

УДК 65.016:339.245.4 (477)

JEL: F22, L29, R39

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/15>

Леся ЧУБУК, д-р екон. наук, доц.

ORCID ID: 0000-0003-2217-7117

e-mail: lesiachubuk@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Олена НЕСТЕРЕНКО, д-р екон. наук, доц.

ORCID ID: 0000-0003-0886-8173

e-mail: nesterenko@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНИХ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

**Вступ.** Релокація підприємства як його повне або часткове переміщення всередині країни чи за кордон виступає відповіддю на різні конкурентні, політичні, воєнні та інші виклики. Вітчизняні підприємства зіткнулися з необхідністю вимушеної релокації внаслідок воєнних дій. Проте чинники, що спонукають бізнес до переміщення, відрізняються від традиційної, спрямованої на досягнення вищої конкурентоспроможності, та вимушеної релокації, потребують врахування різних аспектів для розробки стратегій. Метою дослідження було виявлення відмінностей різних форм релокації, виділення чинників, що зумовлюють ефективність переміщення підприємств і найважливіших аспектів розробки стратегії, та формулювання рекомендацій щодо заходів підтримки релокації в умовах воєнних викликів.

**Методи.** Застосовано методи узагальнення, порівняльного і системного аналізу, аналогії (для вивчення теоретичних джерел, розробці пропозицій щодо повної або часткової релокації, вибору її форм), аналізу та синтезу, логічного аналізу (для опрацювання емпіричних даних опитувань).

**Результати.** Виявлено, що релокація здійснюється у різних формах, а їхній спектр охоплює повну релокацію, використання режиму холдингової компанії інтелектуальної власності, розвиток регіонального бізнесу, офшоринг, зміну моделі управління ризиком. Виділено чинники, що зумовлюють вищу ймовірність традиційної релокації (вік, розмір підприємства, належність до певного сектору / галузі, висока зайнятість та щільність населення в зоні переміщення, наближеність до місця попереднього розташування) та продемонстровано, що вони можуть не бути дієвими під час вимушеної релокації. Основним питанням побудови стратегії релокації та досягнення її ефективності є пошук майбутнього місцезнаходження, але пріоритетні чинники, які на нього впливають, демонструють відмінність для традиційної та вимушеної релокації.

**Висновки.** Розкрито, що під час побудови стратегії релокації слід здійснювати пошук оптимального розташування, вибір форми релокації, оцінювання очікуваних вигід та витрат, розробку рішень за основними проблемними питаннями (логістики транспортування, пошуку можливостей доступу до нерухомості, інфраструктури тощо). Для оцінювання можливостей трансформації бізнесу як альтернативи до релокації чи доповнення релокації трансформацією доцільно використовувати модель аналізу на різних рівнях виробничих та бізнес-процесів: внутрішньому, структурному, системному та рівні реалізації. Потребує вдосконалення фінансова підтримка релокації.

**Ключові слова:** релокація, ефективність переміщення, стратегія релокації, форми релокації, державна підтримка.

### Вступ

В умовах загострення конкуренції на міжнародному та внутрішньому ринку, а особливо в ситуації виникнення безпекових загроз в умовах воєнних дій, підприємства стикаються з необхідністю приймати стратегічні рішення про зміну місцезнаходження, пов'язані із релокацією. Особливим випадком є саме вимушена релокація, зумовлена потребами вберегти персонал, обладнання та виробничі потужності від фізичного знищення, руйнування під час гострої фази воєнних дій. Релокація як економічне явище потребує різнобічного розгляду та дослідження насамперед з позицій її ефективності, оскільки в поточній ситуації є засобом збереження підприємств та економічного потенціалу національної економіки. Перелік факторів, які спонукають до частішого та більш успішного переміщення підприємств та окремих видів діяльності чи фахівців, є численним і відрізняється за видами релокації. Останні емпіричні дані щодо релокації у національній економіці свідчать про відмінність факторів, що сприяють ефективній релокації у разі її вимушеного характеру, від тих, які можна вважати традиційними або визнаними, відмінність наслідків переміщення великого та середнього і малого бізнесу. Також суттєво відрізняються чинники, які перешкоджають досягненню цілей внутрішньої і зарубіжної релокації, бачення можливих заходів підтримки з боку територіальних громад та самих релокантів. Важливість дослідження

релокації у цих та інших аспектах полягає в тому, що у підсумку даватиме змогу приймати більш обгрунтовані управлінські рішення стосовно релокації як стратегії підвищення конкурентоспроможності чи самозбереження підприємствам та розробляти більш дієві та диференційовані заходи підтримки з боку органів влади і управління.

**Метою** статті є виявлення відмінностей різних форм релокації, виділення чинників, що зумовлюють ефективність переміщення підприємств і найважливіших аспектів розробки стратегії, та формулювання рекомендацій щодо заходів підтримки релокації в умовах воєнних викликів.

**Огляд літератури.** Питанням релокації підприємств у межах розвитку стратегій підвищення конкурентоспроможності бізнесу чи як засобу протидії проявам економічної кризи присвячено публікації зарубіжних авторів, зокрема: Н. Капіцініс (Kapitsinis, 2019), О. Нільсен, М. Дієз-Гутьєррес, С. Андерсен та ін. (Nilsen et al., 2020). Окремим зрізом питань у дослідженнях релокації є аналіз екологічної релокації, класифікація її видів, побудова релокаційної матриці "простір-час-сила", здійснені Л. Ярина та Дж. Уескоат (Yarina, & Wescoat, 2023), а також аналіз динаміки релокації підприємств як ознаки деіндустріальних змін в окремих галузях економіки для обгрунтування перегляду часових меж деіндустріалізації, проведений Дж. Баттіста (Battista, 2022). Періодичні дослідження витрат та чинників переміщення бізнесу для підвищення конкурентоспроможності проводились також

фахівцями консалтингових компаній, таких як KPMG (KPMG, 2016), PwC (Kutschera et al., 2006) і компаній, що надають послуги з релокації (Grant Thornton International Ltd, 2015). Разом з тим, у роботах іноземних авторів, через відсутність відповідного практичного явища, відсутнє і висвітлення питань вимушеної релокації під впливом воєнних дій. Останніми роками питання проблем і можливостей релокації підприємств у гострі фази воєнних дій стали предметом досліджень і публікацій вітчизняних науковців. У працях таких вітчизняних авторів, як: В. Власова, І. Тарновська, Д. Недоля (Власова, Тарновська, & Недоля, 2022), О. Ковалик, А. Шардакова (Ковалик, & Шардакова, 2023), розкриваються питання розробки бізнес-стратегій в умовах змінного ринкового середовища та невизначеності, проаналізовано переваги та недоліки релокації українських підприємств за кордон під час війни та основні проблеми, з якими стикаються вітчизняні підприємства під час внутрішньої релокації. У публікації І. Запухляк та О. Красняк (Запухляк, & Красняк, 2022) здійснено типологізацію релокаційних процесів, охарактеризовано причини внутрішньої та зовнішньої релокації, розкрито основні заходи щодо адаптації персоналу релокованих підприємств. Слід вказати також на наявність окремих напрацювань вітчизняних вчених у напрямі поєднання питань досягнення конкурентоспроможності у процесі релокації, створення таким чином засад майбутнього відновлення економіки, та поточної протидії безпековим загрозам під час війни, зокрема, у публікації Л. Шаульської, І. Щербя (Шаульська, & Щерб, 2022).

Незважаючи на наявність теоретичних та емпіричних досліджень у галузі релокації підприємств, бізнесів, окремих фахівців, ця проблема не всебічно вивчена, а існуючі дослідження та результати опитувань недостатньо систематизовані. Порівняно новим предметним полем для вітчизняної науки є питання ефективності релокації, особливо вимушеної. Необхідне висвітлення аспектів поняття ефективності, що пов'язані з конкурентною або безпековою стратегією підприємства, потребують виділення та аналізу фактори, які обумовлюють ефективність релокації у більш широкому контексті, ніж лише традиційне економічне співвідношення вигід та витрат від географічного переміщення або зміни податкових юрисдикцій.

#### Методи

У ході дослідження застосовано методи узагальнення, порівняльного і системного аналізу, аналогії (для вивчення теоретичних джерел, розробки пропозицій щодо повної або часткової релокації, вибору її форм), аналізу та синтезу, логічного аналізу (для опрацювання емпіричних даних опитувань). У процесі дослідження використовувались вторинні джерела інформації, зокрема, аналіз тенденцій галузевої та географічної спрямованості переміщення, основних проблем у діяльності та запитів на підтримку вітчизняних підприємств здійснювався на основі статистичних пресрелізів Міністерства економіки України та узагальнених даних декількох хвиль опитувань бізнесу, проведених стратегічним агентством Advanter Group, Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія.Бізнес (у межах Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту в Україні), дослідницькою компанією Gradus.

#### Результати

Релокація є поширеним явищем у світі та відповіддю на різні економічні, політичні, екологічні, терористичні та воєнні виклики. Змістовно поняття релокації бізнесу (підприємства) не зводиться лише до повного фізичного переміщення (міграції), це повне або часткове переміщення всіх або частини видів діяльності підприємства,

зміна організаційних форм ведення бізнесу з метою підвищення ефективності, економії коштів та досягнення безпеки. Аналогічним за змістом є термін релокейт, який означає переселення підприємств, структурних підрозділів або працівників в інше місце з метою насамперед поліпшення ділових можливостей та якості життя. Це явище актуальне для багатьох підприємств та працівників, насамперед у сфері інформаційних технологій. Останній термін частіше вживається у разі переміщення окремих працівників чи бізнесів.

Класифікація видів релокації як соціально-економічного явища та різновиду бізнес-стратегії підприємства здійснюється за рядом ознак, серед яких найбільш значимими є причини (пошук нових ринків, масштабування, оптимізація витрат, політична нестабільність, воєнні дії тощо), ступінь повноти (повна, часткова), географічні межі (усередині країни, за її межі, змішана) (Власова, Тарновська, & Недоля, 2022; Запухляк, & Красняк, 2022, с. 258). Зарубіжні дослідники релокації, пов'язаної з екологічними спонукальними чинниками, виділяють шість ключових ознак класифікації релокації, серед яких причини (добровільна, вимушена), можливості планування (планова, незапланована), відстань (у близьких географічних межах, міжнародна), швидкість (повільна, швидка чи екстрена), тривалість (тимчасова, постійна) (Yarina, & Wescoat, 2023, p. 5).

В умовах воєнної агресії росії вітчизняний бізнес стикнувся з гострою необхідністю внутрішньої або закордонної релокації, яка за рушійними силами, формами, видами діяльності, що переміщуються, чинниками вибору місця розташування має спільні та відмінні риси зі світовою практикою процесів релокації. Першочерговою відмінністю є вимушеність процесів релокації, домінування мети збереження життєдіяльності бізнесу над економічними стимулами, зокрема, пов'язаними зі збереженням конкурентоспроможності. Статистика релокаційних процесів в Україні показує, що внаслідок воєнних дій до відносно безпечних західних областей (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська області) з початку повномасштабного вторгнення станом на кінець вересня 2023 року вже переїхали 840 підприємств, 667 із них вже розпочали працювати на новому місці. Найбільше підприємств релокувалося до Львівської (199 релокантів), Закарпатської (120), Чернівецької (78) Івано-Франківської областей (70), які краще забезпечені відповідною інфраструктурою (Опендабот, 2023). Щодо галузевої приналежності переміщують переважно підприємства переробної промисловості (харчової, легкої, хімічної, металообробної, деревообробної) та ІТ-сфери (Собкевич, 2022).

Таким чином, спільним для вітчизняних і світових релокаційних процесів є привабливість для переміщення територій із найбільш розвинутою виробничою і соціальною інфраструктурою та кадровим потенціалом, а відмінним – те, що релокація охоплює сфери, що типово зазнають найбільших ризиків та витрат при повній релокації (торгівля та виробництво на противагу обслуговуванню).

У світовій практиці серед головних причин, що спонукають бізнес до переміщення у різних формах насамперед є значні потенційні вигоди від переїзду за кордон – доступ до нових ринків, спрощене оподаткування та економія коштів. Популярність закордонного переміщення бізнесу зумовлена впливом таких глобальних економічних факторів, як:

- глобалізація: різниця в темпах зростання на ринках країн, що розвиваються, і в розвинутих економіках прискорює темпи глобалізації. До релокації бізнесу за кордон

підприємства спонукає прагнення отримати доступ до капіталу, товарів або ринків у різних регіонах світу; цей чинник тісно пов'язаний з умовами економічного зростання на макрорівні, коли з кінця 1970-х до кінця 2000-х років щорічне зростання глобального ВВП завжди було позитивним;

- повільне економічне відновлення в умовах економічного спаду або кризи: тиск на підприємства щодо необхідності зменшення витрат продовжується, оскільки вони продовжують реагувати на останню світову глобальну рецесію; причинами релокації у цьому зв'язку можуть бути значні оперативні та адміністративні переваги, що випливають із переміщення основних бізнес-функцій у відповідне місце, а також зниження ставок податку; безпрецедентним за масштабами прикладом релокації малих і середніх підприємств за кордон у межах Європи під впливом економічної кризи 2007-2008 рр. є вплив промислового капіталу з Греції в Болгарію, коли з країни переїхали понад 10000 фірм (1,2 %) із загальної кількості 835000 (Kapitsinis, 2019, p. 322);

- збільшення "тягаря відповідності": зокрема, в економіках країн G20 запроваджують комплексну систему контролю поведінки та запобігання втраті податків з доходу за кордоном. Це створює величезний "тягар відповідності" для груп підприємств і, ймовірно, прискорює міграцію бізнесу з цих юрисдикцій у інші правові режими;

- конкурентна перевага: чим більше отримується вигід і можливостей внаслідок переїзду, тим більше вдається максимізувати цінність бізнесу шляхом зменшення витрат і, таким чином, зберегти конкурентні переваги;

- податкові стимули: багато урядів коригують свої податкові режими, запроваджуючи привабливі ефективні податкові ставки та умови оподаткування, які допомагають заохочувати підприємства до переміщення та створення робочих місць на своїх ринках. Сферами особливого уваги є, наприклад, управління інтелектуальною власністю та інші важливі бізнес-функції;

- інші: також слід враховувати сукупність інших факторів при переміщенні, у тому числі, місцеве бізнес-середовище в новій локації; державне стимулювання; особисту та корпоративну відповідальність; культуру; управління; мову; політичні причини; соціальну стабільність і спрощеність системи внутрішнього інвестування (Grant Thornton International Ltd, 2015, p. 3).

Серед можливих причин внутрішньої релокації слід назвати також деіндустріалізацію економіки, що супроводжується погіршенням умов конкурентоспроможності промислових підприємств та знаходить прояв у зниженні концентрації промислового виробництва та переміщенні виробництв, наприклад, у галузі автомобілебудування (Battista, 2022, p. 86), а також широкий спектр економіко-екологічних ризиків (Yarina, & Wescoat, 2023, p. 5).

Емпіричні дослідження залежностей між релокацією та деякими зовнішніми і внутрішніми чинниками, що її обумовлюють, а також параметрами діяльності підприємств, проведені за останнє десятиріччя в європейських країнах, продемонструвати ймовірність існування таких закономірностей (Nilsen et al., 2020, pp. 219–221).

1. Ймовірність переміщення зменшується з віком компанії. Компанії в діапазоні 5–15 років мають більшу ймовірність переїхати, ніж фірми, що старше 15 років.

2. Хоча в цілому не виявлено значущої залежності між релокацією та розміром підприємства, проте ймовірність переміщення може зменшуватись зі збільшенням розміру фірми. Підприємства, у яких кількість працівників зростає або зменшується, мають більшу ймовірність переїхати, ніж фірми, які цього не роблять. Зростання кількості працівників впливає на потребу в офісних

приміщеннях, а отже, і на ймовірність залишитися в місці, де наявна пропозиція офісів.

3. Ймовірність переміщення різниться в різних секторах. Найнижчу ймовірність переміщення мають підприємства у сфері виробництва, громадських послуг, роздрібно-торгівлі та готельних послуг, тоді як підприємства, які займаються бізнесом, транспортними та будівельними послугами, є найбільш мобільними. Ресторани, магазини та готелі (відповідний бізнес) можуть мати значні витрати на переїзд через високі безповоротні витрати та нагромаджені капітальні активи. Вони також можуть сильно залежати від місцевого ринку. З іншого боку, підприємства, що надають послуги бізнесу, є більш мобільними. Ці підприємства можуть потребувати більш спеціалізованої робочої сили, ширшого кола клієнтів і, можливо, мати нижчі витрати на переїзд.

4. Підприємства намагаються переміститися в райони з високою зайнятістю і щільністю населення та віддають перевагу локалізації в безпосередній близькості до інших підприємств у тому самому секторі. Типовими перевагами наявності підприємств в одному секторі в безпосередній близькості є зниження витрат на пошук відповідних працівників, спеціалізованих постачальників, зниження витрат на навчання та більш спеціалізована робоча сила. Результати досліджень також свідчать про те, що урбанізація має позитивний вплив на процес переміщення підприємств. Змінна в регресійних моделях є статистично значущою для всіх секторів економіки, що свідчить про те, що урбанізація є важливим фактором при здійсненні вибору переміщення. У дослідженнях KPMG конкурентних альтернатив (витрат на розширення міжнародних компаній) зазначено про важливість доступу до кваліфікованої робочої сили як найважливіший фактор у процесі переміщення (KPMG, 2016, p. 57).

5. Переміщення підприємств з більшою ймовірністю здійснюється в ті райони, що містяться поблизу від їхнього попереднього місця розташування. Це свідчить про те, що підприємствам, які переміщуються, важливо зберегти наявну робочу силу та відносини з клієнтами / постачальниками. Підприємства, що працюють у сфері бізнесу та громадських послуг, найбільш мобільні, тоді як підприємства, які працюють у сфері готельних, ресторанних послуг, транспорту, виробництва та будівництва, найбільш неохоче переїжджають на далекі відстані. Підприємства з бізнес-послуг можуть мати більш широкий ринок, а витрати на їхній переїзд можуть бути нижчими, ніж у багатьох інших секторах.

Стратегії релокації передбачають визначення щодо таких ключових аспектів, як вибір форми переміщення, видів діяльності, які можна перенести, та місця майбутнього розташування. Важливим з позицій стратегічного планування є забезпечення ефективності. Ефективність релокації, на нашу думку, є багатомірним поняттям. Під ефективністю у цьому випадку розуміємо можливість досягнення бізнесом, підприємствами стратегічних економічних цілей, забезпечення вдалого співвідношення вигід та витрат у процесі релокації, збереження і розвитку конкурентних позицій, підтримання на примноження майна, активів, капіталу. Ефективність релокації обумовлюється співвідношенням вигід та витрат переміщення у кожному конкретному випадку, масштабністю переміщення (повне, часткові форми), наявністю програм державної підтримки.

Основними формами релокації у світовій практиці виступають: повне переміщення (повна міграція); використання холдингових компаній інтелектуальної власності (IPHCo) та регіональних центрів; офшоринг; зміна моделі ризику (Grant Thornton International Ltd, 2015, p. 4).

Найбільш кардинальною формою релокації є повне переміщення (повна міграція), яке пов'язане як з найбільш значними перевагами (при переміщенні до країни з простішою податковою та правовою базою), так і значними втратами та витратами. Переміщення холдингової компанії або передбачає інверсію, за якої створюється нова холдингова компанія над вже існуючою структурою холдингу групи, або ж здійснюється шляхом перенесення управління та контролю холдингової компанії (головного офісу) до іншої юрисдикції. Переміщення локації виробництва може бути пов'язане не лише із стратегічними причинами для самого підприємства-релоканта, як от з пошуком кращої податкової юрисдикції, але й бути зумовленим процесами деіндустріалізації, тобто переходу економічної системи на інші етапи економічного розвитку (Battista, 2022), економічними кризами (Kapitsinis, 2019) чи воєнно-політичними.

Чимало міжнародних груп підприємств все частіше використовують режими холдингових компаній інтелектуальної власності (IP Holding Company, IPHCos). Такі компанії відповідають за поточний розвиток, захист та використання інтелектуальної власності або розвиток регіонального бізнесу. Принциповою перевагою холдингу інтелектуальної власності є повне відокремлення операцій з інтелектуальною власністю як такою від інших операцій дочірніх компаній, філій та інших підрозділів. Холдинг є окремою юридичною особою з винятковими правами на реєстрацію інтелектуальної власності незалежно від діяльності материнської компанії. IP Holding Company повністю захищає власні нематеріальні активи за будь-яких фінансових труднощів, судових розглядів, оскільки вони не можуть бути відчужені або заарештовані.

Холдинг інтелектуальної власності є ефективним механізмом зберігання та використання інтелектуальної власності певною бізнес-групою, створюючи такі переваги використання інтелектуальних активів: самостійно займається ліцензуванням, маркетингом, правовим застосуванням, призначенням інтелектуальної власності та активів, у тому числі в межах бізнес-групи; отримує виняткове право на використання інтелектуальної власності з подальшою видачею ліцензії решті учасників групи та третім особам; повністю захищає бізнес від неправомірного використання ідей та напрацювань, а також комерційних секретів третіми особами; залежно від локації може значно знижувати податкове навантаження (напр., під час реєстрації юридичної особи для зберігання ІС в юрисдикціях з низькими податками).

Офшоринг у своїй найпростішій формі може бути переміщенням функції підтримки бізнесу за кордон з метою істотного заощадження коштів, або переміщення виробництва у країні з низьким рівнем оплати праці, наприклад, Азію або Східну Європу для зростання його рентабельності (Запухляк, & Красняк, с. 259). У міжнародних групах підприємств офшоринг все частіше поширюється на додаткові функції, включаючи наукові дослідження та розробки (НДДКР) і казначейські компанії. Для наукових досліджень і розробок центри розвитку можуть бути розташовані там, де є значна пропозиція технічного персоналу, ефективні податкові механізми та стимули для заохочення інвестицій.

Зміна моделі управління ризиком використовується як альтернативна форма релокації, якщо неможливо фізично перенести певні функції в інше місце розташування. Типовими договорами, які забезпечують взаємовідносини перерозподілу ризиків та доходів є комісійні, франчайзингові та ліцензійні договори.

Серед видів діяльності, що підлягають перенесенню, виділяють три блоки функцій: допоміжні (підтримка

клієнтів, бек-офіс), ділові (бізнес-функції) (дослідження і розвиток, виробництво та продаж) та зростання вартості (управління інтелектуальною власністю, менеджмент з прийняття рішень) (Grant Thornton International Ltd, 2015, р. 4). Ці функції зазнають переміщення за допомогою різних із зазначених форм релокації.

Найбільш складними у межах розробки стратегії релокації є питання пошуку оптимального розташування. Як демонструють результати багаторічних досліджень KPMG у галузі конкурентних переваг підприємств (KPMG, 2016), першочерговими факторами вибору місця розміщення є: наявність кваліфікованої робочої сили; доступність автомагістралей; якість життя; витрати на розміщення або будівництво; наявні будівлі; витрати на оплату праці; ставка корпоративного податку; близькість до основних ринків; державні та місцеві стимули; доступність енергії та витрати; звільнення від податків; прискорена або "швидка" видача дозволів; землевідведення; екологічні норми: програми навчання / технічні коледжі; стан трудового права. Узагальнюючи перераховане, можна зазначити, що це чинники доступності кваліфікованої робочої сили, інфраструктури, нерухомості та прийнятних витрат релокації.

У випадку вимушеної релокації слід першочергово розглядати такі вагомні чинники впливу на стратегічні рішення, пов'язані із релокацією, як: безпечні умови ведення бізнесу (відсутність військових дій на новому місці), збереження бізнесу, збереження робочих місць. Опитування дослідницької компанії Gradus, спрямовані на виявлення настроїв, очікувань та тенденцій розвитку як традиційного українського бізнесу, так і стартапів під час війни, продемонстрували зокрема таке. Результати дослідження (вибірка респондентів становила 114 стартапів та 685 об'єктів бізнесу) свідчать про те, що для 46 % опитаних представників стартапів головною причиною для переміщення є безпечні умови для роботи; 35 % опитаних вказали, що вбачають потребу в переїзді, аби врятувати бізнес, а 32 % – щоб зберегти робочі місця. Основна мотивація релокації є такою ж і для традиційного українського бізнесу (34 % – з міркувань безпеки, 31 % – щоб зберегти бізнес) (Gradus Research Company, 2023). Серед менш вагомних чинників – можливості мати більше замовлень (клієнтів) на інших територіях, можливості вирішення логістичних проблем, кращі умови ведення бізнесу. При прийнятті рішень про вимушену релокацію майже не береться до уваги наявність програм і заходів державної підтримки.

Аналіз опитувань бізнесу, проведених у період повномасштабного вторгнення та двох гострих фаз під час війни в Україні, що впливали на стан ділової активності, показує, що в контексті релокації вони були спрямовані на з'ясування:

- потреб та проблем бізнесу під час переміщення;
- очікувань щодо майбутньої ділової активності;
- бачення найбільш привабливих напрямів для закордонної релокації під час війни;
- потреб бізнесу в конкретних інструментах підтримки та можливостей територіальних громад і військових адміністрацій їх надати в зонах релокації.

Найбільш значимі висновки з результатів серії періодичних опитувань дослідницької компанії Gradus по вказаних питаннях полягають у тому, що вітчизняний бізнес релокується переважно в межах України (52 % опитаних із вибірки 203 респондентів), меншою мірою – за кордон (20 %), частина здійснює змішану релокацію (28 %). При цьому наміри збігаються із фактом (щодо планів переміщення респонденти зазначають намір релокації переважно в межах України – 46 %) (Gradus Research Company,

2022а, с. 8). Зарубіжна релокація здебільшого здійснюється до країн Євросоюзу (83 % опитаних підприємств), але спостерігається також і до інших країн Європи (8 %), Північної Америки (8 %) та Азії (8 %) (Gradus Research Company, 2022а, с. 9). З-поміж країн Європейського союзу найбільш привабливими для релокації українських підприємств є такі країни, як: Польща (63 %), Німеччина (25 %), Бельгія (13 %), Болгарія (13 %) та Естонія (13 %) (Gradus Research Company, 2022b). У цілому критерієм вибору країни зарубіжної релокації бізнесу є високий попит на продукцію (послуги) бізнесу, розвиненість інфраструктури, менша кількість законодавчих бар'єрів для початку бізнесу. Топовими ж перевагами саме країн ЄС для релокації і ведення бізнесу з погляду опитаних виступають сталі правила ведення бізнесу (39 %), доступ до великих ринків збуту (36 %) та доступ до засобів кредитування (28 %). Разом з тим, загальні очікування економічної ситуації в Україні у більшості опитаних позитивні (61 % очікують швидкого зростання та розвитку України) (Gradus Research Company, 2022а, с. 11, 18). З огляду на це, однією із тенденцій 2024 р. стала схильність бізнесу залишатися в Україні: і традиційний бізнес, і стартапи в переважній більшості вже декларують, що не потребують релокації (Gradus Research Company, 2024).

Дослідження релокації, здійснені у зрізі за розміром підприємств, показують, що специфічні проблеми релокованого малого та середнього бізнесу (на який припало приблизно 75 % усього зайнятого населення в довоєнний період) є доволі суттєвими з економічної точки зору, це: втрата частини виробничих потужностей (обладнання, персоналу); брак коштів на оплату орендованих приміщень (оплата з моменту підписання контракту, але сам переїзд займає 1,5–2 місяці, підвищені ціни на оренду в тилу); труднощі з монтажем обладнання (нестача потрібної техніки, фахівців), незадовільний стан вільних для оренди приміщень (вимога до бізнесу самостійно інвестувати кошти в ремонт); перевірка органів контролю (Держспоживслужби, ДСНС); дезорієнтація керівників на новому місці (відсутній нетворкінг, інформаційний центр для релокованого бізнесу); труднощі з пошуком приміщень для оренди (зрідка, частину приміщень надали місцеві органи влади) (Національна платформа малого..., 2023). Це пояснює важливість державної підтримки релокації, необхідність її розвитку за певними першочерговими інструментами і заходами та пристосування до потреб підприємств, що релокуються.

На сьогодні підтримка релокації з боку держави здійснюється через Програму релокації підприємств (працює із середини березня 2022 р.). Щодо інших важливих

заходів з боку держави, спрямованих на підтримку релокованих підприємств, слід назвати допомогу підприємствам з кадрових питань Державною службою зайнятості, запровадження особливого порядку та умов оренди державного майна на час воєнного стану і наділення відповідними повноваженнями уряду, зокрема, можливостями надання пільг орендарям. Реалізуються також окремі грантові програми підтримки, зокрема, "EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП" від німецької компанії Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (за фінансування ЄС та уряду Німеччини). За цим проектом гранти в еквіваленті 125 тис. грн (4000 євро) кожен, призначені для підтримки підприємств, які займаються виробництвом товарів та послуг життєво необхідних для громадян України та ЗСУ, були доступні через портал Дія (до 30.05.2022 р.). Діє пільгова програма кредитування для підтримки релокації бізнесу від "Ощадбанку" (кредити на поповнення обігових коштів строком до 36 місяців та на інвестиційні потреби до 60 місяців). Запроваджено дві інформаційні платформи підтримки релокованого бізнесу (ДП "Прозорро.Продажі" та Work4UA).

Вивченню стану малого та середнього бізнесу, рівня його потреб у підтримці присвячене також опитування, проведене Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія. Бізнес та стратегічним агентством Advanter Group, а саме, 13 хвиля досліджень бізнесу в Україні під час повномасштабної воєнної агресії росії проти України в серпні 2023 р., що охоплювало 635 власників та CEO підприємств (Дія. Бізнес, 2023b). Про недостатність поточної державної підтримки бізнесу, у тому числі релокованого, свідчить досвід взаємодії з представниками ОДА (ОВА) або територіальних громад: 81,5 % опитуваних вказують на повну відсутність взаємодії, 14,9 % – на той чи інший ступінь регулярності взаємодії, із них – лише 2,1 % зазначають регулярну взаємодію в різних форматах (напр., у заходах, дослідженнях, консультаціях, робочих групах тощо), яка певним чином стосується отримання практичного результату для підприємства чи кластера / сектору економіки. Рівень інформування суб'єктів підприємницької діяльності про існуючі інструменти підтримки підприємництва та достатності державної підтримки підприємства 40,7 % опитуваних вважають недостатнім. Дані про ступінь залученості підприємств до програм підтримки згідно з опитуванням та їх очікування стосовно найбільш бажаних форм державної підтримки представлено на рис. 1 та 2 (Дія. Бізнес, 2023b).

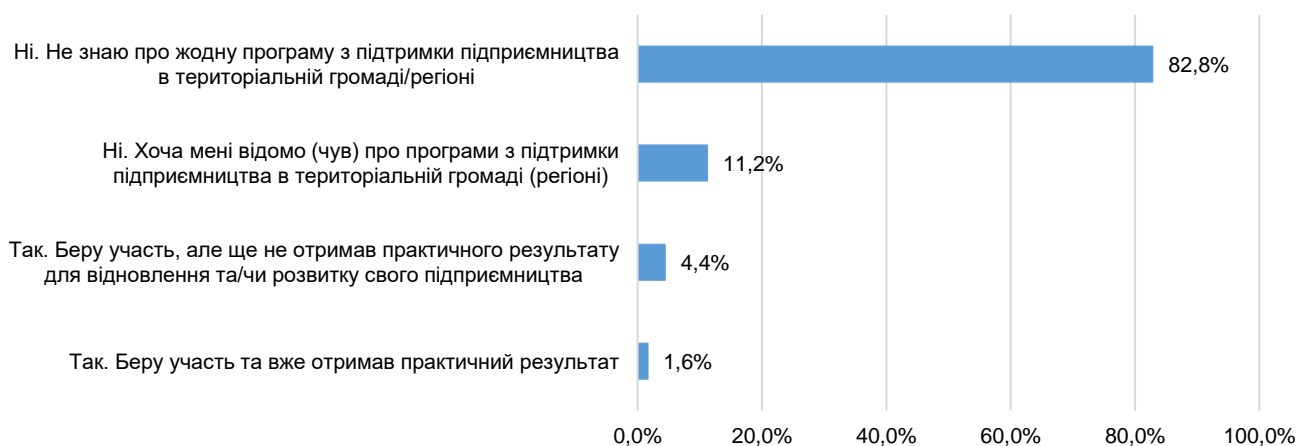


Рис. 1. Участь бізнесу в програмах підтримки ОДА (ОВА) та територіальних громад



Рис. 2. Бажані форми підтримки бізнесу від ОДА (ОВА) та територіальних громад

Як бачимо, за інформацією, наведеною на рис. 1, лише 17,2 % підприємств ознайомлені з умовами та/або залучені до програм підтримки. При цьому, за даними рис. 2, 49,2 % підприємств зазначають, що хотіли б отримувати інформаційну підтримку та 48,1 % – грантову допомогу / ваучери. Також серед найбільш необхідної підтримки з боку ОДА (ОВА) підприємства зазначають пільги на сплату місцевих податків і зборів (43,9 %) та консультаційну допомогу (40,5 %).

Натомість інше, симетричне за характером, опитування про стан та потреби бізнесу за оцінкою органів місцевої влади, проведене тими ж організаціями під егідою Центру розвитку інновацій у травні 2023 р. (респонденти – 15 обласних військових адміністрацій (ОВА) та 125 територіальних громад (ТГ)), показує, що при релокації запити підприємств про допомогу до ОДА (ОВА) та територіальних громад стосуються насамперед пошуку виробничих та складських приміщень (63,5 % опитаних представників ТГ та 81,35 ОВА), пошуку приміщень для розміщення співробітників (27,0 % і 50,0 %), ремонту наявних приміщень (16,7 % і 6,3 %), тобто базових потреб пошуку місцерозташування та забезпечення нерухомістю. Суттєвими є також запити на фінансову підтримку для покриття оборотних коштів, закупівлі обладнання тощо (12,7 % і 37,5 %, відповідно) (Децентралізація, 2023; Дія. Бізнес, 2023а). У цьому зв'язку слід зазначити, що, на думку ТГ та ОВА, вони мають можливості задовольнити ці запити. Наприклад, 74,6 % опитаних представників/ць ТГ і 87,5 % ОВА вважають, що мають можливість підбирати локації для розміщення виробничих потужностей релокованих підприємств. Значно меншими є їхні можливості надавати підтримку з пошуком партнерів для збуту в межах України (16,7 % і 6,3 %), у розвитку експорту (4,0 % і 12,5 %) та фінансово підтримувати релокований бізнес (12,7 % і 37,5 %, відповідно) (Децентралізація, 2023; Дія. Бізнес, 2023а).

Розробка стратегії релокації, особливо у випадку її вимушеності, є складним завданням, що потребує пошуку оптимального розташування, вибору належної форми релокації, оцінювання очікуваних вигід та витрат. Питання підвищення конкурентоспроможності в процесі релокації шляхом побудови результативної стратегії висвітлено в роботах деяких вітчизняних дослідників, зокрема, Л. Шаульської та І. Щербана (Шаульська, & Щербан, 2022). У контексті оцінювання ефективності релокації (як досягнення цілей конкурентної стратегії) авторами запропоновано показник ефективності управлінського

заходу щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства при релокації. Він має будуватись як традиційне відношення зміни рівня конкурентоспроможності підприємства на новому ринку до витрат на реалізацію комплексу управлінських заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності за умов релокації. Як критерій відбору кращих управлінських рішень, у свою чергу, пропонується застосовувати обернений показник капіталоемності управлінських рішень та мінімізувати його (Шаульська, & Щербан, 2022, с. 31).

Дотичним і водночас альтернативним поняттям до релокації виступає трансформація бізнесу як стратегічне рішення. Загальні рекомендації та перестороги щодо побудови бізнес-стратегії, що включає релокацію за межі країни в умовах турбулентного середовища та під впливом чинників невизначеності, запропоновано в роботах ряду українських вчених (Власова, Тарновська, & Недоля, 2022; Ковалик, & Шардакова, 2023, с. 56-57). Головні аспекти, на які слід звертати увагу при розробці стратегії релокації, з погляду зазначених науковців, мають охоплювати підготовку рішень стосовно:

- логістики транспортування при переміщенні;
- пошуку можливостей розширення доступу до виробничої, складської нерухомості та інфраструктури;
- перереєстрації торгівельної марки;
- задоволення вимог у сфері сертифікації продукції, зокрема екологічної;
- подолання мовних бар'єрів та побудови ефективних ділових комунікацій, у тому числі, пристосованих до ментальності місцевого населення;
- врахування бюрократичних вимог та деяких труднощів відкриття банківських рахунків за кордоном;
- врахування захисту національних інтересів та інтересів місцевих виробників у державній конкурентній політиці в країні релокації;
- пом'якшення наслідків подвійного оподаткування;
- врахування проблеми кадрового забезпечення власними працівниками внаслідок відсутності мобільності для чоловічого населення призовного віку;
- підготовки співробітників до релокації та майбутніх засобів комунікації з ними;
- проведення маркетингових досліджень і врахування запитів нових партнерів та споживачів, розробка гнучких маркетингових заходів.

Погоджуючись у цілому із виділеними проблемними аспектами, зазначимо, що розробка цих питань стає підґрунтям формування стратегії релокації у разі, коли

релокація розглядається як зарубіжна і повна, а не здійснюється в окремих формах і лише частково стосується існуючої структури підприємства чи функцій бізнесу.

Разом з тим, наведені вище види релокації, поширені у світовій практиці, демонструють, що добровільне переміщення не обов'язково здійснюється як тотальне, особливо у виробничій сфері. На думку консультантів дослідників PwC, трансформація бізнесу може замішувати рішення щодо релокації або доповнювати їх, підвищуючи ефективність. У результаті аналізу багатьох практичних кейсів релокації бізнесу, зокрема із Заходу на Схід у пошуку можливостей здешевлення виробництва в процесі аналізу ланцюгів створення вартості, дослідники сформулювати деякі рекомендації щодо розробки стратегії релокації та/або доповнення її трансформацією бізнесу (Kutschera et al., 2006). Для оцінювання альтернатив переміщенню, виробничі та бізнес-процеси пропонуються аналізувати у чотирьох категоріях (внутрішні, структурні, системні та реалізовані), умовно позначивши таким чином виробничу структуру як "ISSR". Ця структура дає змогу проводити аналіз різниці у вартості та факторів витрат між підприємствами.

**Внутрішній рівень.** На внутрішньому рівні, який включає технології та процеси, що використовуються у виробництві, деякі підприємства впроваджують індивідуальні виробничі лінії, які дають змогу компенсувати деякі проблеми неефективності роботи заводу в цілому. У деяких випадках ці технічні системи чи технології дозволяють підприємству настільки різко знизити ціни на виробництво, що уявні переваги країн із низькими витратами зникають взагалі. Наприклад, провідна європейська компанія, що займається споживчими товарами, розробила набір виробничих технологій, які на 50 % перевершують за мінімізацією витрат стандартні для галузі: це було досягнуто завдяки швидкості лінії, яка більш ніж на 30 % перевищує швидкості стандартних систем, що використовуються конкурентами, завдяки автоматизації пакування наприкінці лінії, яка раніше вважалася неможливою, завдяки модульним технологіям, які дозволяли мінімізувати час простою під час капітального ремонту, а також завдяки макетам розташування, які дозволяли технікам обслуговувати дві лінії одночасно. Завдяки таким технологічним рішенням компанія може вигідно підтримувати виробничі потужності поблизу ринків клієнтів і постачальників практично в будь-якій точці світу.

**Структурний рівень.** На структурному рівні, який включає розташування, розмір і діяльність виробничих підрозділів, підприємства сегментують операції на основі їх розташування в різних географічних місцевостях. Типовим у цьому сенсі є план релокації, організований німецьким машинобудівним виробником. Компанія успішно розділила свої виробничі процеси на такі, як: передовий відділ металообробки деталей і компонентів, розташований у Східній Європі, і відділ-послідовник – центр складання та тестування поблизу головного офісу компанії. При цьому важливо переконатися, що управління усіма виробничими процесами здійснюється належним чином. У процесі трансформації та релокації компанія зрозуміла, що в попередні періоди при організації аутсорсингу помилково віддавала перевагу рішенням, зосередженим так би мовити "навколо церковного шпилю", тобто аутсорсингу лише в межах свого місцевого регіону. Такі підходи зараз застаріли через дуже швидкий розвиток бази постачальників у Східній Європі.

**Системний рівень** передбачає впровадження внутрішньозаводських виробничих практик (чи практик обслуговування клієнтів), які забезпечують оптимально ефективні операції. Існує думка, що принципи економічного виробництва легше впровадити при перенесенні вироб-

ництва на Схід, адже там апіорі виробництво пов'язується із низькими витратами. Але разом з тим, такі програми забезпечення ефективності та якості, як Total Productive Maintenance (TPM), часто важче реалізувати в країнах з низькими витратами, тому що брак навичок і відносно низький рівень освіти співробітників вимагають більш суворого управлінського контролю, а отже, і додаткових витрат іншого характеру. Крім того, відносно високий рівень показників плинності кадрів ускладнює навчання працівників для більш активної залученості до процесу виробництва, яка важлива при ощадливому виробництві.

Також на користь того, що певні виробничі процеси краще трансформувати і вдосконалювати, а не переміщувати, свідчить те, що вони мають більшою мірою відповідати вимогам ближнього замовника, системі маркетингу та управління персоналом, можливостям науково-дослідних робіт у штаб-квартирі компанії. Дебют нового продукту є одним із таких прикладів. Більшість автомобільних, фармацевтичних та аерокосмічних компаній, які мають високий рівень інновацій, зазнали дуже високих збитків у зв'язку із просуванням на ринок нових продуктів, коли до їхнього продукування були залучені країни з низькими витратами виробництва – численні проблеми були пов'язані із запізненням поставок, перевитратами бюджету, невідповідністю товарів очікуванням споживачів або просто низькою якістю товарів. Для цих компаній перенесення виробничих потужностей у країни з низькими витратами, далеко від інших функцій, важливих для запуску нового продукту, є безперечно ризикованим варіантом.

Одна із можливих стратегій полягає в проектуванні, розробці та виробництві важливих нових продуктів поблизу головного офісу компанії та перенесенні виробництва на дешевші підприємства лише після того, як продукт набере популярності на ринку. На системному рівні також спостерігається повне переосмислення окремими компаніями-новаторами того, які функції розміщувати на підприємствах, а які централізувати. Це кидає виклик загальноприйнятій думці про те, що зазвичай вважається "функціями підприємства", такими як технічне обслуговування, забезпечення якості, планування та розклад роботи. Наприклад, німецька комунальна компанія E.ON запровадила значні зміни у характері послуг обслуговування, розподіливши свій персонал з технічного обслуговування на регіони, іншими словами, створивши групи з технічного обслуговування, які циркулювали по багатьох підприємствах у регіоні, а не були прив'язаними лише до одного. Це різко скоротило кількість людей, необхідних на окремих виробничих підприємствах, створило умови для економії витрат.

**Рівень реалізації.** На рівні реалізації, який включає управління робочою силою та вирішення трудових проблем, країни з низькими витратами як території для релокації незмінно мають перевагу завдяки обмеженим зарплатам та різного роду пільгам для підприємців (напр., інвестиційним та податковим). Однак у більшості розвинутих країн профспілки вперше готові розглянути зміни в структурі праці, які ще зовсім недавно були б неможливими. Серед них: 40-годинний робочий тиждень, менша кількість днів відпустки, плани звільнення, які сприяють тим, хто швидко знаходить роботу в іншому місці, гнучкі розрахунки часу, за яких кількість необхідних працівників узгоджується з кількістю товарів, які мають бути вироблені в певний час. Але навіть за таких змін у трудових відносинах знадобляться десятиліття, щоб трудова практика на Заході стала схожою на східну у сенсі можливостей економії витрат.

Таким чином, вирішення завдання зниження витрат можливе не лише шляхом повної чи часткової релокації,

але й трансформації підприємства, бізнесу, з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності та наближення умов функціонування до умов країн із низькими витратами виробництва. Пошук шляхів трансформації у доповнення до релокаційних процесів можливий на різних умовних рівнях, на кшталт запропонованих вище рівнів виробничої структури "ISSR".

### Дискусія і висновки

Дослідження показало, що дискусійними питаннями стосовно розробки стратегії релокації є питання обумовленості вибору місця релокації під впливом в першу чергу таких чинників, як доступність кваліфікованої робочої сили, інфраструктури, нерухомості та прийнятності рівня витрат. В умовах війни змінюється пріоритетність чинників, притаманних для традиційної релокації (яка здійснюється в пошуках вищої конкурентоспроможності). На перший план при виборі місця релокації виходять вже фактори безпечних умов роботи та фізичного збереження бізнесу, а серед менш вагомих чинників розглядаються можливості мати більше замовлень (клієнтів) на інших територіях, можливості вирішення логістичних проблем, кращі умови ведення бізнесу. Поглиблення досліджень релокації в умовах воєнних викликів можливе за рахунок проведення більш детальних опитувань, спрямованих на виявлення чинників ефективності релокації (опитування з акцентом на причини успішності релокації, задоволеності чи незадоволеності її результатами, залежності релокації від чинників внутрішньої стратегії підприємства тощо).

Релокація у сучасних умовах є засобом реагування на конкурентні й воєнні виклики та здійснюється під впливом глобалізації, податкових стимулів, пошуку конкурентних переваг тощо. Серед чинників, які обумовлюють вищу ймовірність традиційної релокації такі, як: вік і розмір підприємства, належність до певного сектору / галузі, висока зайнятість та щільність населення в зоні переміщення, наближеність до місця попереднього розташування підприємства. Проте ці чинники не є так само дієвими у випадку вимушеної релокації, насамперед очевидні емпіричні свідчення того, що належність до сектору / галузі, які типово менш зазнають переміщень, не є перешкодою до релокації в умовах війни. Релокація може бути не лише повною (повна міграція), але й частковою, реалізуватись у різних формах, а саме: використання режиму холдингової компанії інтелектуальної власності, розвитку регіонального бізнесу, офшорингу, зміни моделі управління ризиком. При цьому при перенесенні видів діяльності йдеться про різні комбінації переміщення допоміжних функцій, ділових функцій та тих, які пов'язані із зростанням вартості та менеджментом. Основним питанням побудови стратегії релокації та досягнення її ефективності є пошук майбутнього місцезнаходження, але, у свою чергу, пріоритетні чинники, які на нього впливають, демонструють відмінність для традиційної та вимушеної релокації. При побудові стратегії релокації слід здійснювати пошук оптимального розташування, вибір форми релокації, оцінювання очікуваних вигід та витрат, розробку рішень за основними проблемними питаннями (логістики транспортування, пошуку можливостей доступу до нерухомості, інфраструктури тощо). Для оцінювання ж альтернатив переміщення у вигляді трансформації бізнесу, чи доповнення релокації трансформацією, корисним може бути використання моделі аналізу на різних рівнях виробничих та бізнес-процесів: внутрішньому, структурному, системному і рівні реалізації.

Вдосконалення державної підтримки релокації, з огляду на результати опитувань щодо доступності її заходів для цільових груп, ступеня інформованості про них

підприємств та суб'єктів господарювання, реальної за-требуваності, має відбуватись у напрямі збільшення заходів фінансової підтримки (для покриття дефіциту оборотних коштів, закупівлі необхідного обладнання), надання грантової допомоги або ваучерів, безповоротної фінансової допомоги, профільної консультаційної допомоги, вирішення питань пошуку замовлень для підприємств (зокрема, організації державного замовлення на соціально важливу продукцію і товари для забезпечення потреб армії), покращення логістики доставки готової продукції (у т. ч., її експорту для секторів зі значним потенціалом економічного зростання, експорту), інформаційного супроводу роботи підприємств (забезпечення їх інформацією щодо наявної ринкової кон'юнктури, можливостей ресурсного постачання тощо).

**Внесок авторів:** Леся Чубук – концептуалізація; методологія; аналіз джерел, підготування огляду літератури та теоретичних засад дослідження; написання (оригінальна чернетка), висновки з дослідження; Олена Нестеренко – збір емпіричних даних та верифікація їх відповідності цілям дослідження; аналіз джерел; написання (перегляд і редагування).

### Список використаних джерел

- Власова, В.П., Тарновська, І.В., & Недоля, Д.В. (2022). Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного ринкового середовища. *Економіка та суспільство*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>
- Децентралізація. (2023, 19 травня). *Стан та потреби бізнесу за оцінкою органів місцевої влади*. <https://decentralization.ua/news/16597>
- Дія. Бізнес. (2023а, 05 травня). *Дослідження стану та потреб МСБ в Україні за оцінкою територіальних громад*. <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-msb-v-ukraini-za-ocinkou-teritorialnih-gromad-ta-ova>
- Дія. Бізнес. (2023b, 05 вересня). *Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в серпні*. <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni>
- Запухляк, І., & Красняк, О. (2022). Релокація: суть, типи та проблеми. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2(6), 257–263.
- Ковалик, О.А., & Шардакова, А.Д. (2023). Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. *Economics: time realities*, 4(68), 50–60.
- Національна платформа малого та середнього бізнесу. (2023, 11 березня). *Проблеми та потреби МСБ майже через рік після початку війни*. <https://platforma-msb.org/vplyv-vijny-na-msp-v-ukrayini/>
- Опендатов. (2023, 23 жовтня). *840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони*. <https://opendatobot.ua/analytics/relocation-in-war>
- Собкевич, О. (2022, 25 травня). Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень*. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-programy-relokatsiyi-pidpryemstv-v-ukrayini>
- Шаульська, Л.В., & Щерб, І.Н. (2022). Управління конкурентоспроможністю та економічної безпекою релокованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 9(255), 24–44. [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22\\_topic\\_Larysa-V.-Shaulyaska-Ihor-N.-Shcherb-24-44.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22_topic_Larysa-V.-Shaulyaska-Ihor-N.-Shcherb-24-44.pdf)
- Battista, J. (2022, October 19). A New Timeline for Deindustrialization: The Movement of Auto Corporations in the US and Detroit. *The Economic and Business History Society*, 40, 84–113. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Gradus Research Company. (2022a). *Настрої українського бізнесу*. [https://gradus.app/documents/322/Gradus\\_for\\_KIEF\\_-\\_Business\\_Survey\\_y9d5apv.pdf](https://gradus.app/documents/322/Gradus_for_KIEF_-_Business_Survey_y9d5apv.pdf)
- Gradus Research Company. (2022b). *Опитування українського бізнесу*. [https://gradus.app/documents/262/Gradus\\_Forbes\\_Ukrainian\\_Business\\_Survey.pdf](https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf)
- Gradus Research Company. (2023). *Як розвиваються стартапи в Україні в умовах війни?* <https://gradus.app/ru/open-reports/ukrainian-startups-feel-more-optimistic-compared-traditional-businesses/>
- Gradus Research Company. (2024). *12 головних трендів 2023 року від Gradus Research*. <https://gradus.app/uk/open-reports/12-main-trends-2023-gradus-research/>
- Grant Thornton International Ltd. (2015). *A global guide to business relocation 2015*. [https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2015/advisory/a-global-guide-to-business-relocation\\_final4.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2015/advisory/a-global-guide-to-business-relocation_final4.pdf)
- Kapitsinis, N. (2019). The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance. *GeoJournal*, 84, 321–343. <https://doi.org/10.1007/s10708-018-9863-6>
- KPMG. (2016, March). *Competitive alternatives 2016. KPMG's international business locations costs*. [http://www.iberglobal.com/files/2016-2/kpmg\\_competitive-alternatives\\_2016.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2016-2/kpmg_competitive-alternatives_2016.pdf)



Kutschera, H.-J., Obdeijn, P., Ilgner, M., & Hochberg, P. (2006). *Relocate? Transform? Which Option Is Right?* PWC publication. <https://www.strategy-business.com/article/rr00037>

Nilsen, Ø.L., Díez-Gutiérrez, M., Andersen, S.N., Tørset, T., & Cherchi, E. (2020). Where and why do firms choose to move? Empirical evidence from Norway. *The Journal of Transport and Land Use*, 13(1), 201–225. <http://dx.doi.org/10.5198/jtlu.2020.1424>

Yarina, L., & Wescoat Jr J. L. (2023). Spectrums of Relocation: A typological framework for understanding risk-based relocation through space, time and power. *Global Environmental Change*, 79, 102650, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102650>

#### References

Action. Business. (2023a, 05 May). *Study of the state and needs of SMEs in Ukraine based on the assessment of territorial communities* [in Ukrainian]. <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-msb-v-ukraini-za-ocinkou-teritorialnih-gromad-ta-ova>

Action. Business. (2023b, 05 September). *The state and needs of business in wartime: the results of the survey in August* [in Ukrainian]. <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni>

Battista, J. (2022, October 19). A New Timeline for Deindustrialization: The Movement of Auto Corporations in the US and Detroit. *The Economic and Business History Society*, 40, 84–113. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Decentralization. (2023, 19 May). *The state and needs of business as assessed by local authorities* [in Ukrainian]. <https://decentralization.ua/news/16597>

Gradus Research Company. (2022a). *Moods of Ukrainian business* [in Ukrainian]. [https://gradus.app/documents/322/Gradus\\_for\\_KIEF\\_-\\_Business\\_Survey\\_y9d5apv.pdf](https://gradus.app/documents/322/Gradus_for_KIEF_-_Business_Survey_y9d5apv.pdf)

Gradus Research Company. (2022b). *Survey of Ukrainian business* [in Ukrainian]. [https://gradus.app/documents/262/Gradus\\_Forbes\\_Ukrainian\\_Business\\_Survey.pdf](https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf)

Gradus Research Company. (2023). *How are startups developing in Ukraine in war conditions?* [in Ukrainian]. <https://gradus.app/ru/open-reports/ukrainian-startups-feel-more-optimistic-compared-traditional-businesses/>

Gradus Research Company. (2024). *12 main trends of 2023 from Gradus Research* [in Ukrainian]. <https://gradus.app/uk/open-reports/12-main-trends-2023-gradus-research/>

Grant Thornton International Ltd. (2015). *A global guide to business relocation 2015*. [https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2015/advisory/a-global-guide-to-business-relocation\\_final4.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2015/advisory/a-global-guide-to-business-relocation_final4.pdf)

Lesia CHUBUK, DSc (Econ.), Assoc. Prof.

ORCID ID: 0000-0003-2217-7117

e-mail: lesiachubuk@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Olena NESTERENKO, DSc (Econ.), Assoc. Prof.

ORCID ID: 0000-0003-0886-8173

e-mail: nesterenkoo@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Kapitsinis, N. (2019). The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance. *GeoJournal*, 84, 321–343. <https://doi.org/10.1007/s10708-018-9863-6>

Kovalyk, O.A., & Sharakova, A.D. (2023). Prerequisites and experience of relocation of activities of domestic production enterprises in conditions of uncertainty. *Economics: time realities*, 4(68), 50–60 [in Ukrainian].

KPMG. (2016, March). *Competitive alternatives 2016*. KPMG's international business locations costs. [http://www.iberglobal.com/files/2016-2/kpmg\\_competitive-alternatives\\_2016.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2016-2/kpmg_competitive-alternatives_2016.pdf)

Kutschera, H.-J., Obdeijn, P., Ilgner, M., & Hochberg, P. (2006). *Relocate? Transform? Which Option Is Right?* PWC publication. <https://www.strategy-business.com/article/rr00037>

National platform of small and medium-sized businesses. (2023, 11 March). *Problems and needs of SMEs almost a year after the start of the war* [in Ukrainian]. <https://platforma-msb.org/vplyv-vijny-na-msp-v-ukraini/>

Nilsen, Ø.L., Díez-Gutiérrez, M., Andersen, S.N., Tørset, T., & Cherchi, E. (2020). Where and why do firms choose to move? Empirical evidence from Norway. *The Journal of Transport and Land Use*, 13(1), 201–225. <http://dx.doi.org/10.5198/jtlu.2020.1424>

Opendabot. (2023, 23 October). *840 enterprises in Ukraine moved to safer regions due to the war* [in Ukrainian]. <https://opendabot.ua/analytics/relocation-in-war>

Shaulska, L.V., & Shcherb, I.N. (2022). Management of competitiveness and economic security of relocated enterprises. *Current problems of the economy*, 9(255), 24–44 [in Ukrainian]. [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22.\\_topic\\_-\\_Larysa-V.-Shaulska-Ihor-N.-Shcherb-24-44.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22._topic_-_Larysa-V.-Shaulska-Ihor-N.-Shcherb-24-44.pdf)

Sobkevich, O (2022, 25 May). Overview of the implementation of the enterprise relocation program in Ukraine. *National Institute for Strategic Studies* [in Ukrainian]. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryyemstv-v-ukrayini>

Vlasova, V.P., Tarnovska, I.V., & Nedolya, D.V. (2022). Business strategy of the enterprise in the turbulent market environment. *Economy and society*, 42 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>

Yarina, L., & Wescoat Jr J.L. (2023). Spectrums of Relocation: A typological framework for understanding risk-based relocation through space, time and power. *Global Environmental Change*, 79, 102650, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102650>

Zapukhlyak, I., & Krasnyak, O. (2022). Relocation: essence, types and problems. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. "Economic sciences"*, 2(6), 257–263 [in Ukrainian].

Отримано редакцією журналу / Received: 08.03.24

Прорецензовано / Revised: 20.04.24

Схвалено до друку / Accepted: 01.05.24

## STRATEGIC ASPECTS OF RELOCATING A BUSINESS IN THE FACE OF COMPETITIVE OR MILITARY CHALLENGES

**Background.** A business relocation, whether partial or complete, within the country or abroad, respond to various competitive, political, military and other challenges. Domestic companies have been confronted with the necessity of forced relocation due to military actions. However, the factors driving businesses to move differ between traditional relocation, aimed at achieving higher competitiveness, and forced relocation, requiring consideration of different aspects in developing strategies. The study aimed to identify differences in various forms of relocation, ascertain factors influencing the effectiveness of business relocation and the most important aspects of strategy development, and formulate recommendations regarding measures supporting relocation in the face of military challenges.

**Methods.** Generalization, comparative and systematic analysis methods, analogy (when studying theoretical sources, developing proposals for entire or partial relocation, choosing its forms), analysis and synthesis, logical analysis (when processing empirical survey data) were applied.

**Results.** The relocation was found to occur in various forms, and their variety encompasses an entire relocation, the use of the regime of an intellectual property holding company, the development of regional business, offshoring, and changing risk management models. The study identified the factors responsible for a higher probability of traditional relocation (age, size of the business, its attribute to a particular sector/industry, high employment and population density in the relocation area, and proximity to the previous location.) It demonstrated that they may not be effective in case of a forced relocation. The main issue in building a relocation strategy and achieving its efficiency is the search for the future location. Still, the priority factors that influence it show the difference between a traditional and a forced relocation.

**Conclusions.** In building a relocation strategy, one should search for an optimal location, choose the relocation format, assess expected benefits and costs, and develop solutions to critical issues (transportation logistics, access to real estate, infrastructure, etc. To determine the business transformation opportunities as alternatives to relocation or as complements to relocation through transformation, it is advisable to use a model of analysis at various levels of production and business processes: internal, structural, systemic, and implementation levels. Financial support for relocation needs improvement.

**Keywords:** relocation, relocation efficiency, relocation strategy, relocation forms, state support.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses, or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.