

ДОРОЖНЯ КАРТА
ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ
МІЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА
ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ РЕЛОКОВАНОГО
БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЧНИЙ
ПРОСТІР ПРИЙМАЮЧИХ
ГРОМАД



Львів
2024

Дорожня карта

**Впровадження заходів
міжсекторного партнерства
для інтеграції релокованого
бізнесу в економічний
простір приймаючих
громад**

Матеріал підготовлено Агенцією місцевого економічного розвитку Яворівщини в межах ініціативи «Синергія міжсекторного партнерства для інтеграції релокованого бізнесу у економічний простір громади» за підтримки проєкту «Фенікс», що виконується Фондом Східна Європа коштом Європейського Союзу.

Думки, викладені у цьому матеріалі, не обов'язково відображають позицію Фонду Східна Європа та Європейського Союзу.

ЗМІСТ

**ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ
РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЧНИЙ
ПРОСТІР ПРИЙМАЮЧИХ ГРОМАД**

04

09

**ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАХОДИ ДЛЯ
ПРИШВИДШЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ
РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЧНИЙ
ПРОСТІР ПРИЙМАЮЧИХ ГРОМАД НА
ЗАСАДАХ МІЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА**

**МІЖСЕКТОРНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК РЕСУРС
ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ В
ПРИЙМАЮЧИХ ГРОМАДАХ РІЗНИХ ТИПІВ
(НА ПРИКЛАДІ ГРОМАД-УЧАСНИЦЬ ПРОЄКТУ)**

12

Громади сателітного типу. Пустомитівська громада	13
Громади субрегіонального типу	14
Стрийська громада	15
Дрогобицька громада	16
Громади прикордонного типу. Яворівська громада	17
Громади транзитного типу. Городоцька громада	18

21

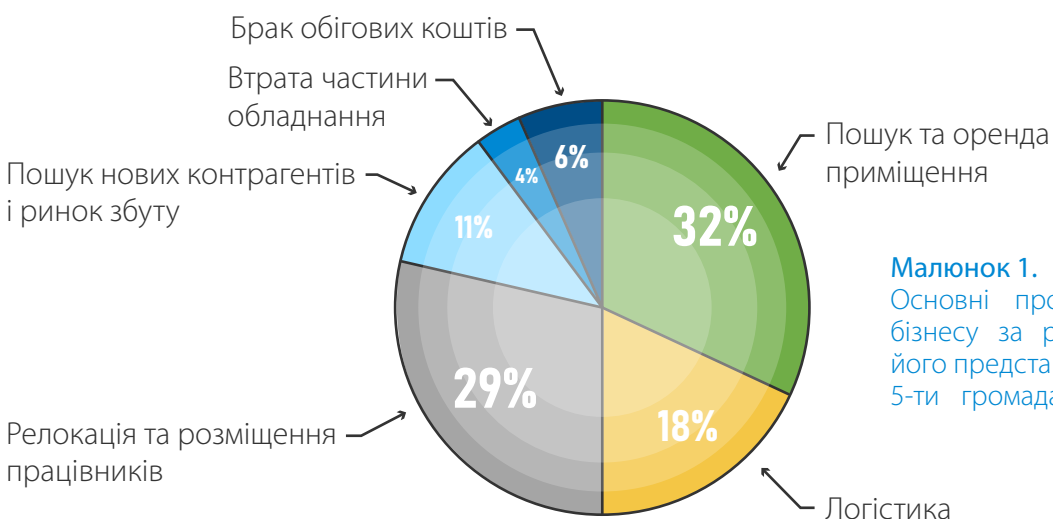
**ПРІОРИТЕТНІ ЗАХОДИ
ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ**

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР ПРИЙМАЮЧИХ ГРОМАД

Релокацію бізнесу зі східних і південних областей України в центральні та західні регіони нашої держави, а також адаптацію релокованих підприємств до нових умов функціонування, можна віднести до головних економічних проблем протягом 2022 та 2023 років. З нею також були пов'язані численні виклики для органів державної влади та органів місцевого самоврядування приймаючих громад, а також для підприємців, інститутів громадянського суспільства і навіть для пересічних мешканців. Передусім у цьому контексті варто відзначити логістичні аспекти релокації, пошук вільних приміщень і земельних ділянок, вирішення організаційних проблем, розгортання виробничих потужностей, компенсації втрат релокованим підприємствам, пошуку ними нових ринків збуту для своєї продукції, забезпечення персоналом у місцях релокації, налагодження партнерських стосунків з новими контрагентами та з місцевим бізнесом тощо.

Так, майже 90% опитаних представників релокованого бізнесу відзначили, що стикалися з проблемою розселення своїх працівників під час релокації. При цьому 50% з них вказали на те, що цю проблему їм доводилося вирішувати власними зусиллями, ще 30% зазначили, її до цього часу так і не вдалося вирішити, і лише близько 20% повідомили, що вирішили зазначену проблему завдяки сприянню органів місцевого самоврядування приймаючих громад.

До інших важливих проблем, пов'язаних з релокацією бізнесу, його представники відносили: пошук та вартість оренди приміщень, на зростання якої вказали 96,3% респондентів (32,1% опитаних), логістичні проблеми (17,9%) та пошук нових контрагентів і ринків збуту (11,3%) (мал. 1).



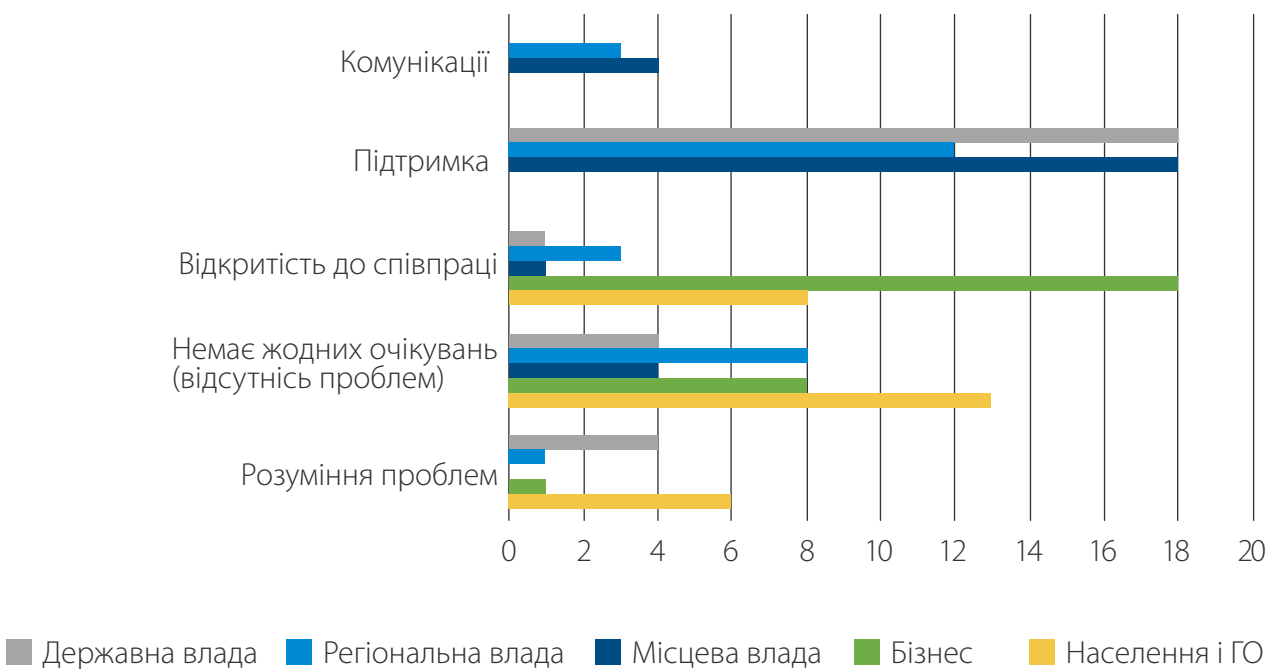
Малюнок 1.
Основні проблеми релокованого бізнесу за результати опитування його представників у досліджуваних 5-ти громадах Львівської області.

Водночас при вирішенні зазначених проблем основну роль, на думку опитаних, відігравали органи регіональної та місцевої влади. Це засвідчує значний невикористаний потенціал міжсекторного партнерства, зокрема інститутів громадянського суспільства та місцевого бізнесу приймаючих громад у вирішенні проблем релокованого бізнесу та підвищенні ефективності його інтеграції в економічний простір цих громад.

Вказаний висновок опосередковано підтверджується й очікуваннями опитаних представників релокованого бізнесу від громадських організацій приймаючих громад, серед яких переважають відкритість до співпраці та розуміння їх проблем (мал. 2).

Малюнок 2.

Очікування представників релокованого бізнесу від різних інституцій, включаючи ті, що діють у приймаючих громадах.



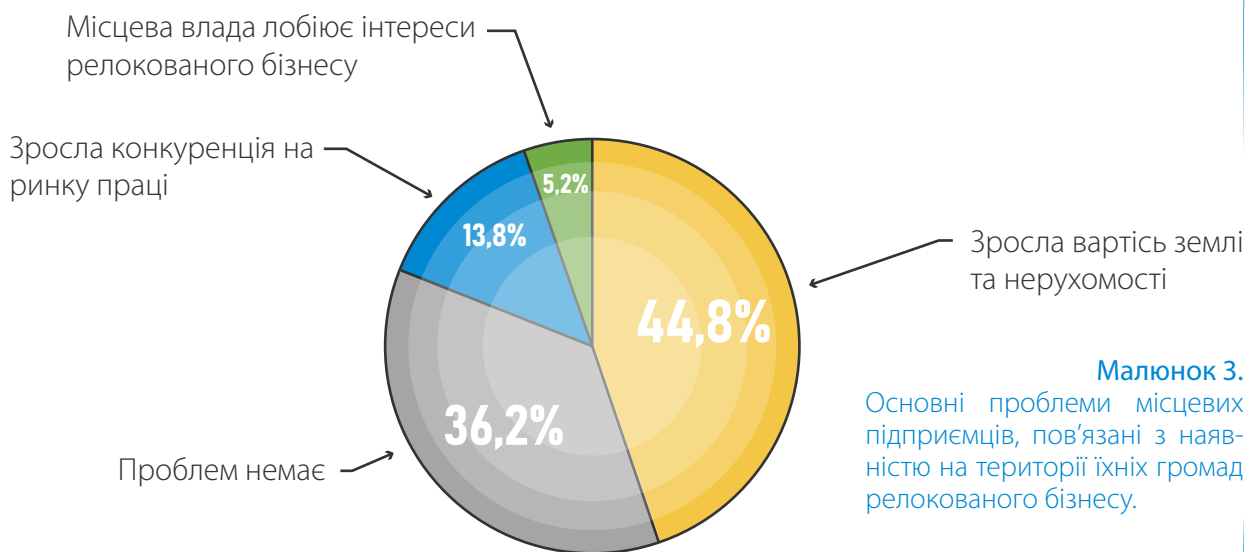
Також звертає на себе увагу той факт, що від місцевої та державної влади релокований бізнес сподівається переважно на підтримку (аналогічні очікування від регіональної влади значно менші, що доволі показово з огляду на попередні оцінки про вагомий роль Львівської ОВА у сприянні релокації бізнесу на першому етапі її здійснення), в той час, як від місцевого бізнесу він сподівається передусім на відкритість до співпраці.

З огляду на пріоритетні напрями подальшої взаємодії релокованого бізнесу з місцевими підприємцями та з органами місцевого самоврядування приймаючих громад, показовими є оцінки щодо тих проблем, яких можна було б уникнути під час релокації, зокрема за умови кращої готовності владних інституцій до цього процесу. Так, 44,5% респондентів вказали на можливість кращої підготовки пропозицій щодо наявних вільних земельних ділянок у приймаючих громадах, 25,9% – на можливість

підвищення ефективності організаційного супроводу релокації, 18,5% – на поліпшення роботи в частині інформаційного забезпечення релокованого бізнесу, а 11,1% – на потребу в запровадженні більш дієвих механізмів, форм та алгоритмів співпраці релокованого бізнесу з місцевим.

Загалом про сприятливу ситуацію для релокованого бізнесу в приймаючих громадах Львівщини, де проводилось опитування, свідчить і той факт, що майже 80% респондентів вказали на те, що планують розвивати тут свій бізнес і надалі, а ще близько 15% зазначили, що розмірковують над цим, принаймні на найближчі 2-3 роки. І лише 7,4% не готові цього робити.

До основних проблем місцевого бізнесу, пов'язаних з появою на території їхніх громад релокованих підприємств, опитані місцеві підприємці віднесли зростання вартості землі та нерухомості (включаючи орендну плату), а також збільшення конкуренції на ринку праці (44,8% та 13,8% респондентів відповідно). Водночас 36,2% опитаних не вважають, що поява релокованих підприємств стала причиною появи якихось нових проблем у їхній діяльності, схилившись до думки про те, що більшість проблем, з якими вони стикнулись протягом 2022-2023 років, були спричинені широкомасштабними російським вторгненням, так само як і поява релокованого бізнесу (мал. 3).



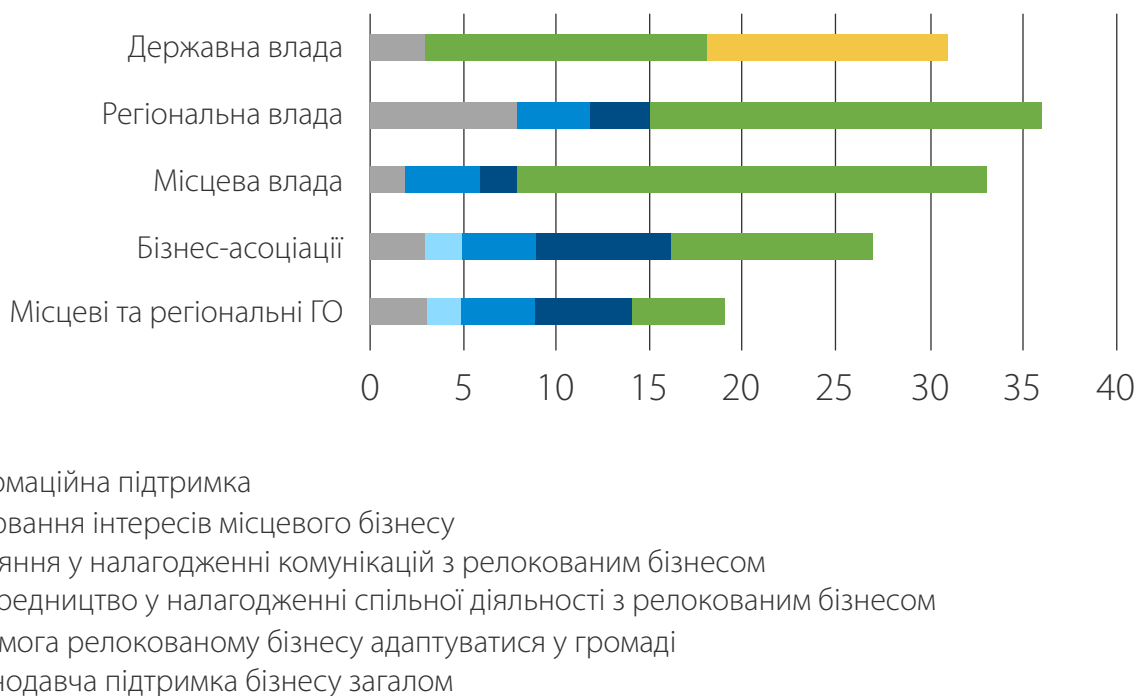
Малюнок 3. Основні проблеми місцевих підприємців, пов'язані з наявністю на території їхніх громад релокованого бізнесу.

Водночас до основних очікувань місцевих підприємців від органів місцевого самоврядування своїх громад з погляду покращення взаємодії з релокованим бізнесом респонденти з їх числа відносять: допомогу релокованим підприємствам в їх адаптації на території приймаючої громади та сприяння в налагодженні співпраці між релокованим і місцевим бізнесом (75,8% відповідей). Показово, що допомогу релокованим підприємствам у процесі їх адаптації в приймаючих громадах, місцеві підприємці вважають першочерговим завданням не лише місцевої, але й регіональної та державної влади й місцевих бізнес-асоціацій (58,3%, 48,4% та 40,7% відповідно). При цьому основними завдан-

нями інститутів громадянського суспільства в контексті інтеграції релокованих підприємств в економічний простір приймаючих громад опитані місцеві підприємці вважають посередництво в налагодженні спільної діяльності релокованого й місцевого бізнесу та допомогу релокованому бізнесу краще адаптуватися в громаді (по 26,3% відповідей). Крім того, на думку місцевих підприємців, що взяли участь в опитуванні, представникам громадському сектору важливо сконцентруватися на сприянні розвитку комунікацій між релокованим і місцевим бізнесом (21% відповідей) (мал. 4).

Малюнок 4.

Бачення місцевим бізнесом ролі органів влади різних рівнів та інститутів громадянського суспільства у сприянні процесу інтеграції релокованих підприємств в економічний простір приймаючих громад.



Варто відзначити, що очікування від владних інституцій (особливо від органів державної влади та органів місцевого самоврядування), які є в місцевих підприємців і представників релокованого бізнесу, за результатами проведеного анкетування загалом співпадають. Вони полягають насамперед у підвищенні ефективності надання допомоги та підтримки в процесі релокації та інтеграції в економічний простір приймаючих громад після її завершення.

При цьому звертає на себе увагу те, що значна частина релокованих підприємств (приблизно 50%) у процесі переміщення своїх виробничих потужностей і персоналу в досліджувані громади Львівської області поклалися виключно на власні сили, включаючи пошук приміщень, нових ринків збуту та контрагентів, розселення працівників тощо. Водночас лише 35% опитаних місцевих підприємців вказали на те, що активно співпрацюють з релокованим бізнесом (24,6% – на комерційних засадах і

10,5% надаючи різні види допомоги та підтримки, включаючи сприяння в оренді приміщень і розміщенні релокованих потужностей, в розселенні працівників, в перевезенні обладнання, в навчанні персоналу тощо).

Це свідчить про наявність значного потенціалу розвитку взаємовигідного співробітництва між релокованим і місцевим бізнесом у процесі інтеграції першого в економічний простір приймаючих громад. Зокрема, варто відзначити такі перспективні напрями співпраці, як реалізація спільних інвестиційних проєктів або ж об'єднання зусиль для просування власних інтересів на регіональному та закордонних ринках. Позитивним у цьому контексті є також той факт, що значна частина релокованих компаній мають досвід співпраці з міжнародними донорськими організаціями, що часто дозволяло зробити релокацію максимально безболісною, нівелюючи низку потенційних проблем, труднощів і загроз.

ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАХОДИ ДЛЯ ПРИШВИДШЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР ПРИЙМАЮЧИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ МІЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА

Зважаючи на потребу повноцінної інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад, доцільно насамперед виокремити низку пріоритетних заходів, які мають універсальний для всіх громад характер, оскільки спрямовані на подолання тих проблем, з якими зазвичай стикаються релоковані підприємства у будь-якій громаді, не залежно від специфіки її соціально-економічного розвитку та особливостей просторового розташування.

До таких проблем, зокрема, слід віднести:

- пошук вільних приміщень і земельних ділянок для релокації підприємства; додаткові фінансові видатки на релокацію, спричинені втратою частини обладнання, а також обумовлені вартістю транспортування та розгортання бізнесу на новому місці;
- вирішення низки адміністративних та юридичних питань, пов'язаних з організаційними та правовими аспектами релокації;
- налагодження ділових контактів з місцевим бізнесом приймаючих громад і переорієнтація на нові ринки збуту;
- перевезення персоналу та його розміщення в місцях релокації бізнесу, або ж залучення до роботи місцевих мешканців чи працевлаштування ВПО;
- необхідність адаптації до місцевих традицій, звичаїв і способу життя, а також інтеграції в культуральне та соціальне середовище приймаючих громад, встановлення довірливих стосунків з місцевим населенням;
- створення ефективної системи ділових комунікацій з іншими релокованими підприємствами, об'єднання зусиль задля вирішення спільних проблем.

Разом із цим, при визначенні кола першочергових заходів, покликаних сприяти пришвидшенню інтеграції релокованих підприємств в економічний простір приймаючих громад, варто також виокремити ті проблеми релокації, з якими стикається місцевий бізнес, місцева влада та місцеве населення цих громад.

Передусім у цьому контексті варто відзначити додаткове навантаження, яке відчули на собі працівники органів місцевого самоврядування, а також частина місцевих підприємців і представники громадськості, викликане необхідністю надання допомоги релокованим підприємствам в їх адапта-

ції на території громади (при цьому необхідних знань, компетенцій і навичок зазвичай бракувало). **По-друге**, місцевий бізнес зіткнувся зі зростанням конкуренції на ринку землі та нерухомості, що потягнуло за собою збільшення вартості орендної плати за них.

Третьою важливою проблемою, яка потребувала додаткової уваги, стало зростання конкуренції на ринку праці (до того ж, ця проблема ускладнилася через відтік частини трудових ресурсів за кордон, а також у зв'язку з мобілізаційними заходами).

По-четверте, частина місцевих мешканців, а також представників громадськості та бізнесу, подекуди виявились не зовсім готовими до налагодження тісної взаємодії з релокованим бізнесом та з ВПО, передусім в контексті прийняття їх соціальних і побутових стереотипів. Це призвело до виникнення певного суспільно-психологічного бар'єру, який загальмував адаптацію релокованих підприємств до місцевих соціально-економічних умов.

Зважаючи на зазначене, до основних універсальних засобів пришвидшення інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад, доцільно віднести ті заходи та важелі впливу, які здатні максимально ефективно нівелювати описані труднощі та проблеми.

У першу чергу це стосується формування дієвих інформаційних мереж, які дадуть змогу релокованому бізнесу ефективно комунікувати як між собою, так і з ВПО, а також обмінюватися інформацією з органами місцевого самоврядування приймаючих громад і підприємцями, що ведуть тут свій бізнес. Через такі мережі можна буде обмінюватися інформацією про вільні земельні ділянки та об'єкти нерухомості, наявні вакансії та претендентів на них, вносити пропозиції органам місцевого самоврядування, обговорювати важливі для громади ініціативи тощо. Це стане дієвим інструментом не лише в контексті повноцінної інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад, але й засобом активізації міжсекторного партнерства як важливого ресурсу місцевого розвитку. Другим важливим засобом пришвидшення інтеграції релокованих підприємств у соціально-економічне середовище приймаючих громад може стати реалізація низки кластерних ініціатив у пріоритетних секторах місцевої економіки. До таких ініціатив варто залучати не лише представників місцевого бізнесу та релокованих підприємств, але й навчально-освітні заклади, які є потенційними поставальниками якісних трудових ресурсів, а також представлені на регіональному рівні торговельні та консалтингові компанії, фінансово-банківські інституції, науково-дослідні установи тощо (університети, банки та страхові компанії, торговельні мережі, бізнес-центри та ін.).

Ще одним пріоритетним напрямом зближення релокованого та місцевого бізнесу за участі органів місцевого самоврядування приймаючих громад та діючих тут інститутів громадянського суспільства доцільно визнати спільне просування своїх економічних інтересів на засадах міжсекторного партнерства. Передусім це стосується створення та популяризації маркетингових продуктів, які б одночасно висвітлювали сильні сторони економічного потенціалу громади та демонстрували її інвестиційну привабливість, ґрунтовану на синергії партнерства місцевого та релокованого бізнесу. Крім того, варто відзначити вагому роль, яку слід відвести диверсифікації форм та методів інституцій-

ної співпраці між релокованими підприємствами та підприємцями приймаючих громад, зокрема в контексті їх залучення до міжсекторного партнерства. Передусім у цьому зв'язку варто наголосити на доцільності включення представників релокованого бізнесу до громадський і молодіжних рад при органах місцевого самоврядування приймаючих громад, налагодження їх взаємодії з місцевими бізнес-асоціаціями та агенціями регіонального розвитку, а також залучення місцевих інститутів громадянського суспільства до реалізації спільних проєктів з фандрейзингу, розвитку інфраструктури, аутсорсингу тощо.

В систематизованому вигляді окреслені заходи універсального характеру, які актуальні для приймаючих громад усіх типів, наведені на (мал. 5).

Малюнок 5.

Основні універсальні проблеми релокації та заходи, спрямовані на їх усунення в руслі політики міжсекторного партнерства.



МІЖСЕКТОРНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК РЕСУРС ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ В ПРИЙМАЮЧИХ ГРОМАДАХ РІЗНИХ ТИПІВ (НА ПРИКЛАДІ ГРОМАД-УЧАСНИЦЬ ПРОЄКТУ)

Поряд з універсальними проблемами релокації та першочерговими напрямками адаптації релокованого бізнесу в економічне середовище приймаючих громад, варто також виокремити низку специфічних труднощів, з якими стикаються представники релокованих підприємств у громадах різного типу та наявні перспективи їх розвитку, що витікають з типологічних ознак громади, визначених на основі ідентифікації характерних особливостей її соціально-економічного розвитку та умов географічного розташування.

У цьому контексті до основних типів громад-учасниць проєкту, які були визначені за відповідними критеріями у процесі проведеного дослідження, віднесено:

- громади, наближені до великих міст (насамперед до обласних центрів), які володіють значними логістичними перевагами свого розташування при релокації бізнесу на свою територію, проте відзначаються доволі високим рівнем конкуренції за людські та природні ресурси (умовно їх можна назвати громадами сателітного типу);
- громади, створені навколо великих міст субрегіонального рівня, які виконують функції важливих субрегіональних центрів економічного розвитку (тому їх можна назвати громадами субрегіонального типу); вони зазвичай є привабливими для релокованих підприємств з огляду на достатню місткість споживчого ринку та якісну ринкову інфраструктуру (проте вони є дещо віддаленими від обласних центрів, а подекуди і конкурують із ними за людські та фінансові ресурси, що часто створює ефект «периферійності розвитку»);
- громади, розташовані у прикордонній зоні, на території яких діє один або декілька прикордонних пунктів пропуску між Україною та державами – членами ЄС, завдяки чому такі громади зазвичай приваблюють релокований бізнес перспективою налагодження транскордонного партнерства та виходу на європейські ринки, але через свою віддаленість від основних регіональних центрів економічного розвитку релокація сюди пов'язана з додатковими логістичними та організаційними труднощами (такі громади можуть бути віднесені до прикордонного типу);
- громади, які розташовані вздовж великих транспортних магістралей і шляхів сполучення між потужними економічними центрами країни або на шляху транзитних автомобільних доріг і залізничних ліній між Україною та державами – членами ЄС, завдяки чому їх основною перевагою для релокованого бізнесу є вигідне географічне розташування, хоча, з іншого боку, такі громади зазвичай не

володіють достатніми людськими ресурсами та розвинутою виробничою інфраструктурою для адаптації релокованих підприємств на своїй території (цей тип громад можна класифікувати як громади транзитного типу).

- Серед громад, які взяли участь в реалізації проєкту, дві було віднесено до громад субрегіонального типу (Дрогобицька та Стрийська, які були створені на базі колишніх великих районних центрів Львівської області – міст Дрогобича та Стрия) та по одній до сателітного, прикордонного й транзитного типів (Пустомитівська, Яворівська та Городоцька громади відповідно). Такий вибір був зумовлений тим, що Пустомитівська громада є однією з найбільших із тих, що розташовані в межах Львівської агломерації, Яворівська – належить до числа важливих громад з розвинутою прикордонною інфраструктурою, які межують з українсько-польським кордоном, а Городоцька знаходиться на перетині кількох потужних транспортних магістралей, зокрема й тих, що сполучають Львів з польськими Перемишлем і Ряшевом.

Громади сателітного типу. Пустомитівська громада.

Громади, які знаходяться в межах агломерацій, розташованих навколо великих економічних центрів впливу, таких як Львів, значною мірою виконують функцію так званого «сателітного» розташування релокованого бізнесу. Відтак, релоковані сюди підприємства, з одного боку, мають змогу уникати високих цін на оренду виробничих приміщень, житла та землі, притаманних великим містам, а з іншого – зберігають можливість користуватися переважною частиною переваг логістичної, маркетингової та соціальної інфраструктури сформованих навколо них агломерацій.

Основними пріоритетами інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад сателітного типу є: розвиток міжмуніципального співробітництва в межах агломерації з урахуванням інтересів релокованого бізнесу; модернізація всіх видів наявної інфраструктури, передусім інформаційної, маркетингової та транспортно-логістичної, у т.ч. з використанням інструментів партисипативного управління та міжсекторного партнерства; розбудова об'єктів інноваційної екосистеми, орієнтованої на просторову диверсифікацію науково-виробничого та інтелектуального потенціалу агломерації з переміщенням наявних інноваційних ресурсів з її центру на периферію.

Зокрема, у цьому контексті в Пустомитівській громаді Львівської області, дієвими засобами пришвидшення адаптації релокованих підприємств до місцевих умов господарювання в контексті сприяння їх повноцінній інтеграції в соціально-економічне середовище громади можуть стати:

- створення сучасних комунікаційних цифрових платформ, баз даних і мереж обміну інформацією, інтегрованих з відповідними інформаційними ресурсами м. Львова та інших громад Львівської агломерації, на яких міститиметься окрема інформація для релокованого бізнесу щодо перспектив

та пріоритетних напрямів розвитку співпраці з органами місцевого самоврядування громади та агломерації загалом, а також з їх підприємцями та інститутами громадянського суспільства;

- розбудова торговельної та маркетингової інфраструктури, спрямованої на обслуговування господарюючих суб'єктів м. Львова, передусім торговельних мереж, закладів громадського харчування, підприємств легкої промисловості, а також харчопереробної, машинобудівної та будівельної галузей (зокрема, це стосується розміщення на території громади складів, логістичних центрів, оптових ринків, торгових домів, елеваторів тощо).

- налагодження взаємовигідного співробітництва з Львівською територіальною громадою, спрямованого на переміщення частини релокованого бізнесу з м. Львова в Пустомитівську громаду (з одного боку, це сприятиме розвантаженню транспортної системи та соціальної інфраструктури м. Львова, а з іншого, дасть змогу частині релокованих підприємств здешевити вартість оренди приміщень і спростити пошук вільних земельних ділянок, одночасно стимулюючи розвиток транспортної та виробничої інфраструктури Пустомитівської громади);

- покращення умов для розвитку ділового туризму, передусім шляхом формування (або перенесення зі Львова) низки сучасних бізнес-центрів та громадських просторів і коворкінгів, а також залучення інвестицій і грантових ресурсів у розбудову готельно-сервісної мережі, здатної забезпечити ефективну діяльність ділових туристів, з усіма необхідними зручностями (це дасть змогу активніше залучати релоковані підприємства до співпраці з місцевим бізнесом у сфері послуг та організації дозвілля, у виставково-ярмарковій діяльності, в будівельній галузі, а також спільно розвивати креативні індустрії та венчурні проєкти);

- використання потенціалу Львівської агломерації для перенесення на територію громади частини виробничого потенціалу наявних кластерів та елементів інноваційної екосистеми агломерації (насамперед це стосується оборонного кластеру, будівельного кластеру, ІТ-кластеру та кластеру легкої промисловості).

Громади субрегіонального типу.

До субрегіонального типу громад належать передусім ті громади, які створені на базі колишніх районних центрів чи міст обласного значення, відносно віддалених від центру області (на 50 км і більше), що володіють достатнім економічним потенціалом і розвиненою виробничою інфраструктурою. Тобто, вказані громади формуються навколо субрегіональних центрів економічного впливу, що робить їх відносно самодостатніми з погляду перспективи розвитку власної економіки. Це притягує релокований бізнес у надії знайти тут нові ринки збуту, відносно недорогі приміщення та земельні ділянки для розгортання своєї діяльності, а також потрібну робочу силу за доступною ціною.

Серед громад-учасниць проєкту, до громад цього типу можна віднести Стрийську та Дрогобицьку

громади Львівської області.

Стрийська громада.

Стрийська громада є важливим центром промислового та аграрного виробництва на території Львівської області. Тут традиційно концентруються потужності підприємств машинобудування, поліграфії та деревообробки, а також виробників електроенергії, газу й тепла. Крім того, у громаді активно розвиваються харчова та легка промисловість, аграрний сектор, сфера торгівлі, послуг та ресторанного господарства.

З погляду пріоритетів подальшої інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір Стрийської громади, в сучасних умовах першочергового значення набувають:

- проведення серії інтеграційних туристично-пізнавальних бізнес-турів «вихідного дня» для місцевих і релокованих підприємців, із залученням до них представників органів місцевого самоврядування громади та діючих на її території інститутів громадянського суспільства з метою ознайомлення представників релокованого бізнесу з історичними особливостями розвитку громади, її культурою, бізнес-середовищем, діловими традиціями, інвестиційними перспективами тощо);
- розробка пакету інвестиційних пропозицій, орієнтованих на використання наявного потенціалу релокованого в громаду бізнесу, включаючи можливість реалізації спільних інвестиційних ініціатив з представниками місцевого бізнесу;
- створення у громаді інноваційного бізнес-інкубатора та акселератора стартапів із залученням до цього процесу представників місцевого та релокованого бізнесу;
- формування у громаді сучасної інституційної інфраструктури, покликаної сприяти інтеграції місцевого та релокованого бізнесу, зокрема в контексті реалізації ними спільних інвестиційних проєктів та ініціатив, спрямованих на розвиток громади (створення ради підприємців при голові громади, в якій буде виділена окрема квота для представників релокованих підприємств, започаткування роботи мережі креативних бізнес-просторів, у яких молоді підприємці громади зможуть знайомитись і розвивати співпрацю зі своїми однолітками з числа представників релокованого бізнесу та ВПО, створення жіночого підприємницького клубу, який об'єднуватиме місцевих і релокованих підприємців, а також організація асоціації підприємців-ветеранів ЗСУ, покликаної надавати підтримку в започаткуванні бізнесу для місцевих ветеранів та їх побратимів з інших регіонів, готових вести підприємницьку діяльність на території Стрийщини);
- започаткування щорічного бізнес-форуму підприємців Підгір'я, до участі в якому на засадах міжмуніципального співробітництва будуть залучені також інші громади, передусім: Моршинська, Трускавецька, Дрогобицька, Меденицька, Бориславська тощо, включаючи релокований до них бізнес;
- залучення релокованого бізнесу до розвитку профтехосвіти на території громади та до реалізації програм шкільного підприємництва в її населених пунктах;

проведення регулярних комунікаційних і ділових заходів за участі місцевого та релокованого бізнесу (включаючи фестивалі, форуми, ярмарки, толоки тощо), які можуть мати тематичний характер (підприємець року, форум інноваторів, ярмарка стартапів, фестиваль народних ремесел, свято урожаю тощо).

Дрогобицька громада.

Економіка Дрогобицької громади поєднує традиційні види господарської діяльності (машинобудування, енергетику, сільське господарство та харчопереробну промисловість тощо) із сучасними сферами економіки (ІТ-галузь та smart-індустрія, консалтингові та фінансові послуги, інноваційне підприємництво та ін.).

Широкомасштабне російське вторгнення та зумовлений ним відтік кадрів і поява на території громади релокованого бізнесу супроводжувалися виникненням низки проблем, серед яких однією з найбільш гострих залишається пошук необхідних кадрів, насамперед кваліфікованого персоналу. З огляду на це, при окресленні пріоритетних напрямів пришвидшення інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір Дрогобицької громади, першочергового значення сьогодні набуває створення умов для розвитку молодіжного підприємництва та модернізації інфраструктури задля покращення якості життя мешканців громади, комфортності перебування на її території ВПО, туристів та інших гостей, а також для поліпшення інвестиційного клімату та активізації громадської активності на засадах міжсекторного партнерства.

У цьому контексті до основних засобів стимулювання співпраці релокованого та місцевого бізнесу, спрямованої на пришвидшення інтеграції релокованих підприємств у економічний простір Дрогобицької громади, варто віднести:

- стимулювання розвитку молодіжного підприємництва, зокрема розбудова його інституційної інфраструктури шляхом створення молодіжних бізнес-центрів і коворкінгів, комунікаційних просторів, бізнес-інкубаторів і стартап-акселераторів, центрів комерціалізації інновацій, а також започаткування роботи молодіжної ради при Дрогобицькому міському голові (до кожної з цих цих інституцій доцільно залучати учасників з числа представників релокованого бізнесу та ВПО);

- відкриття у громаді філій і представництв закладів вищої освіти, регіональних кластерів, відділень національних і транскордонних торгово-промислових палат і бізнес асоціацій, об'єктів креативних індустрій тощо;

- формування підприємницьких мереж за участю представників місцевого та релокованого бізнесу Дрогобицької та сусідніх із нею громад (Трускавецької, Бориславської, Меденицької, Східницької тощо), в перспективі – створення на засадах міжмуніципального співробітництва туристичного кластеру чи кластеру ділового туризму із залученням підприємців з інших громад (Стрийської, Моршинської, Сколівської та ін.);

- розробка та реалізація комунікаційної стратегії громади, однією з цілей якої має стати сприян-

ня інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір громади, зокрема шляхом проведення інформаційних кампаній, впровадження заходів з формування лояльності, використання сучасних технологій зміни поведінкових стереотипів і цифрових інструментів тощо;

- диверсифікація інфраструктури дозволля на території громади, у тому числі з урахуванням інтересів представників різних вікових і соціальних груп, включаючи релокованих підприємців і ВПО; залучення релокованого бізнесу до розвитку профтехосвіти та реалізації програм шкільного підприємництва на території громади;

- активізація маркетингової складової в роботі органів місцевого самоврядування громади на засадах міжсекторного партнерства та залучення до цього процесу представників релокованого бізнесу, зокрема проведення заходів з популяризації економічного та інвестиційного потенціалу громади та підвищення ефективності використання ресурсів з відкритими даними й цифрових технологій з метою просування її бренду та інтересів у середовищі потенційних інвесторів.

Громади прикордонного типу. Яворівська громада.

Важливу роль у процесі релокації підприємств може відігравати прикордонне розташування громади. Адже частина релокованих бізнесів диверсифікують свою діяльність, розміщуючи власні виробничі потужності не лише в західних областях нашої держави, але й у сусідніх з Україною європейських країнах. Зважаючи на це, прикордонне розташування громади часто надає додаткові переваги при релокації, особливо за умов налагодження власниками релокованого бізнесу партнерських стосунків з місцевою владою та ділових контактів з місцевими підприємцями й громадськими організаціями. Серед прикордонних громад Львівської області до проєкту було залучено Яворівську громаду, на території якої діє технологічний парк та є два прикордонні переходи між Україною та Польщею.

Водночас у громаді налічується доволі мало релокованих підприємств, що свідчить про недостатньо повне використання наявних можливостей її прикордонного розташування з погляду релокованого бізнесу, а відтак змушує спрямовувати зусилля місцевої влади передусім на створення дієвих мотиваційних стимулів для власників релокованого бізнесу. У цьому контексті варто акцентувати першочергову увагу на впровадженні таких заходів залучення та інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір громади, як:

- проведення промоційної кампанії для релокованих підприємців з інших громад і регіонів (передусім тих, які мають перспективу та амбіцію виходу на ринок Польщі й інших країн-членів ЄС) або вимушені переміщуватися з цих громад, через надто високу вартість оренди та землі, невирішеність низки організаційних питань, ускладнену логістику, брак кадрів тощо;

- започаткування роботи транскордонного тренінгово-фандрейзингового хабу (з бізнес-центром, креативними просторами, виставковими залами, інкубатором-акселератором стартапів тощо) із залученням до його розвитку тих українських підприємців, які релокувалися до Польщі, проте прагнуть розвивати свій бізнес і в Україні, а також закордонних інвесторів (зокрема, з країн-членів ЄС).
- організація серії транскордонних ділових турів для представників релокованих підприємств, які працюють у Львівській області, спільно з торгово-промисловими палатами обох держав і з польськими бізнесом (такі тури включатимуть зустрічі з українськими підприємцями та переселенцями в Польщі, популяризацію інвестиційного потенціалу Яворівської громади, обговорення перспективи реалізації спільних проєктів, у тому числі в контексті розвитку транскордонного підприємництва із залученням релокованого бізнесу;
- ініціювання форуму транскордонних ініціатив за участі місцевих підприємців та громадських організацій, а також їхніх партнерів із Польщі та представників релокованого бізнесу, в межах якого проводитиметься транскордонний бізнес-ярмарок (у перспективі такий форум може перетворитися на постійно діючий великий східноєвропейський діловий і торговельний форум, аналогічний таким, як «Познанські торги» чи «Ганноверський ярмарок», об'єднуючи виробників, торговельні і транспортні компанії, банки тощо);
- розвиток транскордонної бізнес-інфраструктури за участі польських та інших європейських партнерів (торгові доми, оптові ринки, автопорти, рекреаційні зони з басейнами та СПА, виставкові центри, постійні ділові представництва тощо);
- створення можливостей для реалізації транскордонних навчально-освітніх проєктів за участі польських партнерів, із залученням до них представників релокованого бізнесу та ВПО (пріоритетними сферами для таких проєктів можуть стати: навчання підприємству представників різних вікових категорій, робота з молоддю та стимулювання молодіжних бізнес-ініціатив і стартапів, формування навичок фандрейзингу та маркетингової діяльності, розробка транскордонних туристичних продуктів тощо).

Громади транзитного типу. Городоцька громада.

Транзитний тип громад має доволі широкий спектр наявних чинників та ознак для своєї ідентифікації. З одного боку, до нього належать громади, розташовані уздовж або на перетині важливих транспортних шляхів сполучення, а з іншого – ті, що локалізуються біля потужних логістичних центрів (сухопутного базування (зокрема залізничних хабів), а також морських або річкових портів).

Громадою такого типу, яка брала участь в реалізації проєкту, є Городоцька громада. Вона розташована відносно недалеко від Львова (відстань між Львовом та Городком близько 30 км), а також через її територію проходить важлива транскордонна магістраль «Львів-Шегині-Перемишль» (з автомобільним і залізничним сполученням), яка в Городку перетинається автодорогою, що сполучає громаду з

трьома іншими потужними міжнародними автотрасами: «Львів – Миколаїв – Стрий – Чоп», «Львів – Івано-Франкове – Краковець – Ряшів» і «Львів – Івано-Франкове – Жовква – Рава Руська – Замосць». **Першочерговими заходами, спрямованими на пришвидшення інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір Городоцької громади, з огляду на результати проведеного дослідження, є:**

- розвиток торговельної та транспортно-логістичної інфраструктури, орієнтованої на підвищення «транзитної спроможності» економіки громади, включаючи нові: склади для зберігання різного роду промислової та продовольчої продукції, елеватори, підземні сховища, оптові ринки, торгові дома тощо (вони можуть бути орієнтовані як на поставки відповідних вітчизняних та імпорتنих товарів до Львова, так і на транзит продукції зі Сходу України через Львівщину до Польщі);

- нарощування інвестиційного потенціалу громади завдяки актуалізації даних про її природно-ресурсне та інституційне забезпечення, а також про пріоритетні напрями розвитку її економіки з урахуванням перспектив інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір громади, розробки якісних інвестиційних продуктів, покращення якості людського капіталу, підвищення ефективності використання та модернізації її інфраструктури, удосконалення стратегування та брендингу громади, а також диверсифікації маркетингових інструментів її просування в середовищі потенційних інвесторів;

- активізація міжмуніципального співробітництва з навколишніми територіальними громадами (передусім із Львівською, Новояворівською, Судово-Вишнянською, Мостиською, Яворівською та Івано-Франківською) з метою формування сучасної субрегіональної просторової системи транзитно-логістичного типу з розвиненою сферою послуг та якісною сервісною й інформаційною інфраструктурою, кваліфікованим персоналом (включаючи ВПО), ефективними індустріальними парками, кластерами, бізнес-інкубаторами тощо (головним завданням такого міжмуніципального співробітництва має стати розвантаження м. Львова за рахунок перенесення частини наявних тут виробничих і обслуговуючих їх потужностей у навколишні територіальні громади);

- започаткування роботи зі створення передумов для розбудови інфраструктури оборонного сектору економіки, що дасть змогу розвивати співпрацю місцевого та релокованого бізнесу із закордонними інвесторами в оборонній сфері (адже громада розташована відносно недалеко від кордону з ЄС та від Яворівського полігону, одночасно знаходячись у межах Львівської агломерації, що робить її достатньо безпечною та комфортно з логістичної точки зору).

Узагальнюючи пропозиції щодо пріоритетних напрямів і засобів пришвидшення інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад різних типів, можна виокремити коло першочергових заходів для кожного типу таких громад (мал. 6).

Малюнок 6.

Пріоритетні напрями пришвидшення інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад різного типу.



ПРІОРИТЕТНІ ЗАХОДИ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ

Систематизуючи основні завдання дорожньої карти, спрямовані на підвищення ефективності використання міжсекторного партнерства як дієвого інструменту інтеграції релокованого бізнесу в економічне середовище приймаючих громад, які взяли участь в реалізації проєкту, запропоновано низку першочергових заходів, впровадження яких дасть змогу залучити синергію міжсекторного партнерства задля економічного розвитку цих громад з урахуванням інтересів релокованого бізнесу та місцевих підприємців і мешканців (табл. 1).

Таблиця 1.

Пріоритети та першочергові заходи дорожньої карти впровадження заходів міжсекторного партнерства для інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад

Пріоритети	Заходи	Очікуваний результат
Пустомитівська громада		
Створення сучасних комунікаційних цифрових платформ, баз даних і мереж обміну інформацією, інтегрованих з відповідними інформаційними ресурсами Львівської агломерації.	Розробка інтерактивної інвестиційної карти громади, з урахуванням потреб релокованих підприємств.	Покращення інформаційного забезпечення релокованого бізнесу щодо наявних перспектив його розвитку на території громади та пріоритетних напрямів реалізації спільних проєктів з місцевими підприємцями.
	Оцифрування пакету інвестиційних пропозицій громади та їх представлення на інвестиційному порталі Львівської агломерації.	
Розбудова торговельної та маркетингової інфраструктури.	Підготовка інвестиційних пропозицій, у т.ч. для релокованих підприємств, які визначатимуть пріоритетність будівництва на території громади сучасних об'єктів торговельної та маркетингової інфраструктури.	Об'єднання зусиль місцевого та релокованого бізнесу щодо вкладення інвестицій в будівництво об'єктів торговельної та маркетингової інфраструктури на території громади.

Пріоритети	Заходи	Очікуваний результат
Покращення умов для розвитку у громаді ділового туризму.	Розробка програми розвитку ділового туризму у громаді.	Формування іміджу громади як одного з основних центрів ділового туризму на території Львівської області.
	Створення сучасного бізнес-центру, адаптованого до потреб ділового туризму.	

Стрийська громада

Стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на основі об'єднання зусиль місцевого та релокованого бізнесу за участі закордонних інвесторів і донорів.	Започаткування щорічних заходів: «Форум інноваторів» та «Ярмарка стартапів».	Інтеграція зусиль місцевого та релокованого бізнесу в напрямі розвитку інноваційного бізнесу. Збільшення кількості релокованих підприємств у сфері інноваційного та венчурного бізнесу
	Створення у громаді інноваційного бізнес-інкубатора та акселератора стартапів із залученням представників місцевого та релокованого бізнесу.	
Активізація міжмуніципального співробітництва з сусідніми громадами в напрямі удосконалення інституційної інфраструктури розвитку бізнесу.	Започаткування щорічного бізнес-форуму підприємців Підгір'я, до участі в якому на засадах міжмуніципального співробітництва будуть залучені також інші громади.	Формування субрегіональної інтегрованої екосистеми розвитку підприємництва за участі місцевого та релокованого бізнесу.
	Створення ради підприємців при голові громади, в якій буде виділена окрема квота для представників релокованих підприємств.	
Інтеграція зусиль місцевого та релокованого бізнесу в напрямі підвищення якості людського капіталу та впровадження дуальної освіти.	Створення жіночого підприємницького клубу, який об'єднуватиме місцевих і релокованих підприємців.	Активізація міжсекторного партнерства за участі представників місцевого та релокованого бізнесу. Підвищення якості людського капіталу громади, у тому числі за рахунок ВПО.
	Залучення релокованого бізнесу до розвитку профтєхосвіти та до реалізації програм шкільного підприємництва.	

Пріоритети	Заходи	Очікуваний результат
Дрогобицька громада		
Формування сучасної інфраструктури для розвитку молодіжного підприємництва.	Підготовка грантової заявки на отримання коштів для створення у громаді молодіжного простору з коворкінгом для релокованих молодих підприємців.	Підвищення рівня мотивації молодих мешканців громади займатися бізнесом на її території, у т.ч. у співпраці з представниками релокованого бізнесу. Підвищення якості людського капіталу громади для задоволення потреб місцевих і релокованих підприємців. Посилення рівня інтегрованості релокованого бізнесу в економічне середовище громади.
	Започаткування роботи ради молодих підприємців при голові громади та залучення до її діяльності представників релокованого бізнесу).	
	Започаткування діяльності бізнес-інкубатора - акселератора для просування спільних стартапів місцевих і релокованих підприємців.	
Розбудова інфраструктури дозвілля, зокрема шляхом розвитку міжмуніципального співробітництва із сусідніми територіальними громадами.	Створення на засадах міжмуніципального співробітництва туристичного кластеру, спільно з сусідніми територіальними громадами.	Модернізація низки наявних на території громади об'єктів туристичної інфраструктури та відпочинкових зон.
Покращення інституційного забезпечення розвитку бізнесу та розвиток інститутів сприяння інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір громади.	Відкриття у громаді філії Львівської торгово-промислової громади.	Розширення можливостей місцевих підприємців і релокованого у громаду бізнесу до співпраці з підприємцями з інших громад області.
	Створення на території громади представництва Львівського ІТ-кластеру.	

Яворівська громада

Диверсифікація інформаційно-комунікаційних засобів та інструментів формування привабливості громади для релокованого бізнесу.	Проведення промоційної кампанії для релокованих підприємців з інших громад і регіонів України з висвітленням економічних переваг громади.	Збільшення кількості релокованих підприємств на території громади.
---	---	--

Пріоритети	Заходи	Очікуваний результат
Залучення релокованого бізнесу до різних форм транскордонної ділової активності.	Організація серії транскордонних ділових турів для представників релокованих підприємств Львівщини та ознайомлення їх з транскордонним потенціалом громади.	Збільшення кількості транскордонних інвестиційних проєктів, які реалізуються на території громади за участі місцевого та релокованого бізнесу.
Розбудова транскордонної та прикордонної інфраструктури, зокрема у співпраці з іншими прикордонними громадами України та Польщі.	<p>Започаткування роботи транскордонного тренінгово-фандрейзингового бізнес-центру за участі місцевих і релокованих підприємців.</p> <p>Створення інформаційно-освітнього коворкінгу з бізнес-інкубатором та акселератором стартапів для релокованих підприємств за участі польських партнерів.</p>	Інтеграція зусиль місцевого та релокованого бізнесу задля реалізації на її території розвиткових проєктів, спрямованих на розвиток її інфраструктури за участі інститутів громадянського суспільства громади та закордонних партнерів.
Підвищення якості використання маркетингових засобів просування економічних інтересів громади.	Ініціювання форуму транскордонних ініціатив за участі місцевих підприємців та громадських організацій, а також їхніх партнерів із Польщі та представників релокованого бізнесу.	Збільшення обсягу надходження іноземних інвестицій в економіку громади та залучення до інвестування на її території релокованих підприємств з інших громад

Городоцька громада

Розробка пакету інвестиційних пропозицій, спрямованих на розбудову на території громади мережі складів для зберігання промислової та продовольчої продукції, підземних сховищ, елеваторів, оптових ринків, торгових домів тощо.	<p>Здійснення інвентаризації земельних ділянок та об'єктів нерухомості, перспективних з погляду залучення інвестицій</p> <p>Розробка інвестиційних пропозицій для кожного об'єкту.</p> <p>Популяризація інвестиційних пропозицій у середовищі потенційних інвесторів.</p>	Збільшення кількості релокованих підприємств, які реалізовуватимуть спільні інвестиційні проєкти з місцевим бізнесом та закордонними інвесторами, спрямовані на розвиток транспортно-логістичної інфраструктури громади.
Впровадження інформаційно-освітніх та комунікаційних	Проведення низки семінарів для представників місцевого	Повноцінна інтеграція релокованого бізнесу в еконо-

Пріоритети	Заходи	Очікуваний результат
<p>заходів, спрямованих на пришвидшення інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір громади та на формування спільних з місцевим бізнесом інтересів у контексті подальшого розвитку економіки громади.</p>	<p>та релокованого бізнесу за участі працівників органів місцевого самоврядування та громадських організацій з питань розвитку міжсекторного партнерства.</p>	<p>мічний простір громади та його адаптація до стратегічних пріоритетів її розвитку.</p>
	<p>Організація тренінгів для місцевого та релокованого бізнесу з фандрейзингу та управління проектами.</p>	<p>Збільшення кількості спільних інвестиційних та інфраструктурних проєктів за участі місцевого та релокованого бізнесу, які реалізуються у співпраці з закордонними інвесторами та грантодавцями.</p>
	<p>Започаткування навчальних програм для місцевого та релокованого бізнесу з проблем стратегування та брендингу, маркетингу й комунікацій із закордонними інвесторами та грантодавцями.</p>	
<p>Розвиток міжмуніципального співробітництва з іншими територіальними громадами з метою нарощування транзитно-логістичного та інвестиційного потенціалу громади.</p>	<p>Розробка інвестиційного проєкту для створення на території громади оптового ринку за участі сусідніх громад.</p>	
	<p>Створення передумов для розбудови оборонного кластеру за участі громад Львівської агломерації.</p>	