

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-160-175](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-160-175)

УДК 332

JEL Classification: L25; O18; R23

Марина Сергіївна Воротнікова

аспірантка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: vorotnikova_maryna@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7932-087X>

Владислав Володимирович Горбов

кандидат соціологічних наук, доцент кафедри соціології
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: horbov.vladyslav@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4142-1146>

Владислав Володимирович Лавренюк

кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи та страхування
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: v.lavreniuk@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1069-0928>

Юрій Володимирович Василичен

кандидат економічних наук, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: kneu@vasylyshen.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7759-3065>

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ ТА ЕНЕРГЕТИЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ НА РІШЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЩОДО РЕЛОКАЦІЇ

Стаття присвячена детальному аналізу впливу військових дій та енергетичних обмежень на ухвалення рішень підприємствами щодо релокації в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну. Основна увага приділяється ключовим чинникам, які спонукають бізнес до переміщення, серед яких руйнування інфраструктури, безпосередня загроза безпеці персоналу, порушення логістичних ланцюгів та дефіциту енергоресурсів. У статті представлено результати опитування 631 підприємства. Досліджено специфіку релокаційних процесів у прифронтових регіонах, де переважають військові ризики, та тиллових аспектів, де основними мотивами є економічні фактори. У статті підкреслюється значення державної підтримки, яка виступає ключовим фактором у забезпеченні ефективності релокаційних процесів.

Ключові слова: релокація бізнесу; військові дії; енергетичні обмеження; економічна стабільність; державна підтримка.

Табл.: 6. Бібл.: 8.

Постановка проблеми. Війна в Україні та пов'язані з нею енергетичні обмеження створили безпрецедентні виклики для економіки країни. Значна частина підприємств змушена адаптуватися до нових умов через руйнування інфраструктури, ризики для персоналу, дефіцит енергоресурсів та порушення логістики. Війна в Україні стала визначальним чинником, що вплинув на економіку країни, змусивши багато підприємств ухвалювати рішення щодо релокації. Руйнування інфраструктури, ризики для персоналу, зростання енергетичних обмежень та переривання логістичних ланцюгів є основними факторами, які визначають вибір бізнесу. Військові дії спричинили руйнування фізичної інфраструктури, виробничих потужностей і транспортних мереж.

Станом на початок 2024 року, відповідно до Звіту Київської школи економіки «Про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на початок 2024 року», з початку повномасштабного російського військового вторгнення загальна сума прямих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та товарним запасам перевищила 157 млрд \$ (за вартістю заміщення), та близько 18 000 підприємств були змушені змінити локацію через безпосередню загрозу обстрілів [6].

Відповідно до наведеної динаміки, ми можемо спостерігати, що з початку повномасштабного вторгнення росії на територію України, обсяг прямих втрат України збільшився на 289,5 %, які станом на січень 2024 року становили 157,2 млрд дол.

Релокація бізнесу стала однією із ключових стратегій виживання та забезпечення економічної стабільності.

Однак актуальним є дослідження впливу специфічних галузевих, географічних та ресурсних факторів на ухвалення рішень щодо переміщення підприємств. Відсутність комплексних рішень у цій сфері обмежує ефективність адаптаційних стратегій підприємств.

Дослідження цієї тематики є необхідним для надання чіткого розуміння актуальних потреб бізнесу, який релокується, і забезпечення донорів вагомими аргументами для продовження програм підтримки підприємств в умовах війни та енергетичної кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема релокації бізнесу в умовах кризи була розглянута в працях українських дослідників, серед яких Владислав Горбов, Алла Іващенко, Анна Корнілюк, Владислав Лавренюк, Євгенія Поліщук, Марія Теплюк та міжнародних серед яких Сьюзен Лунд, Сара Блум Раскін, Даніель Сускінд, Рана Форуґар, Бенедикт Фрей та інші. Дослідження Київської школи економіки («Про прямі збитки інфраструктури від руйнувань») та Звіти міжнародних організацій (Організації Об'єднаних Націй, Міжнародного валютного фонду), що аналізують вплив війни на економіку. Праці стосовно релокації підприємств фокусуються на її соціально-економічних аспектах, зокрема на збереженні робочих місць і податкових надходжень. Проте більшість досліджень приділяє увагу загальним аспектам і обмежено розглядає залежність рішень про релокацію від специфіки галузі, доступу до ресурсів і рівня державної та донорської підтримки.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний обсяг досліджень, залишаються недослідженими такі аспекти:

- вплив енергетичних обмежень на релокаційні процеси в різних секторах економіки;
- залежність рішень про релокацію від регіональної близькості до лінії фронту;
- роль державної підтримки в забезпеченні ефективної релокації бізнесу;

– порівняльний аналіз внутрішньої та міжнародної релокації з погляду витрат і результатів.

Мета статті полягає в дослідженні впливу військових дій та енергетичних обмежень на рішення підприємств щодо релокації, виявленні ключових факторів, які визначають ефективність цього процесу, та надання рекомендацій для підвищення його результативності.

Виклад основного матеріалу. У період з 12 червня по 9 серпня 2024 було проведено опитування методом САПІ, вибірка становила 631 підприємство, що є репрезентативним для сукупності з понад 1,7 мільйона активних підприємств та фізичних осіб-підприємців в Україні. Анкета складалась з 20 закритих та відкритих питань; інтерв'ю тривало в середньому 15-25 хвилин. На основі проведеного дослідження було підготовлено та опубліковано звіт «Результати опитування в рамках проекту «Стійкість українського бізнесу під час повномасштабного вторгнення» [8].

У цій статті відображені результати дослідження стосовно намірів бізнесу щодо релокації:

1. «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу?», у тому числі залежно від певних факторів:

- лінії фронту;
- від галузі;
- зміни показників діяльності підприємства за останній рік;
- запитів для налагодження роботи бізнесу.

2. «Якщо задумувались про переміщення Власного бізнесу, то що б змогли релокувати?».

Варто зазначити, що з початку повномасштабної війни та станом на кінець 2024 року енергетичний сектор України зазнав значних втрат через військові дії та цілеспрямовані атаки на критичну інфраструктуру. Основні показники втрат включають:

1. Втрати генеруючих потужностей: Зруйновано та окуповано 42 % генеруючих потужностей енергосистеми України. Найбільшим окупованим об'єктом є Запорізька АЕС із потужністю 6 ГВт. Теплогенерація зазнала суттєвих втрат: 87 % вугільних ТЕЦ втрачено безповоротно. Пошкоджено 2,3 ГВт потужностей гідрогенерації. Зруйновано та окуповано 3,9 ГВт вітрових та сонячних електростанцій [5].

2. Фінансові збитки: Прямі збитки енергетичного сектору станом на травень 2024 року оцінюються в понад 16,1 млрд дол., з них: 8,5 млрд дол. – руйнування об'єктів генерації електричної енергії; 2,1 млрд дол. – пошкодження магістральних ліній передачі електроенергії; 3,3 млрд дол. – втрати нафтогазової інфраструктури. Загальні збитки та втрати енергетичного сектору, включаючи непрямі фінансові втрати, перевищують 56,2 млрд дол. [7].

3. Споживання електроенергії:

Споживання електроенергії в промисловості знизилося на 50 %, а в житловому секторі – на 20 %, головним чином через переміщення населення.

Ці втрати суттєво вплинули на стабільність енергопостачання в Україні, призвівши до дефіциту електроенергії та необхідності впровадження заходів з енергозбереження та відновлення інфраструктури.

Підприємства, як і економіка країни загалом, зазнають значних викликів під час війни та енергетичні обмеження мають суттєвий та негативний вплив на бізнес-процеси, серед яких можемо виділити такі:

- часті відключення електропостачання та дефіцит пального впливають на виробничі процеси та постачання продукції. Бізнеси змушені інвестувати в альтернативні джерела енергії, такі як генератори чи сонячні панелі, що значно збільшує витрати;

- нестабільне електропостачання призводить до зупинок виробництва, що негативно впливає на виконання замовлень і фінансові показники підприємств;

- витрати на генератори, паливо та альтернативні джерела енергії збільшують фінансове навантаження на бізнес. Для малого та середнього бізнесу це може становити до 30 % додаткових витрат; дефіцит пального та руйнування доріг ускладнюють доставку продукції та сировини. Це особливо актуально для сільськогосподарського сектору, який залежить від транспортної інфраструктури.

Таким чином, релокація є не лише реакцією на виклики війни, але і стратегією для виживання та розвитку бізнесу в умовах війни та енергетичної кризи.

Варто зазначити, що релокація є динамічним процесом, який залежить від низки зовнішніх факторів, таких як глобалізація, технологічний прогрес, управління ризиками та економічні трансформації. Еволюція визначення «релокація» показує, що це не статичне явище, а процес, який змінюється під впливом зовнішніх факторів. З часом акценти зміщуються від економічної вигоди та зниження витрат до інновацій, стратегії управління ризиками та адаптації до глобальних викликів [4].

Проаналізуємо наміри українських підприємств щодо релокації та вплив певних факторів на ухвалення рішення щодо релокації.

На узагальнене питання, без конкретизації певних факторів, а саме «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу?», відповіді респондентів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Відповіді респондентів на питання «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу?» (у %)

Так/скоріше так (у межах України)	12,0
Так/скоріше так (за кордон)	8,0
Скоріше ні/ні	42,5
Не думав (- ла) про такі дії	37,5

Джерело: [8].

Ми спостерігаємо низький рівень активності в розгляді підприємствами релокації: 20 % респондентів активно розглядають можливість релокації бізнесу (12 % – у межах України, 8 % – за кордон), та більшість респондентів – 80 % (скоріше ні/ні – 42,5 %, не думав (-ла) про такі дії – 37,5 %) віддають перевагу залишенню бізнесу в поточному регіоні. Таким чином, варто розглянути більш детально, чи суттєво відрізняються відповіді респондентів залежно від певних факторів та зовнішніх обставин, які впливають на їхню діяльність.

Один із факторів, що впливає на рішення підприємств щодо релокації, є розташування поруч з лінією фронту. Відповіді респондентів на питання з урахуванням фактору «залежно від лінії фронту» наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Відповіді респондентів на питання «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу залежно від лінії фронту?» (у%)

Відповідь	Прифронтові	Тилові
Так/скоріше так (у межах України)	15,7	8,1
Так/скоріше так (за кордон)	6,4	9,4
Скоріше ні/ні	40,7	44,2
Не думав (- ла) про такі дії	37,2	38,4

Джерело: [8].

Загалом більшість респондентів як у прифронтових територіях (77,9 %), так і тилових (82,6 %) не розглядають релокацію. Проте варто зазначити, що майже вдвічі більше підприємств у прифронтових територіях (15,7 %), порівняно з тиловими (8,1 %), все ж таки розглядають релокацію в межах України. Основними причинами можуть бути регулярні обстріли, руйнування інфраструктури та безпосередня загроза безпеці та підвищені ризики як для діяльності підприємства, так і для персоналу.

Маючи порівняно стабільні умови для бізнесу в тилових регіонах підприємства більше схильються до думки про переміщення за кордон (9,4 %), аніж переміщення в межах України. Ймовірною причиною цього є не першочергова необхідність виживання бізнесу, а прагнення знайти стабільні ринки в більш безпечних умовах, де відсутні прямі загрози.

Відносно низький відсоток респондентів у прифронтових регіонах (6,4 %) розглядає міжнародне переміщення, це може бути зумовлено високими витратами, складністю логістики та відсутністю доступу до необхідних ресурсів.

Варто зазначити, що в процесі релокації бізнес постає перед різними труднощами. До основних перешкод належать: 62 % – виклики, пов'язані з клієнтами; 48 % – непередбачуваність ринку; 43 % – дефіцит капіталу та фінансування; 26 % – порушення ланцюгів постачання [3].

Отже, близькість до лінії фронту безпосередньо впливає на рішення підприємців щодо релокації, однак варто зазначити, що суттєвий відсоток підприємств навіть в умовах наближених військових дій відмовляється від релокації, що дає можливість зробити висновок, що навіть у разі небезпеки для функціонування підприємства та життя працівників, підприємствам важко прийняти рішення, щодо релокації, тому варто розглянути інші суттєві фактори, які мають безпосередній вплив.

Відповіді на питання з урахуванням фактору «залежно від галузі» наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Відповіді респондентів на питання «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу залежно від галузі?» (у%)

Відповідь	Будівництво	Виробництво	Послуги	Сільське господарство	Торгівля	Інше
Так/скоріше так (у межах України)	16,2	12,5	10,2	18,4	16,2	8,8
Так/скоріше так (за кордон)	5,4	4,2	8,6	13,2	9,0	6,6
Скоріше ні/ні	35,1	35,4	42,4	28,9	42,3	51,1
Не думав (-ла) про такі дії	43,2	47,9	38,8	39,5	39,5	33,6

Джерело: [8].

Найбільшу готовність розглядати переміщення в межах країни показують підприємства галузі сільського господарства (18,4 %) та будівництва (16,2 %). Причинами можуть бути необхідність продовження діяльності в більш безпечних регіонах та доступ до земельних чи будівельних об'єктів. Найменший відсоток - сектор «Інше» (8,8 %), що може включати менш мобільні або спеціалізовані підприємства, для яких релокація ускладнена.

Також варто зазначити, що найвищий відсоток підприємств, які розглядають релокацію за кордон також належить галузі сільського господарства (13,2 %), що може бути зумовлено пошуком стабільних ринків збуту та умов для ведення діяльності, та торгівлі (9,0 %), що пояснюється потребою в доступі до стабільних постачальників та клієнтів.

Найменший відсоток – виробництво (4,2 %), що вказує на високі витрати та складність переміщення виробничих потужностей за кордон.

Водночас варто зазначити, що виробництво (47,9 %) та будівництво (43,2 %) демонструють найбільшу частку тих, хто не розглядає релокацію. Причинами можуть бути – сильна прив'язаність до місцевої інфраструктури та висока вартість переміщення.

Таким чином, варто зазначити, що галузева специфіка суттєво впливає на рішення щодо релокації. Галузі з високою мобільністю (сільське господарство, торгівля) активніше розглядають переміщення як адаптивну стратегію. Виробничий сектор найменш схильний до релокації, що вимагає створення додаткових умов для підтримки таких підприємств у кризових умовах. Підтримка держави, спрощення логістичних процедур та доступ до фінансування можуть значно вплинути на рішення підприємств у різних галузях.

Відповіді на питання з урахуванням фактору «залежно від лінії фронту; залежно від зміни показників діяльності підприємства за останній рік» наведено в табл. 4.

Серед респондентів, у яких показники діяльності збільшились, найбільш схильні до релокації в межах України, респонденти, у яких збільшились обсяги продукції на складі (23,1 %), що може свідчити про накопичення товарних запасів через зниження попиту чи труднощі з реалізацією, та у респондентів, у яких збільшилась прибутковість (20,7 %), що може бути результатом адаптації бізнесів до умов війни, оптимізації витрат або підвищення цін.

Серед респондентів, у яких показники діяльності зменшились, найбільше схильні до релокації в межах України підприємства, у яких зменшились обсяги інвестицій у проекти розвитку бізнесу (19,8 %), що може свідчити про те, що інвестори мають певні застереження та намагаються мінімізувати ризики, що пов'язані з військовими діями, тому схиляються до інвестування в проекти, віддалені від лінії фронту; асортимент продукції/послуг (16,1 %) та показник – собівартість (15,9 %). Також наближеність до лінії фронту може мати безпосередній та ґрунтовний вплив на зменшення цих показників.

Варто зазначити, що відсоток респондентів, які розглядають релокацію за кордон, залишається низьким, в середньому становить 7,52 %, що може вказувати на складнощі виходу на міжнародні ринки або недостатню готовність до таких дій.

Таблиця 4

Відповіді респондентів на питання «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу залежно від лінії фронту; залежно від зміни показників діяльності підприємства за останній рік?» (у%)

Показник	Показник збільшився				Показник не змінився				Показник зменшився				Показник відсутній			
	Так/скоріше так (у межах України)	Так/скоріше так (за кордон)	Скоріше ні/ні	Не думав (- ла) про такі дії	Так/скоріше так (в межах України)	Так/скоріше так (за кордон)	Скоріше ні/ні	Не думав (- ла) про такі дії	Так/скоріше так (в межах України)	Так/скоріше так (за кордон)	Скоріше ні/ні	Не думав (- ла) про такі дії	Так/скоріше так (в межах України)	Так/скоріше так (за кордон)	Скоріше ні/ні	Не думав (- ла) про такі дії
Обсяг виробництва/наданих послуг	14,9	8,1	40,5	36,5	7,1	4,0	51,5	37,4	11,6	9,4	40,7	38,3	19,4	3,2	38,7	38,7
Обсяг продажів	15,6	6,3	42,2	35,9	9,5	3,6	53,6	33,3	11,8	9,4	39,5	39,2	11,0	6,6	42,9	39,6
Кількість клієнтів	10,9	12,7	41,8	34,5	9,5	4,7	48,6	37,2	12,9	8,5	39,9	38,7	-	12,5	62,5	25,0
Обсяг продукції на складі	23,1	-	46,2	30,8	11,5	3,1	42,7	42,7	12,1	11,2	42,1	34,6	10,7	7,4	41,9	40,0
Асортимент продукції/послуг	18,9	13,2	32,1	35,8	8,4	7,1	44,7	39,7	16,1	7,8	41,7	34,4	6,3	6,3	39,6	47,9
Прибутковість	20,7	3,4	41,4	34,5	6,2	6,2	39,2	48,5	12,0	9,3	42,6	36,1	-	-	58,3	41,7
Собівартість	12,6	8,6	44,2	34,8	7,2	4,8	34,9	53,0	15,9	9,5	39,7	34,9	6,9	3,4	37,9	51,7
Кредиторська заборгованість	15,6	11,5	38,5	34,4	9,1	8,1	46,8	36,0	9,1	6,1	45,5	39,4	12,5	6,8	40,7	40,0
Дебіторська заборгованість	16,9	9,0	39,3	34,8	10,0	8,1	41,4	40,5	12,5	7,5	37,5	42,5	11,5	7,1	45,0	36,4
Обсяги інвестицій у проекти розвитку Вашого бізнесу	11,1	4,4	46,7	37,8	13,7	8,8	38,2	39,2	19,8	11,0	36,3	33,0	9,8	7,0	44,2	39,0

Джерело: [8].

На процес релокації та ухвалення рішення про переміщення бізнесу значний вплив мають конкретні запити, які виникають у підприємств під час налагодження роботи в нових умовах. Це можуть бути потреби в доступі до ресурсів, таких як електроенергія, вода, сировина чи обладнання, вимоги до пошуку відповідних приміщень, а також забезпечення логістики для транспортування товарів та матеріалів. Крім того, підприємства часто стикаються із запитом на залучення кваліфікованого персоналу, адаптацію до нового ринку, а також створення нових партнерських відносин для забезпечення стабільної роботи.

Такі запити формують базові вимоги до місця релокації та визначають пріоритетність тих чи інших регіонів або країн для переміщення. Наприклад, підприємства, які залежать від постійного енергопостачання, будуть обирати регіони з надійною інфраструктурою. Водночас бізнеси, які орієнтуються на експорт, будуть розглядати локації з доступом до міжнародних транспортних шляхів чи портів. Отже, здатність нового місця розташування задовольнити ці запити є одним із важливих факторів у прийнятті рішення щодо релокації.

У статті «Ведення бізнесу під час війни: Голос українського переміщеного бізнесу», автори зазначають, що чимало компаній не змогли передислокувати всі свої ресурси, що зрозуміло з огляду на обставини війни. Що стосується виробничих потужностей, обладнання та складів, то кількість респондентів, які повністю перенесли ці ресурси, перевищила кількість тих, хто їх частково або повністю залишив. Більша частка цих ресурсів потенційно може бути пов'язана з тим, що переважно не капіталомісткі компанії були переміщені, що полегшило для них евакуацію своїх виробничих потужностей порівняно з капіталомісткими компаніями. Крім того, приблизно кожна п'ята компанія залишила персонал, обладнання та відділи, тоді як кожна четверта залишила запаси, і кожна третя зазнала складських втрат. По суті, це означає, що після входу в приймаючий регіон компанія негайно зіткнулася з нестачею основних ресурсів, необхідних для підтримки своєї діяльності [2].

Таким чином, розглянемо детальніше відповіді респондентів на питання «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу залежно від запитів для налагодження роботи бізнесу» (у %), які наведені в табл. 5.

Серед респондентів, які виявили готовність до релокації в межах України, найбільш поширеними запитом є запити на нові ринки збуту (49,3 %) та бронювання персоналу (54,7 %). Це свідчить про те, що підприємства в умовах релокації прагнуть не тільки зберегти, але й розширити свою клієнтську базу, а також забезпечити збереження трудових ресурсів, які можуть бути критично важливими для стабільного функціонування бізнесу. Потреба в нових ринках збуту може бути зумовлена зменшенням споживчого попиту на старих ринках через зміну економічної ситуації або фізичну недоступність попередніх регіонів діяльності.

Таблиця 5

Відповіді респондентів на питання «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу залежно від запитів для налагодження роботи бізнесу» (у%)

Відповідь	Так/скоріше так (у межах України)	Так/скоріше так (за кордон)	Так/скоріше так (за кордон)	Не думав (- ла) про такі дії
Запити на нове або додаткове обладнання	20,0	12,0	16,5	16,2
Запити на необхідну техніку	14,7	10,0	16,5	13,2
Запити на необхідні приміщення	5,3	8,0	8,3	11,1
Запити на транспортування продукції	5,3	16,0	8,3	8,1
Запити на нові ринки збуту	49,3	44,0	46,2	34,9
Запити на нові канали постачання	12,0	18,0	14,7	13,2
Запити на необхідну сировину	6,7	6,0	3,4	3,8
Бронювання персоналу	54,7	52,0	44,7	50,2
Жодне з перелічених	13,3	12,0	18,0	18,7
Інше	6,7	8,0	6,0	3,8

Джерело: [8].

Найбільш поширеними запитами респондентів, які схиляються до релокації за кордон, стосуються також бронювання персоналу (52,0 %) та нових ринків збуту (44,0 %). Високий відсоток запитів на нові канали постачання (18,0 %) свідчить про необхідність створення нових ланцюгів поставок у міжнародному середовищі, що є типовою проблемою для бізнесів, які інтегруються в нові економічні системи.

Варто зазначити, що запити на бронювання персоналу (50,2 %) та нові ринки збуту (34,9 %) переважають також у респондентів, які зазначили, що не розглядали питання релокації. Це свідчить про те, що навіть без планів переміщення, підприємства орієнтуються на збереження ключових трудових ресурсів і прагнуть компенсувати втрати на старих ринках новими можливостями.

Отже, серед ключових запитів, які впливають на рішення про релокацію, переважають ті, що пов'язані з пошуком нових ринків збуту, забезпеченням доступу до кваліфікованого персоналу та створенням умов для стабільного функціонування бізнесу. Ці запити підкреслюють прагнення підприємств до мінімізації ризиків і адаптації до нових умов роботи в умовах військових дій.

Також варто зазначити, що при релокації не завжди можливо чи доцільно релокувати всі наявні ресурси. Отже, варто визначити основні показники, що враховуються під час релокації бізнесу:

– виробничі потужності є ключовим показником для підприємств, що займаються виробництвом товарів чи наданням послуг. Їх релокація передбачає перенесення технологічних процесів у нове місце, що включає

монтаж і налаштування обладнання, адаптацію до місцевої інфраструктури та забезпечення відповідності стандартам якості. Важливо врахувати, чи зможе нова локація забезпечити необхідні умови для повноцінної роботи виробничих потужностей, такі як доступ до електроенергії, води, газу або інших ресурсів;

– структурний підрозділ. Якщо бізнес має розгалужену організаційну структуру, релокація може включати переміщення одного або кількох підрозділів, наприклад, офісу, відділу продажів чи виробничої ділянки. Це вимагає вирішення питань логістики, підбору приміщення, а також інтеграції підрозділу в нову бізнес-екосистему. Структурні підрозділи часто релокуються для збереження гнучкості бізнесу в кризових умовах;

– персонал, оскільки кваліфікований персонал є важливим активом підприємства. Його релокація передбачає створення умов для переселення працівників, забезпечення житлом, соціальною підтримкою, а також вирішення юридичних питань, пов'язаних із працевлаштуванням у новій локації. Успішне збереження персоналу під час релокації допомагає мінімізувати втрати в ефективності роботи;

– продукція на складі. Наявні товарні запаси відіграють значну роль у релокації. Їх переміщення має забезпечити збереження якості продукції, уникнення псування або втрат. Для цього важливо врахувати логістичні аспекти, особливо якщо продукція є великогабаритною або швидкопсувною. Крім того, стратегія роботи зі складськими запасами після релокації має враховувати адаптацію до нових ринків;

– обладнання є основою для виробничого процесу, тому його транспортування та повторний запуск є критично важливими. Перед релокацією потрібно оцінити стан обладнання, можливість його демонтажу та встановлення на новому місці, а також витрати, пов'язані з цими процесами. Іноді підприємства вирішують не перевозити застаріле або малоефективне обладнання, а інвестувати в нове;

– сировина, оскільки наявність необхідної сировини у новій локації є важливим фактором для безперебійного функціонування бізнесу. У процесі релокації підприємства можуть перевозити вже закуплену сировину або шукати нових постачальників у регіоні переміщення. Цей показник також включає логістичні аспекти доставки та зберігання сировини в нових умовах.

Даніель Сускінд розглядає релокацію, як стратегічне перенесення бізнес-функцій до місць, які пропонують кращі економічні умови, технологічні інфраструктури або кваліфіковану робочу силу у відповідь на глобальні економічні трансформації [1].

Розглянемо відповіді респондентів на питання «Якщо задумувались про переміщення власного бізнесу, то що б змогли релокувати?» (у %), наведені в табл. 6.

Таблиця 6

Відповіді респондентів на питання «Якщо задумувались про переміщення власного бізнесу, то що б змогли релокувати?» (у %)

Виробничі потужності	11,3
Структурний підрозділ	7,2
Персонал	21,4
Продукція на складі	7,7
Обладнання	11,8
Сировина	6,4

Джерело: [8].

Аналіз розподілу відповідей респондентів на питання про те, що саме підприємства змогли б релокувати, дозволяє краще зрозуміти пріоритети бізнесу та можливості для переміщення окремих елементів операційної діяльності, а саме:

– Персонал (21,4 %). Найвища частка респондентів вказала, що готові релокувати саме персонал. Варто зазначити, що кваліфіковані кадри є ключовим ресурсом, який часто важче відновити, ніж матеріальні активи. Збереження персоналу є важливим для безперервності бізнес-процесів і підтримання клієнтської бази. Отже, персонал є пріоритетом для підприємств, особливо в умовах нестабільності.

– Обладнання (11,8 %). Другим за значущістю компонентом є обладнання – збереження виробничих можливостей і зниження витрат на придбання нового. Обладнання часто є спеціалізованим і важливим для конкурентоспроможності підприємства. Варто зазначити, що релокація обладнання потребує значних ресурсів, але підприємства готові до цього заради продовження виробництва.

– Виробничі потужності (11,3 %) третю позицію за важливістю. Підприємства прагнуть зберегти можливості для виготовлення продукції в умовах переміщення. Однак цей аспект часто пов'язаний зі значними фінансовими витратами та складною логістикою. Ймовірно, підприємства, які вказали на цей варіант, мають більш комплексну стратегію релокації.

– Продукція на складі (7,7 %). Переміщення продукції на складі має відносно низький відсоток, оскільки продукція, на відміну від обладнання чи персоналу, є тимчасовим активом і може бути відновлена в іншому місці. Підприємства можуть розглядати її продаж або ліквідацію перед релокацією. Отже, збереження продукції на складі не є пріоритетом для більшості респондентів.

– Структурний підрозділ (7,2 %) – релокація структурних підрозділів розглядається рідше, оскільки підрозділи часто інтегровані у місцеву інфраструктуру, і їх переміщення вимагає значних зусиль. Цей варіант актуальний для великих підприємств з кількома регіональними підрозділами.

– Сировина (6,4 %) – найнижчий відсоток респондентів вказав на можливість переміщення сировини, оскільки сировина є витратним матеріалом, і її транспортування може бути недоцільним або нерентабельним. У нових місцях можна знайти локальних постачальників. Підприємства не вважають сировину ключовим елементом, який варто переміщати.

Отже, найбільша увага приділяється збереженню персоналу, що підкреслює його важливість для безперервності бізнесу; обладнання та виробничі потужності займають провідні позиції, демонструючи прагнення підприємств мінімізувати втрати ключових активів. Низький інтерес до переміщення сировини та продукції вказує на прагматичний підхід до релокації, де тимчасові активи розглядаються як менш важливі для переміщення.

Висновки та пропозиції. Відмінності в потребах підприємств – відповіді відображають різні стратегічні пріоритети залежно від галузі, масштабу та ресурсів підприємств.

Підтримка підприємств у збереженні персоналу та обладнання є критично важливою для успішної релокації та подальшого функціонування бізнесу.

Підсумовуючи проаналізовані відповіді респондентів, можемо виділити 10 основних загальних тенденцій в ухваленні рішень про релокацію підприємств:

1. Значна частка невизначеності: понад 37 % підприємців не думали про релокацію, що свідчить про невизначеність щодо перспектив бізнесу.

2. Фокус на внутрішню релокацію: Близько 12 % підприємств розглядають можливість переміщення в межах України, що демонструє прагнення зберегти локальну діяльність.

3. Міжнародна релокація як останній крок: Лише 8 % респондентів розглядають переміщення за кордон, що свідчить про складність такого рішення.

4. Прифронтові регіони найвразливіші. У прифронтових регіонах бажання релокуватися значно вище (15,7 %), ніж у тилкових зонах.

5. Галузеві особливості: Найвищі показники намірів релокації спостерігаються у сільському господарстві (18,4 %) та торгівлі (16,2 %).

6. Вплив енергетичних обмежень. Зменшення виробничих потужностей через обмеження електроенергії є значним тригером для релокації.

7. Логістичні труднощі: Руїнування транспортної інфраструктури є ключовою проблемою для підприємств, що орієнтовані на експорт.

8. Персонал як головний ресурс: Близько 21,4 % підприємств вказали, що в разі релокації пріоритетом буде переміщення персоналу.

9. Витрати на релокацію: Основні витрати включають транспортування обладнання та продукції, що обмежує релокаційний потенціал малих підприємств.

10. Значення державної підтримки: Запити на бронювання персоналу та доступ до нових ринків збуту є пріоритетними для підприємств, що розглядають релокацію.

Ці тенденції демонструють різноманітність мотивів і бар'єрів, які впливають на рішення бізнесу про релокацію.

Військові дії та енергетичні обмеження створили безпрецедентні виклики для українського бізнесу. Релокація стала ключовим механізмом адаптації бізнесу в умовах кризи. Для підвищення ефективності цього процесу необхідно посилити державну підтримку, забезпечити підприємствам доступ до ресурсів, нових ринків та стабільної інфраструктури. Це сприятиме збереженню економічної активності та забезпеченню стабільності країни в умовах воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Daniel Susskind. *A World Without Work: Technology, Automation, and How We Should Respond* / Daniel Susskind. - Penguin Books, 2024.
2. Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business / Ye. Polishchuk, A. Kornyluk, V. Lavreniuk, V. Horbov, A. Ivashchenko, M. Tepluk // *Problems and Perspectives in Management*. – 2024. – Vol. 22(3). – Pp. 287-302. DOI: doi:10.21511/ppm.22(3).2024.23.
3. An entropic perspective on business relocation in the context of sustainable development / Tepluk, M., Polishchuk, Y., Fomenko, B., Bortnik, A., Domina, O., & Matsola, S. // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. - 2024. - Vol. 1(54). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4248>.
4. Воротнікова М. С. Релокація бізнесу: Економічна природа та причини / М. С. Воротнікова // *Вісник Київського національного економічного університету*. – 2024. – № 37(4). – С. 44-54. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.04.026.032.
5. Енергетична система України: стан на кінець 2024 року та сценарії на 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://oil-gas.com.ua/statti/enerhetychna_systema_ukrainy_stan_na_kinets_2024_roku_ta_stsenarii_na_2025.
6. Київська школа економіки. «Звіт про економічні втрати та руйнування інфраструктури» – 12 лютого 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturii-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/>.
7. Київська школа економіки. Оцінка «Збитки та втрати енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення росії перевищили \$56 млрд» – станом на травень 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-energetichnogo-sektoru-ukrayini-vnaslidok-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rosiyi-perevishhili-56-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-traven-2024-roku/>.
8. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Звіт «Результати опитування в рамках проекту «Стійкість українського бізнесу під час повномасштабного вторгнення» в рамках науково-дослідного проекту молодих учених «Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем» – 3 вересня 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1NbfbAlfyULqyjeRwUm_k-ivbWIWP4ePT/view.

References

1. Daniel Susskind (2024). *A World Without Work: Technology, Automation, and How We Should Respond*. Penguin Books.
2. Yevheniia Polishchuk, Anna Kornyluk, Vladyslav Lavreniuk, Vladyslav Horbov, Alla Ivashchenko, and Mariia Tepluk (2024). Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 287-302. doi:10.21511/ppm.22(3).2024.23.

3. Tepluk, M., Polishchuk, Y., Fomenko, B., Bortnik, A., Domina, O., & Matsola, S. (2024). An entropic perspective on business relocation in the context of sustainable development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(54). <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4248>.

4. Vorotnikova, M. S. (2024). Relokatsiia biznesu: Ekonomichna pryroda ta prychny [Business relocation: Economic nature and reasons]. *Visnyk of the Kyiv National Economic University – Bulletin of the Kyiv National University of Economics*, 37(4), 44-54. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.04.026.032.

5. Enerhetychna systema Ukrainy: stan na kinets 2024 roku ta stsenarii na 2025 [Ukrainian energy system: state at the end of 2024 and scenarios for 2025]. (2024). https://oil-gas.com.ua/statti/enerhetychna_systema_ukrainy_stan_na_kinets_2024_roku_ta_stsenarii_na_2025.

6. Kyivska shkola ekonomika. «Zvit pro ekonomichni vtraty ta ruinovannia infra-struktury» [Kyiv School of Economics. Report on economic losses and infrastructure damage] (February 12, 2024). <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/>.

7. Kyivska shkola ekonomiky. Otsinka «Zbytky ta vtraty enerhetychnoho sektoru Ukrainy vnaslidok povnomasshtabnoho vtorhnennia rosii perevyschchyly \$56 mlrd» – stanom na traven 2024 roku [Kyiv School of Economics. Assessment "Energy sector losses and damages in Ukraine due to Russia's full-scale invasion exceed \$56 billion" – as of May 2024]. (2024). <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-energetichnogo-sektoru-ukrayini-vnaslidok-povnomasshtabno-go-vtorgnennya-rosiyi-perevishhili-56-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-traven-2024-roku>.

8. Kyivskiyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana. Zvit «Rezultaty opytuvannia v ramkakh proiektu «Stiikist ukrainskoho biznesu pid chas pov-nomasshtabnoho vtorhnennia» v ramkakh naukovo-doslidnoho proiektu molodykh uchenykh «Peremishchenyi biznes u revitalizatsii rehionalnykh ekosystem» [Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Survey results within the "Resilience of Ukrainian Business During the Full-Scale Invasion" project in the framework of the research project of young scientists "Displaced Business in Revitalization of Regional Ecosystems"] (September 3, 2024). https://drive.google.com/file/d/1NbfAlfyULqvjeRwUm_k-ivbWIWP4ePT/view.

Отримано 25.11.2024

UDC 332

Maryna Vorotnikova

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

Vladyslav Horbov

PhD in Sociology, Associate Professor of the Department of Sociology
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
E-mail: horbov.vladyslav@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4142-1146>

Vladyslav Lavreniuk

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Banking and Insurance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
E-mail: v.lavreniuk@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1069-0928>

Yuriy Vasylyshen

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E -mail: kneu@vasylyshen.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7759-3065>

THE IMPACT OF MILITARY ACTIONS AND ENERGY LIMITATIONS ON BUSINESS RELOCATION DECISIONS

The article is dedicated to a detailed analysis of the impact of military actions and energy constraints on business relocation decisions amidst Russia's full-scale invasion of Ukraine. The primary focus is on key factors driving businesses to relocate, including infrastructure destruction, direct threats to personnel safety, disruptions in supply chains, and energy shortages. The war has created unprecedented challenges for Ukraine's economy, compelling businesses to seek new adaptation strategies.

The article presents the results of a survey of 631 enterprises, illustrating the dependence of relocation decisions on factors such as industry specifications, geographical location, changes in key performance indicators, and resource availability. It examines the specifics of relocation processes in frontline regions, where military risks dominate, and rear areas, where economic factors are the primary motivators.

The article highlights the importance of government support as a critical factor in ensuring the effectiveness of relocation processes. Government assistance programs include logistical support, funding, assistance in identifying new markets, and meeting infrastructural needs. Emphasis is placed on the necessity of international aid, particularly the involvement of donor resources and the creation of a favorable regulatory environment for relocated businesses.

Special attention is given to the analysis of challenges businesses face during relocation. Specific issues include unstable energy supply, which negatively impacts production processes, and logistical barriers that complicate operations.

The proposed recommendations include the development of infrastructure for relocated enterprises, simplification of administrative procedures, enhancement of financial support mechanisms, and business adaptation to new conditions. The article emphasizes the importance of developing long-term strategies aimed at maintaining economic activity, which contributes to the country's stability during the crisis. Relocation is viewed not only as a survival mechanism but also as an opportunity for business development in new economic realities.

Keywords: *business relocation; military actions; energy limitations; economic stability; government support.*

Table: 6. References: 8.