів. Водночас, ці вимушені витрати є шансом не просто відбудувати, а якісно модернізувати інфраструктуру відповідно до кращих світових стандартів. Це створює широкі можливості для іноземних компаній, що спеціалізуються на реалізації інфраструктурних проєктів «під ключ».

Вкрай важливим завданням у повоєнний період буде відродження та структурна перебудова переробної промисловості. Війна болюче вдарила практично по всіх індустріальних регіонах України, зруйнувала або пошкодила сотні великих та середніх підприємств. Водночас, вона оголила критичну вразливість вітчизняної промисловості, її високу залежність від імпортних комплектуючих та обладнання. Це актуалізує завдання

неоіндустріалізації – розбудови сучасних наукоємних та високотехнологічних виробництв з високою доданою вартістю, їх входження у глобальні ланцюги створення вартості. Відповідні проєкти модернізації мають стати пріоритетом для залучення як внутрішніх, так і іноземних інвестицій.

Звісно, реалізація окресленого інвестиційного потенціалу України у повоєнний період залежатиме від низки ключових факторів. Першочерговим завданням є якнайшвидше припинення активних бойових дій, досягнення миру та відновлення безпеки на всій території держави. Без цього важко розраховувати на масштабний прихід іноземних інвесторів. В ідеалі Україна має не просто відбити ворожу агресію, а й повернути контроль над усіма тимчасово окупованими територіями, відновивши свою територіальну цілісність у міжнародно визнаних кордонах.

Другим вагомим фактором інвестиційного відновлення є забезпечення макроекономічної стабільності. Ключову роль тут має відіграти ефективна монетарна політика Національного банку, спрямована на приборкання інфляції, забезпечення курсової стабільності гривні, нормалізацію роботи банківської системи. Не менш важливими є виважена фіскальна політика уряду, поступове збалансування державного бюджету, зниження рівня перерозподілу ВВП через бюджет. Зрештою, вкрай важливо взяти під контроль процес нарощування державного та гарантованого державою боргу, забезпечити його поступове зниження по відношенню до ВВП.

Третім фактором є проведення рішучих та системних інституційних реформ, спрямованих на кардинальне покращення бізнес-клімату. Україна має використати повоєнне «вікно можливостей», щоб нарешті позбутися тих інституційних пасток, які десятиліттями стримували її економічний розвиток. Йдеться про проведення «дерегуляційного шоку», скорочення кількості та спрощення процедур отримання дозвільних документів, ліцензій, сертифікатів. Не менш важливо забезпечити реальну рівність та захист прав власності через завершення судової реформи, утвердження

верховенства права. Вкрай актуальним лишається і подолання корупції, передусім на стику інтересів держави та бізнесу.

Четвертим фактором може стати прискорений рух України на шляху євроінтеграції. Отримання статусу кандидата на вступ до ЄС відкриває перспективи виходу на колосальний європейський ринок, інтеграції у виробничі ланцюги компаній Євросоюзу. Ключовим завданням при цьому є повноцінна імплементація положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема в частині гармонізації регуляторного середовища, технічних стандартів, підходів до захисту прав інтелектуальної власності. Це слугуватиме потужним сигналом для європейських інвесторів щодо надійності та прогнозованості бізнесових перспектив в Україні.

І нарешті, п'ятим і, можливо, найважливішим фактором інвестиційного пожвавлення є залучення масштабної, адресної міжнародної фінансової та технічної допомоги для відбудови та модернізації української економіки. Мова йде про кошти міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світового банку, ЄБРР), урядів розвинених країн-партнерів України, провідних приватних інвесторів та донорів. Вкрай важливо аби ці кошти надходили не просто у вигляді фінансових траншів «у нікуди», а були прив'язані до конкретних проєктів у пріоритетних галузях та мали чіткі цільові показники результативності їх використання.

Варто відзначити, що певні передумови для активізації інвестиційного процесу вже формуються, попри всю складність поточної ситуації. Так, за ініціативою Президента України у березні 2022 року створено спеціальний Фонд відновлення України, покликаний акумулювати кошти під державні гарантії цільового фінансування проєктів повоєнної відбудови [242]. Причому пріоритет надаватиметься не просто відновленню зруйнованого, а реалізації проєктів, здатних забезпечити технологічну модернізацію, підвищення енерго- та ресурсоефективності, екологічність виробництва.

Ще одним важливим кроком стало ухвалення наприкінці 2020 року закону про так званих «інвестиційних нянь» [215]. Він передбачає надання низки податкових та регуляторних преференцій

для інвесторів, готових вкласти в економіку України понад 20 млн євро та створити значну кількість робочих місць. Попри певні застереження щодо ризиків неправомірного лобіювання інтересів окремих інвесторів, в цілому цей закон є кроком у правильному напрямку, даючи чіткий сигнал про готовність держави підтримувати масштабні інвестиційні проєкти.

Україна продовжує тісну співпрацю з ключовими міжнародними фінансовими інституціями – МВФ, Світовим банком, ЄБРР. Попри складнощі воєнного часу, вдається зберігати ефективну комунікацію, узгоджувати параметри нових програм кредитування, орієнтованих в тому числі на підтримку бізнесу, збереження робочих місць. Паралельно тривають активні переговори з урядами та бізнесом дружніх країн – ЄС, США, Великої Британії, Канади, Японії щодо залучення ресурсів для реалізації масштабних проєктів з повоєнної відбудови. Вже є попередні домовленості про виділення на ці цілі десятків мільярдів доларів та євро у формі грантів та пільгових кредитів.

Втім, говорячи про інвестиційні перспективи України, слід думати не лише в категоріях відновлення довоєнного status quo, а й формувати амбітне бачення нашої держави як привабливої інвестиційної дестинації на десятиліття вперед. І певні прогнози орієнтири тут вже можна окреслити.

Починаючи з 2025 року, за умови завершення активної фази бойових дій та початку повноцінної повоєнної відбудови, можна очікувати поступового відновлення припливу прямих іноземних інвестицій в Україну. За оптимістичним сценарієм, який передбачає припинення активних бойових дій вже у 2023 році, обсяг залучених ПІІ у 2025 році може скласти 4-5 млрд дол. США. А до 2030 року цей показник цілком реально наростити до 10-12 млрд дол. щорічно, що перевищить рекордні довоєнні показники.

Найбільший приріст інвестицій очікується передусім у агропромисловому комплексі, який швидко відновить свій потенціал та продовжить нарощувати експорт після відкриття морських портів та відновлення логістики. Також значний інвестиційний бум

прогнозується у галузі інформаційних технологій та комунікацій, яка вже зараз демонструє неабияку адаптивність. Стрімке зростання інвестицій очікується у «зеленій» енергетиці – сонячній, вітровій, біогазовій, що відповідатиме глобальному тренду декарбонізації. Ну і звісно, вагому частку складуть інвестиції в інфраструктурні проєкти – відбудову доріг, мостів, аеропортів, модернізацію залізниці та морських портів.

При цьому вкрай важливо забезпечити диверсифікацію інвестиційних потоків як за країнами-донорами, так і за галузевими реципієнтами. Традиційно найбільшими інвесторами в Україну були і залишатимуться компанії з ЄС. Але необхідно більш активно залучати інвесторів зі США, Великої Британії, Канади, Японії, Південної Кореї, які мають великий досвід та ресурси для реалізації масштабних модернізаційних проєктів. Певні перспективи є і щодо залучення китайських інвестицій, особливо в інфраструктуру, але тут слід ретельно зважувати всі геополітичні ризики.

Що стосується галузевої структури, то поряд з АПК, ІТ та «зеленою» енергетикою, значний інвестиційний потенціал мають високотехнологічні сегменти машинобудування, фармацевтика, аерокосмічна галузь. Їх розвиток критично важливий для зміцнення експортного потенціалу України, нарощування частки товарів з високою доданою вартістю. Ключовим інструментом залучення інвестицій у ці галузі має стати формування мережі індустріальних парків та спеціальних економічних зон з преференційними умовами діяльності для високотехнологічних виробництв, орієнтованих на експорт.

У довгостроковій перспективі, на період до 2040-2050 років, Україна цілком здатна перетворитися на потужний інвестиційний хаб не лише Східної, а й усієї Центральної Європи. Наші конкурентні переваги – вигідне географічне розташування, величезний ресурсний та людський потенціал, розгалужена інфраструктура у поєднанні з політикою розумної відкритості та сприяння бізнесу здатні привабити провідні транснаціональні корпорації розмішувати тут свої виробництва, логістичні та дослідницькі центри. Але для цього

потрібно вже зараз, попри всі негаразди воєнного часу, виробляти та послідовно втілювати цілісну довгострокову стратегію інвестиційно-інноваційного розвитку.

Ключовими елементами такої стратегії мають стати [189]:

- стимулююча податкова політика з низькими ставками податків на прибуток, персональні доходи, інвестиції у пріоритетні сектори та помірними ставками ПДВ;

- радикальна дерегуляція, тотальна діджиталізація дозвільних процедур та сервісів для бізнесу за принципом «держава в смартфоні»;

- концентрація бюджетних та приватних інвестицій у розвиток людського капіталу через глибокі реформи освіти, науки, охорони здоров'я;

- всебічне стимулювання інновацій та підприємництва, захист прав інтелектуальної власності, запобігання «відтоку мізків»;

- мобілізація колосальних інвестиційних ресурсів на масштабну модернізацію та цифровізацію енергетичної, транспортної та комунальної інфраструктури;

- цілеспрямована політика залучення світових високотехнологічних лідерів через формування спеціальних хабів-акселераторів та інноваційних кластерів;

- структурні реформи, спрямовані на прискорену деіндустріалізацію через максимальне впровадження цифрових та екологічно дружніх технологій;

- поглиблення процесів економічної інтеграції з ЄС як в рамках імплементації Угоди про асоціацію, так і через нові формати взаємодії, на кшталт «промислового безвізу»;

- активна економічна дипломатія з розширення зон вільної торгівлі та захисту інтересів українських експортерів та інвесторів на зовнішніх ринках.

Підсумовуючи, слід зазначити, що попри колосальні деструктивні впливи війни на інвестиційну сферу України, наша держава зберігає значний інвестиційний потенціал. Його реалізація вимагатиме мобілізації колосальних фінансових, інституційних та людських ресурсів, запуску низки глибоких структурних реформ. А

головне – формування амбітного та водночас реалістичного бачення України як привабливої та динамічної інвестиційної дестинації у довгостроковій перспективі.

Сподіваюся, що спільними зусиллями влади, бізнесу та наших міжнародних партнерів нам вдасться не лише відновити довоєнний інвестиційний потенціал, а й вивести його на якісно новий рівень. Перетворити виклики війни на можливості прискореної модернізації та цивілізаційного стрибка в коло розвинених та процвітаючих країн світу. І лише таким чином ми зможемо гідно вшанувати пам'ять всіх тих, хто віддав свої життя за вільну, незалежну та успішну Україну.

Зауважимо, що після повномасштабного вторгнення промислові підприємства країни зазнали безпрецедентних змін, що змусило бізнес шукати інноваційні стратегії для виживання та продовження ведення діяльності. Війна різко прискорила потребу в гнучких, безпечних і ефективно організованих промислових просторах, які могли б підтримувати виживання бізнесу та економічну стабільність. В сучасних умовах промислові підприємства все частіше розглядають масштабування діяльності або релокацію шляхом використання можливостей індустріальних парків, особливо браунфілд та грінфілд, стали ключовими типами при здійсненні таких процесів промислової та географічної реструктуризації. Браунфілд індустріальні парки розвиваються на раніше використовуваних промислових ділянках та передбачають ревіталізацію таких територій. Індустріальні парки типу грінфілд будуються на територіях, яка раніше не була забудована. Для релокації бізнесу індустріальні парки забезпечують не лише фізичну інфраструктуру, але й стратегічні платформи для підприємств, які прагнуть переїхати з постраждалих територій, або територій активних бойових дій, у більш безпечні регіони України, зокрема в західні та центральні області. Можливість швидкого переміщення виробничих потужностей стала критично важливою стратегією виживання для українських підприємств, які зіткнулися з прямими чи непрямыми загрозами, пов'язаними з війною. Браунфілд-парки можна використовувати для відновлення міст, ефективного землекористування та пом'якшення екологічної деградації, тоді як

грінфілд-парки здатні пропонувати гнучкі сучасні простори для розвитку підприємств і технологічних інновацій у промисловості. Оскільки бізнес зараз мусить адаптуватись до умов воєнного часу, безперервного технологічного прогресу та зміни економічних циклів, роль індустріальних парків також стає стратегічною у сприянні ефективним і стійким процесам релокації.

Незважаючи на зростаючу важливість, порівняльна динаміка, стратегічні наслідки та комплексний вплив промислових парків браунфілд і грінфілд на релокацію підприємств залишаються недостатньо вивченими в існуючій літературі. Дослідження має на меті критично проаналізувати роль промислових парків браунфілд і грінфілд у підтримці стратегій переміщення українських підприємств за надзвичайних обставин.

Релокація бізнесу на браунфілд територію пропонує поєднання можливостей і викликів. Будучи більш «сталою», ревіталізація забудованих територій зосереджується на повторному використанні раніше використовуваної землі та підтримці існуючих урбанізованих територій [2]. Наприклад, в Україні є багато вільних промислових площ, які залишилися з радянських часів. Очищення цих територій може сприяти релокації бізнесу. Ревіталізації ділянок може стимулювати економічне зростання, особливо в економічно депресивних урбанізованих районах, створити робочі місця та покращити місцеву податкову базу. Однак головним викликом при ревіталізації є уявний або фактичний рівень забруднення, який може відлякати інвесторів через передбачувану відповідальність і високу вартість відновлення [4].

Практичний досвід релокації бізнесу та розвитку індустріальних парків вказує на важливість державних стимулів для сприяння ревіталізації. Результати дослідження [39] вказують, що фінансова підтримка, така як гранти, податкові пільги або пом'якшення регулювання, має критичне значення для пом'якшення високих початкових витрат при оцінці браунфілд проєкту. Державні стимули підвищують привабливість забудованих ділянок для забудовників, що в кінцевому підсумку стимулює зусилля з відновлення раніше

занедбаних територій. Схожі висновки дослідження Войтко та Мразова [38], де наголошується на ролі державно-приватного партнерства в зменшенні ризиків, пов'язаних із ревіталізацією, шляхом розподілу витрат і відповідальності між декількома зацікавленими сторонами.

Варто зазначити, що важливим аспектом процесу прийняття рішень є економічна доцільність релокації до індустріальних парків. Зазвичай існує зв'язок між економічною доцільністю релокації на новий майданчик, доступом до сучасної інфраструктури, близькістю до основних транспортних шляхів і можливістю масштабування. Ділянки нового виробництва, як правило, розташовані в місцях з достатньою площею і, отже, підходять компаніям, які мають плани розвитку. Навпаки, браунфілд території часто знаходяться близько до центрів міст, тому передбачають переваги з точки зору доступу до робочої сили та ринків, а також іншої вже створеної інфраструктури. Сама близькість може зробити ревіталізацію занедбаного об'єкта особливо придатною для підприємств, які залежать від доступу до кваліфікованої робочої сили або прагнуть мінімізувати транспортні витрати [25].

Вибір між релокацією бізнесу до індустріального парку типу грінфілд (територію нового виробництва) або браунфілд (ревіталізація) є важливим вибором для бізнесу, який однаково впливає на економічні результати та цілі сталого розвитку. Грінфілд-майданчики – це незабудовані відкриті території, як правило, на околицях, де підприємства можуть будувати нові об'єкти з нуля. І навпаки, браунфілд території – це раніше використовувані промислові чи комерційні об'єкти, які можуть бути забруднені, але мають потенціал для перепрофілювання та реконструкції [37]. Досить часто бізнес надає перевагу релокації «з нуля» через гнучкість планування та проектування. Підприємства можуть будувати об'єкти відповідно до своїх конкретних потреб, не стикаючись з обмеженнями існуючої інфраструктури. Повністю нові девелоперські проєкти рідко передбачають комплексне очищення навколишнього середовища, що полегшує попередній процес релокації. З іншого боку, така стратегія

призводить до розростання міст і зменшення природних середовищ. Розробка нових територій також вимагає великих інвестицій в інфраструктуру, як-от дороги та комунальні послуги, що ще більше збільшує загальну вартість проєктів [3].

Таким чином, рішення між релокацією бізнесу до індустріального парку типу грінфілд або браунфілд залежать від кількох факторів: вартості, екологічного впливу, державних стимулів і довгострокових бізнес-цілей. Гнучкість і спеціально побудовані об'єкти мають свої переваги, але призводять до погіршення навколишнього середовища та збільшення витрат на інфраструктуру. З іншого боку, занедбані об'єкти та території, хоч і становлять проблеми щодо забруднення та відповідальності, є стійким і, можливо, економічно життєздатним варіантом, особливо коли для цього існує сприятлива державна політика. Для України реабілітація забудованих територій може стати ефективним засобом подолання економічних проблем, водночас сприяючи відродженню міст.

Браунфілди (brownfields) – це об'єкти, які раніше використовувалися в промислових або комерційних цілях, але на теперішній момент часу залишені, часто території є забрудненими. Такі індустріальні території простоюють або покинуті через уявне або фактичне забруднення навколишнього середовища, що ускладнює їх відновлення або швидко реновацію. Однак такі об'єкти після відновлення та перепрофілювання, сприяють економічному зростанню, розвитку міст та оздоровленню навколишнього середовища. У контексті України ревіталізація здатна суттєво полегшити релокацію бізнесу. З радянських часів в Україні залишилося багато порожніх приміщень, де колись розміщувалися великі заводи. В більшості випадків такі об'єкти розташовані у стратегічно вигідних місцях, що додатково сприяє їх цінності у відновленні. Перепрофілювання старих промислових зон стає суттєвим фактором для релокації бізнесу та економічного розвитку. Перш за все релокований бізнес може користатись вигодами від існуючої інфраструктури, яку можна адаптувати для нових цілей.

Ревіталізація передбачає нижчі витрати порівняно з придбанням і забудовою нових територій, оскільки базова інфраструктура може вже бути на місці, наприклад дороги, комунальні послуги та фундамент будівель [37]. За умов, де релокований бізнес потребує швидкого переїзду та обмежені бюджети, економічна ефективність ревіталізації важлива для процесу релокації в Україні.

Станом на кінець 2022 року сектор індустріальних парків в Україні перебував на етапі трансформації, де 60 зареєстрованих індустріальних парків лише 37 мали керуючі компанії, 23 парки не мали керуючої компанії, 4 парки повністю запрацювали з резидентами, а 7 – залишалися на стадії будівництва. Статистичні дані вказують на критичну системну проблем: недостатню та непослідовну фінансову підтримку, яка ускладнюється обмеженням залученням зовнішніх інвестицій [115]. У 2023 році приватні підприємства та місцева влада розпочали процес створення щонайменше 30 індустріальних парків, з яких лише 13 змогли отримати офіційну реєстрацію. У 2024 році в Реєстрі індустріальних парків зареєстровано 18 парків, що перевищує загальну кількість зареєстрованих за минулий рік, хоча є й інші парки, які діють, але офіційно не внесені до Реєстру [72]. Проблема фінансування індустріальних парків існувала і до повномасштабного вторгнення, але активні бойові дії лише посилили її. Дефіцит функціональних індустріальних парків підкреслює нагальну потребу у стратегічних фінансових втручаннях, інноваційних механізмах інвестування та комплексних стратегіях підтримки для відновлення та прискорення розвитку промислової інфраструктури в складному економічному середовищі України.

Більшість індустріальних парків в Україні недостатньо підготовлені з позиції інфраструктури. Інфраструктурна невідповідність ще більше посилюється стрімким зростанням кількості новостворених індустріальних парків, більшість із яких мають недостатньо розвинену інженерну та транспортну інфраструктуру. Приблизно 50% нових парків було побудовано на місці колишніх промислових зон або забудованих ділянок, тоді як решта були побудовані на повністю незабудованих землях або нових ділянках [72].

Відновлення браунфілдів часто супроводжується державними стимулами, такими як податкові пільги, субсидії або пом'якшені правила, спрямовані на заохочення інвестицій і реконструкцію [4]. В Україні державна підтримка реконструкції цих об'єктів може позитивно сприяти для релокації бізнесів. Представлені Урядом інструменти для стимулювання індустріальних парків передбачають заохочення інвестицій як на забудованих, так і на нових територіях [88].

Фінансова структура державної підтримки розвитку індустріальних парків закладає основу для їх розвитку з обмеженням у 150 млн грн на проєкт. Окрім цього передбачено застосування диференційованих моделей розподілу витрат, враховуючи, що стандартні проєкти матимуть збалансоване співвідношення 50-50, тоді як підприємства, які переміщуються з деокупованих територій, користуються більш сприятливими умовами у співвідношенні 80-20. Підтвердженням прихильності влади до цієї ініціативи є виділення в державному бюджеті 1 млрд грн [169].

Структура інвестиційних стимулів має багатогранний характер щодо скорочення операційних витрат. Запроваджуючи зменшення мит на імпорт обладнання та звільнення від ПДВ, а також десятирічне звільнення від податку на прибуток за умови реінвестування, пільговий режим створює сприятливе середовище для довгострокового розвитку бізнесу. Підвищують привабливість участі в індустріальному парку також пільгові ставки податку на нерухоме майно та спеціальні умови плати за землю на розсуд місцевої влади. Вимоги щодо реалізації цієї структури передбачають досягнення балансу між заохоченням розвитку та забезпеченням підзвітності. Мінімальна площа забудови 5000 квадратних метрів із залученням щонайменше двох підприємств-учасників протягом трьох років передбачає чіткі цілі розвитку без встановлення позитивних нереальних очікувань. Окрім цього ревіталізація сприяє покращенню навколишнього середовища шляхом очищення забрудненої землі та зменшення неефективного розростання урбанізованих територій. Підприємства, які релокуються на такі об'єкти, починають відігравати ключову роль у сталому розвитку, покращенні екологічних умов регіону та позитивному внеску в місцеву громаду.

При цьому війна значно виснажує фінансові ресурси України, обмежуючи спроможність уряду надавати всебічну підтримку розвитку індустріальних парків. Отже, підприємства змушені шукати приватні інвестиції для створення критичної інфраструктури, що значно збільшує фінансове навантаження, а для релокованих підприємств ускладнюючи і без того непросте економічне середовище [11]. Перехід від розвитку індустріальних парків, що підтримується державою, до приватного фінансування є важливою умовою при адаптації для українських підприємств, які переживають економічні зриви, спричинені війною.

Масове переміщення людей, як всередині України, так і за її межами, створило суттєвий дисбаланс у розподілі робочої сили. Багато кваліфікованих робітників, включаючи інженерів, техніків та інших професіоналів, критично важливих для промислових підприємств, або втекли в безпечніші райони, або емігрували в інші країни. Як наслідок, у регіонах поблизу активних бойових дій та територіях, де розташовані індустріальні парки, не вистачає достатньої робочої сили, щоб задовольнити потреби переміщення підприємств. Ще однією складністю є невідповідність між навичками наявної робочої сили та конкретними вимогами підприємств, що працюють в індустріальних парках. Криза переміщення порушила системи освіти та професійної підготовки, скоротивши кількість працівників з технічними знаннями, необхідними для промислового виробництва. Незважаючи на те, що деякі компанії інвестували в підвищення кваліфікації та навчання переміщених осіб, такі зусилля потребують значних часових і фінансових ресурсів, затримуючи здатність підприємств досягти повної операційної спроможності. Вплив дефіциту робочої сили на бізнес є значним. Компанії не можуть повноцінно здійснювати свою діяльність, що призводить до неефективності та затримок у виробництві. Брак кваліфікованого персоналу також обмежує впровадження передових технологій та інноваційних практик, які є важливими для сприяння довгостроковому зростанню та конкурентоспроможності галузей в індустріальних парках [29].

У контексті глибокої промислової реструктуризації, спричиненої війною, промислові регіони України стикаються з трансформаційною можливістю переосмислити свій економічний потенціал. Повномасштабне вторгнення докорінно порушило традиційні промислові профілі, створивши момент для стратегічного економічного переосмислення. Розумна спеціалізація постає як ключовий підхід до цього економічного відновлення, пропонуючи складну основу для структурної трансформації [27].

В рамках політики Європейського Союзу щодо трансформації економіки до сприяння зростанню, керованому інноваціями був запроваджений підхід «розумної спеціалізації» [16]. Розумна спеціалізація стала помітною та популярною концепцією регіональних інновацій та стратегій економічного розвитку. Концепція зосереджена на використанні сильних сторін регіону шляхом визначення ключових областей конкурентної переваги та концентрації ресурсів на тих видах діяльності, які мають найвищий потенціал економічного впливу. Сприяючи співпраці між державним і приватним секторами, розумна спеціалізація пропонує динамічну, засновану на фактах структуру, яка відповідає вимогам сучасної глобалізованої економіки.

Розумна спеціалізація – це рамки регіональної інноваційної політики, які підкреслюють стратегічні пріоритети та концентрацію державних ресурсів та інвестицій у сферах конкурентоспроможності з потенційною економічною перевагою [13]. Концепція була ініційована як реакція на традиційну промислову політику, яка характеризується неефективністю з огляду на надто часте розпорошення ресурсів між великою кількістю секторів без досягнення вагомих результатів. Розумна спеціалізація прагне максимально використати сильні сторони регіону шляхом визначення та підтримки ключових видів діяльності чи технологій, де регіон має порівняльну перевагу або має потенціал для розвитку.

Політика розумної спеціалізації широко застосовується в Європейському Союзі та країнах ОЕСР як засіб для усунення економічних розбіжностей, стимулювання інновацій та створення шляхів сталого зростання з урахуванням регіональних умов [1]. Головний акцент

у підході розумної спеціалізації робиться на процес підприємницького відкриття (entrepreneurial discovery process). Це спільний, інтерактивний процес, за допомогою якого учасники приватного сектору, дослідники та уряд збираються разом, щоб виявити сфери з високим потенціалом економічного розвитку. Роль підприємця важлива в контексті визначення можливостей, поєднуючи знання регіональної економіки, ринкові тенденції та появу нових технологій. Державна політика підтримує такі відкриття у створенні сприятливих умов для інновацій, усуненні адміністративних бар'єрів та залученні інвестицій.

Структура спеціалізації включає багаторівневе державне управління, що означає координацію між регіональними, національними та міжнародними учасниками, щоб забезпечити відповідність політики ширшим економічним цілям, водночас задовольняючи регіональні потреби. Підкреслюється, що міжрегіональна співпраця є важливою для усвідомлення того, що конкурентні переваги часто випливають із транскордонної синергії та спільних технологічних платформ. Розумна спеціалізація об'єднує механізми для оцінки та моніторингу, щоб забезпечити адаптивність політики та ефективний розподіл ресурсів. Цей підхід, заснований на фактичних даних, допомагає політикам визначати успішні ініціативи та перенаправляти зусилля з менш перспективних сфер.

Використовуючи індустріальні парки як основу в стратегії релокації, український бізнес може отримати вигоду від економії коштів, доступу до стратегічних місць та державної підтримки, а також сприяти очищенню навколишнього середовища та регіональному економічному зростанню. Підхід розумної спеціалізації може допомогти Україні подолати виклики, пов'язані з війною, і підтримати економічний стан постраждалих регіонів.

На основі комплексного аналізу літератури та емпіричних даних, запропоновано інтегровану модель стратегічного переміщення бізнесу в промислові парки браунфілд і грінфілд (рис. 5.1). Запропонована модель синтезує ключові результати кількісних і якісних досліджень, визначаючи критичні параметри прийняття рішень і системні підходи до ефективної релокації промислових підприємств.

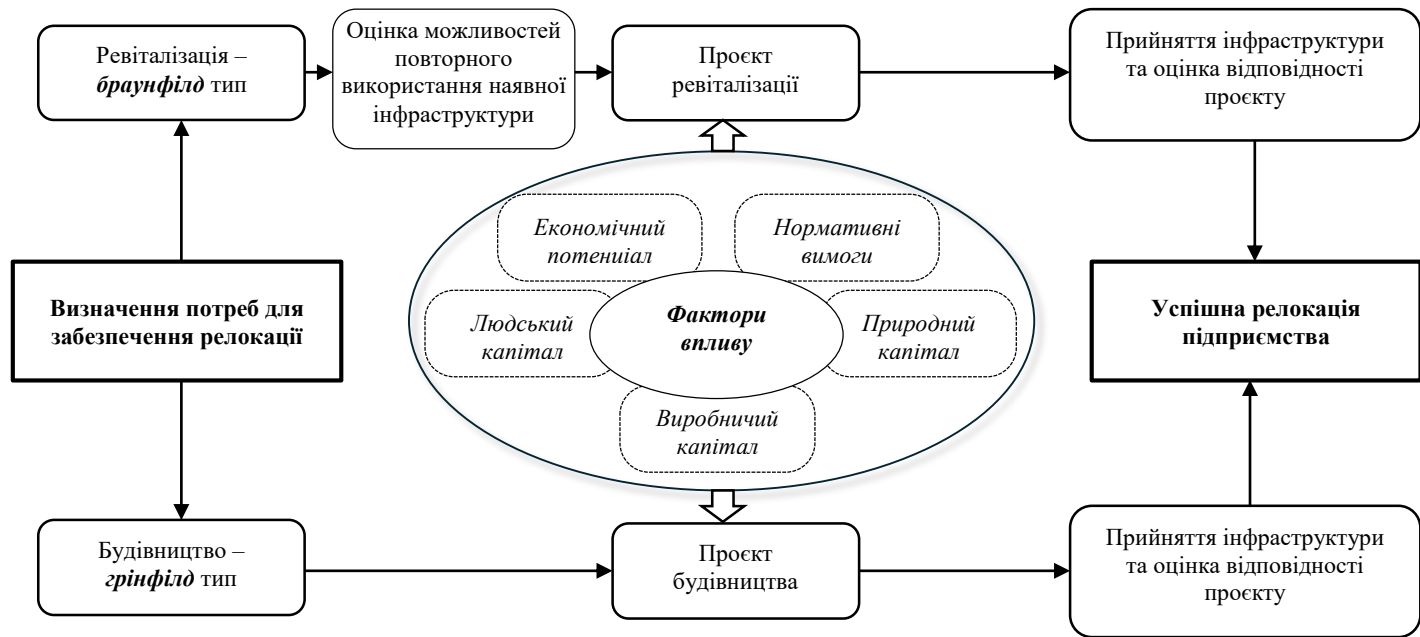


Рис. 5.1. Фактори впливу на процедуру релокації

В основі моделі лежить аналіз факторів, що впливають як на ревіталізацію, так і на будівництво. Вказані фактори визначають доцільність і стратегічну життєздатність обраного підходу. При здійсненні оцінки економічного потенціалу потрібно зосереджуватись на фінансовій доцільності проекту, включаючи витрати, очікувану віддачу від інвестицій і довгострокові економічні вигоди. Процес релокації бізнесу до індустріальних парків вимагає дотримання норм відповідності, які пов'язані з екологічними та правовими аспектами, які впливають на проєкт. Інтеграція зазначених факторів у процес прийняття рішень гарантує, що проєкт є стратегічно обґрунтованим, передбачає потенційні ризики та можливості.

Розвиток і функціонування індустріальних парків, а також успішність релокації бізнесу залежать від людського, природного та виробничого капіталу. Кожна з цих різних форм капіталу має унікальний, але пов'язаний спосіб впливу на результати таких ініціатив.

Людський капітал є, мабуть, найважливішим фактором успіху промислових парків і релокованих підприємств. Кваліфікована та доступна робоча сила – це те, що дозволяє підприємствам безперервно функціонувати та застосовувати більш складні форми виробництва. Нестача робочої сили, нерівномірний регіональний розподіл кваліфікованих працівників і невідповідність між навичками переміщених осіб і потребами бізнесу перешкоджають повному використанню потенціалу індустріальних парків. Відсутність програм професійного навчання та підвищення кваліфікації загальмувала інтеграцію переміщених працівників на ринок праці. На противагу цьому, регіони з потужною базою людського капіталу – ті, які зберегли або залучили кваліфікованих спеціалістів демонструють успішні результати роботи бізнесу в індустріальних парках, що лише підтверджує важливість ролі людського капіталу в економічному відновленні та розвитку.

Природний капітал також відіграє основоположну роль у розвитку індустріального парку. Доступ до природних ресурсів, таких як земля, вода та енергія, значною мірою впливає на життєздатність і

сталість індустріального парку. Війна в Україні порушила доступ до природного капіталу, особливо енергоносіїв, які є життєво важливими для промислової діяльності. Індустріальні парки з надійним доступом до природних ресурсів мають конкурентну перевагу, оскільки пропонують підприємствам стабільність у їх діяльності. Однак залежність від природного капіталу також викликає занепокоєння щодо екологічної сталості, особливо коли швидка індустріалізація відбувається без належних екологічних гарантій. Збалансування експлуатації природних ресурсів із довгостроковими екологічними нормами залишається критичною проблемою для індустріальних парків і релокованих підприємств.

Виробничий капітал, який включає інфраструктуру, будівлі та обладнання, утворює основу функціональності індустріального парку. Добре розвинена інфраструктура, така як транспортні мережі, енергетичні мережі та системи зв'язку, безпосередньо впливають на ефективність бізнесу. В Україні багато індустріальних парків стикаються з великою нестачею промислового капіталу через руйнування, пов'язані з війною, та недостатнє інвестування в інфраструктуру. Компанії, які переїжджають у такі парки, часто змушені інвестувати в модернізацію або розвиток таких об'єктів, збільшуючи експлуатаційні витрати та затримуючи виробництво. Однак індустріальні парки з уже існуючим потужним промисловим капіталом виявилися привабливими для релокації.

Взаємозалежність людського, природного та виробничого капіталів проявляється в синергетичній дії, яка підвищує ефективність роботи індустріальних парків. Людський капітал потребує виробничого капіталу для свого належного функціонування, за допомогою якого інфраструктура підтримує мобільність та продуктивність працівників. Подібним чином виробничий капітал у більшості випадків залежить від природного капіталу через потребу в енергії та сировині. Таким чином, при нестачі будь-якої форми капіталу вся система відчуває напругу, а економічні та соціальні вигоди від розвитку індустріального парку обмежені.

У контексті України війна створила особливі проблеми у використанні цих форм капіталу. Стратегічні інвестиції у відновлення та збільшення виробничого капіталу, покращення навчання та утримання робочої сили, а також забезпечення сталого використання природних ресурсів будуть вирішальними для реалізації повного потенціалу індустріальних парків. Крім того, такі виклики можна вирішувати цілісно, сприяючи співпраці між державними органами, приватними підприємствами та міжнародними організаціями для поєднання людського, природного та промислового капіталу для підтримки економічної стійкості та зростання.

Плани ревіталізації або будівництва сформульовані з урахуванням комплексної оцінки факторів впливу таким чином, щоб обраний підхід до ревіталізації або будівництва відповідав цілям функціонування та сталого розвитку бізнесу. Після реалізації вибраного проєкту модель переходить до критичного аналізу побудованої або ревіталізованої інфраструктури, щоб переконатися, що вона відповідає встановленим критеріям і стандартам. Цей крок має на меті гарантувати, що всі функції релокації впроваджуються відповідно до операційних потреб і нормативних вимог, які гарантують підтримку бізнес-операцій.

Підприємства стикаються з безпрецедентним тиском щодо швидкої зміни своїх операційних можливостей. Індустріальні парки за поточних умов починають розглядатися як складні механізми географічної та технологічної реструктуризації. Браунфілд-парки можуть мати приголомшливий потенціал для відродження урбанізованих територій та їх ефективного використання, тоді як грінфілд-парки можуть забезпечити сучасні, гнучкі простори, які підтримують технологічні інновації та стратегічне розширення. Економічна доцільність, доступність інфраструктури, географічне розташування та механізми державної підтримки утворюють взаємопов'язані змінні, що визначають стратегії релокації підприємства. Таким чином, інтегрована модель переміщення, запропонована в цьому контексті, є важливим внеском з теоретичної та практичної точки зору, поєднуючи складні параметри прийняття

рішень у структуровану аналітичну структуру. Основою запропонованої моделі є диференційована концептуалізація процесів прийняття рішень про релокацію.

Державна політика відіграє суттєву роль у розвитку інвестиційних проєктів промислових парків brownfield та greenfield. Зокрема державна підтримка може реалізовуватись на рівні цільових податкових пільг, інвестиційних субсидій та пільгового регуляторного середовища, що значно зменшує перешкоди для релокації бізнесу. Такі політичні рішення демонструють спеціальний підхід до економічної адаптації, особливо в регіонах, які постраждали від війни.

Запропонована модель релокації до індустріальних парків ґрунтується на підходах всебічної оцінки потреб, оцінки нормативних вимог, аналізу економічного потенціалу та стратегічного планування. Теоретично проведені дослідження допомагає розкрити, як промислова інфраструктура може виступати каталізатором економічної стійкості за надзвичайних умов. На практиці це забезпечує надійну структуру, яка дозволить підприємствам забезпечити безперервну діяльність. Результати дослідження свідчать про те, що індустріальні парки є складною системою, що дозволяють підприємствам ефективно переміщувати свою діяльність, пропонуючи гнучкі рішення для технологічної адаптації та економічної безперервності, особливо в надзвичайних умовах війни.

Розроблена в дослідженні модель переміщення бізнесу, зокрема в українському контексті, надає рекомендації про те, як підприємства можуть адаптуватися до зовнішніх змін, таких як воєнні дії, економічна нестабільність або екологічні катастрофи. Модель підкреслює важливість стратегічної гнучкості, державної підтримки та ефективного розподілу ресурсів як основоположних факторів успішної релокації. Результати підкреслюють необхідність розуміння місцевого контексту, включаючи наявність необхідної інфраструктури, набір навичок робочої сили та допоміжні рамки політики.

Порівняно з існуючими моделями релокації, запропонований підхід враховує унікальні проблеми, з якими стикаються підприємства, що працюють у зонах бойових дій, зокрема підвищені ризики,

обмежений доступ до інформації та підвищену невизначеність. Ці фактори чітко формують процеси прийняття рішень у таких середовищах, значно відрізняючись від процесів у стабільному середовищі. Зокрема, модель включає багатоетапну стратегію переміщення – оцінка, планування, реалізація та стабілізація – яка краще враховує непередбачуваність. Запропонований багатоетапний підхід сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, постійному оцінюванню та адаптивному перерозподілу ресурсів у міру зміни умов.

Модель передбачає необхідність постійного зв'язку та партнерства між державою та бізнесом. Надані державою стимули, зокрема податкові пільги, інвестиції в інфраструктуру та програми перепідготовки робочої сили, суттєво впливають на успішність процесу релокації. Ці стимули не тільки полегшують фінансовий тягар, але й створюють середовище, сприятливе для сталого зростання та розвитку. Окрім цього, державне втручання може допомогти бізнесу в пом'якшенні фінансових ризиків і сприянні регіональному економічному розвитку. Забезпечуючи важливі структури підтримки та пом'якшуючи фінансові обмеження, уряди можуть підвищити ймовірність успішної релокації та реінтеграції.

На основі аналізу ролі інвестиційних проєктів промислових парків та їх впливу на релокацію підприємств можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, індустріальні парки, зокрема типів «браунфілд» та «грінфілд», відіграють важливу роль у створенні сприятливих умов для переміщення бізнесу. Вони забезпечують готову інфраструктуру, яка дозволяє скоротити витрати та час на адаптацію до нового середовища, зберігаючи при цьому операційну стабільність.

По-друге, «браунфілд» парки, що базуються на ревіталізації раніше використовуваних територій, сприяють ефективному використанню наявних ресурсів, включаючи близькість до ланцюгів постачання та ринків. У той же час, «грінфілд» парки створюють можливості для інноваційного розвитку та побудови сучасної інфраструктури, що відповідає специфічним потребам бізнесу.

По-третє, підтримка держави у вигляді стимулів, таких як податкові пільги та інвестиції у транспортну та логістичну інфраструктуру, є критично важливою для успішної реалізації таких проєктів. Індустріальні парки стають не лише точками росту для окремих підприємств, але й платформами для регіонального економічного розвитку, сприяючи інтеграції бізнесу в нове середовище та забезпечуючи стійке зростання.

Можливість використання моделі враховує не лише контекст України, а пропонує ширшу розуміння того, як підприємства можуть розробити стратегію релокації в різних умовах зовнішнього тиску. Гнучкість запропонованої моделі дозволяє адаптувати її до різних сценаріїв, спричинених стихійними лихами, економічними кризами чи геополітичною нестабільністю. Запропонована модель релокації враховує, що успішне переміщення виходить за рамки матеріально-технічного забезпечення та охоплює стратегічне планування, державно-приватну співпрацю та чутливість до контексту. Гнучкість стратегії, стратегічне використання забудованих ділянок та активне втручання уряду є критично важливими елементами, які збільшують потенціал для успішного переміщення бізнесу.

5.2. Інструменти регіональної підтримки процесів релокації бізнесу

У процесі релокації бізнесу регіони відіграють ключову роль, оскільки саме вони забезпечують необхідну інфраструктурну та економічну базу для переміщених підприємств. Вибір регіону впливає на ефективність відновлення бізнесу, його адаптацію до нових умов, збереження робочих місць і економічну активність. Регіони, що пропонують сприятливі умови, такі як доступ до ринків, кваліфікованої робочої сили та логістичних маршрутів, стають важливими центрами для розміщення релокованих підприємств, що сприяє сталому розвитку національної економіки в умовах війни.

Під час повномасштабного вторгнення росії в Україну виникло кілька ключових тенденцій при релокації бізнесу, оскільки бізнес прагнув захистити свою діяльність і забезпечити її безперервність. Найвищі показники релокації бізнесу відбулися в перші п'ять місяців після повномасштабного вторгнення. За цей період за державною програмою релокації було переміщено 661 підприємство. Станом на березень 2023 року ця кількість зросла до 800 компаній. Проте темпи переїздів значно сповільнилися після початкового сплеску [180].

Більшість підприємств релокувались до безпечніших західних і центральних регіонів України. Ці регіони вважались більш безпечними через віддаленість від активних зон бойових дій. Зокрема, регіони, що межують з Європейським Союзом, як-от Львів та Закарпаття, привабили майже 40 % переселених компаній [167]. Регіони поблизу білоруського кордону, такі як Рівненська та Волинська області, спостерігали значно менше переїздів через передбачувані ризики для безпеки. Деякі компанії вирішили переміститися в межах існуючих регіонів. Наприклад, компанії з окупованих територій Запорізької області, незважаючи на ризики, перебазувалися до міста Запоріжжя. Позитивною тенденцією стало те, що підприємства після переїзду в безпечніші регіони почали розширюватися шляхом створення філій у своїх нових місцях, зберігаючи присутність у своїх початкових регіонах, коли це було можливо.

Альтернативним варіантом релокації стали країни ЄС. Менша кількість підприємств вирішила переїхати за кордон, що пов'язано зі складнішими умовами релокації та часто означало відновлення діяльності з нуля.

В окремих випадках, коли фізичне переміщення було неможливим, підприємства обирали перереєстрацію в безпечніших регіонах, зберігаючи діяльність у своїх початкових місцях під українською юрисдикцією. Ця стратегія була особливо поширена для капіталомістких галузей, які не могли легко перемістити свої виробничі потужності.

Труднощі, з якими стикається регіональна влада в управлінні переміщенням бізнесу під час повномасштабного вторгнення в

Україну, відображають як загальні, так і специфічні проблеми [23]. Значною проблемою була відсутність ефективної комунікації з боку бізнесу, що часто призводило до затримок в процесі релокації і непорозумінь. Така комунікація напружувала ресурси регіональних органів влади, які мали обробляти заявки від підприємств, які в деяких випадках не мали справжнього наміру релокуватись. Ці заявки забирали дорогоцінний час і зусилля, ускладнюючи процес переїзду для дійсних заявників.

Окрім цього, мінливість і швидка зміна характеру бізнес-запитів становили створювали проблему в оперативному та релевантному прийнятті рішень. Регіональній владі було важко встигати за різноманітними потребами бізнесу, що призвело до неефективності у задоволенні цих вимог. Коливання деяких компаній у прийнятті рішень щодо релокації ще більше сприяло невизначеності та затримкам у загальному процесі. Додатковим посиленням проблеми був спостережуваний низький рівень економічної активності та ініціативи серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [23]. Така відсутність залученості перешкоджала потенційним економічним вигодам, які можна було б отримати від їх присутності в приймаючих регіонах. Крім того, існувала помітна географічна диспропорція в розподілі переміщених підприємств з більшою концентрацією в окремих містах. Цей нерівномірний розподіл створив логістичні проблеми та напружив ресурси регіональної влади в управлінні напливом підприємств і ВПО.

Активні бойові дії не дозволяли повноцінно отримати інформацію для підприємств про географічні, соціально-економічні та культурні особливості приймаючих регіонів. Брак розуміння заважав їхній здатності успішно інтегруватися в нове середовище. Крім того, регіони, які не були на лінії фронту або не межували з зонами активних бойових дій, мали менший інтерес до переміщення бізнесу. Такий низький попит вплинув на здатність регіональних органів влади в цих областях залучати та підтримувати релокований бізнес, ще більше ускладнюючи загальну стратегію переміщення.

Виклики, з якими зіткнулися регіональні органи влади під час процесу переміщення, набули специфічного характеру через складну взаємодію комунікаційних бар'єрів, матеріально-технічних проблем і соціально-економічної динаміки як підприємств, так і регіонів. Ці труднощі підкреслюють потребу в більш надійних системах підтримки та чіткіших каналах зв'язку, щоб краще керувати такими масштабними переїздами в майбутньому.

Процес відновлення та запуску релокованого бізнесу в умовах повномасштабного вторгнення в Україну включає кілька критичних етапів, кожен з яких спрямований на те, щоб бізнес міг ефективно відновити роботу на новому місці. Цей процес є комплексним, він відповідає інфраструктурним, технологічним та організаційним потребам бізнесу, щоб забезпечити успішний перехід.

По-перше, відновлення інфраструктури є фундаментальним кроком. Це передбачає ремонт і відновлення основних служб, таких як електрика, водопостачання, опалення, вентиляція та комунікації. Відновлення інфраструктури також включає отримання необхідних документів та дозволів на діяльність у новому регіоні, забезпечення дотримання всіх законодавчих та нормативних вимог.

Після відновлення інфраструктури увага зміщується на відновлення обладнання та технологій. Цей етап передбачає перевірку, ремонт і налагодження техніки, інструменту, систем автоматизації та інших технічних засобів, які транспортувалися під час переїзду. Забезпечення того, що все обладнання функціонує та відповідає новим умовам, має вирішальне значення для ефективного відновлення діяльності підприємства.

Наступний етап – реорганізація бізнес-процесів, що включає перегляд логістики та механізмів ланцюга постачання відповідно до нового розташування, а також адаптацію технологій продажів до місцевого ринку. Підприємствам може знадобитися найняти новий персонал або перекваліфікувати наявних працівників, щоб відповідати оперативним вимогам нового середовища. Цей етап має вирішальне значення для адаптації бізнесу до нового операційного середовища та забезпечення його безперебійного функціонування.

Після того як внутрішні процеси налагоджені, увага зосереджується на відновленні клієнтської бази та партнерства. Підприємствам необхідно відновити відносини з попередніми клієнтами та партнерами, а також провести маркетингові кампанії та рекламні заходи, щоб залучити нових клієнтів і розширити свою присутність на ринку. Агенції регіонального розвитку та місцеві органи влади часто підтримують ці зусилля, допомагаючи підприємствам інтегруватися в місцеву економіку та розвивати нові можливості для бізнесу.

Після цих підготовчих кроків бізнес проходить тестування та запуск. Це передбачає запуск тестового циклу операцій для виявлення будь-яких проблем або неефективності, що залишилися. Якщо випробування пройде успішно, підприємство може вийти на повну потужність. Цей етап є ключовим для оцінки готовності бізнесу ефективно працювати в новому середовищі та внесення необхідних остаточних коригувань.

Надалі важливо забезпечити постійну підтримку для переміщеного бізнесу. Ця підтримка може включати вирішення операційних проблем, забезпечення фінансування поточних потреб і надання консультацій як індивідуально, так і через групові зустрічі та форуми. Постійна підтримка має важливе значення для того, щоб допомогти підприємству подолати будь-які нові виклики та забезпечити довгостроковий успіх на новому місці.

Процес відновлення та запуску переміщеного бізнесу містить в собі складні елементи та включає відновлення інфраструктури, відновлення обладнання, реорганізацію внутрішніх процесів, відновлення мереж клієнтів і партнерів, тестування операцій і надання постійної підтримки. Кожен етап має вирішальне значення для того, щоб бізнес міг відновити та ефективно підтримувати свою діяльність у нових умовах.

Регіональна влада відіграє вирішальну роль у сприянні релокації бізнесу, особливо в умовах бойових дій. Їхня участь є багатогранною, зосереджуючись на наданні необхідної підтримки, інфраструктури та координації, щоб гарантувати, що переміщені підприємства можуть ефективно інтегруватися в приймаючий регіон і відновити діяльність [288].

Одним із основних способів допомоги регіональної влади при релокації бізнесу є комунікація та координація [23]. Регіональна влада встановлює і підтримує канали зв'язку з підприємствами, які планують переїхати, забезпечуючи чітке розуміння та врахування потреб і вимог цих підприємств. З метою забезпечення комунікації та координації в Україні використовуються спеціалізовані державні платформи, такі як «Дія.Бізнес» [252] та «Прозорро.Продажі» [28]. Ці платформи спрощують процес подачі заявок на релокацію та полегшують комунікацію між бізнесом та органами місцевого самоврядування. Регіональні органи влади часто надають персоналізовану підтримку через прямі контакти та неофіційні мережі, що допомагає підприємствам зорієнтуватися у складнощах переїзду.

Підготовка та організація процесу переселення є центральним обов'язком регіональної влади [288]. Органи місцевого самоврядування мають забезпечити координацію географічного розташування релокованого бізнесу в регіоні, визначення відповідної нерухомості та забезпечення підготовки необхідних приміщень для нових підприємств. Регіональна влада часто допомагає в організації транспортування та розміщення працівників та їхніх сімей, вирішуючи одну з найважливіших проблем у процесі переїзду. Вони також допомагають отримати фінансову допомогу, таку як гранти та програми фінансування, які є критично важливими для підприємств, яким необхідно відновити роботу в нових умовах.

Під час релокації матеріально-технічне забезпечення, яким розпоряджається регіональна влада може стати ключовим фактором для бізнесу. Органи місцевого самоврядування співпрацюють з державними та приватними логістичними компаніями, щоб полегшити релокацію для підприємств, включаючи транспортування обладнання, матеріалів і працівників [78]. У ситуаціях, коли державні ресурси, в першу чергу Укрзалізниці та Укрпошти, перевантажені, регіональна влада використовує свої зв'язки з місцевими логістичними компаніями, щоб забезпечити плавне переміщення підприємств без зайвих затримок.

Регіональна влада активно сприяє розвитку сприятливої бізнес-екосистеми у приймаючому регіоні [78]. Створення такої екосистеми включає сприяння партнерству між переміщеними підприємствами та місцевими підприємствами, надання доступу до місцевих ринків та заохочення інвестицій, які можуть підвищити економічний потенціал регіону. Органи влади також можуть допомогти релокованим підприємствам, організувавши галузеву співпрацю та призначивши кураторів для швидкого вирішення проблем, гарантуючи, що підприємства отримають своєчасну допомогу.

Таким чином, регіональна влада здатна підтримувати переміщення бізнесу через комплексні комунікаційні та координаційні зусилля, матеріально-технічну та фінансову допомогу, відновлення інфраструктури та створення сприятливого бізнес-середовища. Їхня роль є ключовою в забезпеченні того, щоб підприємства не тільки пережили перехід, але й процвітали на своїх нових місцезнаходженнях, сприяючи економічній стійкості та розвитку приймаючих регіонів.

Переміщення підприємств під час повномасштабного вторгнення в Україну мало значні соціально-економічні та технологічні наслідки для приймаючих регіонів [23, 78, 156]. Наслідки релокації відображають як виклики, так і можливості, які виникають, коли підприємства переїжджають на нові місця, особливо в умовах війни.

Соціально-економічний вплив релокованих підприємств є різновекторним, особливо з точки зору економічної діяльності та регіонального розвитку. Одним із найбільш помітних ефектів є зростання економічної активності в приймаючих регіонах. Приплив підприємств стимулює місцеву економіку, створюючи нові робочі місця, стимулюючи попит на товари та послуги та підвищуючи загальну економічну продуктивність. Ця підвищена активність часто призводить до вищих рівнів податкових надходжень для регіональних органів влади, які можна реінвестувати в місцеву інфраструктуру та послуги, сприяючи подальшому регіональному розвитку.

Релокація бізнесу також сприяє зростанню населення у приймаючих регіонах, оскільки працівники та їхні родини переїжджають туди. Таке збільшення населення зміцнює місцеву

споживчу базу, що призводить до підвищення рівня споживання та підтримки зростання місцевого бізнесу. Однак прихід нових підприємств і людей також може посилити конкуренцію з існуючими місцевими підприємствами, яким може бути складно конкурувати з більшими або відомими компаніями. Цей конкурентний тиск може стимулювати інновації та ефективність, але також може призвести до економічного витіснення менших, менш конкурентоспроможних підприємств. Окрім цього, релокація бізнесу може призвести до культурного обміну та трансформації ділової практики. Інтеграція нових компаній у місцеву економіку часто приносить різні бізнес-культури та практики, які можуть впливати на місцеве бізнес-середовище та потенційно покращувати його. Обмін може призвести до впровадження нових технологій, методів державного управління та підвищення ефективності роботи, що принесе користь ширшій регіональній економіці.

Технологічний вплив релокованого бізнесу є настільки ж значним, особливо з точки зору покращення технологічної інфраструктури приймаючих регіонів. Поява підприємств, особливо тих, що працюють у високотехнологічних галузях, часто вимагає вдосконалення місцевої інфраструктури, наприклад покращення підключення до Інтернету, систем зв'язку та модернізації інфраструктурних об'єктів. Такі зміни не лише підтримують релокований бізнес, але й забезпечують довгострокову вигоду для місцевої економіки, роблячи регіон більш привабливим для інших підприємств та інвесторів.

Переміщені підприємства також сприяють покращенню навичок робочої сили через обмін знаннями та досвідом. Оскільки ці підприємства інтегруються в місцеву економіку, вони часто приносять із собою нові технології та процеси, які потребують спеціальних навичок. Це може призвести до підвищення кваліфікації місцевої робочої сили через пряме працевлаштування або через партнерство з місцевими навчальними закладами. Згодом це може збільшити загальний людський капітал регіону, зробивши його більш конкурентоспроможним і здатним підтримувати передові галузі.

Соціальні фактори, зокрема наявність кваліфікованої робочої сили, мають важливе значення для визначення того, куди бізнес вирішить переїхати. Доступ до людських ресурсів, які задовольняють конкретні потреби бізнесу, є важливим для підтримки продуктивності та конкурентоспроможності. Регіони з сильним резервом кадрів, особливо в спеціалізованих галузях, часто більш привабливі для переміщення бізнесу.

Залучення переміщених підприємств, які працюють у високотехнологічних галузях може стимулювати наукові дослідження та розробки (НДДКР) у приймаючих регіонах. Компанії, які займаються дослідженнями та розробками, можуть співпрацювати з місцевими університетами, дослідницькими установами та іншими підприємствами, створюючи інновації, які приносять користь місцевій економіці. Ця співпраця може призвести до розробки нових продуктів, послуг і процесів, які сприятимуть технологічному розвитку регіону.

Дослідження присвячене особливостям релокації бізнесу в Східній Європі визначило, що переміщення підприємств залежить від складної взаємодії факторів, які можна загалом поділити на економічні, політичні, екологічні, соціальні, технологічні, доступ до ринку, нерухомість і стратегічні міркування [14]. Економічні чинники часто виступають на першому плані, коли компанії прагнуть зменшити витрати, підвищити ефективність роботи або отримати доступ до нових ринків. Потенціал зниження виробничих витрат, наприклад дешевша робоча сила, матеріали та енергетичні потужності, є пріоритетними факторами. Також, підприємства можуть переміститися, щоб позиціонувати себе на нових або більш прибуткових ринках, де вони можуть оптимізувати свою частку ринку та конкурентну перевагу.

Політичні та правові фактори також відіграють вирішальну роль у процесі прийняття рішення про релокацію. Стабільне політичне середовище в поєднанні зі сприятливою нормативною базою прямо впливає на інтерес з боку бізнесу про релокацію в такий регіон. Податкові пільги, субсидії та інша фіскальна політика можуть надати значні фінансові переваги, які роблять переїзд привабливим. І навпаки,

політична нестабільність або несприятливі зміни в законодавстві можуть створити невизначеність, спонукаючи бізнес переїжджати в регіони, де пропонуються більш передбачувані та сприятливі умови.

Екологічні фактори стають все більш важливими, оскільки підприємства реагують на зміни клімату та екологічні норми. Потенційні ризики, пов'язані зі стихійними лихами, а також необхідність дотримання суворих екологічних законів впливають на рішення про переїзд. Підприємства можуть шукати регіони, які менш вразливі до змін, пов'язаних із кліматом, або пропонують більш сприятливе нормативне середовище для сталої діяльності.

Доступ до ринків є ще одним важливим фактором, оскільки підприємства прагнуть позиціонувати себе ближче до ключових ринків, клієнтів і постачальників. Близькість до зацікавлених сторін може зменшити витрати на транспортування, підвищити ефективність ланцюжка поставок і збільшити здатність швидко реагувати на вимоги ринку. Цей фактор особливо важливий для підприємств, які покладаються на своєчасне виробництво або працюють на висококонкурентних ринках. Відповідним чином нерухомість та інфраструктура впливають на рішення про переїзд. Наявність і вартість відповідної нерухомості, а також якість місцевої інфраструктури можуть істотно вплинути на доцільність переїзду. Розглядаючи переїзд, компанії оцінюють вартість землі, будівель, доступність транспортних і логістичних послуг.

Соціально-економічні та технологічні наслідки релокованого бізнесу глибоко переплетені та відіграють вирішальну роль у формуванні траєкторії розвитку приймаючих регіонів. Хоча приплив бізнесу може призвести до економічного зростання, створення робочих місць і технологічного вдосконалення, він також створює такі проблеми, як зростання конкуренції та потреба у значному розвитку інфраструктури та робочої сили. Ці наслідки підкреслюють важливість стратегічного планування та підтримки з боку регіональних органів влади для максимізації переваг переміщення бізнесу.

На рішення про релокацію бізнесу впливають різні фактори, кожен з яких має бути ретельно зважений у контексті конкретних

потреб і цілей бізнесу. Взаємодія цих факторів – економічних, політичних, екологічних, соціальних, технологічних, ринкових, нерухомості та стратегічних визначає остаточне рішення щодо переїзду та вибір нового місця.

Дерегуляція під час війни може суттєво допомогти підприємствам, зменшивши бюрократичні бар'єри, що дозволить їм працювати більш гнучко та ефективно. Упорядкувавши або тимчасово призупинивши потребу в дозволах, ліцензіях та інших нормативних дозволах, підприємства можуть швидко адаптуватися до швидко мінливих обставин війни, підтримувати діяльність і продовжувати робити внесок в економіку. Ця гнучкість має вирішальне значення для компаній, які стикаються з перебоями, оскільки вона дає їм змогу зосереджувати ресурси на основних видах діяльності, таких як виробництво та зайнятість, а не на навігації складними регулятивними процесами. Постанова Кабінету Міністрів України № 314 від 18 березня 2022 року визначає надзвичайні заходи підтримки господарської діяльності під час воєнного стану [89]. Постанова дозволяє бізнесу продовжувати діяльність, подавши декларацію в Мінекономіки чи МВС замість отримання звичайних дозволів та ліцензій. Такий спрощений процес гарантує, що підприємства можуть працювати без перерв. Підприємства мають налагодити свою діяльність, отримавши необхідні дозволи протягом місяця після закінчення воєнного стану. Крім того, постанова призупиняє терміни отримання державних послуг під час війни та автоматично продовжує дію існуючих ліцензій і дозволів. Такий підхід мінімізує адміністративне навантаження на підприємства, дозволяючи їм зосередитися на підтримці операцій у складному контексті поточного конфлікту.

Основною метою постанови Кабінету Міністрів України № 314 [89] є забезпечення безперервності господарської діяльності під час дії воєнного стану шляхом спрощення регуляторних вимог для бізнесу. Це дозволяє підприємствам працювати на основі поданої декларації, а не вимагати звичайних дозволів та ліцензій. Цей захід призначений для зменшення адміністративного тягаря та підтримки

швидкої адаптації бізнесу до складних умов війни, забезпечуючи продовження економічної діяльності з мінімальними збоями.

Впроваджені урядом заходи дерегуляції дозволили підприємствам працювати на основі декларації, а не вимагати повних дозволів і ліцензій. В результаті прийняття таких рішень бізнес, який перебував в зоні активних бойових дій мав змогу швидко релокуватись та відновити роботу без бюрократичних зволікань, забезпечивши продовження економічної діяльності.

Дослідження «Центру економічної стратегії» показує цінність дерегуляції. В аналітичному звіті щодо дерегуляції бізнесу в Україні здійснено комплексний аналіз зусиль з дерегуляції в Україні, висвітлюючи як історичний контекст, так і нещодавні ініціативи, спрямовані на спрощення регулювання бізнесу [69]. У звіті підкреслюється складність нормативно-правового середовища України, яке включає близько 85 000 нормативно-правових актів, близько 40 000 з яких безпосередньо впливають на бізнес. В дослідженні розглядаються дві великі хвилі дерегуляції: перша у 2014-2019 роках, а друга – після 2022 року.

Програма дерегуляції бізнесу окреслює необхідність дерегуляції через переважну кількість регуляторних актів, багато з яких є застарілими та створюють суттєве адміністративне та фінансове навантаження на бізнес. Процес дерегуляції має на меті спростити ці правила, зменшити корупційні ризики та покращити бізнес-клімат в Україні.

Перша хвиля дерегуляції 2014-2019 рр. розпочалась після Революції Гідності. Ця хвиля була зосереджена на скасуванні застарілих і зайвих регуляцій, особливо в таких ключових секторах, як сільське господарство, будівництво та енергетика. Уряд прагнув покращити рейтинг України в міжнародних індексах, таких як звіт Світового банку «Ведення бізнесу», який вважався ключовим показником успіху цих реформ.

Друга хвиля дерегуляції в Україні, яка розпочалась у 2022 році, являє собою більш стратегічний і структурований підхід порівняно з попередніми зусиллями. Цей етап спирається на основу, закладену

протягом періоду 2014-2019 років, але наголошує на систематичному зменшенні регуляторного навантаження. Механізм «регуляторної гільйотини» є центральним у цій хвилі, спрямований на швидкий перегляд та усунення застарілих, надмірних або надмірно обтяжливих правил у різних секторах.

Процес дерегуляції передбачає широке коло співпраці між державними органами, галузевими експертами та громадянським суспільством, щоб гарантувати, що зусилля з дерегуляції є комплексними та цілеспрямованими. Головною метою є створення більш сприятливого бізнес-середовища, яке може стимулювати економічне зростання, залучати інвестиції та підвищувати конкурентоспроможність України на світовій арені.

Важливо, що нові зміни переважно є продовженням попередніх ініціатив, зосереджуючись на створенні більш прозорого та передбачуваного нормативного ландшафту. Вирішуючи невідкладні регуляторні проблеми та закладаючи основу для довгострокових реформ, хвиля дерегуляції 2023 року прагне створити стійку структуру, яка підтримує інновації, знижує ризики корупції та відповідає міжнародним практикам.

Пріоритетними є зусилля з дерегуляції в секторах з найвищим потенціалом економічного впливу, таких як енергетика, будівництво та сільське господарство. Такий підхід має на меті гарантувати, що реформи є ефективними та керованими. Ефективність та керованість забезпечується шляхом проведення систематичного перегляду існуючих нормативних актів з метою виявлення та усунення тих, які є непотрібними або непропорційно обтяжливими. Процес керується чіткими критеріями, зокрема актуальністю, необхідністю та впливом кожного нормативного акту.

Завданням Уряду є залучення широкого кола стейкхолдерів різних рівнів до процесу дерегуляції, включаючи підприємства, галузеві асоціації та експертів. Розширення кола заінтересованих сторін та побудова комунікації допомагає забезпечити інформування та широку підтримку реформ. При цьому, хід зусиль з дерегуляції постійно контролюється, із запровадженими механізмами адаптації

стратегії на основі зворотного зв'язку та мінливих обставин. Цей ітеративний процес забезпечує постійні вдосконалення та гарантує, що зусилля з дерегуляції залишатимуться ефективними та актуальними.

Друга хвиля дерегуляції є критично важливим компонентом ширшої програми економічних реформ в Україні, спрямованої на створення більш динамічної, стійкої та дружньої до інвесторів економіки перед обличчям постійних викликів. Разом з тим, варто відзначити виклики при впровадженні дерегуляції: потреба у чіткій стратегії, достатніх ресурсах та залученні всіх відповідних зацікавлених сторін. Враховуючи соціально-економічну стан в країні та досвід інших країн, доцільним є впровадження дворівневого підходу. Перший рівень – це дерегуляція з негайними діями, зосередженими на найбільш обтяжливих регуляціях, другий рівень – довгострокові реформи, спрямовані на системні зміни.

Незважаючи на значний прогрес у дерегуляції українського бізнес-середовища, попереду ще багато роботи. Необхідно продовжувати зусилля, щоб гарантувати, що дерегуляція призведе до більш ефективної, прозорої та конкурентоспроможної економіки, здатної підтримувати стійке економічне зростання. Також важливо здійснювати координацію в процедурах дерегуляції із залученням заінтересованих сторін всіх рівнів, а головним чином уряду та приватного сектору.

З метою формування єдиного переліку об'єктів для релокації було запущено проєкт «Restart Business» [250]. Проєкт націлений на підтримку бізнесу у відновленні та адаптації діяльності під час та після війни. Ініціатива надає ресурси, інформацію та допомогу, щоб допомогти компаніям подолати виклики, пов'язані з конфліктом. На створеній платформі бізнес може знайти пропозиції та вказівки від громад щодо фінансової підтримки, переміщення та регулятивних змін. Додатковим результатом роботи проєкту є полегшення зв'язків між підприємствами та потенційними партнерами чи ринками для забезпечення їх подальшого виживання та зростання в післявоєнній економіці. Проєкт «Restart Business» співпрацює з низкою партнерів, зокрема міжнародними організаціями, державними установами та

суб'єктами приватного сектору, щоб надати комплексну підтримку українському бізнесу. Ці партнери надають досвід, ресурси та фінансову допомогу, щоб допомогти підприємствам подолати виклики війни. Співпраця дозволяє проєкту пропонувати широкий спектр послуг, від фінансової допомоги та юридичних консультацій до матеріально-технічної підтримки та доступу до ринку, забезпечуючи підприємствам необхідні інструменти для відновлення та розвитку.

Таким чином, релокація бізнесу – це складним процесом, що залежить від ефективної взаємодії між бізнесом і регіональними органами влади, доступності інфраструктури та ринків, а також нормативно-правових умов. Створення сприятливих умов для релокації, зокрема через дерегуляцію, покращення комунікації та підтримку з боку державних та міжнародних організацій, є ключовим для мінімізації збитків і забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

5.3. Правовий механізм державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу

Питання формування правового механізму будь-якого напрямку державного управління є надзвичайно важливим, оскільки одним з принципів державного управління загалом є принцип законності.

В цілому, правовий механізм характеризується як:

- комплекс взаємопов'язаних юридичних засобів, які об'єктивовані на нормативному рівні, необхідні та достатні для досягнення певної мети [274, С. 423];

- певні «комплекти» юридичних засобів, які мають нормативне закріплення та орієнтовані при їх практичному використанні на реалізацію суб'єктами своїх інтересів і досягнення тієї чи іншої цілі як наслідку правового регулювання визначених суспільних відносин [104, С. 181];

Аналіз представлених позицій слід проводити в контексті значення поняття «механізм» загалом, під яким розуміють:

– «систему певних ланок та елементів, що приводить в дію певну систему, або спосіб, пристрій, що визначає порядок певного виду діяльності» [95, с. 355];

– «сукупність складових (деталей) цілого (системи), які, взаємодіючи, служать для передачі і перетворення руху на кожному етапі і забезпечують рух системи у визначеному напрямку [149];

– «1) сукупність рухомо з'єднаних частин, які завдяки прикладанню певних зусиль виконують узгоджені дії; 2) обладнання машини; 3) прилад, машина, пристосування, пристрій» [164].

Виходячи з раніше наданих визначень державного управління загалом, пропонуємо правовий механізм державного управління трактувати як сукупність унормованих положень, яким керується державне управління при реалізації своїх: мети, цілей та завдань.

Раніше в процесі опрацювання трансформації нормативної бази щодо забезпечення реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу було сформовано потребу в її удосконаленні на тлі нових викликів та вимог. Відгуком на таку необхідність має стати прийняття Закону України «Про державну допомогу та підтримку суб'єктів підприємницької діяльності, що потребують релокації та евакуації».

Вітчизняне законодавство містить декілька примірників Законів України про державну допомогу та підтримку і першим з них є Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» [214]. Нагадаймо, що загалом під державною допомогою суб'єктам господарювання розуміють «підтримка у будь-якій формі суб'єктів господарювання за рахунок ресурсів держави чи місцевих ресурсів, що спотворює або загрожує спотворенням економічної конкуренції, створюючи переваги для виробництва окремих видів товарів чи провадження окремих видів господарської діяльності» [214]. Даний Закон визначає порядок державного управління економікою країни в частині окремих суб'єктів господарювання через державну політику підтримки державою останніх та закріплює такі положення щодо [214]: термінології; принципів недопустимості державної допомоги для конкуренції; форм державної допомоги; умов допустимості допомоги; умов можливого визнання допомоги допустимою; умов

звільнення від обов'язку повідомлення про нову державну допомогу; визначення уповноваженого органу; порядку повідомлення про нову державну допомогу; розгляду повідомлення про нову державну допомогу; розгляд справи про нову державну допомогу; порядку перевірки інформації про незаконну державну допомогу; неналежного використання державної допомоги; порядку повернення державної допомоги, недопустимої для конкуренції; перегляду державної допомоги; проведення моніторингу державної допомоги.

Детальний аналіз представлених положень свідчить про застосування процесного підходу в контексті власне етапів надання такої допомоги з одночасним ігнорування системного підходу, за яким надання такої допомоги не можливе без відповідного забезпечення.

На сьогодні в нормативно-правовому полі України існують також декілька законодавчих актів, які регулюють питання державної допомоги та підтримки у різних галузях, зокрема [215, 216, 217, 240]:

- Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України»;
- Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні»;
- Закон України «Про державну підтримку кінематографії в Україні»;
- Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні».

Перший Закон фактично визначає основи державного управління сільським господарством в частині стимулювання виробництва вітчизняної сільськогосподарської продукції та розвитку ринку останньої, а отже забезпечення продовольчої безпеки країни через державну бюджетну, кредитну, цінову, регуляторну політику, зокрема [217]: термінологію; принципи державної підтримки сільського господарства в Україні; методологічні та організаційні положення ведення державний аграрного реєстру; порядок надання державою фінансової підтримки суб'єктам господарювання агропромислового комплексу та додаткової фінансової підтримки сімейним фермерським господарствам; порядок надання державою

бюджетної тваринницької дотації; порядок надання державою бюджетної дотації для розвитку сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції; порядок здійснення державної підтримки виробників плодів, ягід, хмелю та аквакультури; порядок здійснення державної підтримки організації водокористувачів.

Слід зауважити, що первісно цей Закон мав значно більше змістовних частин, втім, впродовж наступних років з нього було вилучено 10 статей, які торкались питань правил цінового регулювання та його об'єктів, мінімальної та максимальної закупівельної ціни, товарної та фінансової інтервенції, тимчасового адміністративного регулювання цін та тимчасової бюджетної дотації, аграрного фонду, страхування сільськогосподарської продукції, фонду аграрних страхових субсидій, державних заставних закупівель зерна тощо. Втім, через прийняття Закону України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою» в 2012 році та з метою удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції вищевказані положення було скасовано, а документ набув сучасного вигляду.

Аналіз його структури свідчить про невизначеність мети та цілей державної підтримки сільського господарства; нечіткість консолідації положень щодо форм та джерел державної підтримки сільського господарства; видів забезпечення державної підтримки сільського господарства.

Другим Законом закріплюються основи державного управління економікою країни в частині первинних її інституційних одиниць – суб'єктів малого та середнього підприємництва через державну політику у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва. Зокрема, в Законі прописано [240]: мету та принципи державної політики в сфері розвитку малого та середнього підприємництва; основні напрями останньої; інституціональні положення забезпечення такого розвитку в частині визначення органів, що забезпечують розвиток малого та середнього підприємництва в Україні, їх повноважень; умови надання державної підтримки

суб'єктів малого та середнього підприємництва та обмеження щодо останнього; визначено інфраструктурну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні; види державної підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва; порядок здійснення фінансової державної підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва; визначено фонди підтримки підприємництва; порядок здійснення інформаційної та консультаційної державної підтримки; порядок здійснення державної підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва у сфері інновації, науки та промислового виробництва, експортної діяльності, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів та кадрів ведення бізнесу.

Аналіз вказаного Закону свідчить про його чітку змістовну структурування та всеохопність, втім, викликає певні питання щодо уточнення видів та змісту забезпечення підтримки середнього та малого бізнесу, а також її джерел.

Третій Закон формує засади державного управління вітчизняною кінематографією через державну політику підтримки останньої та закріплює положення щодо [216]: законодавства про державну підтримку кінематографії; мету державної підтримки кінематографії; принципи державної політики у сфері підтримки кінематографії; основні напрями державної підтримки кінематографії; основні засади та фінансова основа державної підтримки кінематографії; форми державної підтримки кінематографії; умови надання державної підтримки суб'єктам кінематографії; Рада з державної підтримки кінематографії; порядок надання державної підтримки кінематографії суб'єктам кінематографії; особливості надання державної підтримки кінематографії; обмеження щодо надання державної підтримки кінематографії; права інтелектуальної власності на фільми, вироблені за державної підтримки.

Опрацювання та аналіз даного Закону свідчить про певну безсистемність та очевидну неповноту його змістовних положень, що виражається, зокрема, і у відсутності будь-яких положень щодо забезпечення такої підтримки.

Четвертим Законом прописано засади державного управління економікою країни в частині інвестиційної діяльності через державну політику у сфері підтримки інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україну. Серед іншого Закон визначає [215]: термінологію; нормативно-правове забезпечення державної підтримки інвестиційних проєктів із значними інвестиціями; форми надання державної підтримки інвестиційних проєктів із значними інвестиціями; обсяг надання державної підтримки для реалізації інвестиційних проєктів із значними інвестиціями; вимоги до інвестиційного проєкту зі значними інвестиціями, для реалізації якого може надаватись державна підтримка; функції уповноваженої установи у процесі підготовки та реалізації інвестиційних проєктів із значними інвестиціями; порядок підготовки та подання заявки; порядок здійснення інвестиційного проєкту зі значними інвестиціями та прийняття рішення про укладення спеціального інвестиційного договору; порядок надання земельних ділянок для реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями; положення та порядок формування спеціального інвестиційного договору; гарантії прав інвесторів із значними інвестиціями; застосовне право та вирішення спорів.

Аналіз даного Закону вказує на певні прогалини, які є, вочевидь, принципово важливим, як то: принципи підтримки інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україну з боку держави, джерела підтримки інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україну, забезпечення надання підтримки інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україну з боку держави.

Спільним зауваження щодо всіх вище охарактеризованих Законів є абсолютне ігнорування понятійної категорії «державна підтримка», а також відсутність положень щодо звітування та порядку контролю за використання державної підтримки. Своєю чергою слід пам'ятати, що контроль виступає функцією будь-якого управління, а звітування – його інформаційно-аналітичним забезпеченням.

Для упорядкування термінологічної складової державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу пропонується

рознесення в часі та просторі понять «державна допомога» та «державна підтримка» в контексті об'єкту дослідження в такій їх авторській інтерпретації:

- державна допомога суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації – долучення державою фінансових, матеріальних та інших ресурсів держави задля реалізації процесів релокації та евакуації їх бізнесу;

- державна підтримка суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації – різні форми сприяння з боку держави діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, що притерпіли релокацію та евакуацію бізнесу.

З метою удосконалення правового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу на підставі опрацювання вищевказаного законодавства пропонується така структура проєкту Закону України «Про державну допомогу та підтримку суб'єктів підприємницької діяльності, що потребують релокації та евакуації»:

- Загальні положення (тезаурус; мета та цілі державної допомоги та підтримки суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; принципи державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; законодавство про державну допомогу та підтримку суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації);

- Засади надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації (учасники процесу надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; форми надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; джерела надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; обсяги державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; умови надання

державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; умови відмови у наданні державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації);

– Порядок надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації (порядок звернення суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації з приводу надання державної допомоги та підтримки; розгляд звернення суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації з приводу надання державної допомоги та підтримки; надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; звітування суб'єктів підприємницької діяльності, що здійснили релокацію та евакуацію, щодо використання державної допомоги та підтримки; контроль за використанням державної допомоги та підтримки суб'єктами підприємницької діяльності, що здійснили релокацію та евакуацію);

– Забезпечення державної допомоги та підтримки суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів релокації та евакуації (інституціональне забезпечення здійснення процесів релокації та евакуації суб'єктами підприємницької діяльності; інформаційне забезпечення здійснення процесів релокації та евакуації суб'єктами підприємницької діяльності; консультативне забезпечення здійснення процесів релокації та евакуації суб'єктами підприємницької діяльності; організаційне забезпечення здійснення процесів релокації та евакуації суб'єктами підприємницької діяльності; фінансове забезпечення здійснення процесів релокації та евакуації суб'єктами підприємницької діяльності);

– Визнання неналежного використання державної допомоги суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів релокації та евакуації та відповідальність за таке неналежне використання державної допомоги (види неналежного використання державної допомоги суб'єктам підприємницької діяльності на реалізацію процесів релокації та евакуації; умови визнання неналежного

використання державної допомоги суб'єктами підприємницької діяльності на реалізацію процесів релокації та евакуації; види відповідальності за неналежне використання державної допомоги суб'єктами підприємницької діяльності на реалізацію процесів релокації та евакуації; відповідальність за неналежне використання державної допомоги суб'єктами підприємницької діяльності на реалізацію процесів релокації та евакуації);

– Прикінцеві положення

Важливим питанням в контексті методологічних положень державної підтримки суб'єктів підприємницької діяльності, що потребують релокації та евакуації, є формування сукупності принципів такої підтримки. Звернімося до раніше опрацьованих Законів на предмет надання характеристики аналогічних позицій.

Так, Законом України «Про державну підтримку сільського господарства України» передбачено таку сукупність принципів вищевказаної підтримки – прозорість та публічність, прогнозованість та послідовність, справедливість та ефективність, цільове спрямування державної підтримки – при цьому [217]:

– прозорість та публічність державної підтримки сільського господарства України реалізуються через систему державної реєстрації (яка включає формування і ведення державних реєстрів, а також відкритий доступ до останніх);

– прогнозованість та послідовність державної підтримки сільського господарства України реалізуються через стійке нормативно-правове забезпечення щодо спонукання розвитку сільського господарства;

– справедливість державної підтримки сільського господарства України реалізується через співмірність поділу державної підтримки та ліміти щонайбільшого обсягу підтримки на одного виробника сільськогосподарської продукції;

– ефективність державної підтримки сільського господарства України реалізується через формування зручних умов сільськогосподарської діяльності, покращення якості та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції;

– цільове спрямування державної підтримки сільського господарства України реалізується через примат виділення державної підтримки відповідним малим фермерським господарствам.

Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні» в свою чергу закріплює наступні принципи державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні [240]:

- «– ефективність підтримки малого і середнього підприємництва;
- доступність отримання державної підтримки суб'єктами малого і середнього підприємництва;
- забезпечення участі представників суб'єктів малого і середнього підприємництва, громадських організацій, що представляють інтереси суб'єктів малого і середнього підприємництва, у формуванні та реалізації державної політики в зазначеній сфері;
- створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва, що відповідають вимогам, передбаченим загальнодержавними, регіональними та місцевими програмами розвитку малого і середнього підприємництва, до участі у виконанні таких програм та для отримання державної підтримки;
- ефективність використання бюджетних коштів, передбачених для виконання зазначених програм;
- відкритість і прозорість проведення процедур надання державної підтримки;
- доступність об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва для всіх суб'єктів малого і середнього підприємництва».

Закон України «Про державну підтримку кінематографії в Україні» ідентифіковано наступні принципи державної політики у сфері підтримки кінематографії [216]:

- «– протекціонізм державою сфери кінематографії, у тому числі виробництва, розповсюдження, популяризації та демонстрування фільмів, в отриманні інвестицій, у тому числі іноземних;
- визнання розвитку кінематографії одним із пріоритетів державної політики у сфері культури;

– ефективність підтримки кінематографії, у тому числі виробництва, розповсюдження, популяризації та демонстрування фільмів;

– доступність отримання державної підтримки суб'єктами кінематографії;

– забезпечення участі суб'єктів кінематографії, громадських об'єднань, що представляють їхні інтереси, творчих спілок у формуванні та реалізації державної політики у сфері кінематографії;

– відкритість і прозорість процедур надання державної підтримки»;

На підставі опрацювання вищевказаних підходів до базових положень державної підтримки, враховуючі особливості здійснення як державної підтримки, так і державної допомоги в контексті наданих автором визначень, пропонується така сукупність принципів державної допомоги та підтримки суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації:

– прозорість – суцільна всіляка ясність процедур з надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації;

– публічність – доведення до громадськості результатів надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації;

– законність – здійснення надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації виключно в межах чинного законодавства;

– справедливість – рівність всіх суб'єктів підприємницької діяльності в праві отримання державної допомоги та підтримки щодо реалізації процесів релокації та евакуації;

– доступність – максимальна легкість доступу до державної допомоги та підтримки для суб'єктів підприємницької діяльності щодо реалізації процесів їх евакуації та релокації;

– цільовий характер – адресність надання та використання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації

– економія – ощадливість у використанні суб'єктами підприємницької діяльності державної допомоги та підтримки щодо реалізації процесів релокації та евакуації;

– ефективність – ефективність використання державної допомоги та підтримки суб'єктами підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації;

– оперативність – максимальна швидкість надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації;

– підзвітність – відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності за отриману державної допомоги та підтримки щодо реалізації процесів їх релокації та евакуації;

– підконтрольність – здійснення суцільного контролю на всіх етапах руху державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації;

– гарантованість – абсолютна впевненість у отриманні державної допомоги та підтримки суб'єктами підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації згідно законодавству.

Реалізація вказаних принципів дозволить надати проекту Закону України «Про державну допомогу та підтримку суб'єктів підприємницької діяльності, що потребують релокації та евакуації» науково-обґрунтованого методологічного звучання, а отже сприятиме успішній реалізації останнього на практиці.

Висновки до розділу 5

1. Дослідження демонструє, що індустріальні парки, зокрема типу «браунфілд» і «грінфілд», відіграють вирішальну роль у сприянні релокації підприємств в умовах війни. Індустріальні парки надають готову інфраструктуру для відновлення та розвитку виробничих потужностей, що є особливо актуальним під час відновлення економіки. «Браунфілд» парки допомагають максимально ефективно використовувати існуючі ресурси, зокрема будівлі та комунікації, які можуть бути реконструйовані для нових потреб, тоді як «грінфілд» дозволяють створювати нові сучасні виробничі бази з урахуванням передових технологій та екологічних стандартів, залучаючи інвесторів для створення нових робочих місць. Це забезпечує не лише збереження існуючих робочих місць, але й створення нових можливостей для розвитку регіональної економіки. Також важливим є розвиток логістичної інфраструктури навколо індустріальних парків, що підвищує їх привабливість для інвесторів та покращує доступ до ринків збуту. Важливою складовою є також налагодження співпраці між державними органами, місцевою владою та бізнесом для спільного вирішення питань розвитку інфраструктури, що підвищує економічну ефективність та стійкість регіонів.

2. Питання державної підтримки є критичним для реалізації інвестиційних проєктів і забезпечення успішної релокації підприємств. Податкові пільги, гранти, субсидії, спрощення адміністративних процедур та підвищена прозорість регуляторного середовища є основними інструментами підтримки бізнесу, який змушений переїжджати. Крім того, важливу роль відіграє створення програм страхування ризиків для підприємств, що релокуються, що дозволяє зменшити невизначеність та покращити умови для інвестування. Ці заходи сприяють залученню інвесторів та забезпечують стабільність для підприємств, що переміщуються, мінімізуючи ризики та втрати, пов'язані з релокацією. Така підтримка також є сигналом для міжнародних інвесторів про готовність країни до економічних реформ та створення сприятливого середовища для бізнесу. Додатково, створення спеціальних економічних зон з пільговим режимом оподаткування може значно покращити умови для розвитку бізнесу у

нових регіонах та сприяти залученню додаткових інвестицій. Для підвищення ефективності державної підтримки важливо забезпечити координацію між різними гілками влади, а також запровадити механізми моніторингу та оцінки ефективності використання державних ресурсів для підтримки бізнесу, що переїжджає.

3. Аналіз показав, що кожен із типів індустріальних парків має свої унікальні переваги та виклики. «Браунфілд» парки пропонують економію завдяки використанню існуючої інфраструктури, але можуть вимагати значних інвестицій у модернізацію та очищення території від потенційних забруднень. Крім того, модернізація може бути ускладнена необхідністю узгодження з екологічними вимогами. «Грінфілд» парки, навпаки, забезпечують більшу гнучкість для розвитку інноваційних технологій та можливість планування інфраструктури з нуля, що дає можливість інтегрувати сучасні екологічні рішення, проте потребують значно більших інвестицій на етапі створення. Важливим викликом також є питання доступу до соціальної інфраструктури, таких як медичні та освітні заклади, а також забезпечення кваліфікованою робочою силою в регіонах, де створюються нові парки, що може потребувати додаткових зусиль зі сторони держави та місцевих органів влади. Для подолання цих викликів необхідно розробити комплексні програми підтримки, які включатимуть інвестування у соціальну інфраструктуру та створення сприятливих умов для залучення молодих фахівців та їх родин. Крім того, важливо забезпечити належне управління екологічними аспектами розвитку індустріальних парків, включаючи системи моніторингу впливу на довкілля та заходи з мінімізації негативних наслідків.

4. Одним із основних чинників успішної релокації є доступ до кваліфікованої робочої сили. Дослідження підкреслює необхідність розвитку професійної підготовки та перепідготовки кадрів, особливо в регіонах, де знаходяться індустріальні парки. Забезпечення високого рівня кваліфікації працівників сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів та прискоренню адаптації підприємств до нових умов. Особливу увагу слід приділити створенню умов для розвитку людського капіталу через партнерство між державою, навчальними закладами та бізнесом. Це включає проведення спеціалізованих курсів, організацію стажувань на підприємствах, а також створення сприятливих умов для працевлаштування молоді, що допоможе

скоротити дефіцит кадрів і сприятиме стабільності регіональної економіки. Держава та місцеві органи влади повинні інвестувати в освітні програми та створювати умови для підвищення кваліфікації робочої сили, зокрема через розвиток системи професійно-технічної освіти та співпраці з приватними компаніями. Також важливо підтримувати програми соціальної адаптації для працівників, які змушені були переїхати через конфлікт, що сприятиме їх швидкій інтеграції в нові громади та забезпеченню стабільного рівня життя. Додатково, потрібно стимулювати розвиток програм менторства та підприємництва, які допоможуть залучити талановитих фахівців та сприяти їхньому професійному розвитку, що в свою чергу посилить економічний потенціал регіонів.

5. Запропонована інтегрована модель релокації бізнесу включає багатоаспектний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства, стратегічного планування та врахування факторів людського, виробничого і природного капіталу. Важливою складовою є розробка стратегії, що включає оцінку ризиків та можливостей кожного конкретного регіону, а також адаптація бізнесу до нових умов функціонування. Особливу увагу необхідно приділити плануванню довгострокової стійкості підприємств, включаючи адаптацію до потенційних змін ринку та умов функціонування. Інтегрована модель дозволяє забезпечити стабільність та ефективність функціонування підприємств, що є критично важливим для економічної стійкості країни під час війни та у період відновлення. Використання цієї моделі також сприяє покращенню взаємодії між підприємствами, державою та іншими стейкхолдерами, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів та стійкість економіки в умовах постійних змін і викликів. Важливою частиною інтегрованої моделі є також впровадження інноваційних технологій та екологічно чистих виробничих процесів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках і довгостроковій стійкості економіки, зокрема в умовах змін клімату та зростаючих екологічних вимог. Крім того, важливо враховувати соціальні аспекти релокації, забезпечуючи підтримку працівників та їх родин, а також впроваджувати політики корпоративної соціальної відповідальності, що сприятиме підвищенню

довіри з боку громади та залученню додаткових інвестицій для розвитку місцевої економіки.

6. Питання формування правового механізму будь-якого напряму державного управління є надзвичайно важливим, оскільки одним з принципів державного управління загалом є принцип законності. Виходячи з раніше наданих визначень державного управління загалом, пропонуємо правовий механізм державного управління трактувати як сукупність унормованих положень, яким керується державне управління при реалізації своїх: мети, цілей та завдань. Раніше в процесі опрацювання трансформації нормативної бази щодо забезпечення реалізації процесів релокації та евакуації бізнесу було сформовано потребу в її удосконаленні на тлі нових викликів та вимог. Відгуком на таку необхідність має стати прийняття Закону України «Про державну допомогу та підтримку суб'єктів підприємницької діяльності, що потребують релокації та евакуації».

7. Встановлено, що вітчизняне законодавство в сфері державної допомоги та підтримки представлено сукупність Законів України, ретельний аналіз яких призвів до окремих та загального висновку, сутність якого полягає у абсолютному ігноруванні понятійної категорії «державна підтримка», а також відсутність положень щодо звітування та порядку контролю за використання державної підтримки. Для упорядкування термінологічної складової державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу пропонується рознесення в часі та просторі понять «державна допомога» та «державна підтримка» в контексті об'єкту дослідження в такій їх авторській інтерпретації: державна допомога суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації – долучення державою фінансових, матеріальних та інших ресурсів держави задля реалізації процесів релокації та евакуації їх бізнесу; державна підтримка суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації – різні форми сприяння з боку держави діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, що притерпіли релокацію та евакуацію бізнесу.

8. З метою удосконалення правового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу на підставі опрацювання вищевказаного законодавства пропонується така структура проєкту Закону України «Про державну допомогу та

підтримку суб'єктів підприємницької діяльності, що потребують релокації та евакуації»:

- Загальні положення (тезаурус; мета та цілі державної допомоги та підтримки суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; принципи державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; законодавство про державну допомогу та підтримку суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації);

- Засади надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації (учасники процесу надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; форми надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; джерела надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; обсяги державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; умови надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; умови відмови у наданні державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації);

- Порядок надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації (порядок звернення суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації з приводу надання державної допомоги та підтримки; розгляд звернення суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації з приводу надання державної допомоги та підтримки; надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації; звітування суб'єктів підприємницької діяльності, що здійснили релокацію та евакуацію, щодо використання державної допомоги та підтримки; контроль за використанням державної допомоги та підтримки суб'єктами підприємницької діяльності, що здійснили релокацію та евакуацію);

– Забезпечення державної допомоги та підтримки суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів релокації та евакуації (інституціональне забезпечення здійснення процесів релокації та евакуації суб'єктами підприємницької діяльності; інформаційне забезпечення здійснення процесів релокації та евакуації суб'єктами підприємницької діяльності; консультативне забезпечення здійснення процесів релокації та евакуації суб'єктами підприємницької діяльності; організаційне забезпечення здійснення процесів релокації та евакуації суб'єктами підприємницької діяльності; фінансове забезпечення здійснення процесів релокації та евакуації суб'єктами підприємницької діяльності);

– Визнання неналежного використання державної допомоги суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів релокації та евакуації та відповідальність за таке неналежне використання державної допомоги (види неналежного використання державної допомоги суб'єктам підприємницької діяльності на реалізацію процесів релокації та евакуації; умови визнання неналежного використання державної допомоги суб'єктами підприємницької діяльності на реалізацію процесів релокації та евакуації; види відповідальності за неналежне використання державної допомоги суб'єктами підприємницької діяльності на реалізацію процесів релокації та евакуації; відповідальність за неналежне використання державної допомоги суб'єктами підприємницької діяльності на реалізацію процесів релокації та евакуації);

– Прикінцеві положення.

9. На формування науково-обґрунтованого методологічного підґрунтя вищевказаного Закону сформовано сукупність принципів державної допомоги та підтримки суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації, а саме: прозорість – суцільна всіляка ясність процедур з надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації; публічність – доведення до громадськості результатів надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації; законність – здійснення надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо

реалізації процесів релокації та евакуації виключно в межах чинного законодавства; справедливість – рівність всіх суб'єктів підприємницької діяльності в праві отримання державної допомоги та підтримки щодо реалізації процесів релокації та евакуації; доступність – максимальна легкість доступу до державної допомоги та підтримки для суб'єктів підприємницької діяльності щодо реалізації процесів їх евакуації та релокації; цільовий характер - адресність надання та використання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації; економія – ощадливість у використанні суб'єктами підприємницької діяльності державної допомоги та підтримки щодо реалізації процесів релокації та евакуації; ефективність – ефективність використання державної допомоги та підтримки суб'єктами підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації; оперативність – максимальна швидкість надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації; підзвітність – відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності за отриману державної допомоги та підтримки щодо реалізації процесів їх релокації та евакуації; підконтрольність – здійснення суцільного контролю на всіх етапах руху державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації; гарантованість – абсолютна впевненість у отриманні державної допомоги та підтримки суб'єктами підприємницької діяльності щодо реалізації процесів релокації та евакуації згідно законодавству.

ВИСНОВКИ

1. Відсутність понятійної ідентифікації словникової конструкції «державне управління процесами релокації та евакуації бізнесу» в науковому полі потребує останньої. На розвиток тезаурусу науки про державне управління через надання авторського визначення поняття «державне управління процесами релокації та евакуації бізнесу» під яким пропонується розуміти окремий напрям державного управління в межах якого держава через державні органи та інші суб'єкти державного управління здійснює цільовий послідовний регулюючий вплив на організацію фізичного переміщення суб'єктів підприємницької діяльності та їх господарського майна з місця постійної дислокації через виникнення можливого чи фактичного впливу наслідків надзвичайних ситуацій до безпечних для ведення такої діяльності місць з метою забезпечення їх безперервного та повноцінного функціонування задля подальшого економічного розвитку країни. Надане визначення сприяє комплексному баченню змісту та ролі вказаного напрямку державного управління, а його ідентифікація формує основу концептуалізації державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу та окреслення подальших методологічних напрацювань в його сфері.

2. Задля розвитку теоретичних основ державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу проведено концептуалізацію державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу через визначення мети останнього (забезпечення безперервного та повноцінного функціонування економічних суб'єктів в умовах впливу наслідків надзвичайних ситуацій задля подальшого економічного розвитку країни), його функцій (загальних (планування/прогнозування, організація, керівництво, контроль) та спеціальних (інституційна, діяльнісна, захисна, безпекова, інформаційна, бюджетна, трудова) та завдань в межах спеціальних функцій (забезпечення існування первинних економічних інституцій як складових інституту економіки країни; забезпечення здійснення

відповідного функціонального напрямку державного управління в країні; забезпечення захисту бізнесу в країні, як основи її економічного розвитку; забезпечення збереження та досягнення необхідного рівня виробничої безпеки країни, як складової економічної безпеки країни; забезпечення суспільства правдивою та оперативною інформацією щодо стану бізнесу та виробничої безпеки в країні; забезпечення наповнення дохідної частини державного та місцевих бюджетів з боку бізнесу, що підлягає чи зазнав евакуації та релокації; забезпечення зайнятості працівників бізнесових структур, що підлягають чи зазнали евакуації та релокації). Остання дозволила сформувати чіткі вектори об'єктної уваги вказаного напрямку державного управління, а також ідентифікувати функціональні кластери механізмів державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу.

3. В роботі розвинуто інституційні засади державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу через формування інституційно-функціональної моделі в якій: Президент України реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу організаційну, інституційну, безпекову, захисну функції; Верховна рада України – організаційну, інституційну, безпекову, захисну, контрольну функції; Рада національної безпеки та оборони України – реалізує в межах державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу прогностично-планову, організаційну, інституційну, безпекову, захисну, контрольну функції; Кабінет міністрів України – прогностично-планову, керівну, організаційну, інституційну, безпекову, інформаційну, бюджетну та трудову функції; Міністерство економіки України – прогностично-планову, керівну, організаційну, контрольну, інституційну, діяльнісну, захисну, безпекову, інформаційну, бюджетну, трудову функції; Міністерство фінансів України – прогностично-планову, організаційну, контрольну функції; Державна казначейська служба України – організаційну функцію; Рахункова палата України, Державна аудиторська служба України – контрольні функції. Розроблена інституціонально-функціональна модель ідентифікує та пояснює функціональні повноваження та зв'язки суб'єктів державного управління процесами

релокації та евакуації бізнесу в контексті загальних та спеціальних функцій. Її реалізація на практиці сприятиме упорядкуванню процесу державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу, покращенню його координації, а отже його результативності та ефективності останнього.

4. Запропонована модель релокації характеризується багаторівневою структурою, яка включає такі етапи: аналіз передумов, оцінку ризиків, стратегічне планування, залучення зацікавлених сторін, оперативний перехід, інтеграцію бізнесу та пострелокаційний моніторинг. Основною перевагою моделі є її гнучкість, що дозволяє адаптуватися до непередбачуваних викликів та різноманітних контекстів. Системний підхід до планової релокації сприяє мінімізації ризиків і збоїв, тоді як екстрена релокація орієнтована на забезпечення безпеки та підтримання базових операцій за обмежених часових ресурсів. В умовах України, зумовлених воєнними діями, запропонована модель демонструє універсальність і здатність адаптуватися до різноманітних кризових ситуацій, таких як природні катастрофи чи економічні кризи. Модель забезпечує стабільність, безперервність та сталий розвиток бізнесу, одночасно створюючи передумови для інтеграції в нове соціально-економічне середовище.

5. Податкові пільги, гранти, субсидії, спрощення адміністративних процедур і програми страхування ризиків є основними інструментами підтримки релокації підприємств. Це мінімізує ризики, пов'язані з релокацією та забезпечує залучення інвесторів. Важливу роль відіграють спеціальні економічні зони та прозорі механізми моніторингу ефективності використання державних ресурсів. Запропоновано механізм координації державної підтримки, яка включає створення страхових механізмів для релокованих підприємств, інтеграцію спеціальних економічних зон у регіональні стратегії розвитку та впровадження систем моніторингу ефективності державної допомоги.

6. Процес релокації створює унікальні можливості для оптимізації бізнес-моделей, впровадження інноваційних технологій та розширення ринкової присутності. Використання нових

інфраструктур, таких як індустріальні парки та можливість кооперації з іншими підприємствами сприяє впровадженню інновацій та створенню партнерств. Крім того, релокація стимулює перегляд існуючих операційних процесів, удосконалення ланцюгів постачання, розширення клієнтської бази та вихід на нові ринки, що значно підвищує конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі. Розроблено концепцію релокації бізнесу як інструменту інноваційного розвитку, яка включає механізми адаптації бізнес-моделей до нових умов через автоматизацію, впровадження цифрових технологій та диверсифікацію ринків, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємств.

7. Проведене дослідження показало значне скорочення кількості активних підприємств упродовж останнього десятиліття через економічні та політичні потрясіння, включаючи анексію Криму, конфлікт на Донбасі та повномасштабну війну. Особливо вразливими виявилися регіони, що знаходяться у зоні бойових дій. Попри це, окремі галузі, такі як оптова торгівля, промисловість та сільське господарство, зберегли відносну стійкість і залишаються ключовими драйверами економіки. Територіальна диференціація підприємницької активності поглибилася: західні регіони демонструють вищу стійкість, тоді як східні регіони постраждали найбільше. Незважаючи на суттєве зниження підприємницької активності, бізнес починає адаптуватися до нових умов. Позитивна динаміка індексу Ukrainian Business Index у 2023-2024 роках свідчить про поступове покращення настроїв підприємців та їхню здатність адаптувати бізнес-моделі до кризових умов. Окремі сектори, такі як аграрний, будівельний та торговий, демонструють здатність до відновлення завдяки державній підтримці та внутрішній міграції бізнесу. Для подальшого відновлення економіки необхідно посилити державну підтримку через розвиток інфраструктури, створення спеціальних економічних зон та впровадження механізмів страхування ризиків для підприємств. Додаткові інвестиції у соціальну інфраструктуру та підтримка підприємців у постраждалих регіонах можуть сприяти зменшенню територіальних диспропорцій та відновленню економічної активності на національному рівні.

8. На розбудову теоретичних засад фінансового забезпечення державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу запропоновано розуміти під «фінансовим механізмом державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу» сукупність принципів, форм, методів, інструментів, важелів, стимулів, заходів, інших положень щодо функціонування та організації фінансових відносин на забезпечення здійснення цільового послідовного регулюючого впливу держави на організацію фізичного переміщення суб'єктів підприємницької діяльності та їх господарського майна з місця постійної дислокації через виникнення можливого чи фактичного впливу наслідків надзвичайних ситуацій до безпечних для ведення такої діяльності місць з метою сприяння їх безперервного та повноцінного функціонування задля подальшого економічного розвитку країни. Таке розуміння фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу сприяло формуванню чіткої уяви про його структуру, компоненти, мету та цілепокладання.

9. В роботі детально опрацьовано структурні та змістовні положення фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу унаслідок чого сформовано модель останнього, яка включає: мету, принципи (загальні та спеціальні), функції, методи, технології, важелі, стимули, забезпечення та заходи. Реалізація розробленої моделі фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу дозволить оперативно та цілеспрямовано надавати адресну допомогу та підтримку бізнесу в умовах необхідності його релокації та евакуації, а також сприятиме забезпеченню контролю за використанням бюджетних коштів, спрямованих на державну допомогу та підтримку релокації та евакуації бізнесу.

10. На забезпечення практичного запровадження фінансового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу розроблено підходи до диверсифікації джерел покриття державних витрат на реалізацію процесів релокації та евакуації бізнесу шляхом надання умотивованих пропозицій щодо: започаткування бюджетної програми 1201460 «Забезпечення реалізації процесів

релокації та евакуації бізнесу» в межах надання бюджетних асигнувань Міністерству економіки України, а також опрацювання додаткових джерел покриття таких видатків у формі: державних кредитів та позик; міжнародної технічної допомога у грошовій формі; грантів на бюджетну підтримку. Практична реалізація вказаної бюджетної програми через паспорт останньої дозволить набути фінансовому механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу дійсно практичного характеру, що забезпечить відновлення виробничого потенціалу як на -мікро, так і -макро рівнях, а застосування запропонованих додаткових джерел покриття відповідних бюджетних видатків дозволить в повній мірі здійснити фінансове забезпечення реалізації процесів евакуації та релокації бізнесу, що, в свою чергу, підвищить ефективність та результативність державного управління вказаними процесами.

11. Дослідження підтверджує, що індустріальні парки, зокрема типів “браунфілд” і “грінфілд”, є ключовими інструментами для підтримки релокації підприємств в умовах війни. “Браунфілд” парки дозволяють максимально ефективно використовувати існуючі ресурси через реконструкцію наявної інфраструктури, тоді як “грінфілд” створюють можливості для інтеграції інноваційних технологій та екологічних стандартів. Обидва типи сприяють збереженню робочих місць, залученню інвесторів та відновленню регіональної економіки. Розроблено концепцію інтеграції індустріальних парків у процес релокації бізнесу, яка передбачає розвиток логістичної інфраструктури навколо парків, екологічний моніторинг та партнерство між державою, місцевою владою та бізнесом для підвищення економічної ефективності та стійкості регіонів.

12. Державна підтримка є ключовим чинником для забезпечення успішної релокації підприємств. Інструменти, такі як податкові пільги, гранти, субсидії та спрощення адміністративних процедур, сприяють зменшенню невизначеності та ризиків, пов'язаних із релокацією. Програми страхування ризиків для підприємств допомагають створити сприятливі умови для інвестування, що також приваблює міжнародних інвесторів і сприяє стабільності економіки. Впровадження спеціальних

економічних зон з пільговим режимом оподаткування значно покращує умови для розвитку бізнесу у нових регіонах, стимулюючи залучення додаткових інвестицій. Партнерство між державою, бізнесом та закладами освіти, а також програми соціальної адаптації, забезпечують стабільність регіональної економіки та сприяють довгостроковій стійкості підприємств. Запропоновані інструменти регіональної підтримки процесів релокації передбачають багатофакторний підхід, що включає оцінку економічного потенціалу, стратегічне планування, інноваційні технології та екологічно чисті виробничі процеси. Враховано соціальні аспекти релокації, зокрема підтримку працівників та їхніх родин. Правовий механізм державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу має забезпечити стійкість бізнесу, ефективне використання ресурсів і конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Важливим елементом є впровадження корпоративної соціальної відповідальності, яка сприяє довірі громадян та залученню додаткових інвестицій.

13. З метою поглиблення теоретико-методологічні засад правового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу сформовано авторські визначення понять державна допомога суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації (під якою пропонується розуміти долучення державою фінансових, матеріальних та інших ресурсів держави задля реалізації процесів релокації та евакуації їх бізнесу) та державна підтримка суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації (під якою пропонується розуміти різні форми сприяння з боку держави діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, що зазнали релокації та евакуації бізнесу), а також формування сукупності принципів державної допомоги та підтримки суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації (прозорість, публічність, законність, справедливість, доступність, цільовий характер, економія, ефективність, оперативність, підзвітність, підконтрольність, гарантованість). Їх запровадження на практиці забезпечить набуття вказаним механізмом чіткості, повноти та наукової обґрунтованості.

14. На удосконалення правового механізму державного управління процесами релокації та евакуації бізнесу розроблено проектну структуру Закону України «Про державну допомогу та підтримку суб'єктів підприємницької діяльності, що потребують релокації та евакуації», що включає розділи: «Загальні положення», «Засади надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації», «Порядок надання державної допомоги та підтримки суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів їх релокації та евакуації», «Забезпечення державної допомоги та підтримки суб'єктів підприємницької діяльності щодо процесів релокації та евакуації», «Визнання неналежного використання державної допомоги суб'єктам підприємницької діяльності щодо процесів релокації та евакуації та відповідальність за таке неналежне використання державної допомоги», «Прикінцеві положення». Реалізація на практиці останньої дозволить упорядкувати та необхідним чином розширити практичні законодавчі положення щодо надання підтримки та допомоги бізнесу, що потребує релокації та евакуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. About S3 Smart Specialisation. Language selection. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en.
2. Adams D., De Sousa C., Tiesdell S. Brownfield development: A comparison of North American and British approaches. *Urban Studies*. 47(1). 2010. Pp. 75-104.
3. Alberti M. The effects of urban patterns on ecosystem function. *International Regional Science Review*. 28(2). 2005. Pp. 168-192.
4. Alker S., Joy V., Roberts P., Smith N. The definition of brownfield. *Journal of Environmental Planning and Management*. 43(1). 2000. Pp. 49-69
5. Almost 14,000 Ukrainian businesses created in Poland in the first nine months of 2022. Article title in electronic access. 2023. URL: <https://notesfrompoland.com/2023/01/12/almost-14000-ukrainian-businesses-created-in-poland-in-the-first-nine-months-of-2022/>.
6. Arauzo-Carod J.M., Liviano-Solis D., Manjón-Antolín M. Empirical studies in industrial location: An assessment of their methods and results *JORS* 50. 2010. pp. 685-711.
7. Balbontin C., Hensher D. Firm-specific and location-specific drivers of business location and relocation decisions. *TR* 39(5). 2019. Pp. 569-588.
8. Bodenmann B.R., Axhausen K. Destination choice for relocating firms: A discrete choice model for the St. Gallen region, Switzerland. *PIRS* 91. 2012. Pp. 319-341.
9. Brouthers K. D. Entry mode choice and performance: Internationalization theory, empirical evidence, and the need for more complex approaches. *Journal of International Business Studies*. 51(4). 220. Pp. 525-537.
10. Brouwer A., Mariotti I., J. van Ommeren, The firm relocation decision: An empirical investigation. *Ann Reg. Sci*. 38. 2004 .pp. 335–347.
11. Dvulit Z., Skrypnyk Y. The role of industrial parks and warehouse logistics in the context of recover of the economy of Ukraine. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and*

problems of development. 2024. Vol. 2024, no. 1. P. 190–198. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.190>.

12. EU launches €20 million program to fund Ukrainian startups. The Kyiv Independent. 2023. URL: <https://kyivindependent.com/eu-launches-eu20-million-program-to-fund-ukrainian-startups/>.

13. European Commission. Thematic Smart Specialisation Platforms. Language selection. 2023. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/thematic_platforms_en.

14. Gheorghe C., Panazan O. Model for Industrial Business Relocation in Eastern Europe. MATEC Web of Conferences. 2021. T. 343. C. 07011. URL: <https://doi.org/10.1051/mateconf/202134307011>.

15. Gradus Research Company. Опитування українського бізнесу. 2022. 15 с. URL: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbis_Ukrainian_Business_Survey.pdf.

16. Innovation-driven growth in regions: The role of smart specialisation. Paris: OECD. 2013. URL: <https://web.archive.oecd.org/2013-12-11/260180-smart-specialisation.pdf>.

17. International Labour Organization. Ukraine: Amid War, ILO Report Sees 4.8 Million Jobs Lost. URL: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_844625/lang--en/index.htm

18. International Valuation Standards (IVS). Official edition. London. 2022. URL: <http://www.afo.com.ua/doc/ivsc-effective-31-jan-2022.pdf>.

19. International Valuation Standards Council. IVSC. URL: <https://www.ivsc.org/standards/>.

20. Johansson M., Olhager J., Manufacturing relocation through offshoring and backshoring: the case of Sweden. JMTM 29(4). 2018. Pp. 637-657.

21. Katsikeas C. S., Leonidou L. C., Zeriti A. Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. International Marketing Review. 36(6). 2019. Pp. 887-914.

22. Kiel Institute for the World Economy. Ukraine Support Tracker. 2022. URL: <https://www.ifw-kiel.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/>.

23. Lavreniuk V., Polishchuk Ye., Kornyliuk A., Horbov V., Ivashchenko A. Government response on russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. T. 21. № 4. C. 556–576. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42).
24. McCann P., Acs Z.J. Globalization: Countries, cities, and multinationals. *Regional Studies*. 54(6). 2020. Pp. 747-759.
25. McCarthy L. The brownfield dual land-use policy challenge: Reducing barriers to private redevelopment while connecting reuse to broader community goals. *Land Use Policy*. 19(4). 2002. Pp. 287-296.
26. MIGA. World Bank Group Guarantees deliver efficiency and boost impact. URL: <https://www.miga.org/>
27. Pidorycheva I., Bash A. Smart Specialization of Industrial Regions Of Ukraine: Organizational And Economic Support. 2024. URL: <http://www.ojs.econindustry.org/index.php/ep/article/view/300>.
28. Prozorro.Sale. Релокація. Електронна торгова система. URL: https://prozorro.sale/marketplace_landing-page/.
29. Reuters. War upends Ukraine’s economy in a shift that may be permanent. 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/war-upends-ukraines-economy-shift-that-may-be-permanent-2024-05-09/>.
30. Risselada A.V., Schutjens V.F. Real estate determinants of firm relocation in urban residential neighbourhoods. *Oort, Econ Soc Geogr*. 104. 2013. Pp. 136-158.
31. Sleuwaegen L., Pennings E. International relocation of production: Where do firms go?. *SJPE* 53, 2006. Pp. 430-446.
32. Søren Vøxted. 100 years of Henri Fayol. *Management Revue*. Vol. 28. No. 2. 2017. pp. 256-274. URL: <https://www.jstor.org/stable/26381589>.
33. Talking Business in Ukraine: Conversation with Uklon, Ukraine’s leading ride-hailing service. *The Kyiv Independent*. URL: <https://kyivindependent.com/uklon-talking-business-in-ukraine/>.
34. Tate W. L., Bals L., Ellram L. M. Supply chain integration and the global relocation of manufacturing. *International Journal of Production Research*, 57(13), 2019. Pp. 4158-4174.
35. Tereshchuk A. Relocation of business in Ukraine and the EU”. *Biz.ligazakon*, 2024. URL: biz.ligazakon.net/analitycs/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-12-Mar.

36. The World Bank. The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war>.

37. Thornton G., Franz M., Edwards D., Pahlen G., Nathanail P. The challenge of sustainability: incentives for brownfield regeneration in Europe. *Environmental Science & Policy*. 10(2). 2007. Pp. 116-134.

38. Vojtko M., Mrazova M. The role of public-private partnerships in brownfield regeneration in Central Europe. *Journal of Urban Planning and Development*. 146(2). 2022.

39. Xu Y., Wang L., Huang L. Promoting brownfield redevelopment: A review of brownfield incentivization policies in China. *Land Use Policy*. 2021. № 102. 105269.

40. World Bank. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment. 2022. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099445209072239810/pdf/P17884304837910630b9c6040ac12428d84.pdf>.

41. YC.Market. Аграрії та юристи найчастіше закривали бізнес за час повномасштабної війни. Аналіз від YouControl.Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/aghrariyi-ta-iuristi-naichastishie-zakrivali-biznies-za-chas-povnomasshtabnoyi-viini-analiz-vid-youcontrol-market/>.

42. Аблязов Р. А., Падурець Г. І., Чудаєва І. Е. Командний менеджмент : Навч. посібник. За ред. Р. А. Аблязова. К. : Професіонал, 2008. 352 с.

43. Авер'янов В. Б. Державне управління. Енциклопедія Сучасної України. Редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]. К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. 2007. URL: <https://esu.com.ua/article-26159>.

44. Адміністративне право України. [за ред. Ю. П. Битяка]. Х.: Право, 2001. 528 с.

45. Адміністративне право України: [підручник / за заг. ред. С.В. Ківалова]. Одеса : Юридична література, 2003. 896 с.

46. Акімова Л. М. Механізм державного управління забезпеченням економічної безпеки в Україні: теоретико-методологічні засади.: дис. на здоб. наук. ступ. д.д.у. К.: МАУП. 487 с.

47. Алфьоров С. М., Ващенко С. В., Долгополова М. М., Купін А. П. Адміністративне право. Загальна частина. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
48. Амосов О. Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування: Збірник наукових праць: У 2 ч. / За заг. ред. Г. І. Мостового, Г. С. Одінцової. Х.: ХарРІДУ УАДУ, 2001. – Вип. 2. С. 10-16.
49. Арбузов С. Г., Колобов Ю. В., Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківська енциклопедія. К. : Центр наукових досліджень Національного банку України : Знання, 2011. 504 с.
50. Артус М. М. Фінансовий механізм в умовах ринкової економіки. Фінанси України. 2005. № 5. С. 54-59.
51. Бабкіна Н. І. Розвиток малого підприємництва туристичної сфери в курортному місті. Держава та регіони. 2010. № 4. С. 4–6.
52. Базилевич В., Базилевич К., Баластрик Л. Макроекономіка: підручник. За ред. В. Базилевича. 2-ге вид., випр. К.: Знання, 2005. 851 с.
53. Бахтіна Ю. С. Поняття та класифікація функцій державного управління. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна Серія «ПРАВО». Випуск 26, 2018. С. 85-89.
54. Безгуба М. О. Фінансовий механізм державного регулювання економіки. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 28(1). С. 158-165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есву_2016_28\(1\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есву_2016_28(1)_22).
55. Бelay С., Писаревський С., Ковальчук Ю. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері логістичного забезпечення сил безпеки і оборони України в умовах релокації бізнесу. Актуальні питання у сучасній науці. №2, 2024. С. 249-262.
56. Білокур Є. І. Функції державного управління: поняття, особливості, правове регулювання : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Одеса. 2015. 23 с.
57. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2023. № 2. С. 50–54.
58. Бланк І. О. Основи фінансового менеджменту. Т. 1. Київ : Ніка- Центр, 2001. 592 с.

59. Бондаренко К. Щодо питання визначення об'єкту державного управління. Юридичний вісник. №6. 2014. С. 62-66.
60. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. Вісник Львівського університету. 2022. Серія економічна. С. 178-196.
61. Бречко О. Теоретичні аспекти фінансового механізму державного регулювання економіки регіону Наука молода. 2004. № 2. С. 1-5.
62. Брітченко І. Г. Вплив малого бізнесу на регіональний розвиток. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки 5 (1). 2010. С. 22-26.
63. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. №2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20150920#Text>
64. Верхоглядова Н. І., Чередніченко О. Д., Стенічева І. Б. Стратегічні важелі регіонального економічного розвитку (на прикладі Дніпропетровської області). Держава та регіони. 2010. № 4. С. 29–32.
65. Винокуров П. П., Рябоконь Н. П. Концепт безпеки регіонального бізнесу в Україні: теорія хаосу та фрактальний погляд на організацію бізнесу. Оргкомітет вважає за доцільне повідомити, що не всі положення і висновки окремих авторів є беззаперечними. Разом з тим, вважаємо можливою їх публікацію з метою обговорення. 2022.
66. Висоцький О. Ю., Висоцька О. Є., Шаров Ю. П. Основи державного управління. Частина І. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2008. 52 с.
67. Вовк Т. В., Зима О. О. Застосування фінансового механізму державного управління екологічною освітою в умовах нової освітньої субвенції. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 6. С. 88-92.
68. Гончарук О. Б., Савичук Н. О. Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 77–83.
69. Горюнов Д., Самойлюк М., Кобернік О. Деретуляція бізнесу в Україні. Аналітична записка. Центр економічної стратегії. 2023. URL: <https://ces.org.ua/deregulation-of-business-in-ukraine-brief/>.
70. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

71. Гривківська С. М. Фінансовий механізм: теорія, методологія, практика. Економіка. Менеджмент, Бізнес. №1 (15). 2016. С. 94-100.

72. Григоренко Ю. Problems of industrial parks development in Ukraine in the third year of the war. GMK. URL: <https://gmk.center/en/posts/problems-of-industrial-parks-development-in-ukraine-in-the-third-year-of-the-war/>.

73. Грицишен Д. О., Кучук А. О. Розробка системи внутрішньої звітності щодо процесу евакуації як інформаційна основа аналітичної оцінки. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2022. Вип. 2 (52). С. 18-28.

74. Громадська організація «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». Нове щомісячне опитування підприємств. Випуск 23 (03.2024). URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/23-2024/267941877#1>.

75. Громадська організація «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». Нове щомісячне опитування підприємств. Випуск 26 (06.2024). URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/2024_NRES_June_FINAL_UKR.pdf.

76. Гуманецька В. Адаптація малого та середньо-го бізнесу до господарювання в умовах кризи. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2010. № 2 (12). С. 13–15.

77. Гурне Б. Державне управління. пер. з фр. В. Шовкун ; Ін-т держ. упр. та самоврядування при Каб. Міністрів України. К.: Основи. 1993. 166 с.

78. Дацишин М. Релокація підприємств у західні регіони України: що важливо знати громадам, які хочуть їх прийняти? Підтримка децентралізації в Україні. 2022. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/04/business_relocation.pdf.

79. Дедушек Г. І. Фінансовий механізм як складова державного регулювання національної економіки. Роль вищої освіти у стійкому розвитку. 2012. URL: <https://econom.karazin.ua/upim/jod9vjYU.pdf#page=85>

80. Дем'янишин В., Лободіна З. Розвиток фінансового механізму в умовах реформування фінансової системи України. Формування ринкової економіки. 2020. Вип. 43. С. 59-80.

81. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

82. Державне управління : підручник : у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К.: Дніпропетровськ : НАДУ. 2012. Т. 1. 564 с.

83. Державне управління в Україні / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. К.: Юрінком Інтер. 1998. 432 с.

84. Державне управління в Україні : наукові, правові, кадрові та організаційні засади: [Навчальний посібник] / За заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів : Видавництво національного університету "Львівська політехніка". 2002. 352 с.

85. Державне управління в Україні: навчальний посібник / [за заг. ред. В. Б. Авер'янова]. К.: Вид-во ТОВ «СОМІ», 1999. 265 с.

86. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. За заг. ред. В. Б. Авер'янова. К.: Факт. 2003. 384 с.

87. Державне управління: Словник-довідник / За заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ. 2002. 228 с.

88. Деякі питання державного стимулювання створення та функціонування індустріальних парків: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2024 № 644. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644-2024-п#Text>

89. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2022 р. № 314: станом на 16 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-п#Text>.

90. ДіяБізнес. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. 2022. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24851stan_ta_potrebi_biznesu_v_ukraini_sektoral_nij_rozriz_veresen_2022.pdf.

91. ДіяБізнес. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування у квітні-травні 2024 року. 2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potrebbiznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-u-kvitni-travni-2024-roku>.

92. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М.О. 2018. 305 с.
93. Драган І., Орлова Н. Державне регулювання щодо організації евакуації бізнес-структур та мінімізація військових ризиків. Публічне управління та місцеве самоврядування. №2. 2024. С. 29–35.
94. Еко-індустріальні парки (ЕІП). Проект GEIPP Ukraine. URL: <https://geipp-ukraine.org/>.
95. Економічна енциклопедія. У 3 Т. за ред. С.В. Мочерного. К.: Видавничий центр «Академія»; Тернопіль: Академія народного господарства. 2000. Т. 1. 805 с.
96. Економічна енциклопедія: У 3-ох томах. Т. 3 / Редкол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та інш. К.: Видавничий центр «Академія». 2002. 952 с.
97. Економічна правда. 90% нових кредитів для бізнесу – програма 5-7-9%. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/18/704416/>.
98. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. Е64 упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ. 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.
99. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ. 2011. Т. 2: Методологія державного управління/ наук.-ред. колегія: Ю. П. Сурмін (співголова), П.І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.
100. Євдокимов В. В., Грицишен Д. О., Свірко С. В. Бухгалтерський облік в секторі загального державного управління України. Том 1: бухгалтерський облік в бюджетних установах України: підручник. Житомир: Видавець О. О. Євенок, 2017. 1380 с.
101. Європейська Комісія. Координаційна платформа для України. URL: https://commission.europa.eu/index_en.
102. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління (Основи теорії державного управління): навчальний посібник у трьох частинах. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. Ч. 1. Основи теорії державного управління. 2013. 268 с.

103. Ємельянов В. М., Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : [навчальний посібник]. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. 2015. 336 с.

104. Єршова Н. Г. Поняття правового механізму в контексті публічної політики: міжнародний досвід для України. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 179–185.

105. Жаліло Я. А., Базилук Я. Б., Кононенко С. В., Яблонський О. В. Післявоєнне відновлення України: принципи, пріоритети, механізми. К.: НІСД. 2022. 116 с.

106. Жукова Є. О. Публічне адміністрування та державне управління: особливості співвідношення. Аналітично-порівняльне правознавство. № 2. 2022. С. 137-140. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261777/258187>.

107. Забудова індустріального парку «Хотин Invest». DREAM. URL: [https://dream.gov.ua/ua/project/DREAM-UA-020524-7FF9BC22/profile?fromFilter\[location\]=UA73060610000066784&fromFilter\[location\]=UA73000000000044923](https://dream.gov.ua/ua/project/DREAM-UA-020524-7FF9BC22/profile?fromFilter[location]=UA73060610000066784&fromFilter[location]=UA73000000000044923).

108. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів зі значними інвестиціями» від 17.12.2020 р. № 1116-IX. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>.

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

110. Захаров В. Фінансовий механізм системи державного управління автомобільними дорогами України. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 36. С. 225-231.

111. Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 3(50). С. 265–281.

112. Зятковський І. В. Теоретичні засади фінансів підприємств. Фінанси України. 2000. № 4. С. 17-26.

113. Іванова О. Сутність та характеристика фінансового механізму державного управління у сфері фізичної культури і спорту. Університетські наукові записки. 2020. № 6 (78). С. 112-121.

114. Індустріальний парк «Марамуреш». Екоіндустріальні парки (ЕІП). Проект GEIPP Ukraine. URL: https://geipp-ukraine.org/industrial_parks/industrialnyj-park-maramuresh/.
115. Індустріальні парки: підсумки 2022 року. propertytimes.com.ua. 2022. URL: https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/industrialni_parki_pidsumki_2022_roku.
116. Кагановська Т. Є. Поняття та зміст державного управління. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка. 2009. № 2. С. 73–81.
117. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. № 1(11). С. 140–150.
118. Казюк Я. Теоретичні основи механізму державного управління бюджетними ресурсами. Публічне управління: теорія та практика. 2014. Вип. 3. С. 137-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_3_23.
119. Кандагура К. С. Механізм державного управління у сфері взаємовідносин влади з інститутами громадянського суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 1. 2015. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=808>
120. Карапетян А. О. Шляхи вдосконалення фінансового механізму державного управління системою вищої освіти України. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 10. 2014. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=769>
121. Карп'як, О. О., Гавриш О. А. Стан та тенденції розвитку сільськогосподарської галузі України. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 34-35.
122. Кириленко О. П. Фінанси: Навч. пос. Тернопіль: Т.О.В. ЦМДС. 1998. С. 34.
123. Кіпіоро І. М. Механізми активізації інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2015. № 4. С. 111-115.
124. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. 2-е вид., переробл. та доповн. К.: ЦУЛ. 2002. 495 с.

125. Климчук О., Погорілий В. Релокація в ІТ-індустрії: quo vadis? URL: <https://itukraine.org.ua/relokacz%D1%96ya-v-%D1%96t-%D1%96ndustr%D1%96%D1%97-quo-va>.

126. Ковальчук Л., Бородата К. Релокація аграрних підприємств в умовах воєнного стану: законодавство, проблеми та перспективи. Актуальні питання у сучасній науці. 2022. № 6 (6). С. 120-132. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/download/3090/3104>.

127. Ковальчук Н. О., Павлюк А. О. Антикризисний фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. № 3. С. 203-208.

128. Ковалюк О. М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики). Л.: Видав. центр ЛНУ. 2002. С. 22.

129. Колесник І. Релокація бізнесу в умовах війни: варіанти та покрокова інструкція. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=relokatsiya-biznesu-v-umovah-vijny-varianty-ta-pokroкова-instruktsiya>.

130. Коломоєць Т. О. Адміністративне право України. Академічний курс: підручник. Київ: Юрінком Інтер. 2011. 576 с. URL: <http://uadocs.exdat.com/docs/index-283028.html?page=9>.

131. Компенсація за працевлаштування ВПО. Державні послуги онлайн. Дія. URL: <https://diia.gov.ua/services/kompensaciya-zapracenvlashtuvannya-vpo>.

132. Кондіус І. С. Теоретичні засади дослідження фінансового механізму підприємницьких структур регіону. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2017. Вип. 14. С. 114-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2017_14_15.

133. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

134. Корнійчук А. А. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в індустрії спорту. Економіка, управління та адміністрування 2019. № 3 (89). С. 153-157.

135. Косова Т. Д., Арсенюк Н. М., Буй П. С. Адаптивний фінансовий механізм управління інвестиціями і кредитним портфелем підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск № 2 (88). 2022. С. 103-108.

136. Кошіль А. Р. Фінансовий механізм підприємства в сучасних умовах. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці. 2024. 52 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10335/Кошіль%20А..pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

137. Кравцова Т. М., Калініченко Г. В.. Дослідження видів функцій державного управління та їх значення у процесі державно-управлінської діяльності. Форум права. 2011. № 1. С. 522-527.

138. Кравцова Т. М., Калініченко Г. В. Ще раз про сутність та ознаки функцій державного управління. Право і безпека. 2011. № 1 (38). С. 25-29.

139. Кравченко О.М. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм державного управління». Державне управління: удосконалення та розвиток. 2009. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56>.

140. Крамаренко Г. А. Финансовый анализ и планирование. Днепропетровск: изд-во ДА-УБП. 2001. С. 8-12.

141. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів : Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка. 2001. 608 с.

142. Кручиненко В. А. Фінансовий механізм державного регулювання розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Вісник Національного університету цивільного захисту України. 2019. № 2 (11). URL: <http://29ujmo6.257.cz/handle/123456789/13715>.

143. Ксенофонтова М. М., Почтарьова А. І. Фінансовий механізм функціонування підприємств. 2010. Вип. 5/2. С. 103-110.

144. Кудирко Л. П., Обозний В. В. Релокація українського бізнесу в умовах війни з рф. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Вип. 20. Т. 2. С. 120-130. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/8166/8266>

145. Кузнецов А. О. Механізм державного управління: етимологія поняття. Харків. регіон. ін-т держ. упр. Х.: НАДУ. 2005. 17 с.

146. Кучінка Т. В., Попфалуші В. Я. Вплив малого та середнього бізнесу на регіональний розвиток. 2020. С. 82-83.

URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6607/1/The_impact_of_small_and_medium_business_on_regional_development.pdf.

147. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи державного управління та місцевого самоврядування: навч. метод. посібн. Вид-во 5-те, допов. і перероб. Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-2». 2012. 520 с.

148. Лойко В. В., Александров Б. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. 1 (11). С. 228-238.

149. Лондар С. Л., Тимошенко О. В. Фінанси : Навч. посіб. Вінниця: Нова Книга. 2009. 384 с.

150. Макогон І. І. Фінансовий механізм управління державним сектором економіки в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2016. Вип. 1. С. 166-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2016_1_20.

151. Макроекономічний та монетарний огляд Національного банку України. Червень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-06.pdf?v=4.

152. Мала приватизація під час воєнного стану. Електронні закупівлі. Реалізація майна. URL: <https://ezakupivli.com.ua/blog/stati/mala-privatizaciya-ta-vonniy-stand>.

153. Малиновський В. Я. Державне управління: К. : Атіка, 2003. 576 с.

154. Малиновський В. Я. Державне управління: Навчальний посібник. 3-тє вид. переробл. та допов. К. : Атіка, 2009. 608 с.

155. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. К. : Атіка, 2005. 240 с.

156. Мангушев Д., Будріс Т., Калініченко В. Релокація бізнесу в умовах війни. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 75. С. 119-124. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-21>.

157. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. *Публічне управління: теорія та практика: Збірник наук. праць*. Харків : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2010. № 1. С. 16–22.

158. Марусяк Н. Л. Фінансовий механізм підприємства та напрями його удосконалення в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 94-97.

159. Мельник А., Дудкіна О., Васіна А. Державне та регіональне управління. Опорний конспект лекцій. 2015. 55 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/14482/Опор>.
160. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління : навч. посіб.; за ред. А. Мельник. К.: Знання-Прес. 2003. 343 с.
161. Мельник М. І. та Лещух І. В. Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни. Регіональна економіка. 2022. № 2. С. 94-100. URL: https://re.gov.ua/re202202/re202202_094_MelnykMI,LeshchukhIV.pdf.
162. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. № 7(3). URL: https://www.researchgate.net/publication/377290178_Ukrainskij_biznes_v_umovah_vijni_sucasnij_stan_problemi_ta_slahi_ih_virisenna.
163. Метеленко Н. Г., Шульга О. П. Концептуалізація поняття «фінансовий механізм». Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 10. С. 171-179.
164. Механізм. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Механізм>.
165. Митяй О. В., Світовий О. М. Дослідження понять «Державне управління» та «публічне адміністрування». Держава та регіони. 2018. № 1 (61). С. 124-128.
166. Міжнародний реєстр збитків, завданих Україні російською агресією, буде розташований у Гаазі. Міністерство юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/news/ministry/mijnarodniy-reestr-zbitkiv-zavdanih-ukraini-rosiyskoyu-agresieyu-bude-roztashovaniy-u-gaazi>.
167. Мінекономіки: 558 релокованих підприємств вже відновили роботу у безпечних регіонах країни. Міністерство економіки України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-558-relokovanykh-pidpriemstv-vzhe-vidnovyly-robotu-u-bezpechnykh-rehionakh-krainy>.
168. Мінекономіки: Що потрібно знати бізнесу про програму релокації підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiki-shcho-potribno-znati-biznesu-pro-programu-relokaciyi-pidpriemstv>.

169. Міністерство економіки України. Державне стимулювання створення та функціонування індустріальних парків: схвалено новий порядок. Just a moment. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=f1c72e9e-d3dc-44f9-88ff-70afb640a9db&title=DerzhavneStimuliuvanniaStvorenniaTaFunktsionuvanniaIndustrialnikhParkiv-SkhvalenoNoviiPoriadok>.

170. Міністерство фінансів України : офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua/>.

171. Міністерство цифрової трансформації України. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в серпні. URL: <https://business.diiia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni>.

172. Мінцифри: Маємо 4 млн заявок на «Підтримку. Скільки українців вже отримали кошти. Кабінет Міністрів України. Урядовий портал. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-mayemo-4-mln-zayavok-na-yepidtrimku-skilki-ukrayinciv-vzhe-otrimali-koshti>.

173. Москаленко О. Як пост-пандемічна економіка трансформується в повоєнну в Україні: виклики для економічної політики та суспільства? *BezpiecznyBank*. 2022. № 86 (1). С. 9–32.

174. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.

175. Нагаєв В. М. Державне та регіональне управління: курс лекцій для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Держ. біотехн. ун-т. Харків: КП «Міська друкарня». 2023. 366 с.

176. Найда І. В. Фінансовий механізм як складова державного регулювання національно-патріотичного виховання. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 6. С. 69-73.

177. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління: навч. посібн. За заг. ред. Н. Р. Нижник. К.: УАДУ. 1998. 160 с.

178. Николаєва В. І. Питання дієвості фінансового механізму державного управління системою соціальної роботи України. Публічне управління та митне адміністрування. 2019. № 3 (22). С. 106-114.

179. Нова газета Європа. Більше тисячі компаній з Маріуполя, Мелітополя та інших окупованих міст з'явилися у російських реєстрах. 2023. URL: <https://novayagazeta.eu/articles/2023/03/24/bolshe-tysiachi-kompanii-iz-mariupolia-melitopolia-i-drugikh-okkupirovannykh-gorodov-poiavilis-v-rossiiskikh-reestrakh-news>.

180. Норвезька рада у справах біженців надасть фінансову підтримку релокованим українським підприємствам. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=15cea637-53f8-4a31-8c9c-6f492fb394e6&title=NorvezkaRadaR03>.

181. Одінцова Г. С., Мостовий Г. І., Амосов О. Ю. та ін. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. у таблицях і схемах. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. Х. : ХарРІДУ УАДУ. 2002. 492 с.

182. Оксентюк С. О. Поняття державного управління. Матеріали VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій. Тернопіль 28-29 листопада 2018. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27672/2/VII_AZST_2018v3_Oksentyuk_S_O

183. Олійник О. Аналіз ринку кредитних послуг. Агробізнес сьогодні. 2011. № 18(217). С. 50-52.

184. Омельчак Г. Аналіз співвідношення понять «публічне управління», «державне управління» та «публічне адміністрування». Київський економічний науковий журнал. 2023. № 3. С. 108-112. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-16>.

185. Опарін В. М. Фінанси (загальна теорія): Навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ. 2001. 240 с.

186. ОпендатаБот. Понад 600 компаній переїжджали декілька разів, проте не повернулись у свої регіони від початку повномасштабної. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023>.

187. Осипчук Л. Л. Основи казначейської справи. Тематична бібліотека електронних видань МАУП. Серія: Банківська справа. К. :

МАУП, 2005. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/osn_kazn_sprav.pdf.

188. Оцінка впливу війни. Аналітичне дослідження. 2023. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/sme_doslidzhennya_presentation.pdf

189. Панченко В. А. Вплив війни на інвестиційний клімат України: оцінка ризиків та перспектив для іноземних інвесторів. Економіка. Управління. Інновації. Серія: економічні науки. Електронне наукове фахове видання Житомирського державного університету імені Івана Франка. 2024. Випуск 1(34). URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/306565/297951>

190. Панченко В. А. Роль міжнародної фінансової допомоги у відбудові економіки України в умовах війни. Економіка, управління та адміністрування, 2024. № 2(108). С. 139–143. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-2\(108\)-139-143](https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-139-143)

191. Переверзєва А. В. Оцінка сучасного стану залучення іноземних інвестицій в економіку України. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 74-81.

192. Пилипишин В. П. Поняття та основні риси державного управління. Юридична наука і практика. 2011. № 2. С. 10-14.

193. Питання Міністерства економіки: Постанова Кабінету Міністрів України № 459 від 20.08.2014: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-п#Text>.

194. Підтримка України: звіт про фінансові зобов'язання та виплати. Кільський інститут світової економіки. URL: <https://www.ifw-kiel.de/ukraine-support-tracker/>.

195. Плахотнюк В. В. Релокація підприємств та її вплив на розвиток регіонів України. Збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови». URL: https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukovi%20vidanna/Konferencii/E/Ekonomichni%20perspektivi%20pidpriemnictva_vikliki%20voennogo%20casu%20ta%20po_voennoi%20vidbudovi.pdf#page=183.

196. Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. К.: Парламентське видавництво. 2011. 808 с.

197. Посібник з релокації підприємств. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpriemstv.pdf>.

198. Приватизація під час війни: стан, ризики та гарантії. НААУ. URL: <https://unba.org.ua/publications/8792-privatizaciya-pid-chas-vijni-stan-riziki-ta-garantii.html>.

199. Пристай Ю. А., Іжик Г. В. Інновації в умовах війни. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні. 2023. С. 406.

200. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави: Закон України від 28.07.2022 р. № 2468-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2468-20#Text>.

201. Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків: Закон України від 22.11.2023 р. № 3497-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-20#Text>.

202. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України № 2120-IX від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-%D0%86%D0%A5#Text>.

203. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2022 р. № 952 і від 6 грудня 2022 р. № 1364 : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.12.2023 р. № 1368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1368-2023-п#Text>.

204. Про Державний бюджет на 2015 рік: Закон України від 28.12.2014 р. № 80-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80-19#Text>.

205. Про Державний бюджет на 2016 рік: Закон України від 21.12.2015 р. № 928-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928-19#Text>.

206. Про Державний бюджет на 2017 рік: Закон України від 21.12.2016 р. № 1801-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1801-19#Text>.

207. Про Державний бюджет на 2018 рік: Закон України від 07.12.2017 р. № 2246-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19#Text>.

208. Про Державний бюджет на 2019 рік: Закон України від 23.11.2018 р. № 2629-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19#Text>.

209. Про Державний бюджет на 2020 рік: Закон України від 14.11.2019 р. № 294-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text>.

210. Про Державний бюджет на 2021 рік: Закон України від 15.12.2020 р. № 1082-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text>.

211. Про Державний бюджет на 2022 рік: Закон України від 02.12.2021 р. № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>.

212. Про Державний бюджет на 2023 рік: Закон України від 03.11.2022 р. № 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>.

213. Про Державний бюджет на 2024 рік: Закон України від 09.11.2023 р. № 3460-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>.

214. Про державну допомогу суб'єктам господарювання: Закон України від 1 липня 2014 року № 1555-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text>.

215. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17 грудня 2020 року № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>.

216. Про державну підтримку кінематографії в Україні: Закон України від 23 березня 2017 р. № 1977-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1977-19#Text>.

217. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24 червня 2004 року № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>.

218. Про запобігання корупції: закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

219. Про затвердження Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності : Наказ Всі міжнар. док. від 18.10.2022 р. № 3904/1223. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text>.

220. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13>

221. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 25.03.2022 р. № 246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-р#Text>.

222. Про затвердження положення про Державну аудиторську службу України: Постанова КМУ №43 від 3.02.16 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-п#Text>.

223. Про затвердження положення про Державну казначейську службу України: Постанова КМУ №215 від 15.04.15 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/215-2015-п#Text>.

224. Про затвердження Положення про Міністерство фінансів України: Постанова КМУ № 375 від 20.08.14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-п#Text>.

225. Про затвердження Положення про порядок проведення евакуації населення у разі загрози або виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру: Постанов КМУ від 30.10.2001 № 1432. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1432-2001-п#Text>.

226. Про затвердження Порядку ввезення на митну територію України та цільового використання нового устаткування (обладнання) та комплектуючих виробів до нього, що ввозяться учасником індустріального (промислового) парку, включеного до Реєстру індустріальних (промислових) парків: Постанова Кабінету Міністрів

України від 07.09.2022 р. № 997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-2022-п#Text>.

227. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. № 326 : станом на 2 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-п#Text>.

228. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. № 331 : станом на 30 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-п#Text>.

229. Про затвердження Порядку функціонування центру збору фінансової звітності: Постанова КМУ від 11.08.2023 р. № 845. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/845-2023-п#Text>.

230. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України №810/98 від 22.07.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>.

231. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.14 р. №794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>.

232. Про медіа: Закон України від 13.12.2022 р. № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>.

233. Про національну безпеку України: Закон України № 2469-VIII від 21.06.18 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.

234. Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2022 р. № 305: станом на 25 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-п#Text>.

235. Про порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями: Кабінет Міністрів України № 70 від 27.01.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2016-п#Text>

236. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 р. № 183/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-вр#Text>.

237. Про раду національної безпеки і оборони України: Указ Президента України від 30.08.1996 р. № 772/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772/96/ed19960830#Text>.

238. Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 р. № 576-VIII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/576-19>.

239. Про регламент Верховної Ради України: Закон України від 10.02.10 р. № 1861-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17/ed20100210>.

240. Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.

241. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України № 153 від 15.02.2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-п#Text>.

242. Про утворення Фонду відновлення України : Постанова КМУ від 04.03.2022 № 205. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/205-2022-%D0%BF#Text>.

243. Процак К., Просович О. Проблеми релокації українського бізнесу в сучасних умовах. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 83–94. DOI: <https://doi.org/10.30837/978-617-8254-05-6>.

244. П'ять основних висновків про економічну політику під час війни та в період післявоєнної відбудови: підсумки VII Щорічної дослідницької конференції НБУ та НБП. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pyat-osnovnih-visnovkiv-pro-ekonomichnu-politiku-pid-chas-viyni-ta-v-period-pislyavoyennoyi-vidbudovi-pidsumki-vii-schorichnoyi-doslidnitskoyi-konferentsiyi-nbu-ta-nbp>

245. Радченко О. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках. Публічне управління : теорія та практика : збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Х.: Вид-во «ДокНаукДержУпр. Випуск 3 (12). Вересень, 2013. 216 с.

246. Радченко О.В. Категорія «механізм» у системі державного управління. Держава і регіони. Серія: Державне управління. 2009. № 3. С. 64-69.

247. Райзенберг Б., Лозовський Л., Стародубцев Є. Фінанси підприємств: Підручник. Ред. Поддєрьогін А.М.; КНЕУ, 2004. 546 с.

248. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 35–49.

249. Реєстр збитків для України. RD4U. URL: <https://rd4u.coe.int/uk/>.

250. Релокація бізнесу. Портал релокації бізнесу. URL: <https://restartbusiness.in.ua/>.

251. Релокація українського бізнесу: його потреби та спроможність приймаючих регіонів: монографія / За заг. наук. ред. д.е.н., проф. Є.А. Поліщук та д.е.н., доц. А.І. Іващенко. К.: КНЕУ. 2023. 160 с.

252. Релокація українського бізнесу: куди найчастіше переїжджали підприємства від початку повномасштабної війни? Дані Опендатабот. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/relokacia-ukrainskogo-biznesu-kudi-najcastise-pereizdzali-pidприємства-vid-pocatku-povnomasstabnoi-vijni-dani-opendatabot>.

253. Релокація. Словотвір. URL: <https://slovotvir.org.ua/words/relokatsiia>.

254. Релокація: Львівщина підготувала 300 місць для агробізнесу – Agroportal. 2022. URL: <https://agrigator.com.ua/2022/06/03/relokatsiia-lvivshchyna-pidhotuvala-300-mists-dlia-ahrobiznesu-agroportal/>.

255. Ропицкий А. Переваги релокації виробництв в індустріальні парки. GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/perevagi-relokacii-virobnictv-v-industrialni-parki/>.

256. Рудніцька Р. М., Сидорчук О. Г., Стельмах О. М. Механізми державного управління: сутність і зміст. За наук. ред. М. Д. Лесечка, А. О. Чемериса. Львів: ЛІДУ НАДУ. 2005. 28 с.

257. Рябець К. Система та сутність загальних функцій державного управління у сучасний період. Науковий вісник: Державне управління, 2022. № 1 (11). С. 207–221.

258. Рябоволик Т., Доренська А. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону. Економічні науки. 2023.

259. Сакун О., Щур Р., Мацьків В. Фінансові аспекти підтримки підприємницького сектору України під бойовий закон. 2022. URL: <https://scijournals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6096/6354>.
260. Свірко С.В. Бухгалтерський облік у бюджетних установах: методологія та організація: Монографія. К.: КНЕУ. 2006. 243 с.
261. Свірко С.В. Методологічні положення державного управління бюджетною безпекою. Наукові перспективи. 2021. № 3. С. 332-342.
262. Свірко С.В. Механізм державного управління бюджетною безпекою: конструювання категорії. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 9. С. 125-131.
263. Свірко С.В. Механізми державного управління бюджетною безпекою: монографія. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк»». 2021. 436 с.
264. Свірко С.В. Організація бухгалтерського обліку бюджетних установ: Навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2003. 380 с.
265. Свірко С.В., Барановська Т.В. Державне управління бюджетною безпекою в контексті викликів національній безпеці України. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього” (м. Київ, 7-8 червня 2022 р.). Київ. 2022. С. 254-257.
266. Свірко С.В., Тарасова Т.О. Державне управління в сфері бюджетної безпеки в контексті модернізації системи управління державними фінансами України: механізми, напрями, завдання. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. 2020. № 4. Т. 2. С. 294-308.
267. Світовий банк. Doing business archive. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-reports>.
268. Сизоненко О.В. Теоретичні підходи до формування механізмів державного управління сталим розвитком територій. Молодий вчений. 2018. № 11 (2). С. 987-992. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_11\(2\)_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_11(2)_) - 114
269. Сілантьєв О. І. Інститути як складова суспільного багатства та чинник синтезу його складових. Бізнес Інформ. 2017. № 9. С. 128-135.
270. Сітарський С. М. Інституалізація діяльності органів державної влади в контексті врегулювання політичних конфліктів. Економіка та держава. 2014. № 9. С. 117-123.

271. Скільки підприємств було передислоковано під час війни?, Назва статті в електронному доступі. 2022. URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/82077-skilki-pidprijemstv-relokovano-za-rik-viini>.

272. Смірнова О.М. Фінансування післявоєнної відбудови України: світовий досвід та можливості для України. Фінанси України. 2023. № 4. С. 49–63.

273. Стефанишин О. Б. Соціально-економічні аспекти розвитку торгівлі в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 2 (1). С. 214-217.

274. Сурмін Ю.П., Бакуменко В.Д., Михненко А.М. та ін. Енциклопедичний словник з державного управління. За ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ. 2010. 820 с.

275. Табінський В. А., Телятник В. М., Сімон А. П. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Молодий вчений. 2017. № 3. С. 848-851.

276. Терещук А. Релокація бізнесу в Україні та в ЄС. Think brave. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s

277. Тимчишена Н.Д. Шляхи вдосконалення фінансового механізму державного управління у сфері соціального захисту. Державне будівництво. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_41.

278. Тихомиров Д. Співвідношення категорій державної діяльності, державної політики та державного управління. Теорія держави і права. 2020. № 5. С. 201-207.

279. Тлумачний словник української мови та культури. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=функція>.

280. Уряд визначив умови звільнення від ПДВ та ввізного мита для індустриальних парків. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=ad46b498-a16d-4df7-ba21-9393f6e150e8&title=UriadViznachivUmoviZviltanniaVidPdvTaVviznogoMitaDliaIndustrialnikhParkiv>.

281. Федорчак О.В. Класифікація механізмів державного управління. Електронне наукове фахове видання. Демократичне

врядування. 2008. № 1. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf.

282. Фінанси підприємств : підручник / за ред. А. М. Поддєрьогін. 4-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ. 2002. 571 с.

283. Фінанси: підручник. за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. К.: Знання. 2008. 611 с.

284. Хмельков А.В. Фінансовий механізм державного управління: визначення та вплив на систему державного фінансового контролю. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 2. С. 245-251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_2_41

285. Цокур Є. Г. Державне управління та місцеве самоврядування: курс лекцій. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/484042/mod_resource/content/0/Лекція%203.pdf

286. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 3 (50). С. 282–297.

287. Черьомухіна Ольга, Чалюк Юлія. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. Економіка та суспільство, 2022, 46.

288. Як ефективно інтегрувати релокований бізнес: досвід та рекомендації громад Львівщини. Громадський Простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=yak-efektyvno-intehruvaty-relokovanyj-biznes-dosvid-ta-rekomendatsiji-hromad-lvivschyn>.

289. Яровенко Т. С. Тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні. Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут 12. 2015. С. 167-172.

Наукове видання

ПАНЧЕНКО Володимир Анатолійович

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ
ЕВАКУАЦІЇ ТА РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ**

МОНОГРАФІЯ

В авторській редакції

Технічний редактор *Т.М. Тростенюк*

Коректор *А.А. Ковпака*

Віддруковано з готових оригінал-макетів

Підписано до друку 25.04.2024 р.

Папір офсетний. Формат 70х100/16

Гарнітура “Таймс”. Друк офсетний. Ум. др. арк. 24,38

Наклад 300 прим. Зам. № 336

ТОВ «Видавничий дім “Бук-Друк”»

м. Житомир, вул. М. Бердичівська, 17А.

тел.: 063 101 22 33

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції України серія
ДК № 7412 від 27.07.2021 р.*

Друк та палітурні роботи ФОП О.О. Євенок

м. Житомир, вул. Мала Бердичівська, 17А

тел.: 063 101 22 33, e-mail: printintzt@gmail.com

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції України
серія ДК № 3544 від 05.08.2009 р.*