

УДК 332.14:658.219.4]»364»(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67>**Ельхаддад А.А.**

здобувач освіти,

Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7993-0461>**Ахновська І.О.**

кандидат економічних наук, доцент,

Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9731-3801>**Elkhaddad Amaliia, Akhnovska Inna**

Vasyl' Stus Donetsk National University

РОЛЬ ТА МІСЦЕ РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У контексті воєнного стану в Україні бізнеси зазнають серйозного впливу на свою діяльність та економічну стійкість. Підприємства змушені шукати стратегії адаптації, зокрема використовують можливість релокації для забезпечення безпеки та збереження функціонування. Програми підтримки релокації стають важливим інструментом для забезпечення стабільності бізнесу в умовах війни. Значущість гнучкості та стратегічного планування стає відчутним, оскільки підприємства шукають нові шляхи адаптації до змін. У цілому, підприємства активно пристосовуються до нових умов нестабільності. У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти релокації підприємств малого та середнього бізнесу, доведено, що підприємництво в період воєнних дій у країні відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стійкості та відновленні соціально-економічних процесів, розроблено механізм релокації підприємств МСБ в Україні.

Ключові слова: релокація, малий та середній бізнес, адаптація, економічне відновлення, воєнний стан, стратегічне планування.

THE ROLE AND PLACE OF RELOCATED BUSINESS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

In the context of martial law in Ukraine, businesses are severely affected in terms of their operations and economic resilience, with small and medium-sized businesses being discussed in more detail. Relocated business in martial law conditions plays an important role in ensuring security, stability and continuation of business activities. It allows companies to move their operations to safer and more stable areas, maintaining operational efficiency and protecting personnel and assets from possible threats. Relocation opens up opportunities for business, namely, it gives an opportunity to adapt to new conditions and maintain its activity in risky conditions. An important feature for most businesses in Ukraine is the geographical connection to their customers. It was this factor that became decisive at the beginning of the war. Today, businesses are affected differently by military operations, depending on their location. Businesses are forced to look for adaptation strategies, namely using the possibility of relocation to ensure safety and maintain operations. Relocation support programs are becoming an important tool for ensuring business stability in times of war. Despite the difficult conditions, entrepreneurs demonstrate determination and optimism, which indicates their readiness to restore the economy and develop during the crisis. The importance of flexibility and strategic planning is becoming more pronounced as businesses look for new ways to adapt to change. Overall, businesses are actively adapting to the new environment of instability in an effort to maintain their operations and contribute to the country's economic recovery. The article examines the impact of military aggression on Ukrainian business and economy, highlights the role of relocation of enterprises in ensuring their safety and stability, and also examines the adaptation programs of enterprises during the crisis period. The object of the study is to determine the role and place of the relocated business in Ukraine under martial law. The subject of the study is the mechanism of business relocation in Ukraine under martial law.

Keywords: relocation, small and medium-sized businesses, adaptation, economic recovery, martial law, strategic planning.

JEL classification: D21, L19, M21

Постановка проблеми. Україна, знаходячись у складній геополітичній ситуації, стикається з викликами воєнного стану та нестабільною економічною ситуацією. У цих умовах підприємства зіштовхуються із необхідністю перегляду своєї стратегії функціонування та розгляду можливостей релокації своєї діяльності. Відсутність прогнозованості у воєнних умовах, нестабільність на ринках, обмежений доступ до ресурсів та зміни у законодавстві створюють складну ситуацію для підприємств. У цьому контексті виникає необхідність у глибокому аналізі функціонування

релокованого бізнесу в Україні, а також визначенні викликів та можливостей, що супроводжують цей процес. Дослідження з фокусом на аналізі ролі та місці релокованого бізнесу в Україні у воєнний період має велике значення для розуміння економічних та стратегічних викликів, з якими стикаються підприємства та країна в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Релокація підприємства в умовах воєнного стану є складним та важливим завданням. Проблеми дослідження ключових аспектів релокації бізнесу, його подальшого

функціонування та підвищення його ефективності висвітлені у дослідженнях багатьох вчених, таких як І. Корчинський, М. Щадило, Г. Кундєєва, Л. Мартинюк, Г. Омельчак та інших. Проте, сучасні виклики потребують постійного аналізу динамічних змін зовнішнього середовища та розробки нових підходів та алгоритмів щодо формування стратегії переміщення бізнесу та його адаптації до нових умов діяльності.

Метою статті є розробка механізму релокації підприємств МСБ в Україні в умовах воєнного стану. Для досягнення мети у роботі окреслено наступні завдання: дослідити вплив військової агресії на український бізнес та економіку, висвітлити роль релокації підприємств у забезпеченні їхньої безпеки та стабільності, проаналізувати програму релокації підприємств та розробити механізм релокації, що включає фактори впливу, нормативно-правову базу, заходи й алгоритм програми, характерні риси та стратегію релокації.

Вклад основних результатів дослідження. Сьогодні український бізнес зазнає суттєвого негативного впливу через воєнні дії, руйнування майна та інфраструктури, скорочення платоспроможного попиту, зростання вартості експорту та логістики через блокування портів і мінування полів. Умови воєнного стану створюють складні виклики для бізнесу в Україні, але одночасно активізують потребу в стратегічних рішеннях, серед яких важлива роль належить релокованому бізнесу. З початку повномасштабної війни в Україні зафіксовано 18 944 випадки переміщення бізнесу з одного регіону в інший. Станом на кінець 2023 року від початку повномасштабного вторгнення 7820 українських бізнесів змінили регіон своєї реєстрації (рис. 1).

Ключову роль у структурі української економіки займає малий та середній бізнес (МСБ). Так, у 2021 році підприємства МСБ забезпечували приблизно 60% національного ВВП, створювали близько 7 мільйонів робочих місць та забезпечували 40% податкових надходжень [2]. Слід зазначити, що попри повномасштабне російське вторгнення, підприємства МСБ залишаються суттєвим фактором для збереження стійкості держави.

Повномасштабне військове вторгнення РФ у лютому 2022 року спричинило значні збитки українській економіці. За даними КШЕ, станом на 1 серпня 2022 року, прямі збитки економіки України від пошкодження та руйнування житлових та нежитлових будівель та інфраструктури становлять \$108,3 млрд, а непрямі втрати оцінюються на \$128,8 млрд [3]. Війна також суттєво вплинула на можливість бізнесу працювати ефективно. За даними Європейської Бізнес Асоціації, станом на середину березня 2022 року, 42% підприємств не працювали взагалі, 24% не мали резерву коштів і ледве зводили кінці з кінцями, 31% підприємств призупинили, але прагнули відновлювати свою діяльність (рис. 2).

Загальні втрати МСБ за період війни, за узагальненою самооцінкою власників та керівників, склали \$85 млрд (не враховуючи втрачених прибутків). Скорочення обсягів роботи призвело також до звільнення працівників на підприємствах МСБ. За результатами досліджень, 20% персоналу були відправлені у відпустку, 27% працюють за умовами скорочення заробітної плати і 20% були звільнені (понад 1 млн осіб). Рівень безробіття перевищив 30%, а заробітна плата знизилася на 58%. Згідно з оцінками Міністерства економіки України, падіння ВВП у 2022 році склало 30,4%. Таким чином, не дивно, що війна значно вплинула на плани українського малого та середнього бізнесу: 77% респондентів зазначили, що війна дуже сильно вплинула на їхні плани, ще 20% відповіли, що не дуже, і лише 3% українських підприємств заявили, що війна не вплинула на їхні плани взагалі (рис. 3).

Проте, протягом останніх років стало очевидним, що український бізнес проявив неймовірну стійкість та здатність до адаптації в умовах війни. Однією з найбільш виразних ознак цієї стійкості є перехід від «режиму виживання», який панував на початку військових дій, до стратегічного планування, яке переважає зараз. Спочатку багато підприємств не могли розробляти плани на більш тривалий період, ніж декілька тижнів. Знаходячись у «режимі виживання», вони ставили перед собою завдання забезпечити безпеку своїм працівникам та мінімізувати перебої в роботі. Проте,

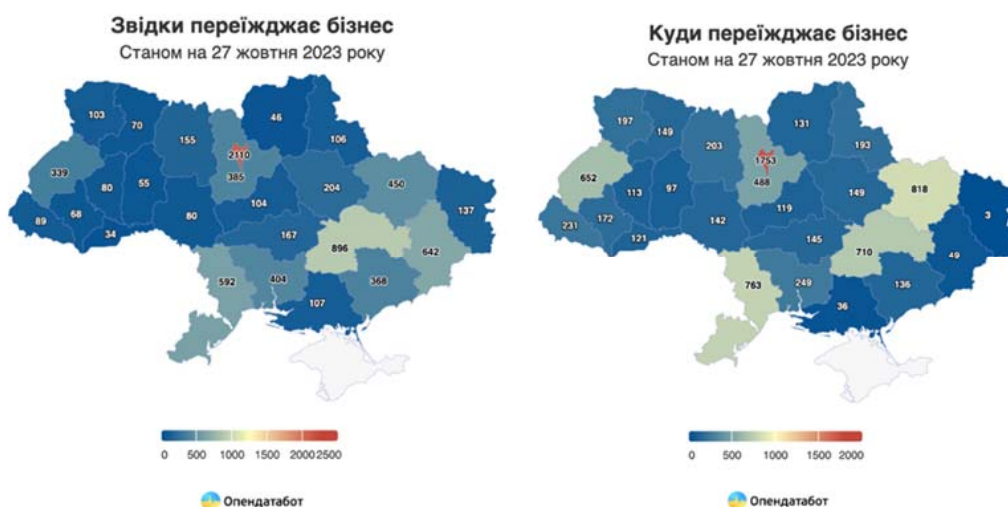


Рис. 1. Географічна прив'язка бізнесу під впливом воєнних подій

Джерело: [1]

з тривалістю війни, компанії адаптувалися до нових умов і перейшли до більш стабільного ритму, дозволяючи планувати діяльність на майбутнє (рис. 4).

Для 56% компаній це означає збереження своїх поточних позицій на ринку. Тим часом, 30% з них планують розширювати свій бізнес у наступному році, незважаючи на постійні виклики. Це свідчить про відновлення впевненості та оптимізму у бізнес-спільноті, яка старається орієнтуватися в непередбачуваному ландшафті та вийти з війни сильнішою. Деякі компа-

нії спрямовують зусилля на інновації та впровадження нових продуктів та послуг (4%), досліджують нові ринки (2%) та шукають партнерство, щоб рухатись вперед (8%).

Протягом шести місяців початку повномасштабної війни реєстрація нових бізнесів показувала позитивну динаміку відновлення, яка розпочалася у квітні. Кількість нових зареєстрованих підприємств зростала щомісяця: з 15 тисяч у квітні до понад 23 тисяч у серпні. У серпні 2022 року загальний темп реєстра-

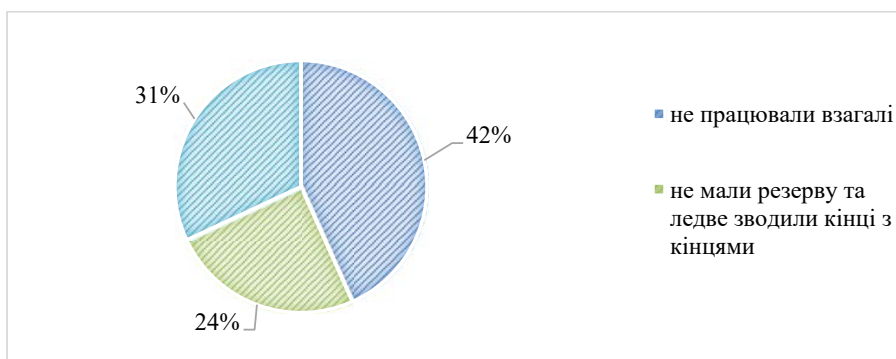


Рис. 2. Вплив війни на роботу українського малого та середнього бізнесу, % відповідей респондентів

Джерело: [4]

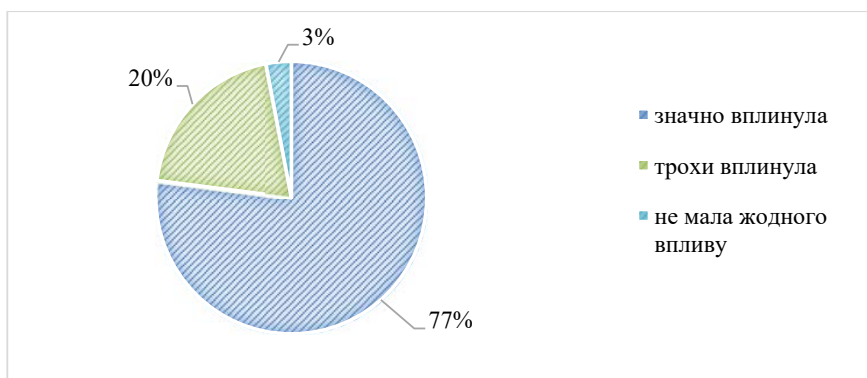


Рис. 3. Вплив війни на плани українського малого та середнього бізнесу, % відповідей респондентів

Джерело: складено авторами на основі [5]

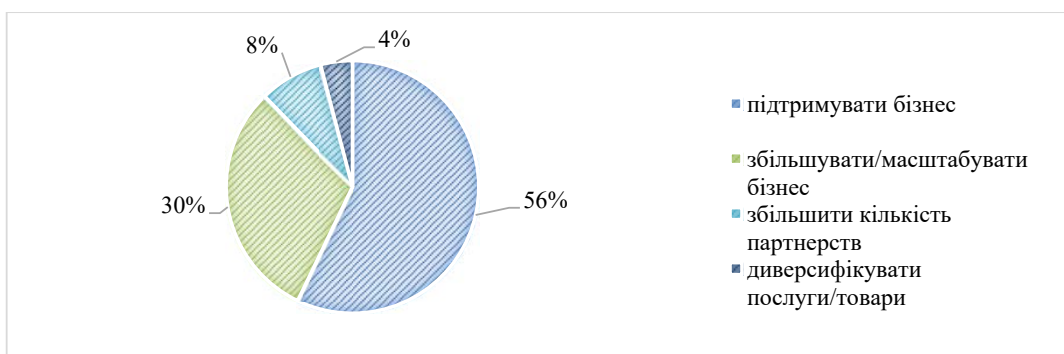


Рис. 4. Плани українських бізнесів на функціонування у перспективі, % відповідей респондентів

Джерело: складено авторами на основі [5]

ції нових бізнесів в умовах війни становить 114% від відповідного періоду серпня 2020 року та 71% від відповідного періоду 2021 року. За період відновлення (з квітня) темп реєстрації нових бізнесів в умовах повної війни становив 85% від відповідного періоду 2020 року та 63% від відповідного періоду 2021 року (рис. 5).

Механізм релокації підприємств МСБ в Україні можна представити наступним чином (рис. 6).

Поняття «релокація» або «релокейт» у бізнесі (укр. аналог – «переміст», «переміщення») застосовується у 2 значеннях [7,8]: по-перше, переміщення підприємства, підприємця або частини працівників з однієї країни в іншу; по-друге, переміщення з одного місця в інше у межах однієї країни. Аналіз свідчить, що процедура релокації є недешевою і складною з юридичної, технічної, організаційної та морально-емоційної точки зору. Оскільки головним питанням при релокації є не «куди?», а «навіщо?», запропонований механізм містить основні фактори (причини) релокації бізнесу: частіше за все це – оптимізація витрат компанії за рахунок пошуку юрисдикцій з нижчим оподаткуванням та/або з дешевою робочою силою; масштабування бізнесу за рахунок пошуку нових ринків і відкриття філій; складні економічні, соціальні, політичні умови життя в країні або певному регіоні.

У регіональному розрізі бізнес можна розподілити на 4 групи: частково окуповані території, прифронтові, опорні та умовно безпечні. Держава, як і власник бізнесу, зацікавлена у збереженні підприємств в країні та їх подальшому розвитку. Тому, наразі в країні діє програма релокації бізнесу для підприємств, призначена для полегшення процесу релокації та, у деяких випадках, зменшення пов'язаних з нею фінансових витрат. Релокація бізнесу стала необхідною стратегією для багатьох підприємств в Україні у зв'язку з воєнними діями. Програма релокації [9], запроваджена державою, виявилася надзвичайно важливою для забез-

печення безпеки та стабільності підприємств. Вона дозволяє підприємцям отримати необхідну підтримку на кожному етапі переїзду, починаючи від вибору місця до організації самої релокації. Програма релокації не лише забезпечує безпеку підприємств, але й сприяє економічному розвитку областей, куди вони переїжджають, шляхом створення нових робочих місць та підтримки стабільної економічної ситуації.

Висновки. Підсумовуючи вищенаведене, слід зазначити наступне: по-перше, релокація відбувається для різних підприємств по-різному, зважаючи на те, переїжджає бізнес з тимчасово окупованої території рф чи просто з небезпечного регіону; по-друге, будь-яка релокація суттєво обмежена у головному ресурсі – людському капіталі, адже не всі працівники мають можливість поїхати на нове місце; по-третє, релокація стоєть здебільшого підприємств малого і середнього бізнесу, адже перевести потужності таких гігантів, як, наприклад, «Азовсталь» чи «ММК імені Ілліча» є технічно неможливим. Четверте: динаміка реєстрації нових бізнесів та позитивні настрої підприємств в умовах воєнного стану свідчать про відновлення впевненості та оптимізму серед підприємців. Багато компаній прагнуть зберегти або навіть розширити свою присутність на ринку, незважаючи на виклики, що свідчить про рішучість українського бізнесу відновлювати і розвивати економіку країни під час складного періоду. П'яте: стратегічні документи розвитку областей України не містять напрямків підтримки релокованих підприємств, отже, питання їхньої адаптації і розвитку залишаються відкритими. Проведений аналіз свідчить, що переміщення вітчизняними підприємцями власних бізнесів у зв'язку з воєнними діями відбувалося ними здебільшого самотужки, з метою виживання, самореалізації і відчуття того, що життя продовжується попри все. Тому відповідальними за їх адаптацію і розвиток у новій громаді є кожен громадянин, оскільки саме споживач вирішує долю підприємства.

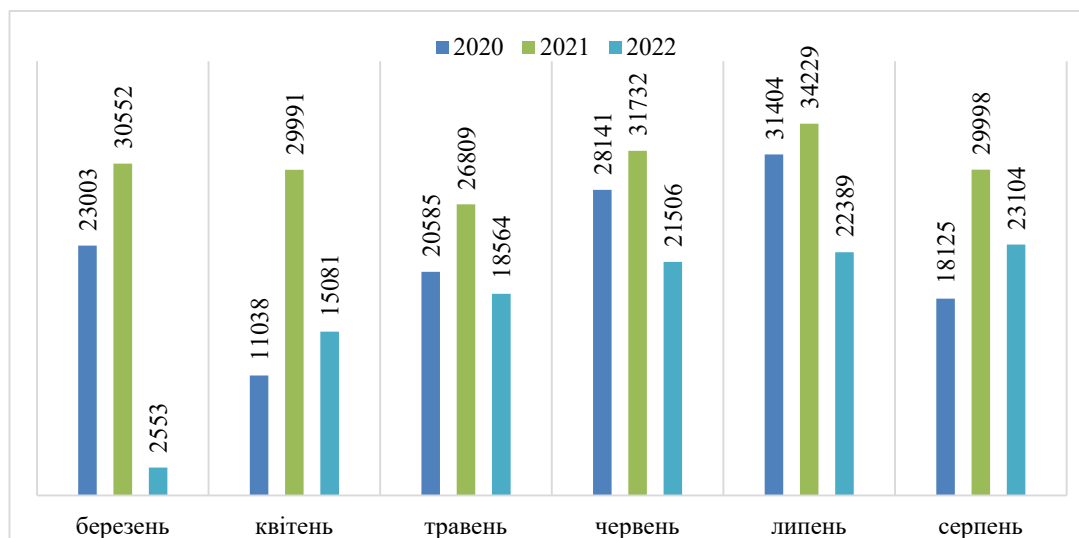


Рис. 5. Динаміка реєстрацій бізнесу в Україні у 2020–2022 рр., од.

Джерело: складено авторами на основі [6]

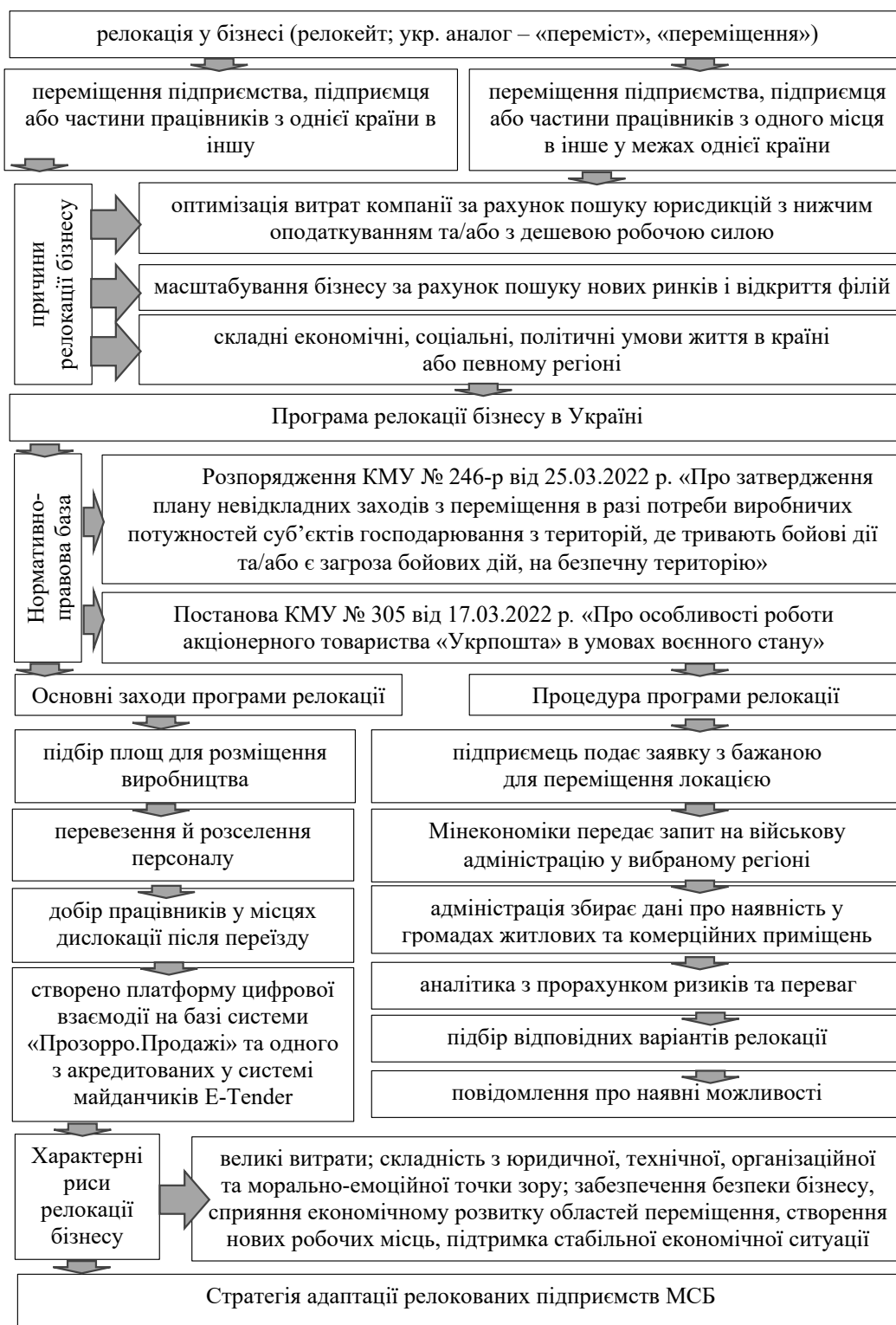


Рис. 6. Механізм релокації підприємств МСБ в Україні

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт – Опендатабот. Аналітика. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023>
2. Проблеми та потреби українських підприємств малого та середнього бізнесу в умовах війни. Аналітичний звіт. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. 2023. URL: <https://tpr.org.ua/news/problemy-ta-potreby-ukrainskykh-pidpryemstv-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-umovakh-viyny/>
3. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на червень 2023 року. Київська Школа Економіки. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf

4. Як український бізнес пережив рік повномасштабної війни: у фактах та цифрах. URL: <https://ain.ua/special/business-during-a-year-of-war/>
5. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. <https://news.finance.ua/ua/vsuperech-obstavynam-yak-ukrains-kyu-biznes-procvitaye-pid-chas-viiny>
6. Аналітика реєстрації нового бізнесу в Україні, 2020-2022. Центр розвитку інновацій. URL: <https://cid.center/e-map/>
7. Запукхляк І., Красняк О. Релокація: сутність, типи та проблеми. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Т. 2. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-43](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-43)
8. Ковалик О., Шардакова А. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 4(68). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf>
9. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>

References:

1. Ofitsiyniy sait – Opendatabot. Analytika [Official website – Opendatabot. Analytics]. Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023>
2. Problemy ta potreby ukrainskykh pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu v umovakh viiny [Problems and needs of Ukrainian small and medium-sized enterprises in the context of war] (2023). Analytical report. Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation. Available at: <https://rpr.org.ua/news/problemy-ta-potreby-ukrainskykh-pidpriemstv-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-umovakh-viiny/>
3. Zvit pro priami zbytky infrastruktury ta nepriami vtraty ekonomiky vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na cherven 2023 roku [Report on direct infrastructure damage and indirect economic losses from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of June 2023]. *Kyiv School of Economics*. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf
4. Iak ukrainskyi biznes Perezhyv rik povnomasshtabnoi viiny: u faktakh ta tsyfrakh [How Ukrainian business survived a year of full-scale war: in facts and figures]. Available at: <https://ain.ua/special/business-during-a-year-of-war/>
5. Vsuperech obstavynam: Yak ukrainskyi biznes protsvitaye pid chas viiny [Despite the circumstances: How Ukrainian business thrives during the war]. Available at: <https://news.finance.ua/ua/vsuperech-obstavynam-yak-ukrains-kyu-biznes-procvitaye-pid-chas-viiny>
6. Analytika reiestratsii novoho biznesu v Ukraini, 2020-2022 [Analytics of new business registration in Ukraine, 2020-2022]. *Center for Innovation Development*. Available at: <https://cid.center/e-map/>
7. Zapukhlyak, I. & Krasnyak, O. (2022). Relokatsiia: sutnist, typy ta problemy [Relocation: essence, types and problems]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. no. 6. vol. 2. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-43](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-43)
8. Kovalyk, O. & Shardakova, A. (2023). Peredumovy ta dosvid relokatsii diialnosti vitchyznianskykh vyrobnychykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Prerequisites and experience of relocation of activities of domestic production enterprises in conditions of uncertainty]. *ECONOMICS: time realities*. no. 4(68). Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf>
9. Prohrama relokatsii pidpriemstv [Enterprise relocation program]. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>