в навчання багатокористувацькі онлайн рольові ігри, що дозволило підвищити залученість персоналу в програми розвитку. Зокрема, після запровадження гри, частка працівників, які щоденно навчаються сягнула 46 %. Програми оволодіння цифровими навичками дистанційного або змішаного планування, проведення нарад та перемовин, мозкових штурмів та фасилітаційних сесій також залишатимуться важливим елементом в системі розвитку персоналу.

За даними МВФ, у 2022 році українська економіка скоротиться на 35 %, прогноз Світового банку — не менше 45 %. На Україну очікують нелегкі часи, і найскладнішим викликом, на нашу думку, стане безробіття, спричинене війною. Державі потрібно буде якнайшвидше допомогти в працевлаштуванні великій кількості людей, а також створити умови для повернення тих, хто опинився за кордоном. І оперативна зміна підходів до розвитку та перекваліфікації різних категорій працівників суттєво сприятиме подоланню цих проблем.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Далібук Ю. Що відбувається на ринку праці під час війни: огляд від аналітиків robota.ua URL: https://prohr.rabota.ua/shho-vidbuvayetsya-na-rinku-pratsi-pid-chas-viyni-oglyad-vid-analitikiv-robota-ua (дата звернення- 25.04.2022)

2. Аналітика ринку праці до та під час війни в Україні. URL:https://hi-tech.ua/work-ua-pidgotuvav-analitiku-rinku-praczi-do-ta-pid-chas-vijni-v-ukra %D1 %97ni (дата звернення- 25.04.2022)

3. Кількість біженців з України досягла 5,6 мільйона — ООН. URL: https://www.slovoidilo.ua/2022/05/03/novyna/suspilstvo/kilkist-bizhencziv-ukrayiny-dosyahla-56-miljona-oon (дата звернення- 07.05.2022)

УДК 334

Клименко Ю.М.
начальник відділу, Донецький національний університет
імені Василя Стуса
старший викладач к.т.н. директор ГС «Вінницький
кластер приладобудування та автоматизації»

РЕЛОКАЦІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Новий етап російсько-української війни спричинив припинення виробництва у більшості галузей, обумовлене в першу чергу:

– руйнуванням або ризиком руйнування виробничих потужностей;
– розривом ланцюгів постачання;
– кардинальними змінами потреб споживачів;
– відтоком людських ресурсів.

Зупинка бізнесу призводить до втрат бюджету, скорочення робочих місць, катастрофічного уповільнення темпів оновлення продукції, падіння конкурентоспроможності тощо. Виходячи із невизначеності термінів завершення бойових дій та за відсутності системності у державних евакуаційних політиках можна із високою ймовірністю прогнозувати погіршення або, принаймні, не покращення умов ведення бізнесу для підприємств, що опинилися в зоні активних бойових дій. Тому проблема збереження активів та відновлення роботи підприємств, які зазнали та/або можуть зазнати втрат матеріальних і людських ресурсів, залишається актуальною.

Одним із найбільш випробуваних світовою практикою механізмів вирішення проблеми збереження бізнесу в умовах соціально-економічних криз є релокація бізнесу. Узагальнення світової практики у цьому питанні відображено у [1; 4; 5] та інших джерелах і стосується процесів переміщення, пов'язаних із пандемією, зміною локації для покращення ринкового позиціонування та інших мало дотичних до війни ситуацій. Найбільшу цінність представляє досвід евакуації підприємств під час Другої світової війни, який не може бути використаний через неспівставність ступеню централізації влади у СРСР та сучасній українській державі. Водночас, слід вважати корисною інформацію, що під час WWII 550 найкращих підприємств було евакуйовано з України до Росії, (після війни їх не повернули) [1]. У цьому контексті з огляду на тривалість воєнних дій може бути корисний досвід морської піхоти США щодо залучення військових до **операцій з небойової евакуації** (NEO) — впорядкованого або добровільного від'їзду цивільних некомбатантів [2]. Дані щодо підприємств, які переміщуються, можна знайти на сайтах Укрзалізниці, Укрпошти, Prozorro та E-Tender, а достатньо актуальні рекомендації до дій керівництва на початковому етапі релокації у російсько-українській війні розкриті у [3], зокрема: дії щодо документації компанії та інформаційних баз, плани комунікацій, підготовка персоналу до евакуації.

Аналіз інформаційних джерел дозволив зробити висновок, що до факторів, які визначають ефективність релокації, належать:

- володіння інструментарієм управління проектами менеджментом підприємства, що передбачає розподіл ролей та відпові-

дальності, планування та контроль витрат на проект переміщення та інші складові проектного менеджменту;

- ступінь участі та швидкість реагування на запити та потреби підприємств-релокантів з боку органів влади;
- врахування галузевих регіональних домінант з позицій взаємодоповнення або використання унікальності підприємства-релоканта;
- невизначеність позиції менеджменту щодо переміщення: попри декларування з боку владних структур значної кількості переміщених підприємств, залишається частка (оцінка якої неможлива через об'єктивні обмеження до інформації) підприємств, які знаходяться близько до лінії фронту, але не приймають рішення щодо релокації в очікуванні «покращення ситуації».

Досвід участі автора у процесах релокації підприємств зі сходу та півночі країни у Вінницьку область показав, що для досягнення належного ефекту, а саме визначення нового, обґрунтованого місцезнаходження бізнесу та реалізації етапів транспортування та розміщення необхідний комплексний підхід до вирішення цієї проблеми, результатом якого є системна послуга підприємствам, які евакуюються, яка передбачає:

1) інформаційну підтримку у транспортуванні;

2) пошук виробничих площ з належним енерго- та ресурсозабезпеченням і визначення вартості їх використання;

3) забезпечення співробітників житловими площами;

4) сприяння у швидкому фінансуванні робіт із влаштування на новому місці;

5) сприяння у формуванні ланцюгів доданої вартості за участі місцевих та релокованих підприємств та організацій.

Комунікації із зацікавленими сторонами релокаційних процесів протягом березня-травня п.р. дозволили прийти до висновків, що:

– інструментарій управління проектами не використовується ані релокантами, ані підприємствами, що приймають релокантів, ані владними органами; внаслідок цього значно знижується динаміка прийняття рішень, швидкість переміщення та адаптації до нових умов ведення бізнесу;

– цінність підприємства та команди, яка є носієм колективних знань із створення унікального бізнесу, взагалі не використовується як параметр його характеристики у базах даних, які формуються урядовими структурами;

– очікування менеджменту підприємств, що знаходяться у зоні бойових дій, триває тижні та призводить до втрат матеріальних ресурсів з боку релокантів і до втрат часових ресурсів з боку

організацій, які приймають участь у пошуку та створенні необхідних умов для бізнесу, що переміщується; об'єктивно, менеджмент підприємств у зонах бойових дій.

Проте навіть за умови використання зазначених інструментів існують проблеми, які зазвичай не артикулюються, проте de facto є ключовими:

Застарілі технології. Рішення про релокацію необхідно приймати з обох рівноважних позицій — запустити виробничі процеси зараз і закласти основи для розвитку завтра, що для більшості підприємств є діаметрально протилежними завданнями, рішення яких ускладнюється відсутністю промислової політики держави із підтримкою проектів створення нових виробництв на базі просунутих технологій.

Конкуренція між регіонами та країнами за розміщення великих, технологічних, інноваційних бізнесів. Крім того, в контексті ігнорування регіональних домінант необхідно враховувати конкуренцію в регіоні, до якого переміщено підприємство.

Усі розглянуті складові проблеми релокації можуть успішно вирішуватися організаціями, діяльність яких фокусується на розвитку бізнесу — насамперед кластерами, бізнес-асоціаціями, торгово-промисловими палатами. Взаємодія між учасниками процесу (організаціями, установами та їх співробітниками) є достатньою умовою досягнення належного результату, проте необхідною умовою цього є усвідомлення ними базових атрибутів діяльності під час війни:

1) кожен з них несе особисту та корпоративну відповідальність за збереження економічного потенціалу країни; традиційний для довоєнних реалій PR на процесах підтримки бізнесу не тільки шкодитиме цьому, але фактично є порушенням інформаційних обмежень та колаборацією з окупантами;

2) релокація має на меті збереження не матеріальних активів, а людського капіталу, адже відтік кваліфікованих працівників з країни вже перевищив критичні обсяги, що впливатиме на процеси відновлення економіки після війни;

3) нова реальність — руйнування інфраструктури, житлового фонду, людські втрати, воєнні злочини, геноцид — потребує створення нових форматів спільного виконання складних завдань владою, громадою, бізнесом, зокрема, створення міжвідомчих команд із збалансованими повноваженнями та обов'язками. Інституалізація та ресурсне забезпечення цих команд дозволить не тільки впорядкувати та оптимізувати процеси релокації, але й повернути до країни компанії, які зараз релоковані за кордон.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Окупація. Втрати України під час Другої світової, завдані нацистами та комуністами. URL: https://texty.org.ua/projects/103853/pole-bytvy-ukrayina-druha-svitova-vijna/ (дата звернення: 07.05.2022).
2. Emergency Preparedness Program. URL: https://www.ready.marines.mil/Stay-Informed/Emergency-Actions/Noncombatant-Evacuation-Operations-NEO/ (дата звернення: 07.05.2022).
3. Hess B., Tran J. The war in ukraine: guidelines for businesses on rapid withdrawal from conflict zones and contested environments. URL: https://www.chertoffgroup.com/blog/the-war-in-ukraine-guidelines-for-businesses-on-rapid-withdrawal-from-conflict-zones-and-contested-environments (дата звернення: 07.05.2022).
4. Hickey D. How are Uncertain Times Altering Company Location Strategies? URL: https://www.areadevelopment.com/corporate-site-selection-factors/Q3-2020/changing-markets-in-uncertain-times.shtml (дата звернення: 07.05.2022).
5. How to avoid "business relocation blues. URL: https://www.landers.com.au/legal-insights-news/how-to-avoiding-relocation-business-relocation-blues (дата звернення: 07.05.2022).

УДК 336.02:338.242

Клиновий Д.В.
к.е.н., с.н.с., доцент, Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України»
Петровська І.О.
к.е.н., с.н.с., доцент, Навчально-науковий інститут управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського

СТАЛІ ФІНАНСИ ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Необхідність пошуку нових моделей фінансової поведінки, здатних профінансувати побудову зеленої економіки, пов’язані із глибинними, парадигмальними змінами у світовій господарській системі. Так, зокрема, цілим рядом дослідників та практиків-фінансистів було зафіксовано появу ряду новітніх глобальних