

DOI: 10.15276/ETR.04.2023.5

DOI: 10.5281/zenodo.8432979

UDC: 338.1:658

JEL: F51, F62, H12

## ПЕРЕДУМОВИ ТА ДОСВІД РЕЛОКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### PREREQUISITES AND EXPERIENCE OF RELOCATION OF ACTIVITIES OF DOMESTIC PRODUCTION ENTERPRISES

Oksana A. Kovalyk, PhD in Economics, Associate Professor  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-6936-6778  
Email: o.a.kovalik@mzeid.in

Anastasia D. Shardakova  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-5855-9219  
Email: shardakova.8089507@stud.op.edu.ua

Received 19.06.2023

У світі глобальних конфліктів сучасні виробничі підприємства стикаються з низкою викликів, що вимагають ретельного аналізу та розуміння їх функціонування.

Під глобальними конфліктами мається на увазі широкомасштабні конфлікти, які виникають між країнами або регіонами та мають значний вплив на геополітичну ситуацію світового рівня. Це можуть бути збройні конфлікти, політичні кризи, терористичні акти, економічні суперництва та інші події, які мають міжнародну значимість і можуть мати вплив на багато країн та їх економіку, політику та безпеку [1]. Прямо зараз українські виробничі підприємства стикаються з викликами, які постають в умовах війни.

Постановка проблеми. Проблема релокації виробничих підприємств має значний вплив на глобальну економіку та регіональний розвиток. Вона стосується важливих питань економічної стабільності, зайнятості, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності. Питання релокації також має прямий зв'язок з науковими та практичними завданнями, пов'язаними з вивченням стратегічного управління, міжнародного бізнесу, економічних трансформацій та глобалізації.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Вивчення процесу релокації підприємств є предметом інтересу багатьох дослідників у світі, оскільки ця тема завжди мала актуальний характер. Серед провідних зарубіжних вчених, які займалися дослідженням релокації, можна виділити Майкла Портера [1]. Згідно з його поглядами, стратегічна мета є головним чинником, який спонукає підприємство здійснити переміщення з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку. Питання релокації у

*Ковалик О.А., Шардакова А.Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. Оглядова стаття.*

Українські виробники повинні шукати можливості для збереження своєї продуктивності та конкурентоспроможності навіть у складних умовах. Релокація виробництва в інший регіон, або за кордон може бути одним з варіантів вирішення проблем, проте це вимагає глибокого аналізу ризиків та можливостей, які пов'язані з війною та нестабільною ситуацією в країні. Управління релокацією виробничих підприємств завжди було складним процесом, а в умовах невизначеності війни ця задача стає ще більш важливою і актуальною. В статті розглянуто різні аспекти теми, включаючи причини вибору релокації, основні країни для релокації, фактори, що впливають на вибір місця релокації, а також переваги та ризики цього процесу. В статті розглянуто релокацію як стратегічний крок, який може позитивно вплинути на розвиток підприємства.

*Ключові слова:* релокація, виробниче підприємство, глобальні конфлікти, умови невизначеності

*Kovalyk O.A., Shardakova A.D. Prerequisites and Experience of Relocation of Activities of Domestic Manufacturing Enterprises in Conditions of Uncertainty. Review article.*

Ukrainian manufacturers should look for opportunities to maintain their productivity and competitiveness even in difficult conditions. Relocating production to another region or abroad may be one of the options for solving problems, but this requires a deep analysis of the risks and opportunities associated with the war and the unstable situation in the country. Managing the relocation of production enterprises has always been a difficult process, and in the conditions of uncertainty of war, this task becomes even more important and urgent. The article examines various aspects of the topic, including the reasons for choosing to relocate, the main countries for relocation, the factors that influence the choice of a relocation location, as well as the benefits and risks of the process. Relocation is considered as a strategic step that can positively affect the development of the enterprise.

*Keywords:* relocation, production enterprise, global conflicts, conditions of uncertainty

більш сучасному сприйнятті розглядав Герш Шах (Hersh Sh.) [2] Проблема релокації підприємств з небезпечних територій також висвітлена в наукових працях вітчизняних дослідників, таких як: Павлиша О. [3], Шматковської Т. [4], Бережної Т. [5-6], Александрової Г. [7] та інших. Однак дане питання вимагає подальшого наукового дослідження, особливо в умовах постійних динамічних змін.

В роботі було розглянуто інтернет статті як вітчизняних експертів, так і зарубіжних видань, звіти й опитування українських та іноземних організацій, таких як UNECE [8], Дія.Бізнес, Advanter Group [9], Gradus Research Company [10].

В роботі використано методи наукового дослідження: порівняння, систематизації, узагальнення та групування.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Одним із невирішених аспектів проблеми релокації виробничих підприємств є аналіз вибору напрямку для релокації та врахування факторів невизначеності, які впливають на цей процес. Попередні дослідження не надають детального огляду основних країн, які є привабливими для українських підприємств, та факторів і передумов, що впливають на рішення про релокацію і вибір напрямку.

Метою статті є аналіз особливостей функціонування вітчизняних виробничих підприємств в умовах глобальних конфліктів,

вивчення основних країн для релокації українських виробничих підприємств та ідентифікація факторів, що впливають на вибір регіону релокації. Зокрема, стаття має на меті розглянути переваги та ризики релокації в інші регіони України та інші країни, оцінити географічні, економічні та соціокультурні фактори, які впливають на вибір регіону релокації, а також надати рекомендації для підприємств, які розглядають релокацію своєї виробничої діяльності.

### Виклад основного матеріалу дослідження

За даними дослідження Дія.Бізнес і Advanter Group (від 04.04.2023 року) за підтримки Мінцифри, Мінекономіки, Мінфіну, Державної регуляторної служби України, Торгово-промислової палати України та за сприяння Програми розвитку ООН в Україні в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу [9] було отримано певні результати стосовно основних проблем, що перешкоджають роботі підприємств в умовах воєнного стану (рис. 1).

Найбільше заважає бізнесу відновлюватися нестача фінансових ресурсів у країні, а саме – неплатоспроможність клієнтів, недоступність кредитних коштів і власного капіталу бізнесу тощо. Аналіз ризиків дозволить отримати глибше розуміння складнощів, з якими стикаються вітчизняні виробничі підприємства.



Рисунок 1. Основні проблеми із якими стикнулися українські підприємства за час війни

Джерело: складено авторами за матеріалами [9]

Ризики діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах глобальних конфліктів можна розділити на певні групи (рис. 2).

Група 1: ризики введення певних обмежень, змін в законодавстві (державні і законодавчі ризики).

Військовий стан – це особливий правовий режим, що вводиться на всій території України або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державної незалежності України, її територіальної цілісності та передбачає надання відповідним органам публічної влади та військовому командуванню повноважень, необхідних для усунення загрози [11].

Військове становище є винятковим становищем застосування правових норм, регламентованих конституцією кожної країни. Військові сили та інші поліцейські сили уповноважені воєнним становищем охороняти громадський порядок. Таким чином, можуть створюватися ситуації, що можуть нашкодити діяльності підприємства.

Уведення воєнного стану передбачає застосування низки обмежень, які викладаються у відповідному указі Президента, що може, серед іншого, передбачати наступні види обмежень [12]:

— використання потужностей та трудових ресурсів компаній для потреб оборони й проведення змін виробничої діяльності та умов праці;

— вилучення майна приватних та державних підприємств для потреб держави в установленому законом порядку з видачею відповідних документів. Відчуження майна – позбавлення особи права власності на це майно на користь держави за умови її відшкодування на підставі оцінки, здійсненої відповідно до закону. Відшкодування вартості може здійснюватися як відчуження, і після нього. Рішення про відчуження приймають місцеві адміністрації, місцеві ради та військове командування. Проте право власності на відчужене майно може бути повернено в судовому порядку після завершення або анулювання військового статусу. Можливість проведення цього заходу має бізнес-ризик, оскільки є полем для зловживань з боку влади чи військового командування. Випадки відчуження майна, що мали місце в історії, не завжди були достатньо обґрунтованими чи справді необхідними;

— введення комендантської години;

— впровадження особливого режиму в'їзду і виїзду на територію, обмеження пересування фізичних осіб і транспортних засобів;

— заборону чи обмеження виробництва певних груп товарів і торгівлі певними групами товарів та інші.

Всі деталі та обмеження регламентуються конкретним законом чи доповненням, але значно впливають на функціонування виробничого підприємства.

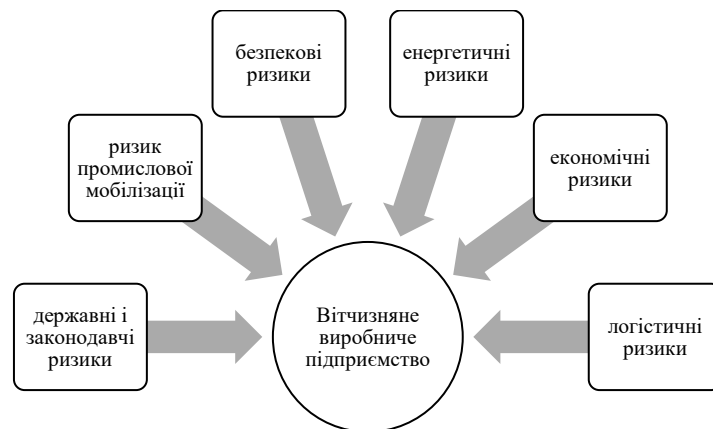


Рисунок 2. Основні групи ризиків діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах глобальних конфліктів

Джерело: власна розробка авторів

Група 2: ризики промислової мобілізації. Можливі різні варіанти залучення виробничого підприємства до воєнних дій через масштаби і наявність обладнання. Існує можливість потреби використання підприємства у оборонних цілях:

— використання виробничих потужностей для оборонних замовлень. При цьому техніка підприємства використовується для потреб оборони та армії. Наслідком може бути тимчасове припинення виконання функцій або виконання їх меншою мірою;

— використання трудових ресурсів;

— зміна режиму роботи – це обмеження може стосуватися зміни початку та закінчення робочого дня, встановлення змінного режиму роботи та інших змін режиму робочого часу, які можливі відповідно до Трудового кодексу;

— зміна умов виробничої діяльності – зміна трудових функцій працівників, зміна шкідливості умов праці чи навпаки – створення нових умов виробництва;

— за потреби для підприємства може бути встановлена військова повинність із розміщення військовослужбовців.

Група 3: безпекові ризики. Ризики руйнування інфраструктури виробничого підприємства та промислові аварії є чи не найбільш серйозними, бо можуть викликати втрати цивільного населення й величезної кількості виробничих потужностей.

Україна – високоіндустріальна країна, в якій, окрім кількох атомних електростанцій, розташовані численні промислові об'єкти, що містять небезпечні хімічні речовини, починаючи від аграрного сектора і закінчуючи нафтогазовою, целюлозно-паперовою, чорною та кольоровою металургією, машинобудування та гірничодобувна промисловість.

Нажаль, вже є приклади уражень цих об'єктів. Було підірвано кілька складів пального та газопроводів, також повідомлялося про палаючі

склади, де зберігалися хімікати, руйнування Каховського водосховища вже має свої жахливі наслідки.

Група 4: логістичні ризики. Зниження логістичного потенціалу регіону/країни призводить до перебоїв в поставках та перевезеннях. У взаємопов'язаному глобальному ланцюгу поставок перебої в одному куточку країни можуть мати каскадні наслідки для багатьох інших регіонів.

Група 5: енергетичні ризики, такі як дефіцит енергоносіїв та насування енергетичної кризи, блекаути.

Згідно з даними національного опитування Дія.Бізнес спільно з Advanter Group [9], ситуація з відключеннями світла у другій половині 2022 року і на початку 2023 року значно плинула на активність виробничих підприємств (рис. 3).

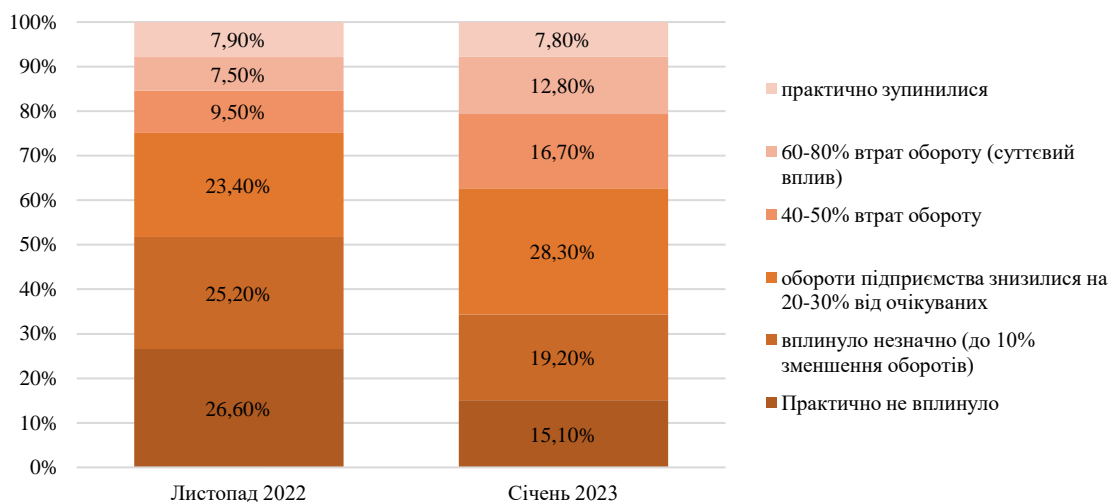


Рисунок 3. Вплив відключень світла на активність підприємств

Джерело: складено авторами за матеріалами [9]

Група 6: ризики, пов'язані з трудовими ресурсами. Війна викликала відтік біженців та прискорила спад населення. Після закінчення війни може бути нова хвиля еміграції, коли чоловіки матимуть змогу залишити країну.

За даними багатьох джерел, загальні міграційні втрати України через війну можуть становити близько 5 млн осіб (включаючи тих, хто повернувся) [7]. Втрати вбитими та пораненими під час війни (не тільки в армії) загострять нестачу робочої сили. Прямі втрати на фронті зазнає переважно працездатне населення. Нестача висококваліфікованої робочої сили дуже негативно відображається на виробництві.

Група 7: економічні ризики. Економічні ризики відіграють суттєву роль у функціонуванні вітчизняних виробничих підприємств в умовах глобальних конфліктів.

Зниження кількості споживачів, клієнтів та інших підприємств призводить до скорочення попиту та зменшення обсягів експорту. Також, фінансова нестабільність цих суб'єктів

господарювання спричиняє проблеми зі здійсненням фінансування та призводить до браку коштів.

Перебої в ланцюжках поставок та проблеми на інших підприємствах призводять до зростання виробничих затрат. У результаті, вітчизняні виробничі підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з нестабільністю фінансування та складнощами у виконанні виробничих процесів. Цей ланцюжок проблем можна зобразити у вигляді схеми на рис. 4.

Для подолання цих проблем необхідно вживати стратегічних заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості та ефективного управління ресурсами.

Отже, швидкість та оперативність дій підприємств мали вирішальне значення для забезпечення безпеки людей та збереження критичних ресурсів, необхідних для подальшого нормального функціонування виробничих процесів.

Численні проблеми і ризики мають значний вплив на роботу підприємств. На рис. 5 показано діаграму активності українських виробничих

підприємств в умовах війни за даними дослідження Gradus Research Company [10].

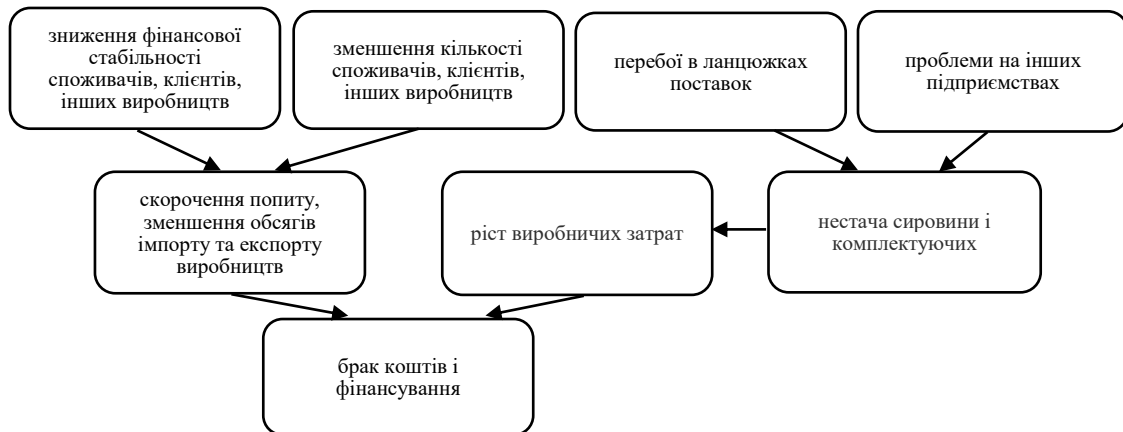


Рисунок 4. Складові ризику браку коштів і фінансування

Джерело: власна розробка авторів

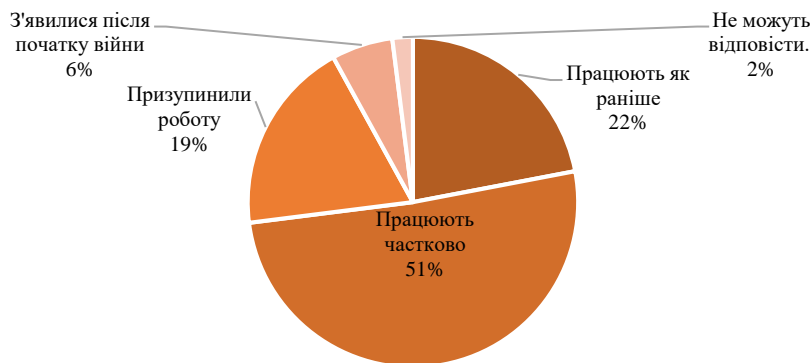


Рисунок 5. Діаграма активності українських виробничих підприємств в умовах війни за даними дослідження Gradus Research Company

Джерело: складено авторами за матеріалами [10]

Із діаграми видно, що війна вплинула на роботу 78% опитаних підприємств. У таких надзвичайних обставинах, релокація стала стратегічним завданням, що передбачало не лише фізичне переміщення матеріальних активів підприємств, але й вирішення безлічі організаційних, юридичних, фінансових і соціальних аспектів. Крім того, пріоритетом стало забезпечення безпеки персоналу та важливого обладнання, яке впливало на нормальне функціонування бізнесу.

Внаслідок збройного конфлікту, безліч виробничих підприємств, які мали свої потужності на території конфліктної зони, стали стикатися з гострою потребою релокації свого бізнесу через численні ризики. На рис. 6 зображено кругову діаграму із результатами опитування вітчизняних виробничих підприємств щодо потреби в релокації.

Із діаграми видно, що половина опитаних підприємств зацікавлена в релокації, або вже

здійснила її. Українські виробничі підприємства намагаються на релокацію із різних причин:

- з метою збереження бізнесу;
- через переміщення попиту;
- з метою вирішення логістичних проблем;
- з метою економії;
- деякі підприємства вже давно планували релокуватися, а активізація війни стала вирішальним фактором;
- європейські компанії вимагають від українських постачальників мати резервні виробництва далеко від бойових дій. Бажано за межами України.

На рис. 7 показано діаграму, на якій наглядно видно географію переміщення вітчизняних виробничих підприємств.

Абсолютна більшість підприємств релокувалися у інші регіони України. Багато компаній вирішили не переміщувати свої виробництва до інших країн через складнощі процесу релокації і, замість цього, обрали переміститися в інші регіони України.



Рисунок 6. Результати опитування виробничих підприємств щодо потреби в релокації за даними дослідження Gradus Research Company  
Джерело: складено авторами за матеріалами [10]

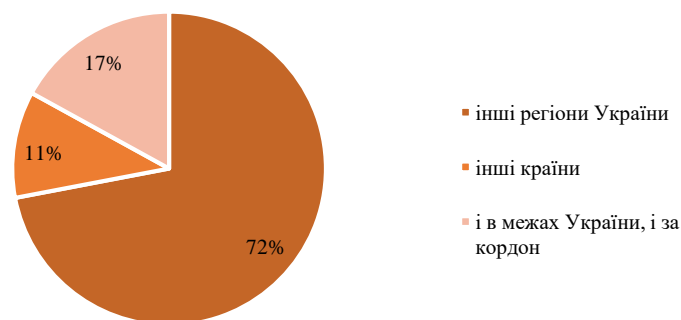


Рисунок 7. Напрямки релокації українських підприємств  
Джерело: складено авторами за матеріалами [10]

За даними Міністерства економіки України, станом на 2 березня 2023 року, за підтримки держави вдалося релокувати 800 підприємств з небезпечних регіонів. Станом на цей день, 623 з них успішно працюють на новому місці, для 239 здійснюється пошук підходящої локації або способу транспортування. Понад 650 компаній, які планували релокацію на початку війни, відмовилися від переміщення у зв'язку з деокупацією територій, де розташовані їхні виробничі потужності [6].

Перелік і частка областей, в які релокувалося найбільша кількість підприємств представлено на діаграмі (рис. 8).

Крім того, вже понад 5% релокованих підприємств повернулися на попередні території завдяки покращенню ситуації в Харківській, Чернігівській та Сумській областях [5].

На перший погляд може здатися, що релокація виробництва в інші частини України не є такою складною задачею, як релокація в інші країни. Проте, українські підприємства, які релокуються в інші регіони України під час війни, стикаються з численними труднощами та проблемами:

— високі витрати на переїзд та розміщення виробництва в новому місці. Релокація може знадобитися не тільки для самого виробництва, але і для переселення співробітників, що також вимагає значних фінансових зусиль. Крім того, підприємство може втратити значну кількість

спеціалістів, які не захочуть переїжджати в інше місто або регіон;  
— втрата зв'язку зі старими постачальниками та покупцями. Відновлення цих зв'язків може зайняти багато часу та зусиль, що може погіршити фінансове становище підприємства;  
— вплив на якість продукції та терміни її виробництва. Відсутність досвідчених співробітників та необхідного обладнання може призвести до зниження якості продукції та затримок у виробництві;  
— непередбачуваність політичної та економічної ситуації в країні, ризик виникнення потреби в повторній релокації.

З метою збереження внутрішніх економічних процесів, підвищення ефективності роботи на ринку, підтримки обороноздатності та стимулювання відновлення бізнес-процесів в Україні під час війни, уряд запровадив нові регульовальні заходи та пільгові умови.

Одним з таких заходів стала Програма здійснення релокації, що ґрунтується на нормативно-правових актах, таких як:

— Постанова Уряду № 305 від 17.03.2022 року «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану», яка встановлює безоплатний перевіз майна вітчизняних підприємств, установ та організацій у межах переліку, що формується

Міністерством економіки та передається до Міністерства інфраструктури за допомогою АТ «Укрпошта» [13];  
— розпорядження Уряду № 246-р від 25.03.2022 року, яке передбачає план невідкладних

заходів щодо переміщення виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії або загрожує їх початок, на безпечні території [14].

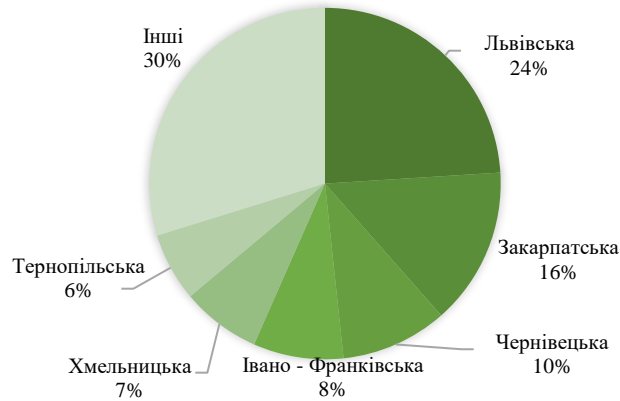


Рисунок 8. Перелік і частка областей, в які релокувалося найбільша кількість підприємств  
*Джерело: складено авторами за матеріалами [8]*

Претендувати на державну допомогу для релокації своїх виробничих потужностей має змогу будь-яке підприємство, яке знаходиться у зоні активних бойових дій.

Українські підприємства, які вирішують зробити релокацію в інші країни під час війни, стикаються зі значними проблемами та труднощами, які можуть відчутно вплинути на їхню діяльність та ефективність. Деякі з найбільш поширених проблем при релокації виробництва включають:

- фінансові витрати: релокація виробництва може бути дуже дорогим процесом, оскільки підприємство повинно інвестувати в здійснення цього проекту, будівництво нового обладнання, найм нових працівників та інші витрати;
- правові та адміністративні питання: релокація виробництва пов'язана з різними правовими та адміністративними процедурами, які можуть бути складними та часоємними. наприклад, потрібно вирішити питання з перевезенням товарів та інші документальні питання;
- пошук та найм нових працівників: релокація виробництва може призвести до того, що підприємство повинно наймати нових працівників в іншій країні, що може бути дуже витратним та складним процесом;
- культурні різниці: при переїзді в іншу країну підприємство може стикнутися з культурними різницями, що може створити труднощі в комунікації та співпраці з місцевими партнерами.

Ризики, пов'язані з релокацією виробництва в інші країни під час війни, також можуть бути

значними. Деякі з найбільш поширених ризиків включають:

- ризик втрати інтелектуальної власності: при релокації виробництва в іншу країну підприємство може стикнутися з ризиком втрати інтелектуальної власності, зокрема технологій, процесів виробництва, дизайну продуктів та ін.;
- ризик зміни законодавства: при переїзді в іншу країну підприємство може стикнутися з ризиком зміни законодавства, що може вплинути на його діяльність та прибутковість;
- ризик валютних коливань: релокація виробництва в іншу країну може призвести до ризику валютних коливань та втрати значної суми грошей, особливо у випадку, якщо міжнародний курс валют зміниться на користь іншої валюти;
- ризик залежності від нової країни: релокація виробництва в іншу країну може призвести до залежності від нової країни та її умов, що може бути непередбачуваним та призвести до великої втрати для підприємства [10].

Усі ці проблеми та ризики важко передбачити та уникнути. Тому підприємствам, які розглядають можливість релокації виробництва в іншу країну під час війни, потрібно обдумати всі можливі наслідки та збалансувати їх з можливими вигодами.

Щодо інших країн, то переважно релокація відбувається до ЄС – 62% тих, хто обрав переміщення за кордон (рис. 9). Вихід на ринки Європейського Союзу (ЄС) відкриває перед українськими компаніями широкі можливості, але також вимагає уважного аналізу та планування.

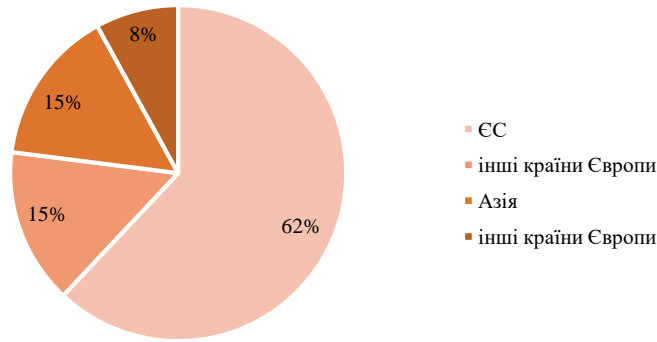


Рисунок 9. Напрямки релокації українських підприємств за кордон  
Джерело: складено авторами за матеріалами [10]

Плюси релокації в ЄС для українських виробничих підприємств:

- стабільна політична обстановка. Бізнесове середовище в країнах ЄС характеризується стабільністю та прозорістю, що забезпечує надійні умови для розвитку підприємництва;
- допомога держав підприємцям. Українські компанії можуть скористатися різноманітними програмами та підтримкою з боку держави ЄС, які сприяють стартапам, інноваціям та розвитку бізнесу;
- низький рівень або повна відсутність економічної злочинності. Ринки ЄС відзначаються низьким рівнем економічної злочинності, що сприяє створенню надійних та безпечних умов для підприємництва;
- гнучкі умови кредитування іноземців. У багатьох країнах ЄС існують спеціальні програми та умови для іноземних підприємців, що дозволяють отримати доступ до фінансових ресурсів та кредитування;
- можливість отримати посвідку на проживання. В деяких країнах ЄС відкривається можливість отримати посвідку на проживання для іноземних підприємців, що дозволяє стати резидентом та легалізувати свій бізнес;
- мінімальні перешкоди при відкритті бізнесу. У багатьох країнах ЄС існують спрощені процедури реєстрації та створення компаній, що сприяє швидкому запуску бізнесу.

Незважаючи на ці переваги, релокація бізнесу до країн ЄС може зіткнутися з рядом перешкод, серед яких:

- мовний бар'єр. Наявність різних мов та культурних особливостей в країнах ЄС може створити складнощі у комунікації та веденні бізнесу для українських виробничих підприємств;
- висока конкуренція. Ринки ЄС насичені виробничими підприємствами, що може призвести до підвищеної конкуренції та складнощів у залученні клієнтів;
- інше законодавство та податкова система. У кожній країні ЄС існують свої правила, норми та податкові системи, що вимагає адаптації та ознайомлення з новими правилами ведення бізнесу. В окремих країнах, наприклад, Фінляндії, для ведення бізнесу може бути обов'язковим отримання посвідки на проживання, що ускладнює процес релокації;
- відсутність партнерів. При релокації бізнесу можуть виникнути труднощі у встановленні нових партнерських зв'язків та мережі контактів;
- специфіка ринку та моделі поведінки споживачів. Ринки ЄС можуть відрізнятися за своєю специфікою, моделями поведінки споживачів та культурними особливостями, що потребує аналізу та адаптації бізнес-стратегії.

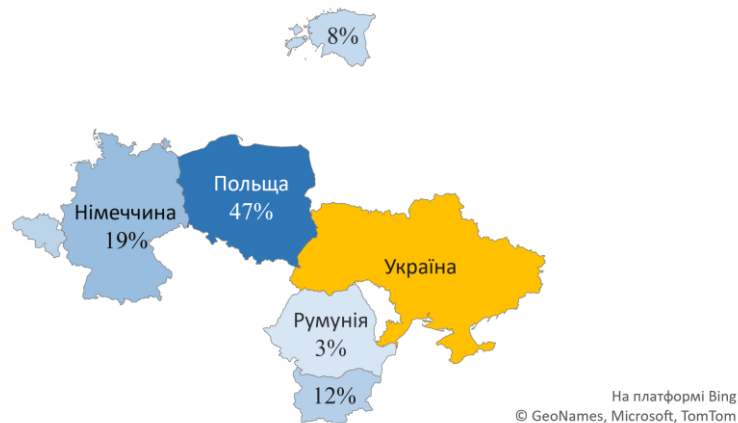


Рисунок 10. Основні країни ЄС для релокації українських виробничих підприємств  
Джерело: власна розробка авторів



Враховуючи ці аспекти, підприємці, які розглядають релокацію свого бізнесу до країн ЄС, повинні виважено аналізувати переваги та ризики, ознайомлюватися з правовими та податковими нормами, а також ретельно планувати свою бізнес-стратегію для успішної адаптації та розвитку у новому середовищі. Географію релокації виробничих підприємств в межах ЄС показано на рис. 10.

Наразі основними країнами релокації для українських підприємств стають країни Європейського Союзу, зокрема Польща (47% підприємств обрали цю країну), Німеччина (19%), Болгарія (12%), Бельгія (10%) та Естонія (8%) [10], які пропонують вигідні умови для бізнесу, розвинуту інфраструктуру та доступ до кваліфікованої робочої сили.

### Висновки

Релокація виробництва має свої виклики та проблеми незалежно від того, чи відбувається вона в межах країни чи за її межами. Деякі з цих проблем включають високі фінансові витрати, втрату зв'язків зі старими постачальниками та покупцями, вплив на якість продукції та терміни виробництва, а також непередбачуваність політичної та економічної ситуації в новій локації.

Отже, більшість підприємств обрали для релокації інші регіони України через менші витрати та наявність державних програм. Основними країнами релокації для українських підприємств за кордон стають країни Європейського Союзу, зокрема Польща, Німеччина, Болгарія, Бельгія та Естонія, які пропонують вигідні умови для бізнесу, розвинуту інфраструктуру та доступ до кваліфікованої робочої сили. Крім того, Туреччина, Румунія та Молдова також зарекомендували себе як привабливі місця для розміщення підприємств з різних галузей. Однак, перед здійсненням релокації необхідно ретельно вивчити всі аспекти ведення бізнесу в обраній країні, а також детально ознайомитися з податковим законодавством та регуляторними вимогами. Це допоможе уникнути

непередбачених проблем та забезпечити успішне функціонування підприємства після релокації.

Вибір шляху релокації підприємства залежить від багатьох факторів, таких як:

- географічне розташування підприємства та потенційної нової локації. Якщо підприємство розташоване на сході України, то релокація в інші регіони України може бути більш безпечною та менш кошовною, ніж релокація за кордон;
  - наявність ринку збуту та постачальників у новій локації. Якщо підприємство виробляє товари або надає послуги, які є популярними в певному регіоні, то релокація в цей регіон може бути доцільною;
  - вартість релокації. Релокація в інші регіони України може бути менш кошовною, ніж релокація за кордон, оскільки не потрібно оплачувати транспортування товарів через кордон;
  - рівень політичної та економічної стабільності в новій локації. Якщо підприємство планує релокацію за кордон, важливо враховувати рівень стабільності в цій країні, щоб уникнути можливих ризиків для бізнесу;
  - наявність кваліфікованої робочої сили. Якщо підприємство залежить від спеціалізованої робочої сили, важливо враховувати наявність такої робочої сили в новій локації;
  - цінова політика. Якщо релокація підприємства здійснюється з метою зниження вартості виробництва, важливо враховувати ціни на матеріали, послуги та робочу силу.
- Аналізуючи досвід інших підприємств, які вже здійснили релокацію своєї виробничої діяльності, можна встановити певні ризики та переваги цього процесу. Попередні успішні приклади релокації свідчать про позитивні результати та підтверджують переваги такого кроку.
- Також вони підтверджують, що цей стратегічний крок може мати значний позитивний вплив на розвиток підприємства в цілому, партнерства та сприяти досягненню його бізнес-цілей.

### Abstract

**Introduction.** In the world of global conflicts, modern manufacturing enterprises face a number of challenges that require careful analysis and understanding of their functioning. Global conflicts mean large-scale conflicts that arise between countries or regions and have a significant impact on the global geopolitical situation. These can be armed conflicts, political crises, terrorist acts, economic rivalries and other events that have international significance and can have an impact on many countries and their economy, politics and security. Right now, Ukrainian manufacturing enterprises are facing the challenges that arise in the conditions of war.

**Purpose and tasks.** This article provides an analysis of the peculiarities of functioning of domestic production enterprises in the context of global conflicts, focusing on the preconditions and experiences related to the relocation of their activities. The introduction highlights the significance of understanding the impact of global conflicts on domestic enterprises and the need for strategic adjustments to ensure their continued operation. The purpose of this article is to explore the various aspects and challenges faced by domestic production enterprises in times of global conflicts, with a specific focus on the relocation of their operations.

The article examines relevant research and publications by both domestic and international authors, discussing the key factors influencing the functioning of these enterprises and the motivations behind their relocation decisions. The research methodology involves a comprehensive analysis, comparison, and

generalization of existing studies and data. The results of the analysis shed light on the importance of proactive management and adaptation strategies employed by domestic production enterprises facing global conflicts.

Conclusions. Therefore, the majority of enterprises chose other regions of Ukraine for relocation due to lower costs and the availability of state programs. The main relocation countries for Ukrainian companies abroad are the countries of the European Union, in particular Poland, Germany, Bulgaria, Belgium and Estonia, which offer favorable conditions for business, developed infrastructure and access to a qualified workforce. In addition, Turkey, Romania and Moldova have also proven themselves as attractive locations for companies from various industries. However, before relocating, it is necessary to carefully study all aspects of doing business in the chosen country, as well as familiarize yourself with tax laws and regulatory requirements in detail. This will help to avoid unforeseen problems and ensure the successful functioning of the enterprise after relocation.

The choice of the company's relocation path depends on many factors, such as:

- geographical location of the enterprise and potential new location. If the enterprise is located in the east of Ukraine, then relocation to other regions of Ukraine may be safer and less expensive than relocation abroad;
- presence of a sales market and suppliers in the new location. If the enterprise produces goods or provides services that are popular in a certain region, then relocation to this region may be appropriate;
- cost of relocation. Relocation to other regions of Ukraine can be less expensive than relocation abroad, as there is no need to pay for the transportation of goods across the border;
- the level of political and economic stability in the new location. If the company plans to relocate abroad, it is important to take into account the level of stability in this country in order to avoid possible risks for the business;
- availability of qualified workforce. If the enterprise depends on specialized labor, it is important to consider the availability of such labor in the new location;
- price policy. If the relocation of the enterprise is carried out in order to reduce the cost of production, it is important to take into account the prices of materials, services and labor.

Analyzing the experience of other enterprises that have already relocated their production activities, it is possible to establish certain risks and advantages of this process. Previous successful examples of relocation show positive results and confirm the benefits of such a move. They also confirm that this strategic step can have a significant positive impact on the development of the enterprise as a whole, partnerships and contribute to the achievement of its business goals.

### Список літератури:

1. Porter, M.E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998. 76(6), p. 77-90. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [bit.ly/3rg0WqBf](https://bit.ly/3rg0WqBf).
2. Hersh Shah. Risks Arising Out Of Wars And How Corporates Can Try To Reduce the Impact. *Entrepreneur India*, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.entrepreneur.com/en-in/business-news/risks-arising-out-of-wars-and-how-corporates-can-tryto/426861>.
3. Павлиш О. Релокація бізнесу: скільки підприємств уже поновили роботу. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/17/690505/>.
4. Шматковська Т. Релокейт підприємств у системі допомоги бізнесу в умовах воєнного стану. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vnu.edu.ua/uk/news/relokeyt-pidpryyemstv-u-systemi-dopomohybiznesu-v-umovakh-voeynoho-stanu>.
5. Бережна Т. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [bit.ly/3sPZZWz](https://bit.ly/3sPZZWz).
6. Бережна Т. Релоковано понад 800 підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [bit.ly/3Pabhws](https://bit.ly/3Pabhws).
7. Александрова Г.М. Проблеми та перспективи розвитку страхування підприємницьких ризиків в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 1-4.
8. UNECE warns of high risks of industrial accidents in Ukraine and recalls the need for prevention, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unece.org/media/press/365890>.
9. Дія.Бізнес і Advanter Group. Дослідження стану бізнесу в Україні. 2023. 81 с.
10. Gradus Research Company. Опитування українського бізнесу. 2022. 15 с.
11. Мариненко Н.Ю. Релокація підприємств в умовах воєнного стану: успіхи та виклики. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 2023. С. 63-64.
12. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.

13. Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану. Постанова Уряду № 305 від 17.03.2022 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text>.
14. Розпорядження Уряду № 246-р від 25.03.2022 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://document.vobu.ua/doc/10944>.

## References:

1. Porter, M.E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 76(6), p.77-90. Retrieved from: [bit.ly/3rg0WqB](http://bit.ly/3rg0WqB) [in English].
2. Hersh, Shah (2022). Risks Arising Out Of Wars And How Corporates Can Try To Reduce The Impact. *Entrepreneur India*. Retrieved from: <https://www.entrepreneur.com/en-in/business-news/risks-arising-out-of-wars-and-how-corporates-can-tryto/426861> [in English].
3. Pavlysh, O. (2023). Relocation of business: how many enterprises have already resumed work. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/17/690505> [in Ukrainian].
4. Shmatkovska, T. Relocation of enterprises in the system of business assistance under martial law. Retrieved from: <https://vnu.edu.ua/uk/news/relokeyt-pidpryemstv-u-systemi-dopomohybiznesu-v-umovakh-voyennoho-stanu> [in Ukrainian].
5. Berezna T. (2022). Relocation program: 761 enterprises were relocated to safer regions. Retrieved from: [bit.ly/3sPZZWz](http://bit.ly/3sPZZWz) [in Ukrainian].
6. Berezna, T. (2023). More than 800 enterprises were relocated. Retrieved from: [bit.ly/3Pabhws](http://bit.ly/3Pabhws) [in Ukrainian].
7. Aleksandrova, G.M. (2016). Problems and prospects for the development of business risk insurance in Ukraine. *Molodyi vchenyi*. No. 6. pp. 1-4 [in Ukrainian].
8. UNECE warns of high risks of industrial accidents in Ukraine and recalls the need for prevention. (2022). Retrieved from: <https://unece.org/media/press/365890>.
9. Diia.Business and Advanter Group. (2023). Study of the state of business in Ukraine. 81 p. [in Ukrainian].
10. Gradus Research Company. Survey of Ukrainian business. (2022). 15 p. [in Ukrainian].
11. Marynenko, N.Yu. (2023). Relocation of enterprises under martial law: successes and challenges. Formation of the mechanism of strengthening the competitive positions of national economic systems in global, regional and local dimensions: Proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference. pp. 63-64 [in Ukrainian].
12. Law of Ukraine (2015, May 12) No. 389-VIII "On the legal regime of martial law". Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> [in Ukrainian].
13. Government Resolution (2022, March 17). About the peculiarities of the work of the joint-stock company "Ukrposhta" in the conditions of martial law. № 305. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
14. Government Order (2022, March 25). No. 246-r. Retrieved from: <https://document.vobu.ua/doc/10944> [in Ukrainian].

### Посилання на статтю:

Ковалик О.А. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності / О.А. Ковалик, А.Д. Шардакова // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2023. – № 4 (68). – С. 50-60. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.5. DOI: 10.5281/zenodo.8432979.

### Reference a Journal Article:

Kovalyk O.A. Prerequisites and Experience of Relocation of Activities of Domestic Manufacturing Enterprises in Conditions of Uncertainty / O.A. Kovalyk, A.D. Shardakova // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2023. – № 4 (68). – P. 50-60. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.5. DOI: 10.5281/zenodo.8432979.

