

## РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

### BUSINESS RELOCATION IN THE CONDITIONS OF WAR

УДК 338.24.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-21>

**Мангушев Д.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

**Будріс Т.І.**

студентка,  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

**Калініченко В.В.**

студент,  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

**Mangushev Dmitry**

V.N. Karazin Kharkiv National University

**Budris Tetyana**

V.N. Karazin Kharkiv National University

**Kalinichenko Vladyslav**

V.N. Karazin Kharkiv National University

*У статті розкрито сутність релокації та її основні види. Проаналізовано динаміку релокації вітчизняного бізнесу всередині країни, структуру релокованого бізнесу за регіонами релокації та галузями. Встановлено, що на релокацію підприємств суттєво впливають розмір та галузь. Повна релокація характерна переважно для малих підприємств, тоді як середні та великі можуть здійснити, як правило, лише часткову. Так великі підприємства, зокрема, важкої промисловості потребують доступу до джерел сировини, великих виробничих площ, перевезення дуже великого та складного обладнання. Саме на такі підприємства повинні орієнтуватись державні програми підтримки релокації. Оцінено наскільки швидко релокованим підприємствам вдається відновити свою господарську діяльність. На прикладі ІТ-сектору проаналізовано більш детально фактори, які впливають на релокації, та причини які її обмежують.*

**Ключові слова:** релокація, повна релокація, часткова релокація, змішана релокація, ІТ сектор.

*In the conditions of martial law, relocation is one of the main ways to ensure business continuity. In order to help domestic businesses move their economic activities to relatively safer territories, the Enterprise Relocation Program was developed, which provides for the provision of informational, logistical, and financial support. The article reveals the essence of relocation and its main types. The dynamics of domestic business relocation within the country, the structure of relocated business by relocation regions and industries are analyzed. It was established that the size and industry significantly influence the relocation of enterprises. Full relocation is characteristic mainly for small enterprises, while medium and large ones can usually carry out only a partial relocation. Thus, large enterprises, in particular, heavy industry, need access to sources of raw materials, large production areas, transportation of very large and complex equipment. State relocation support programs should focus on such enterprises. It is estimated how quickly relocated enterprises manage to resume their economic activity. Among those enterprises that have resumed their activities, trade enterprises and enterprises of the processing industry predominate, which together make up 71% of all relocated. Using the example of the IT sector, the factors that influence relocation and the reasons that limit it are analyzed in more detail. Relocation of enterprises is accompanied by a number of risks, including the high and often unpredictable actual amount of relocation costs, organizational and technical complexity of relocation, especially of property, limited opportunities to export all necessary assets, difficulties with areas for locating production; the likely high cost of renting production premises at the new location and with the selection of qualified personnel at the new location after the move, therefore it is especially important to retain the key composition of employees, ensuring their relocation to the new location and providing comfortable living and working conditions; loss of counterparties, suppliers of raw materials, etc., the need to find new ones, which requires additional financial costs and some time, which can lead to the failure of the enterprise.*

**Key words:** relocation, full relocation, partial relocation, mixed relocation, IT sector.

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного стану релокація є одним з основних шляхів забезпечення безперервності діяльності бізнесу. З метою допомоги вітчизняному бізнесу перемістити господарську діяльність на відносно більш безпечні території було розроблено Програму релокації підприємств, яка передбачає надання інформаційної, логістичної, фінансової підтримки. Процес релокації досі триває, ряд підприємств продовжують шукати місце для переміщення, і, водночас, уже намічається процес повернення підприємств на деокуповані території. Тому дослідження є актуальною і малодослідженою.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Різні аспекти релокації бізнесу в умовах воєнного стану досліджують у своїх наукових публікаціях такі вчені як Алілуйко А.М., Бабій С.В., Васильців Т.Г., Грищенко І.М., Іванов Ю.Б., Князевич А.О., Ковальчук Л.В., Коробка С.В., Лазаренко Д.О., Мекшун Л.М., Мельник М.І., Мельник Т.Ю., Мережко В.М., Мірошніченко Р.В., Олійничук О.І., Сошников А.О., Цюприк В.І., Яковенко О.І. та інші. Незважаючи на широке коло досліджень, проблематика релокації залишається актуальною проблемою і потребує досліджень щодо напрямів її оптимізації.

**Постановка завдання** є узагальнення теоретичних, методичних та практичних аспектів релокації підприємств в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо удосконалення її процесу.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Поняття релокація походить від латинських слів «locus» – місце, «re» – знову та суфікса «іон», який позначає дію, тобто воно означає дію з розташування знову. Слід зазначити, що досліджуване поняття може вживатися як до зміни місця розміщення підприємства, так і його працівників. Під релокацією підприємства, на нашу думку, слід розуміти процес зміни місця розташування підприємства задля забезпечення його збереження та можливості продовження реалізації господарської діяльності.

Дослідники Сошников А.О., Єршова Ю.О., Юдін Ю.О. акцентують увагу на різниці понять евакуація та релокація, вказуючи на те, що перша є примусовою, а друга – передбачає створення механізму релокації, але рішення щодо її реалізації приймає власник підприємства [1]. На нашу думку, ці поняття є ідентичними, а наведена різниця у тлумаченнях зумовлена різними політичними та економічними устроями, в яких вони реалізовувались.

За об'єктом релокації розрізняють релокацію людини, працівника, громади та підприємства, за масштабом – повна, часткова та змішана, за напрямом – всередині країни, за межі країни (офшоринг), повернення в країну (бекшоринг), за джерелами фінансування – за власні кошти, у межах державних програм підтримки, змішана. Слід зупинитися на розкритті різниці між частковою та змішаною релокацією. Так часткова передбачає, що лише частина виробничих або інших потужностей може бути переміщена, а частина залишається на попередньому місці дислокації. Змішана передбачає розширення господарської діяльності підприємства та переміщення до нового підрозділу частину обладнання.

Повна релокація є більш притаманною підприємствам малого та мікро бізнесу, а також сфери послуг, обладнання яких можна легко або відносно легко транспортувати. Часткова релокація характерна для виробничих, сервісних та сільськогосподарських підприємств, частина активів яких не може бути переміщена, як наприклад, земля, великогабаритне обладнання, природні джерела сировини тощо. Змішана релокація застосовується підприємствами, які активно розширюють свою господарську діяльність на нові ринки збуту і потребують наявності виробничих потужностей ближче до кінцевих точок продажу.

Початок повномасштабного вторгнення призвів не лише до переміщення мільйонів українців, але й змусив бізнес або припиняти свою діяльність або шукати нові локації, ринки збуту тощо. За даними Gradus Research у перший місяць повномасштабного вторгнення 86% підприємств зупинили свою діяльність або скоротили її, а за даними аналогічного опитування влітку частка таких підприємств склала 78% [2]. За даними опитування Американської торговельної палати в Україні 12-18 квітня 2022 року серед компаній представників палати 50% частково функціонували, 15% закрили офіси в деяких регіонах. Слід вказати також на те, що 14% респондентів вказали одним з основних викликів саме релокацію [3]. Але за даними аналогічного опитування Американської торговельної палати в Україні у червні 2023 року уже 84% підприємств повністю функціонували [4].

У березні 2022 року розпочала своє функціонування державна програма з релокації. Програма релокації підприємств Міністерства економіки України передбачає державну підтримку підприємствам, що становить такі опції: підбір місця розташування для потужностей підприємства; допомога з перевезенням на нову локацію; сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників; підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту [5]. Найбільший приріст релокованих підприємств

відбувся протягом 2 кварталу 2022 року. Так станом на липень 2022 року кількість релокованих підприємств зросла у 3 рази у порівнянні з квітнем 2022 року. В подальшому темпи зростання кількості релокованих підприємств скорочується. Зокрема, за даними опитування Американської торговельної палати в Україні 12–18 квітня 2022 року серед компаній представників палати уже на той момент було релоковано в межах України 20% підприємств, а за межі України – 19% [3]. Слід зазначити, що станом на березень 2023 року із загальної кількості заявок на релокацію: 239 підприємств продовжує шукати локацію для релокації, 650 – відмовились від релокації у зв'язку з деокупацією територій, а 44 підприємства, які попередньо були релоковані, повернулись на попередні місця роботи після деокупації [5].

Основним географічним напрямом релокації є західні області України. На рис. 1 наведено структуру релокованих підприємств у розрізі областей станом на березень 2023 року. Слід зазначити, що така структура зберігалась протягом всього періоду релокації. За даними рис. 1 можемо зробити висновок, що Львівська область лідирує за кількістю та часткою релокованих підприємств.

Слід вказати, що підприємства досить швидко почали відновлювати свою господарську діяльність після релокації (рис. 2).

За даними рис. 2 можемо зробити висновок, що налагодження тенденції до відновлення активної діяльності релокованих підприємств вже у середині 2022 року і частка таких підприємств продовжує зростати.

На релокацію підприємств суттєво впливають розмір та галузь. Як було вже зазначено при узагальненні видів релокації повна релокація характерна переважно для малих підприємств, тоді як середні та великі можуть здійснити, як правило, лише часткову. Так великі підприємства, зокрема, важкої промисловості потребують доступ до джерел сировини, великих виробничих площ, перевезення дуже великого та складного обладнання. Саме на такі підприємства повинні орієнтуватись державні програми підтримки релокації.

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

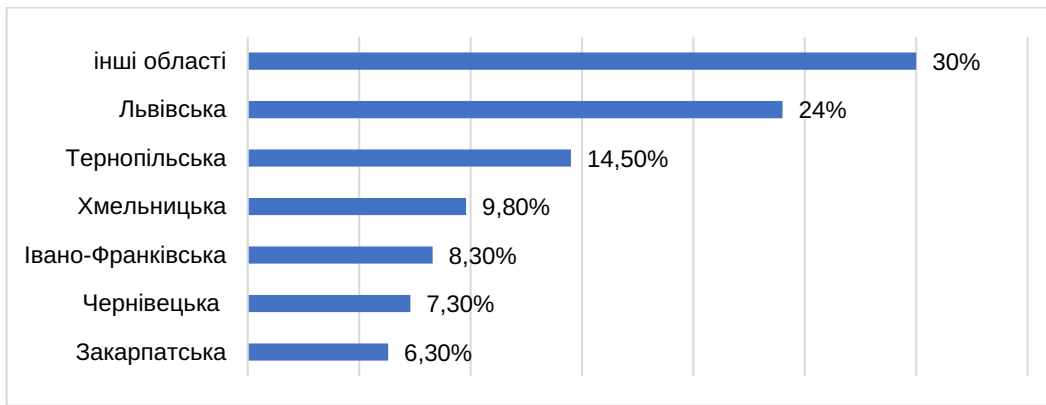


Рис. 1. Регіональна структура релокації підприємств, % [5]

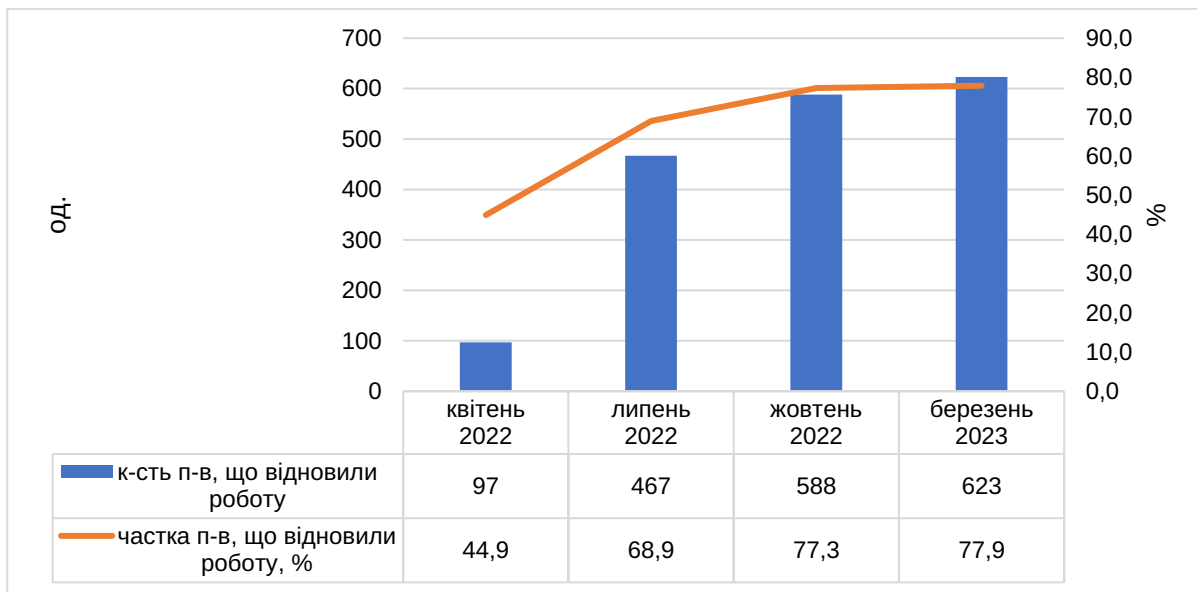


Рис. 2. Динаміка кількості та частки релокованих підприємств, які відновили роботу [5]

осіб за кордоном для зменшення комерційних ризиків ведення бізнесу (наприклад, банківських операцій) [6].

На рис. 3 наведено структуру релокованих підприємств, які відновили свою діяльність після релокації.

За рис. 3 можемо зробити висновок, що серед тих підприємств, які відновили свою діяльність переважають торговельні підприємства та підприємства переробної промисловості, які в сукупності складають 71% від усіх релокованих.

За даними опитування, проведеного ІТ-асоціацією, жодне ІТ-підприємство серед респондентів не провело повну релокацію. 19% – провели часткову релокацію в межах України, а 26% – провели часткову релокацію в межах України, а частково за межі країни. Станом на середину 2022 року 63% ІТ-компаній респондентів не планували до кінця року проводити релокацію, 23% – розглядають варіанти часткової релокації в межах України і частково – за межі України, 14% – розглядають варіанти часткової або повної

релокації за межі України. З компаній, які середину 2022 року вже провели часткову релокацію 20% планують продовжити її через середньострокові та довгострокові ризики ведення бізнесу в Україні у зв'язку із збройною агресією російської федерації, а ще для 20% подальша релокація – це частина/етап вже раніше ініційованого бізнес-процесу, а 27% розглядатимуть варіант релокації, якщо буде можливість переміщення закордон [7].

Основні фактори при виборі місця релокації для ІТ-компаній наведено на рис. 4.

Серед стримуючих факторів для релокації ІТ-компанії називають неможливість виїзду ІТ-спеціалістів закордон, бажання платити податки в Україні, небажання більшої частини команди здійснювати релокацію, вищі витрати на ведення бізнесу за межами України, відсутність достатнього розуміння як вести бізнес за межами України, негативні відгуки та коментарі учасників ІТ-індустрії, контактів щодо їхнього досвіду роботи за межами України.

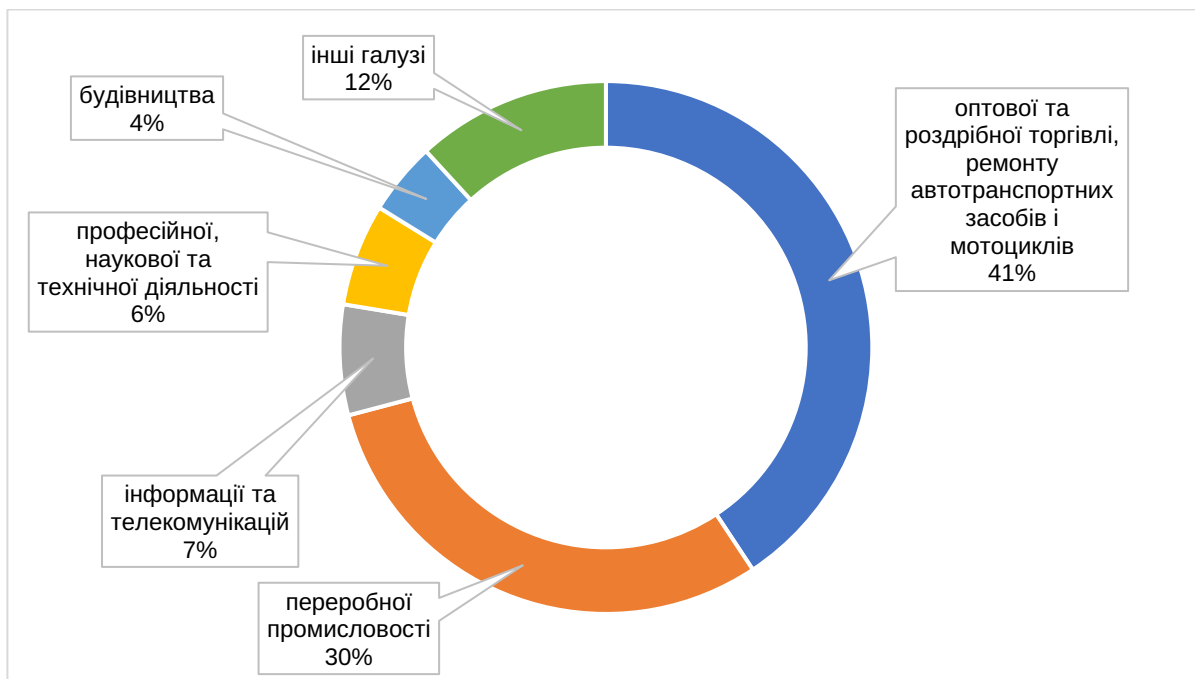


Рис. 3. Галузева структура релокованих підприємств, які відновили свою діяльність станом на листопад 2022 року, % [5]



Рис. 4. Основні фактори вибору місця релокації IT-компаніями України в умовах воєнного стану, % [7]

Основні труднощі, з якими стикнулися IT-компанії у перші місяці релокації у межах України наведено на рис. 5. В цілому 53% задоволені результатами релокації, але шукають варіанти альтернативної подальшої релокації за межами України з метою мінімізації витрат.

Щодо IT-компаній які релокувались закордон, то вони стикнулись з такими основними проблемами як зниження конкурентоспроможності, необхідність підвищувати вартість робіт/послуг

для клієнтів через збільшення витрат на ведення бізнесу (21%), відсутність достатньої кількості житла для співробітників (20%), необхідність створення локальної компанії в країні релокації та додаткова корпоративна звітність (18%), для 15% збільшилось податкове навантаження (корпоративні податки та/або на фонд оплати праці та/або додатковий час на підготовку податкових звітів та/або необхідність залучення податкових консультантів, вартість послуг яких є вищою, ніж в Україні),

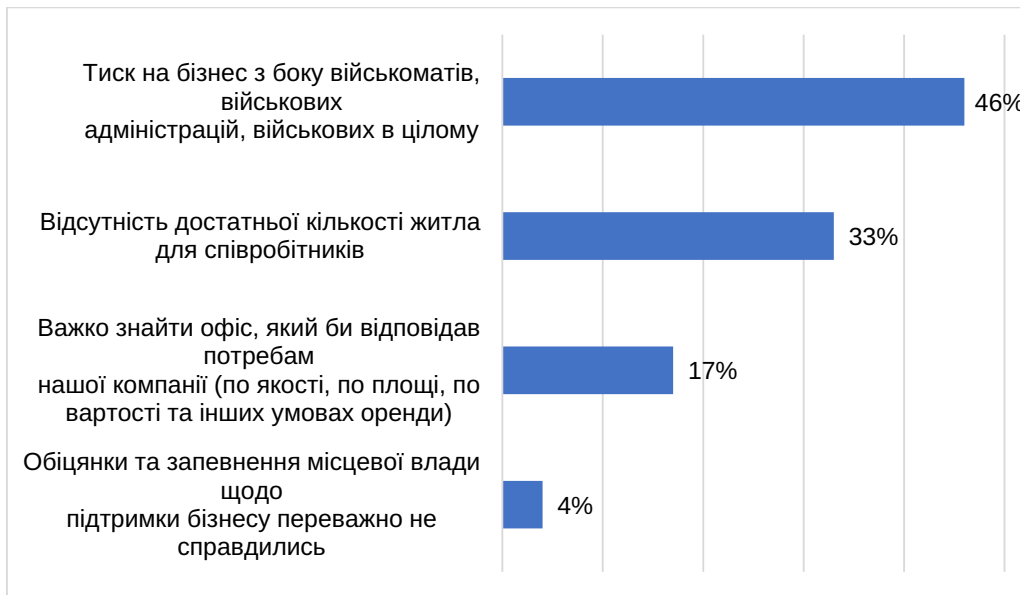


Рис. 5. Основні труднощі, з якими стикнулися ІТ-компанії у перші місяці релокації у межах України [7]

мовний та культурний бар'єр (13%), важко знайти офіс, який би відповідав потребам нашої компанії (по якості, по площі, по вартості та інших умовах оренди) (5%), необхідність працевлаштування усіх працівників (5%), необхідність отримання дозвільних документів, проведення додаткових сертифікацій, перевірок (оцінок) відповідності, тощо, які в Україні не потребувались (3%) [7].

#### Висновки з проведеного дослідження.

Релокація підприємств супроводжується цілою низкою ризиків, серед яких високий і часто непередбачуваний фактичний розмір витрат на переміщення, організаційна та технічна складність релокації, особливо майна, обмежені можливості вивезти всі необхідні активи, труднощі із площами для розміщення виробництва; ймовірна дорога вартість оренди виробничих приміщень у місці нової дислокації та з підбором кваліфікованого персоналу у місцях нової локації після переїзду, тому особливо важливо зберегти ключовий склад працівників, забезпечивши їм переїзд до нового місця та забезпечивши комфортні умови життя та праці; втрата контрагентів, постачальників сировини і матеріалів тощо, необхідність пошуку нових, що потребує додаткових фінансових витрат та деякого часу що може зумовити простій підприємства.

Щодо негативних наслідків релокації підприємств, то окреслимо два ключових, на нашу думку, а саме, дисбаланс у розвитку регіонів, у випадку релокації в межах країни, та втрату потенціалу у випадку релокації бізнесу закордон.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сошников А.О., Ершова Ю.О., Юдін Ю.О. Релокація суб'єктів господарювання в умовах воєнного

стану. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки.* 2022. Т. 33. № 4. С. 24–30.

2. Опитування українського бізнесу. Липень 2022 / Gradus Research company. URL: [https://gradus.app/documents/262/Gradus\\_Forbes\\_Ukrainian\\_Business\\_Survey.pdf](https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf) (дата звернення: 17.11.2023).

3. Ведення бізнесу під час війни в Україні: Опитування Американської торговельної палати в Україні 12–18 квітня 2022 року. URL: [https://chamber.ua/wp-content/uploads/2022/04/AmCham-Ukraine-Survey\\_UKR.pdf](https://chamber.ua/wp-content/uploads/2022/04/AmCham-Ukraine-Survey_UKR.pdf) (дата звернення: 17.11.2023)

4. Ведення бізнесу після 15 місяців повномасштабної війни в Україні: Опитування Американської торговельної палати в Україні та ЕУ Україна. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-opytuvannia-palaty-ta-ey-vedennia-biznesu-pislia-15-misiatsiv-povnomasshtabnoi-viyny-v-ukraini/> (дата звернення: 17.11.2023)

5. Програма релокації підприємств Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 17.11.2023)

6. Оцінка впливу війни. Аналітичне дослідження. URL: [https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/sme\\_doslidzhennya\\_presentation.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/sme_doslidzhennya_presentation.pdf) (дата звернення: 17.11.2023)

7. Релокація. Новий ІТ-ландшафт України. Дослідження. URL: [https://itukraine.org.ua/Taras%20Korneev/2022reports/itu\\_sh/report\\_itu\\_sh\\_reloc\\_2022.pdf](https://itukraine.org.ua/Taras%20Korneev/2022reports/itu_sh/report_itu_sh_reloc_2022.pdf) (дата звернення: 17.11.2023)

#### REFERENCES:

1. Soshnikov A.O., Yershova Y.O., Yudin Y.O. (2022) Relokatsiya sub'yektiv hospodaryuvannya v umovakh voyennoho stanu [Relocation of business entities under martial law]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernad's'koho. Seriya: yurydychni nauky- Academic*

notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: legal sciences, vol. 4, pp. 24–30.

2. Opytuvannya ukrayins'koho biznesu. Lypen' 2022: Survey of Ukrainian business. July 2022. Gradus Research company. Available at: [https://gradus.app/documents/262/Gradus\\_Forbes\\_\\_\\_Ukrainian\\_Business\\_Survey.pdf](https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes___Ukrainian_Business_Survey.pdf) (accessed November 17, 2023).

3. Vedennya biznesu pid chas viyny v Ukrayini: Opytuvannya Amerykans'koyi torhovel'noyi palaty v Ukrayini 12–18 kvitnya 2022 roku [Doing business during the war in Ukraine: Survey of the American Chamber of Commerce in Ukraine, April 12–18, 2022]. Available at: [https://chamber.ua/wp-content/uploads/2022/04/AmCham-Ukraine-Survey\\_UKR.pdf](https://chamber.ua/wp-content/uploads/2022/04/AmCham-Ukraine-Survey_UKR.pdf) (accessed November 17, 2023).

4. Vedennya biznesu pislya 15 misyatsiv povnomasshtabnoyi viyny v Ukrayini: Opytuvannya Amerykans'koyi torhovel'noyi palaty v Ukrayini ta EY Ukrayina. [Doing business after 15 months of full-scale war in Ukraine: Survey of the American Chamber of Commerce in Ukraine and EY Ukraine] Available at:

<https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-opytuvannia-palaty-ta-ey-vedennia-biznesu-pislya-15-misiatsiv-povnomasshtabnoi-viyny-v-ukraini/> (accessed November 17, 2023).

5. Prohrama relokatsiyi pidpryyemstv Ministerstva ekonomiky Ukrayiny [Enterprise relocation program of the Ministry of Economy of Ukraine]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (accessed November 17, 2023).

6. Otsinka vplyvu viyny. Analychne doslidzhennya [Assessment of the impact of the war. Analytical research]. Available at: [https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/sme\\_doslidzhennya\\_presentation.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/sme_doslidzhennya_presentation.pdf) (accessed November 17, 2023).

7. Relokatsiya. Novyy IT-landshaft Ukrayiny. Doslidzhennya [Relocation. The new IT landscape of Ukraine. Research]. Available at: [https://itukraine.org.ua/Taras%20Korneev/2022reports/itu\\_sh/report\\_itu\\_sh\\_reloc\\_2022.pdf](https://itukraine.org.ua/Taras%20Korneev/2022reports/itu_sh/report_itu_sh_reloc_2022.pdf) (accessed November 17, 2023).