

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-55>

УДК 352:338.24:332.1

Проскура Володимир Федорович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5494-0039>

Маркова Евеліна Василівна

PhD з економіки, старший викладач кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1796-7204>

Білак Георгій Георгієвич

кандидат економічних наук, доцент,
Мукачівський кооперативний фаховий коледж бізнесу
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8054-1653>

Volodymyr Proskura, Evelina Markova

Mukachevo State University

Heorhii Bilak

Mukachevo Cooperative Professional College of Business

**МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ:
ДОСВІД ЗАКАРПАТТЯ****MUNICIPAL MANAGEMENT OF ENTERPRISE
RELOCATION IN WAR CONDITIONS:
THE EXPERIENCE OF TRANS CARPATHIA**

Анотація. Стаття присвячена комплексному дослідженню проблем релокації підприємств, зокрема чотирьом ключовим чинникам. Інфраструктурні проблеми включають недостатню пропускну здатність енергетичних і водопостачальних мереж, обмежену транспортну доступність та невідповідність виробничих площ сучасним технологічним вимогам. Бюрократичні бар'єри проявляються у затримках реєстрації підприємств, узгодження проектів реконструкції приміщень, підключення до комунікацій та виконання технічних умов. Особливу увагу приділено проблемам переміщення та адаптації персоналу. Окремо розглянуто необхідність підвищення кваліфікації та психологічної підтримки персоналу. Зазначено, що фінансові аспекти ускладнюють відновлення виробництва; досліджено ефективність муніципальних програм. Авторами підкреслено, що успішна релокація у воєнних умовах потребує комплексного підходу на муніципальному рівні та створення науково-практичної бази для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективної інтеграції релокованих підприємств у кризових та воєнних умовах.

Ключові слова: релокація підприємств, воєнний конфлікт, Закарпатська область, муніципальна підтримка, інфраструктура, бюрократія, кадрові ресурси, фінансова підтримка, соціальна адаптація, економічна стійкість.

Summary. The article is devoted to a comprehensive study of the problems of enterprises relocation in crisis and wartime conditions using the example of the Transcarpathian region. The authors have studied four key factors that determine the effectiveness of relocation: infrastructure, bureaucracy, human resources and financial support. Infrastructure problems include insufficient capacity of energy and water supply networks, limited transport accessibility and non-compliance of production areas with modern technological requirements. Bureaucratic barriers are manifested in delays in registering enterprises, coordinating projects for reconstruction of premises, connecting to communications and fulfilling technical conditions, which is especially critical in wartime due to limited government resources and additional security checks. Particular attention has been paid to the problems of personnel relocation and adaptation. More than 40% of relocated enterprises note a shortage of qualified personnel

in new regions. Staff and their family members often face stress, lack of housing, limited access to medical and educational services, which increases the risks of staff turnover and reduced productivity. The need for organizing internal training programs, advanced training and psychological support for staff has been separately considered. It has been noted that financial aspects include limited access of relocated enterprises to grants, preferential loans and state support, which complicates the resumption of production, modernization of equipment and integration of enterprises into local economic chains. The effectiveness of municipal programs, such as the state program "eWork", has been studied. The results of research by Ukrainian and foreign scientists on the relocation of enterprises have been summarized, and insufficiently studied problems have been highlighted: comprehensive social adaptation of personnel, integration of financial, infrastructure and human resources, flexibility of production areas and digitalization of bureaucratic processes. The authors emphasize that successful relocation in wartime conditions requires a comprehensive approach at the municipal level, which combines the modernization of production areas, optimization of bureaucratic procedures, financial support and personnel integration; they emphasize the need to create a scientific and practical basis for developing recommendations for increasing the economic stability of regions, effective integration of relocated enterprises and ensuring the continuity of production processes in crisis and wartime conditions.

Keywords: relocation of enterprises, military conflict, Transcarpathian region, municipal support, infrastructure, bureaucracy, human resources, financial support, social adaptation, economic stability.

Постановка проблеми. Релокація підприємств у кризових та воєнних умовах є стратегічним механізмом підтримки економічної стабільності держави, збереження робочих місць та забезпечення безперервності виробничих процесів. Вона передбачає перенесення виробничих потужностей, адаптацію персоналу, забезпечення логістики та інтеграцію бізнесу у нове соціально-економічне середовище. В умовах України, де з 2014 року та особливо після 2022 року відбувається масштабне переміщення підприємств із зон активного конфлікту, релокація набуває особливої актуальності.

Теоретичні дослідження вказують, що успішна релокація підприємств залежить від чотирьох основних факторів: доступності та якості виробничої інфраструктури, ефективності адміністративних та бюрократичних процедур, забезпеченості кваліфікованими кадрами та фінансової підтримки.

Особливої уваги потребує регіональний аспект релокації. Закарпатська область стала одним із головних центрів прийому релокованих підприємств завдяки географічному положенню, наявності транспортних та логістичних вузлів, достатній інфраструктурі та активній політиці місцевої влади щодо підтримки бізнесу.

Станом на 2024 рік у регіоні функціонують понад 280 релокованих підприємств, що становить близько 40% від загальної кількості релокованих компаній в Україні [5; 6]. Значна частина цих підприємств працює у високотехнологічних галузях, машинобудуванні, IT-секторі та переробній промисловості, що створює додаткові вимоги до інфраструктури, логістики та кадрового забезпечення.

Дослідження показують, що ефективність релокації значною мірою залежить від здатності муніципальних органів швидко адаптувати адміністративні процедури, модернізувати виробничі та складські приміщення, забезпечити комунікації та інтегрувати підприємства у локальні економічні ланцюги. В умовах воєнного конфлікту

ці завдання ускладнюються, оскільки одночасно з релокацією підприємств регіони змушені опікуватися соціальним забезпеченням власного населення, підтримкою ВПО (внутрішньо переміщених осіб) та координацією логістики гуманітарної допомоги.

Таким чином, науковий аналіз проблем релокації підприємств дозволяє не лише оцінити ефективність інтеграції бізнесу у нові регіони, а й розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення економічної стійкості регіонів у воєнних та кризових умовах. Досвід Закарпатської області демонструє необхідність узгодження теоретичних підходів із практичними механізмами муніципальної підтримки підприємств, що переміщуються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова й аналітична дискусія про релокацію підприємств у воєнних та кризових умовах характеризується міждисциплінарністю та прагматичною орієнтацією на оперативні політичні рішення. Офіційні статистичні дані та державні звіти дають загальну картину масштабів і географії релокації, визначаючи кількісні тренди та регіональні концентратори прийому бізнесу.

У вітчизняних роботах останніх років зростає кількість емпіричних та прикладних досліджень, що фокусуються саме на українському контексті війни. Кудирко Л. та Обозний В. аналізують чинники релокації українських компаній і виділяють ключові проблеми: логістичні витрати, нестабільність інженерної інфраструктури, складність доступу до фінансів на місцевому рівні та необхідність координації дій між державними та муніципальними інституціями [4]. Коробка С.В. у своїй праці виокремлює специфіку малого та середнього бізнесу: високу чутливість до витрат на релокацію, юридичних бар'єрів та дефіциту місцевих сервісів підтримки, що робить мікро-і малий бізнес особливо вразливим і потребуючим адресних програм допомоги [2]. Дослідження Ковалика О. й Шардакової А. наголошують на значенні місцевих ініціатив і кооперації між бізнесом

і владою для швидкої інтеграції переміщених підприємств у локальні ланцюги доданої вартості [3].

У зарубіжній літературі існує стійка увага до інституційних та фінансових бар'єрів релокації. Audretsch D. і співавтори демонструють, що у кризових умовах доступ до фінансів, страхування ризиків та інституційні механізми значною мірою визначають швидкість відновлення підприємств і їхню здатність адаптуватися до нових просторових умов [8]. Дослідження Olechnicka A. та колег підкреслюють особливу вразливість високотехнологічних підприємств: потреба в спеціалізованих площах, стабільному енергопостачанні та кваліфікованих кадрах робить їх переїзд і реінтеграцію більш затратними й довготривалими порівняно з виробництвами базового рівня [9; 10]. Позиція Porter M.E. і Kramer M.R. нагадує, що соціальна інфраструктура й локальні бізнес-екосистеми значно впливають на швидкість і якість адаптації підприємств, оскільки створюють «соціальну базу» для операційної діяльності і кадрового відновлення [11].

Проте, більшість досліджень фокусуються на окремих аспектах релокації (фінанси, інфраструктура, кадри), але бракує комплексних міждисциплінарних підходів, що поєднують всі чинники для оцінки ефективності релокації у кризових умовах.

Таким чином, науковий аналіз проблем релокації підприємств повинен включати взаємопов'язані аспекти: інфраструктурну підготовку, оптимізацію бюрократичних процедур, забезпечення кадрів і соціальної адаптації персоналу, а також фінансову підтримку. Ці дослідження створюють фундамент для розробки комплексних муніципальних стратегій у кризових умовах та під час воєнних конфліктів.

Метою статті є комплексне дослідження проблем релокації підприємств у кризових та воєнних умовах, із фокусом на Закарпатській області, з метою виявлення основних інфраструктурних, бюрократичних, кадрових та фінансових бар'єрів, оцінки ефективності муніципальних програм підтримки та розробки рекомендацій щодо підвищення економічної стійкості регіонів і забезпечення інтеграції релокованого бізнесу у нове соціально-економічне середовище.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із ключових чинників ефективної релокації підприємств є наявність адаптованих виробничих площ, які відповідають специфіці діяльності компаній. Незважаючи на формальну наявність складів, цехів та офісів, більшість приміщень потребує модернізації, перепланування, забезпечення відповідними комунікаціями та безпечними умовами праці. Особливо це актуально для високотехнологічного виробництва, яке потребує спеціалізованого обладнання, стабільного енергопостачання та високошвидкісного доступу до логістичних мереж.

Ключовим обмеженням для релокації є недостатня пропускна здатність інженерних мереж, зокрема енергопостачання та водопостачання, а також обмежена транспортна доступність. У контексті війни з росією ці проблеми загострюються: інфраструктура у багатьох регіонах постраждала від обстрілів і пошкоджень, що призводить до перебоїв у постачанні електроенергії, води та пального, а логістичні маршрути стають небезпечними або частково недоступними [3; 4].

За даними Audretsch D. та співавторів, проблеми інфраструктури суттєво уповільнюють процес адаптації підприємств і можуть призводити до тимчасового зниження продуктивності, особливо у зонах з активними військовими діями або ризиком ракетних обстрілів [8].

Окремі автори зазначають, що оперативний доступ до готових виробничих приміщень і забезпечення їх базовими комунікаціями є критичною умовою для швидкої інтеграції бізнесу у новому регіоні, особливо у воєнних умовах, коли планування виробничих процесів ускладнене непередбачуваними перебоями [3; 4].

Крім технічних аспектів, важливим є і логістичний фактор: близькість до транспортних вузлів, складів постачальників та клієнтів визначає економічну ефективність релокації. Недостатня транспортна доступність збільшує витрати на логістику та може обмежити обсяги виробництва. У воєнний період підприємства стикаються з додатковими ризиками: затримки на кордонах, контрольовані блокпости, обмеження руху великогабаритного транспорту та необхідність диверсифікації маршрутів.

В умовах війни, крім модернізації приміщень, критичною стає гнучкість інфраструктури, яка дозволяє підприємствам швидко переналаштовувати виробничі лінії, використовувати альтернативні джерела енергії та забезпечувати безпечне зберігання сировини й продукції. Лише комплексний підхід до підготовки виробничих площ та логістики дозволяє забезпечити стійкість бізнесу та мінімізувати втрати в умовах нестабільності.

Ужгородська, Берегівська та Мукачівська громади Закарпатської області стали центрами релокації для значної кількості підприємств, переміщених із зон конфлікту. За даними Закарпатської ОДА, станом на 2024 рік у цих громадах розміщено понад 120 релокованих підприємств, що становить близько 43% від загальної кількості компаній, переміщених на територію області. При цьому понад 60% підприємств повідомляють про недостатню готовність виробничих приміщень для високотехнологічного виробництва, 45% фіксують перебої в енергопостачанні, а 38% відзначають обмежену транспортну доступність до логістичних центрів [5; 6].

Ці дані підкреслюють нагальну потребу у розробці муніципальних програм модернізації інфра-

структури, пріоритетного підключення критично важливих об'єктів та оптимізації логістичних шляхів. Досвід Закарпатської області свідчить про ефективність комплексного підходу: одночасне оновлення будівель, забезпечення комунікацій, інтеграція транспортної мережі та координація дій з місцевою владою дозволяють скоротити час адаптації підприємств на 25–30% і підвищують ефективність відновлення виробничих потужностей [5; 6].

Адміністративні (бюрократичні) перешкоди також є одним із ключових чинників, що впливають на ефективність релокації підприємств. Процедури отримання земельних ділянок, підключення комунікацій, узгодження проектів реконструкції приміщень та реєстрації підприємств часто потребують тривалого часу, що може істотно затримувати запуск виробництва.

Як правило, адміністративні бар'єри уповільнюють адаптацію підприємств, створюючи додаткові витрати часу та ресурсів. У воєнних умовах складність бюрократичних процедур значно зростає. Органи місцевої та державної влади часто працюють із обмеженими ресурсами та персоналом, одночасно координуючи гуманітарну допомогу, оборонні заходи та переселення цивільного населення. Це призводить до затримок у видачі дозволів, реєстрації об'єктів та підключенні критично важливих комунікацій [6].

Audretsch D. та співавтори (2023) підкреслюють, що «комплексні бюрократичні процедури стають головним фактором, який уповільнює релокацію та адаптацію підприємств під час воєнних конфліктів» [8]. У випадку війни з росією додатково виникають специфічні перешкоди: перевірки безпеки об'єктів, обмежений доступ до інженерних мереж, необхідність отримання дозволів на транспортування обладнання через контрольовані зони та нестабільність правового поля щодо відновлення пошкоджених приміщень.

Крім часових витрат, бюрократія має й фінансові наслідки: необхідність сплати різних адміністративних зборів, узгодження технічних умов, залучення юридичних та консалтингових служб для виконання вимог державних та місцевих органів зростає, що знижує фінансову ефективність процесу релокації. Підприємства змушені виділяти додаткові ресурси, що може стримувати розвиток бізнесу у новому регіоні, особливо у високотехнологічних секторах, де швидка адаптація критично важлива.

Таким чином, ефективне подолання бюрократичних бар'єрів у воєнних умовах потребує впровадження спрощених процедур «єдиного вікна», електронізації адміністративних послуг та пріоритетного підключення критично важливих об'єктів, що дозволяє суттєво скоротити час адаптації підприємств та мінімізувати ризики простою виробництва.

Місцеві органи влади регіонів Ужгорода, Берегова та Мукачєва зіткнулися з високим навантаженням через одночасне переміщення понад 120 підприємств, що прибули із зон конфлікту. Згідно з даними Закарпатської ОДА, процедура реєстрації земельних ділянок, підключення до водопостачання та енергомереж для релокованих підприємств у цих громадах у середньому триває від 3 до 6 місяців, а у випадках високотехнологічного виробництва термін очікування може сягати 8 місяців [5; 6].

Водночас, запровадження координації між муніципальними органами та створення спрощених процедур «єдиного вікна» дозволяє скоротити час адаптації підприємств у середньому на 30% та частково компенсує негативний вплив бюрократії. Аналітичні дослідження підтверджують, що оптимізація адміністративних процедур є критичною для успішної інтеграції бізнесу у новому регіоні. Впровадження електронних сервісів, централізованого надання дозволів та пріоритетного підключення критично важливих об'єктів підвищує ефективність релокації та зменшує ризики простою виробництва [5; 6].

Кадровий ресурс є одним із ключових факторів, що визначають ефективність релокації підприємств. Нестача кваліфікованого персоналу обмежує продуктивність, сповільнює адаптацію технологічних процесів та ускладнює інтеграцію підприємства в нове економічне середовище. За даними державної служби статистики України, понад 40% підприємств відзначають дефіцит фахівців у нових регіонах, що особливо критично для високотехнологічного виробництва та складних сервісних секторів [1].

Ряд авторів приходить до думки, що соціальна адаптація персоналу не менш важлива за інфраструктурну підтримку; без ефективної інтеграції працівників продуктивність підприємств істотно знижується. У контексті війни з росією ця проблема посилюється: працівники та їхні родини, переміщені разом із підприємствами, часто стикаються зі стресом, нестачею житла, обмеженим доступом до медичних послуг, соціальної інфраструктури та освітніх закладів. Додатково виникає ризик психологічного вигорання, втрати мотивації та високого рівня плинності кадрів, що негативно впливає на стабільність виробничих процесів [3; 4].

Крім цього, адаптація кадрів до нових технологічних та організаційних умов потребує системного підходу: організації навчання, підвищення кваліфікації, сертифікаційних програм та психологічної підтримки персоналу. Olechnicka та співавтори підкреслюють, що релокація високотехнологічних підприємств вимагає одночасного вирішення проблем логістики кадрів і розвитку соціальної інфраструктури для забезпечення стабільності виробничих процесів [10].

Приклад Закарпатської області демонструє масштаб проблеми: Ужгородська, Берегівська та Мукачівська громади прийняли понад 400 релокованих підприємств, на яких станом на червень 2025 року працює понад 7000 осіб [5; 6]. Місцеві ринки праці не завжди здатні забезпечити потреби підприємств у кваліфікованих кадрах, особливо у сфері машинобудування, ІТ та високотехнологічних сервісів. Для часткової компенсації цього деякі компанії організовують внутрішні курси підвищення кваліфікації, тренінги та соціальні програми підтримки персоналу, включаючи допомогу з житлом, медичне обслуговування та психологічний супровід [5; 6].

Таким чином, успішна релокація підприємств у воєнний період неможлива без комплексного управління людськими ресурсами, що включає не лише забезпечення кадрів, але й їхню соціальну інтеграцію, психологічну підтримку та професійний розвиток, особливо у регіонах, що приймають переміщені компанії.

Фінансова підтримка є критичною умовою забезпечення життєздатності релокованих підприємств, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність компаній швидко адаптуватися до нових умов, відновлювати виробничі потужності та підтримувати кадровий потенціал. Обмежені бюджети місцевих громад часто не дозволяють забезпечити достатню підтримку підприємствам, що переміщуються, особливо у випадках масової релокації [1; 2].

Потрібно відзначити, що відсутність фінансових заощаджень та фінансових стимулів суттєво знижує можливості релокованих підприємств у нових регіонах, суттєво обмежує їхні інвестиції у модернізацію виробництва та соціальну підтримку працівників. У воєнний період фінансові обмеження набувають особливого значення, оскільки підприємства змушені не лише відновлювати виробничі процеси, але й покривати додаткові витрати, пов'язані з евакуацією обладнання, транспортуванням персоналу, орендою нових приміщень та інтеграцією у місцеву інфраструктуру. Війна з росією створює низку нових викликів: зростання цін на енергоносії та логістику, скорочення доступу до банківських кредитів, високої ризики інвестицій і зниження купівельної спроможності населення, що зменшує внутрішній попит [2–4].

Audretsch D. та співавтори (2023) підкреслюють, що доступ до кредитів, інвестицій та грантів є головним обмеженням для бізнесу у воєнних умовах, оскільки саме фінансові ресурси дозволяють підприємствам швидко відновлювати виробничі процеси та підтримувати конкурентоспроможність [8]. Olechnicka A (2023) додає, що підприємства, які отримують гранти або пільгові кредити, демонструють значно більшу стійкість та швидше інтегруються у нові економічні середовища [10].

Досвід Закарпаття показує, що місцеві громади, зокрема Ужгородська, Берегівська та Мукачівська, активно підтримують релоковані підприємства через муніципальні гранти, податкові пільги та часткове фінансування модернізації інфраструктури. В умовах війни така підтримка має особливо важливе значення, оскільки дозволяє компенсувати наслідки руйнування виробничих потужностей у прифронтових регіонах і забезпечити безперервність ланцюгів постачання. Зокрема, у межах державної програми «єРобота» надаються гранти до 250 тис. грн на створення або відновлення підприємства, що належить внутрішньо переміщеним особам (ВПО). Станом на березень 2025 року в Україні майже 25 000 підприємств отримали грантову підтримку в обсязі 12 млрд грн. на старт або розвиток свого бізнесу за урядовим проектом «єРобота» [7].

В рамках програми «єРобота» здійснюється, зокрема грантове фінансування проектів за напрямками «Свій сад», «Своя теплиця». Слід відзначити, що Закарпатська область практично впродовж всього терміну дії цих напрямів є беззаперечним лідером як за обсягами погоджених грантів, так і за площами багаторічних насаджень, що закладаються за грантові кошти. Зокрема, станом на 08 листопада 2024 року за цими напрямками в Закарпатській області було погоджено 42 гранти із 294 в Україні (14,3 відсотка). Сума погоджених грантів 214 672,0 тис. грн із 1 266 562,0 тис. грн в Україні (16,9 відсотка). Загальна сума виплачених грантів в області становить 184 365,0 тис. гривень. Площі насаджень що закладаються за грантові кошти в Закарпатті становлять 561,5 га, в Україні 3 187,35 га (17,6 відсотка від площ в Україні) [6, с. 18].

За даними місцевих економічних оглядів, підприємства, що користуються фінансовими програмами підтримки, демонструють на 30–40% швидше відновлення обсягів виробництва у порівнянні з тими, які не отримують таких стимулів [5; 6]. Проте, війна створює додаткові ризики для використання фінансових ресурсів: порушення логістики постачань, затримки з підключенням до енергетичних мереж, підвищена інфляція та невизначеність щодо майбутніх податкових змін. У таких умовах ефективне поєднання муніципальних грантів, пільгових кредитів, податкових стимулів і державних гарантій стає ключовим інструментом стабілізації місцевої економіки та забезпечення стійкості релокованих підприємств.

Таким чином, фінансова підтримка у воєнних умовах є не лише економічним стимулом, але й стратегічним інструментом зміцнення економічної безпеки країни. Її значення полягає у можливості не тільки відновлення виробництва, але й збереження робочих місць, інтеграції переміщених працівників та підтримки довгострокової

стійкості регіональних економік, які стали основними осередками релокації.

Аналіз проблемних аспектів релокації підприємств дозволяє визначити комплекс організаційно-технічних, соціальних та фінансових заходів, спрямованих на підвищення ефективності адаптації бізнесу в нових регіонах. Зокрема, модернізація та адаптація виробничих площ є критично важливою для забезпечення відповідності приміщень специфіці діяльності підприємств. Вона включає ремонт та перепланування складів і цехів, підключення до інженерних комунікацій та створення безпечних умов праці, що особливо актуально для високотехнологічного виробництва. Необхідним є також покращення пропускну здатності енергетичних та водопостачальних мереж, а також інтеграція підприємств у транспортні та логістичні системи регіону, що дозволяє зменшити витрати на логістику та підвищити продуктивність виробничих процесів.

Для зниження негативного впливу адміністративних бар'єрів доцільно впроваджувати спрощені процедури реєстрації підприємств, підключення до комунікацій та узгодження проектів реконструкції, а також забезпечити електронізацію процесів та створення регіональних координаційних центрів для релокованого бізнесу. Такий підхід дозволяє скоротити часові витрати на бюрократичні процедури, забезпечує пріоритетне підключення критично важливих об'єктів та підвищує оперативність прийняття рішень.

Кадровий потенціал є ще одним критичним фактором, що визначає успішність релокації. Забезпечення кваліфікованими кадрами потребує організації внутрішніх курсів підвищення кваліфікації, тренінгів та сертифікаційних програм, а також заходів соціальної інтеграції персоналу, включаючи надання житла, медичного обслуговування, доступу до дитячих закладів та психологічної підтримки. Одночасно доцільно стимулювати розвиток локального ринку праці та адаптацію навчальних закладів до потреб релокованих підприємств, що дозволяє забезпечити стабільність виробничих процесів і скоротити ризики відтоку персоналу.

Фінансовий аспект також є визначальним для життєздатності релокованих підприємств. Ефективність релокації підвищується завдяки наданню грантів на модернізацію інфраструктури, закупівлю обладнання та навчання персоналу, пільгових кредитів та податкових преференцій. При цьому важливим є регулярний моніторинг ефективності використання фінансових ресурсів та коригування програм підтримки з урахуванням

потреб підприємств і місцевої економіки. Комплексне впровадження зазначених заходів дозволяє забезпечити більш швидку інтеграцію релокованих підприємств, відновлення виробничих потужностей та стабілізацію місцевих економічних систем у воєнний період.

Висновки. Релокація підприємств у сучасних умовах воєнних викликів постає не лише як вимушений захід збереження виробничих потужностей, але й як стратегічний механізм забезпечення економічної стійкості регіонів. Досвід Закарпатської області засвідчує, що результативність цього процесу значною мірою залежить від комплексного поєднання державної політики, муніципального управління та локальних ініціатив, спрямованих на створення сприятливих умов для прийому та інтеграції бізнесу. Вирішальне значення при цьому мають розвиток інфраструктури, модернізація виробничих площ, забезпечення транспортної доступності, доступ до фінансових ресурсів та програм підтримки, а також адаптація трудових ресурсів у новому соціально-економічному середовищі.

Водночас релокація супроводжується низкою проблем, серед яких особливо гостро проявляються інфраструктурні обмеження, кадровий дефіцит, бюрократичні бар'єри та нерівномірність доступу до фінансових інструментів підтримки. Ці чинники істотно уповільнюють процес адаптації підприємств і вимагають пріоритетної уваги з боку як наукової спільноти, так і практиків у сфері регіонального розвитку. Саме муніципальний рівень виступає ключовою ланкою у забезпеченні ефективності релокації, оскільки саме місцеві органи влади відповідальні за інтеграцію підприємств у регіональну економіку, формування сприятливого бізнес-клімату та забезпечення соціальної адаптації персоналу.

Подальше вивчення проблематики релокації є необхідним для розробки дієвих управлінських рішень, що сприятимуть зменшенню ризиків та втрат, а також для пошуку інноваційних механізмів муніципальної підтримки бізнесу. Особливого значення набувають порівняльні дослідження українського та міжнародного досвіду, аналіз довгострокових соціально-економічних наслідків для приймаючих регіонів та формування стратегій післявоєнного відновлення. Релокація підприємств у Закарпатську область демонструє, що ефективне узгодження державних, регіональних і муніципальних зусиль може стати основою стійкого економічного розвитку та відновлення бізнес-екосистеми України у воєнний і післявоєнний періоди.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2025).
2. Коробка С. В. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 7 2023 URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_7_2023 (дата звернення: 19.09.2025).

3. Ковалик О., Шардакова А. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*, 2023, № 4(66), с. 45–55. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf> (дата звернення: 19.09.2025).
4. Кудирко Л., Обозний В. Релокація українського бізнесу в умовах війни з РФ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип 20. Т.2* 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/381601734_RELOKACIA_UKRAINSKOGO_BIZNESU_V_UMOVAN_VIJNI_Z_RF (дата звернення: 19.09.2025).
5. Закарпатська обласна рада. Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2027 року. Рішення обласної ради 19.12.2024 № 216 URL: https://zakarpat-rada.gov.ua/docs/rishennya/8/17_sesion/rish1216.pdf (дата звернення: 05.10.2025).
6. Закарпатська ОВА. Програма соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 2025 рік. Затверджено розпорядженням начальника Закарпатської обласної військової адміністрації. 12.12.2024 № 1144 Ужгород, 2024. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/6781098b9affa983307632.pdf> (дата звернення: 05.10.2025).
7. Міністерство економіки України. «Робота: 12 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota> (дата звернення: 05.10.2025).
8. Audretsch, D., Lehmann, E., Schenkenhofer, J. Business relocation under crisis: institutional and financial challenges. *Journal of Economic Policy Reform*, 2023, Vol. 26, No. 2, pp. 145–162.
9. Olechnicka, A., Kniazevych, A. War-induced relocation of high-tech companies: Spatial perspectives from Ukraine and Poland. *Economics and Business Review*, 2025, Vol. 11, No. 2, pp. 72–94. URL: <https://ier.uek.krakow.pl/index.php/pm/article/view/2281> (дата звернення: 20.09.2025).
10. Olechnicka A., Gorzelak G., Smętkowski M. High-tech business relocation and regional resilience in Central and Eastern Europe. *Regional Studies*. 2023. Vol. 57, No. 3. P. 389–407.
11. Porter, M. E., Kramer, M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 2011, № 89(1–2), с. 62–77.

References:

1. Derzhavna sluzhba statistiki. [State Statistics Service] Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
2. Korobka S. V. (2023) Osoblivosti relokaciyi malogo pidpriemnictva v umovah vijni. [Peculiarities of relocation of small businesses in wartime.] *Problemi suchasnih transformacij. Seriya: ekonomika ta upravlinnya. – Problems of modern transformations. Series: economics and management*. № 7 Available at: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_7_2023 (in Ukrainian)
3. Kovalik O., Shardaкова A. (2023) Peredumovi ta dosvid relokaciyi diyalnosti vitchiznyanih virobnychih pidpriemstv v umovah neviznachenosti. [Prerequisites and experience of relocation of domestic manufacturing enterprises in conditions of uncertainty.] *Ekonomika: realiyi chasu – Economics: realities of the times*, № 4 (66), p. 45–55 Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf> (in Ukrainian)
4. Kudirko L., Oboznij V. (2024) Relokaciya ukrayinskogo biznesu v umovah vijni z RF. [Relocation of Ukrainian business in the context of war with the rf.] *Aktualni problemi rozvitku ekonomiki regionu – Current problems of economic development in the region*. Vol 20. T.2. Available at: https://www.researchgate.net/publication/381601734_RELOKACIA_UKRAINSKOGO_BIZNESU_V_UMOVAN_VIJNI_Z_RF (in Ukrainian)
5. Zakarpatska oblasna rada. Strategiya rozvitku Zakarpatskoyi oblasti na period do 2027 roku. Rishennya oblasnoyi radi 19.12.2024 № 216 [Transcarpathian Regional Council. Development Strategy of the Transcarpathian Region for the Period Until 2027. Decision of the Regional Council of 19.12.2024 No. 216] Available at: https://zakarpat-rada.gov.ua/docs/rishennya/8/17_sesion/rish1216.pdf (in Ukrainian)
6. Zakarpatska OVA. Programa socialno-ekonomichnogo rozvitku Zakarpatskoyi oblasti na 2025 rik. Zatverdzheno rozporядzhennyam nachalnika Zakarpatskoyi oblasnoyi vijskovoyi administraciyi. 12.12.2024 № 1144 [Transcarpathian Military Administration. Program of socio-economic development of the Transcarpathian region for 2025. Approved by order of the head of the Transcarpathian regional military administration. 12.12.2024 No. 1144] Uzhgorod, 2024. Available at: <file:///C:/Users/User/Downloads/6781098b9affa983307632.pdf> (in Ukrainian)
7. Ministerstvo ekonomiki Ukrayini. yeRobota: 12 mlrd grn investovala derzhava v rozvitok malogo j serednogo biznesu cherez granti. [Ministry of Economy of Ukraine. e-Job: The state invested UAH 12 billion in the development of small and medium-sized businesses through grants.] Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota> (in Ukrainian)
8. Audretsch, D., Lehmann, E., Schenkenhofer, J. (2023) Business relocation under crisis: institutional and financial challenges. *Journal of Economic Policy Reform*, Vol. 26, No. 2, pp. 145–162.
9. Olechnicka, A., Kniazevych, A. (2025) War-induced relocation of high-tech companies: Spatial perspectives from Ukraine and Poland. *Economics and Business Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 72–94. Available at: <https://ier.uek.krakow.pl/index.php/pm/article/view/2281>
10. Olechnicka, A., Gorzelak, G., Smętkowski M. (2023). High-tech business relocation and regional resilience in Central and Eastern Europe. *Regional Studies*. Vol. 57, No. 3. P. 389–407.
11. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review*, no. .89 (1–2), pp. 62–77.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2025