

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА МОН УКРАЇНИ
МОН УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА МОН УКРАЇНИ
МОН УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ФОМЕНКО БОРИС ОЛЕГОВИЧ

УДК 658.5:[005.52:330.131.5]

ДИСЕРТАЦІЯ
«РОЗРОБКА КВАЛІМЕТРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ»

Спеціальність 051 - Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень автора. Використання ідей, наукових результатів та текстів інших авторів супроводжується відповідними посиланнями на джерела. Всі частини тексту дисертації, під час підготовки яких використовувались технології штучного інтелекту, були перевірені, доопрацьовані та відредаговані автором особисто.

_____ Б. О. ФОМЕНКО

Науковий консультант: ШКОДА Тетяна Никодимівна, доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Фоменко Б.О. Розробка кваліметрії результативності релокованих підприємств - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». - Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, 2026 рік.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню актуальної науково-прикладної проблеми розроблення теоретико-методичних засад та інструментарію кваліметричного оцінювання результативності релокації підприємств в умовах структурної трансформації економіки, посилення турбулентності зовнішнього середовища та необхідності забезпечення стійкості національної господарської системи в умовах воєнних викликів і повоєнної відбудови України. Актуальність обраної тематики зумовлена тим, що релокація підприємств у сучасних умовах перетворюється із ситуативного механізму реагування на кризові явища на один із ключових інструментів збереження виробничого потенціалу, підтримки економічної активності регіонів, забезпечення безперервності бізнес-процесів та формування передумов довгострокового соціально-економічного розвитку.

У сучасній економічній науці релокація підприємств дедалі частіше розглядається не лише як процес територіального переміщення виробничих потужностей, а як складна багатоаспектна трансформація економічної системи підприємства, що супроводжується змінами у структурі ресурсного забезпечення, конфігурації логістичних потоків, системі управління персоналом, організаційній архітектурі бізнесу, механізмах взаємодії зі стейкхолдерами та інституційному середовищі функціонування. У зв'язку з цим оцінювання результативності релокаційних процесів потребує формування принципово нових методичних підходів, здатних забезпечити комплексне врахування економічних, організаційних, соціальних, просторових, логістичних та інституційних ефектів переміщення підприємств.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до пріоритетних напрямів розвитку економічної науки та присвячене обґрунтуванню наукових положень щодо формування системи інтегрального оцінювання результативності релокації підприємств. У роботі здійснено критичне переосмислення існуючих наукових підходів до аналізу релокаційних процесів, систематизовано теоретичні концепції релокації бізнесу, узагальнено міжнародний досвід управління процесами переміщення підприємств та визначено перспективні напрями його адаптації до умов функціонування української економіки.

Теоретично доведено, що релокація підприємств є складним нелінійним процесом адаптаційної трансформації господарських систем, який характеризується високим рівнем невизначеності та залежить від сукупності взаємопов'язаних факторів різної природи. На відміну від традиційних підходів, що концентруються переважно на аналізі фінансових результатів діяльності підприємства, у роботі обґрунтовано необхідність переходу до багатовимірних моделей оцінювання, які дозволяють враховувати комплексний характер змін, що виникають унаслідок релокації. Зокрема, встановлено, що результативність релокації визначається не лише економічними показниками діяльності підприємства після переміщення, а й рівнем адаптації бізнес-процесів, ефективністю інтеграції в нове регіональне середовище, стійкістю логістичної системи, здатністю до збереження кадрового потенціалу та формування нових конкурентних переваг.

Особливу увагу в дослідженні приділено обґрунтуванню можливостей використання кваліметричного підходу як методичної основи комплексного оцінювання результативності релокації підприємств. Доведено, що саме кваліметрія створює необхідне науково-методичне підґрунтя для інтеграції різномірних кількісних та якісних показників у єдину систему вимірювання, що забезпечує об'єктивність, порівнюваність та репрезентативність результатів оцінювання. На відміну від існуючих методичних підходів, кваліметрична модель дозволяє враховувати не лише безпосередні економічні результати релокації, але й соціальні, організаційні, інституційні та просторові ефекти, які визначають довгострокову ефективність функціонування підприємства після переміщення.

Важливим науковим результатом дослідження є формування концептуального бачення релокації як інтегрованої системи взаємодії економічних, соціальних та управлінських процесів, у межах якої результативність переміщення підприємства розглядається як синергетичний ефект трансформації його ресурсного потенціалу, організаційних можливостей та адаптаційних механізмів. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до комплексного оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей релокації та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, проведене дослідження формує цілісну теоретико-методичну платформу для оцінювання результативності релокації підприємств, розширює наукові уявлення про механізми адаптації бізнесу до кризових умов функціонування та створює передумови для підвищення ефективності державної політики підтримки релокованого бізнесу, забезпечення економічної стійкості регіонів та формування нової архітектури післявоєнного відновлення економіки України.

У *першому розділі* дисертаційної роботи сформовано теоретико-методичне підґрунтя дослідження результативності релокації підприємств на основі кваліметричного підходу. Здійснено систематизацію та критичне осмислення еволюції наукових підходів до трактування релокації бізнесу, що дозволило розкрити її економічну природу, визначити місце у системі сучасних трансформаційних процесів та обґрунтувати роль у забезпеченні стійкості, адаптивності й конкурентоспроможності підприємств. У процесі дослідження удосконалено понятійно-категоріальний апарат шляхом уточнення змісту та взаємозв'язку категорій *«релокація підприємства»*, *«релокований бізнес»*, *«результативність релокації»* та *«кваліметрія результативності релокації»*. Доведено, що релокація є складним багатовимірним соціально-економічним явищем, яке поєднує економічні, організаційні, соціальні, інституційні, безпекові та логістичні компоненти, а тому потребує застосування комплексних багатокритеріальних підходів до оцінювання її результативності.

Важливим науковим результатом першого розділу стало формування концепції триєдності дослідження, відповідно до якої релокація розглядається як процес трансформації господарської системи підприємства, релокований бізнес – як результат реалізації відповідних управлінських рішень та адаптаційних заходів, а кваліметрія – як інструмент інтегрального вимірювання досягнутих результатів. У межах теоретичного дослідження здійснено декомпозицію чинників релокації, що дозволило систематизувати економічні, безпекові, соціальні, логістичні та інституційні детермінанти, які впливають на прийняття рішень щодо переміщення бізнесу та визначають ефективність його подальшого функціонування. На цій основі обґрунтовано необхідність переходу від традиційного одновимірного оцінювання економічної ефективності до використання багаторівневих інтегральних моделей аналізу, здатних комплексно враховувати різноманітність факторів впливу та наслідків релокаційних процесів.

У *другому розділі* здійснено комплексну діагностику сучасного стану та результативності релокованого бізнесу в Україні. Емпіричну основу дослідження сформовано шляхом поєднання кількісних та якісних методів аналізу, зокрема експертного опитування, анкетування підприємств, проведення глибинних інтерв'ю з представниками органів державної влади та аналізу фінансово-економічних показників підприємств різних видів економічної діяльності. Такий підхід забезпечив високий рівень репрезентативності та достовірності отриманих результатів. За результатами проведеного аналізу ідентифіковано ключові бар'єри релокації підприємств, серед яких домінують дефіцит виробничих площ, нестача кваліфікованих трудових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, значні витрати на адаптацію до нових умов функціонування, обмежений доступ до фінансових ресурсів та низка інституційних обмежень. Водночас доведено, що релокація генерує вагомі позитивні соціально-економічні ефекти, які проявляються у збереженні виробничого потенціалу підприємств, підтримці зайнятості населення, активізації економічної діяльності приймаючих регіонів, розвитку міжрегіональної кооперації та формуванні нових господарських зв'язків.

У *третьому розділі* розроблено та науково обґрунтовано авторську кваліметричну модель результативності релокації підприємств, яка становить

центральний науковий результат дисертаційного дослідження. Запропонована модель базується на трирівневій архітектурі оцінювання та інтегрує систему взаємопов'язаних показників, що відображають різні аспекти результативності релокаційних процесів. Зокрема, до складу моделі включено індекс результативності релокованого підприємства IRR (Index Result of Relocated Enterprise), показник фінансово-економічного ефекту релокації FEE (Financial-Economic Effect of Relocation) та інтегральну кваліметричну оцінку QMI (Qualimetric Model of Integral Evaluation). Узагальнення результатів здійснюється через інтегральний показник QMR (Qualimetric Relocation Result), який дозволяє комплексно оцінити результативність релокації з урахуванням економічних, організаційних та соціальних параметрів функціонування підприємства. Методичну основу моделі становить поєднання інструментарію багатокритеріального аналізу, експертного оцінювання, процедур нормалізації та інтегрального агрегування показників, що забезпечує високий рівень об'єктивності, адаптивності та практичної придатності запропонованого підходу до оцінювання результативності релокації підприємств.

Практичну цінність та значущість запропонованого методичного інструментарію підтверджено в процесі апробації авторської кваліметричної моделі на прикладі підприємства, що здійснило релокацію в умовах воєнного стану. Оцінювання результативності релокації проведено за трьома сценаріями — префактум, постфактум та прогнозним, що дозволило не лише визначити фактичні результати реалізованих управлінських рішень, а й оцінити потенційні наслідки їх подальшої реалізації. Отримані результати підтвердили високу аналітичну спроможність розробленої моделі та її здатність адекватно відображати динаміку економічних, організаційних і соціальних трансформацій, які супроводжують процес переміщення підприємств. Проведені розрахунки засвідчили поступовий перехід підприємства від етапу адаптації до фази стабільного розвитку та економічного зростання, що підтверджує стратегічну доцільність релокації як інструменту забезпечення стійкості бізнесу в умовах підвищеної невизначеності та ризиків зовнішнього середовища.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у розробленні цілісної концепції кваліметричного оцінювання результативності релокації підприємств та побудові комплексної інтегральної моделі, яка забезпечує системне врахування економічних, організаційних, соціальних та інституційних аспектів релокаційних процесів. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель дозволяє інтегрувати різнорідні кількісні та якісні показники в єдину систему оцінювання, що забезпечує підвищення об'єктивності, комплексності та аналітичної глибини отриманих результатів. Розвинуті в роботі наукові положення створюють підґрунтя для вдосконалення практики управління релокаційними процесами, підвищення якості стратегічного планування та формування більш ефективних механізмів підтримки релокованого бізнесу.

Таким чином, дисертаційна робота формує цілісну науково-методичну та прикладну платформу для оцінювання результативності релокації підприємств в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Ключові слова: кваліметрія; релокація підприємств; економічна безпека; інвестиційна привабливість; цифровізація; ризик-менеджмент; сталий розвиток; стратегічне управління; прогнозування; стійкість; потенціал підприємства; результативність; бізнес-модель; логістика; ревіталізація.

ABSTRACT

Fomenko B.O. Development of Qualimetry of Enterprise Relocation Performance - Qualification Scientific Work as a Manuscript. Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 "Economy." - Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to addressing the relevant scientific and applied problem of developing theoretical and methodological foundations and a qualimetric framework for assessing the effectiveness of enterprise relocation under conditions of economic transformation, increasing environmental turbulence, wartime challenges, and post-war reconstruction of Ukraine. The relevance of the research stems from the fact

that enterprise relocation has evolved from a situational response to crisis phenomena into one of the key instruments for preserving production capacity, maintaining regional economic activity, ensuring business continuity, and creating prerequisites for long-term socio-economic development.

In contemporary economic science, enterprise relocation is increasingly interpreted not merely as a process of territorial transfer of production facilities, but as a complex multidimensional transformation of an enterprise's economic system, accompanied by changes in resource allocation, logistics configurations, personnel management systems, organizational architecture, stakeholder interactions, and the institutional environment. Consequently, the assessment of relocation effectiveness requires fundamentally new methodological approaches capable of comprehensively accounting for the economic, organizational, social, spatial, logistical, and institutional effects of enterprise relocation.

The dissertation research was conducted in accordance with the priority directions of economic science development and focuses on substantiating scientific provisions for establishing an integrated system for assessing the effectiveness of enterprise relocation. The study critically reconsiders existing scientific approaches to relocation processes, systematizes theoretical concepts of business relocation, summarizes international experience in managing relocation processes, and identifies promising directions for adapting such experience to the conditions of the Ukrainian economy.

Theoretical findings demonstrate that enterprise relocation represents a complex nonlinear process of adaptive transformation of economic systems, characterized by a high degree of uncertainty and dependence on a set of interconnected factors of various natures. Unlike traditional approaches that focus primarily on financial performance indicators, the dissertation substantiates the necessity of employing multidimensional assessment models capable of capturing the complex changes arising from relocation. In particular, it has been established that relocation effectiveness is determined not only by the economic performance of an enterprise after relocation, but also by the adaptability of business processes, the effectiveness of integration into a new regional environment, the resilience of logistics systems, the preservation of human capital, and the ability to generate new competitive advantages.

Special attention is devoted to substantiating the application of the qualimetric approach as a methodological basis for the comprehensive assessment of enterprise relocation effectiveness. It is proven that qualimetry provides the scientific and methodological foundation for integrating heterogeneous quantitative and qualitative indicators into a unified measurement system, thereby ensuring objectivity, comparability, and representativeness of assessment results. Unlike existing methodological approaches, the proposed qualimetric model takes into account not only the direct economic outcomes of relocation but also its social, organizational, institutional, and spatial effects, which largely determine the long-term effectiveness of enterprise operations after relocation.

The *first chapter* establishes the theoretical and methodological foundations for assessing enterprise relocation effectiveness based on a qualimetric approach. The evolution of scientific approaches to business relocation is systematized and critically analyzed, making it possible to reveal its economic nature and justify its role in ensuring enterprise resilience, adaptability, and competitiveness. The conceptual and categorical framework of the research is refined through the clarification of the categories “enterprise relocation,” “relocated business,” “relocation effectiveness,” and “qualimetry of relocation effectiveness.” It is demonstrated that relocation is a multidimensional socio-economic phenomenon encompassing economic, organizational, social, institutional, security, and logistical components, thus requiring comprehensive multicriteria assessment approaches.

An important scientific outcome of the first chapter is the development of the triadic research concept, according to which relocation is considered as a transformation process, the relocated business as the outcome of managerial decisions and adaptation measures, and qualimetry as an instrument for integrated assessment. Furthermore, a decomposition of relocation factors is carried out, enabling the systematization of economic, security-related, social, logistical, and institutional determinants that influence relocation decisions and determine their effectiveness. Based on this, the necessity of transitioning from traditional one-dimensional assessments of economic efficiency to multilevel integrated analytical models is substantiated.

The *second chapter* provides a comprehensive diagnosis of the current state and effectiveness of relocated businesses in Ukraine. The empirical basis of the research was formed through a combination of quantitative and qualitative methods, including expert surveys, enterprise questionnaires, in-depth interviews with public authorities, and an analysis of financial and economic indicators of enterprises operating across various industries. Such an approach ensured a high level of representativeness and reliability of the obtained results.

The analysis identified key barriers to enterprise relocation, including shortages of production facilities, a lack of qualified labor resources, disruptions in logistics chains, significant adaptation costs, limited access to financial resources, and institutional constraints. At the same time, relocation was found to generate substantial positive socio-economic effects, including the preservation of productive capacity, support for employment, stimulation of economic activity in host regions, development of interregional cooperation, and the formation of new business linkages.

The *third chapter* develops and scientifically substantiates an original qualimetric model for assessing enterprise relocation effectiveness, which constitutes the central scientific contribution of the dissertation. The proposed model is based on a three-level assessment architecture and integrates a system of interconnected indicators reflecting various dimensions of relocation effectiveness. Specifically, the model includes the Index Result of Relocated Enterprise (IRER), the Financial-Economic Effect of Relocation (FEE), and the Qualimetric Model of Integral Evaluation (QMI). The final assessment is summarized through the Qualimetric Relocation Result (QMR), which provides a comprehensive evaluation of relocation effectiveness by integrating economic, organizational, and social parameters of enterprise performance.

The methodological basis of the model combines multicriteria analysis, expert evaluation techniques, normalization procedures, and integral aggregation methods, ensuring a high level of objectivity, adaptability, and practical applicability. The practical value and effectiveness of the proposed framework were confirmed through its application to an enterprise relocated during wartime conditions. Assessment under pre-factum, post-factum, and forecasting scenarios demonstrated the model's ability to adequately capture the dynamics of economic, organizational, and social

transformations associated with relocation. The results revealed a gradual transition of the enterprise from the adaptation stage to stable development and economic growth, thereby confirming the strategic feasibility of relocation as a mechanism for enhancing business resilience under conditions of uncertainty and elevated risk.

The *scientific novelty* of the dissertation lies in the development of an integrated concept of qualimetric assessment of enterprise relocation effectiveness and the construction of a comprehensive evaluation model that systematically incorporates economic, organizational, social, and institutional dimensions of relocation processes. Unlike existing approaches, the proposed model integrates heterogeneous quantitative and qualitative indicators into a unified assessment framework, thereby improving the objectivity, comprehensiveness, and analytical depth of evaluation results.

Thus, the dissertation establishes a comprehensive scientific, methodological, and practical platform for assessing enterprise relocation effectiveness under contemporary socio-economic challenges. The proposed theoretical provisions, methodological approaches, and practical instruments contribute to the advancement of scientific knowledge regarding relocation processes and create prerequisites for improving managerial decision-making, strengthening enterprise resilience, stimulating regional development, and supporting the sustainable recovery and modernization of Ukraine's economy.

Keywords: qualimetry; enterprise relocation; economic security; investment attractiveness; digitalization; risk management; sustainable development; forecast; strategic management; resilience; enterprise potential; effectiveness; business model; logistics; revitalization.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії, розділи в колективних монографіях:

1. Поліщук Є., Горбов В., Корнилюк А., Лавренюк В., Теплюк М., Фоменко Б., Гернего Ю., Іващенко А., Барсегян А., Журавель В., Лаукарт Ю. (2023). *Релокація українського бізнесу: його потреби та спроможність приймаючих регіонів* (с. 1-160). Київ: КНЕУ. Дата звернення: 13 травня 2026 р. (особистий внесок Фоменка Б. О. (Загальна кількість друкованих аркушів – 8 д.а, особистий внесок автора – 1,5 д.а. : участь у формуванні концепції релокації бізнесу та аналізі потреб релокованих підприємств).

2. Tepliuks M.A, Fomenko B.O. Chapter 4. BUSINESS DEVELOPMENT ACROSS INDUSTRIES. Science, technology and innovation in the modern world : Scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija. Pp. 359-372 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-364-4> Дата звернення: 13 травня 2026 р.. (Загальна кількість друкованих аркушів – 0.75 д.а., особистий внесок автора – 0.5 д.а.: розробка підходів до розвитку бізнесу в різних галузях в умовах трансформацій).

У періодичних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз

Scopus та Web of Science:

3. Tepliuks, M., Polishchuk, Y., Fomenko, B., Bortnik, A., Domina, O., & Matsola, S. (2024). AN ENTROPIC PERSPECTIVE ON BUSINESS RELOCATION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(54), 421-439. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4248>. Дата звернення: 13 травня 2026 р. SCOPUS. (Загальна кількість друкованих аркушів – 1 д.а., особистий внесок автора – 0,25 д.а: участь у формуванні ентропійної концепції релокації бізнесу).

4. Fomenko, B., Tepliuks, M., Sahaidak, M., Petrishyna, T., Fokina-Mezentseva, K., & Vasyliiev, I. (2023). Managing of responsible consumption and sustainable production enterprises in the globalization conditions. *Acta Innovations*, (48), 75-91. *Acta Innovations*, 48, 75-91. <https://doi.org/10.32933/actainnovations.48.6>. Дата

звернення: 13 травня 2026 р. SCOPUS. (Загальний обсяг друкованих аркушів – 0,75 д.а., особистий внесок автора – 0,25 д.а. : розробка підходів до сталого виробництва в умовах релокації).

У зарубіжних та наукових фахових виданнях України:

5. Теплюк М. А. Фоменко Б.О. (2023). Глокалізаційний розвиток: співпраця стейкхолдерів у регіональних екосистемах для підтримки переміщеного бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*, 53, 34-49. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42853>. Дата звернення: 13 травня 2026 р. (Загальний обсяг друкованих аркушів – 0,5 д.а., особистий внесок автора - 0,25 д.а.: аналіз взаємодії стейкхолдерів у регіональних екосистемах).

6. Фоменко Б.О. 2023. Забезпечення ефективності управління підприємством у період релокації. *Економіка підприємництва*, 51, 30-38. <https://doi.org/10.33111/EE.2023.51.FomenkoB>. Дата звернення: 13 травня 2026 р.). (Особистий внесок автора – 0,5 д.а: розробка підходів до підвищення ефективності управління релокованими підприємствами)

7. Fomenko, B. (2024). Optimizing business model: a qualimetric approach to relocation management. Collection of Scientific Papers "Scientific Notes", 37 (4), 156-166. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.14.096.102 (Особистий внесок автора – 0,5 д.а)

8. Теплюк Марія, Фоменко Борис (2025) Глобальний вимір релокації бізнесу в контексті антикрихкості: ентропійні процеси, цифрова трансформація та сталий розвиток. Collection of Scientific Papers "Scientific Notes", 38 (1), 307-320 DOI 10.33111/vz_kneu.38.25.01.19.131.137 (Загальний обсяг друкованих аркушів – 0,75 д.а., собистий внесок автора – 0,25 д.а)

В інших виданнях апробаційного характеру:

9. Фоменко Борис. Релокація підприємства в результаті настання загрози життю та руйнування майна. Relocation of the enterprise as the result of a threat to life and property destruction. Збірник матеріалів / Proceedings. IX Міжнародної науково-практичної конференції/ IX Economy of eneterprise: theory and experience

м. Київ / Kyiv 12-13 жовтня 2022 р / 12-13 october 2022, pp 156-158 (Особистий внесок автора – 0,25 д.а). (дистанційна)

10. Фоменко Борис. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ПЕРІОД РЕЛОКАЦІЇ /Fomenko B.O. Management of the enterprise during therelocation period.strategic imperatives of modern management. Збірник матеріалів. Proceedings. VI Міжнародної науково-практичної конференції VI International conference. м. Київ Kyiv 21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022, pp 98-100 (Особистий внесок автора – 0,25 д.а). (дистанційна)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КВАЛІМЕТРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	
1.1. Сутність категоріально-понятійного апарату кваліметрії результативності релокації підприємств.....	26
1.2. Методичні підходи до оцінювання кваліметрії результативності релокації підприємств.....	38
1.3. Технологія розробки та обґрунтування процесу релокації підприємств...	45
Висновки до 1 розділу.....	67
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	
2.1. Дослідження ключових тенденцій розвитку підприємств.....	69
2.2. Аналіз фінансово-економічних виробничих показників підприємств.....	77
2.3. Оцінювання результативності релокації підприємств та ідентифікація проблемних аспектів.....	102
Висновки до 2 розділу.....	119
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КВАЛІМЕТРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	
3.1. Побудова моделі кваліметрії результативності релокації підприємств....	121
3.2. Обґрунтування доцільності імплементації запропонованої моделі моделі кваліметрії результативності релокації підприємств.....	185
3.3. Визначення прогностного рівня підвищення результативності релокації підприємств.....	205
Висновки до 3 розділу.....	209
ВИСНОВКИ.....	212
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:

IRER - Index Result of Relocated Enterprise (Індекс результативності релокованого підприємства)

FEE - Financial Efficiency of Enterprise (Фінансова ефективність підприємства)

QMI - Qualimetric Model of Integration (Кваліметрична модель інтеграції)

QMR - Qualimetric Model of Resilience (Кваліметрична модель стійкості)

CapEx - Capital Expenditures (капітальні витрати)

OpEx - Operating Expenditures (операційні витрати)

AHP - Analytic Hierarchy Process (метод аналізу ієрархій)

TOPSIS - Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (метод упорядкування за схожістю до ідеального рішення)

SMART - Simple Multi-Attribute Rating Technique (метод багатокритеріального оцінювання)

ELECTRE - Elimination and Choice Expressing Reality (метод багатокритеріального аналізу)

CAWI - Computer Assisted Web Interviewing (онлайн-опитування)

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences (пакет статистичних програм)

NVivo - програмне забезпечення для якісного аналізу даних

МСБ / МСП - мікро-, малий та середній бізнес

ВПО - внутрішньо переміщені особи

НУО - неурядові організації

ЄБРР - Європейський банк реконструкції та розвитку

USAID - United States Agency for International Development (Агентство США з міжнародного розвитку). Станом на 2026 рік програма не діє.

EU4Environment - програма ЄС «Довкілля для України»

МОМ - Міжнародна організація з міграції

АТ - Акціонерне товариство

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дисертаційного дослідження «Розробка кваліметрії результативності релокації підприємств» зумовлена поглибленням трансформаційних процесів у національній та глобальній економіці, спричинених зростанням геополітичної нестабільності, воєнними загрозами, порушенням логістичних ланцюгів, кліматичними викликами та структурною перебудовою економічних систем. В умовах дії факторів непереборної сили релокація підприємств перетворюється з антикризового заходу на стратегічний механізм збереження економічної активності, забезпечення безперервності бізнес-процесів та підтримання стійкості підприємницького сектору. Особливо гостро дана проблематика проявилася в Україні, де руйнування критичної інфраструктури, порушення виробничо-збутових зв'язків, внутрішня та зовнішня міграція населення, а також масове переміщення підприємств актуалізували необхідність формування нових підходів до оцінювання ефективності адаптації бізнесу до зміненого просторово-ресурсного середовища.

Разом із тим, сучасна практика релокації підприємств демонструє відсутність цілісного науково-методичного підходу до оцінювання її результативності. Наявні підходи переважно орієнтовані на аналіз окремих фінансово-економічних параметрів діяльності, тоді як релокація підприємств є складним багатофакторним процесом, що охоплює економічні, соціальні, інституційні, логістичні, кадрові, технологічні та просторові аспекти. Ускладнює ситуацію й відсутність формалізованих критеріїв оцінювання успішності релокаційних рішень, системи репрезентативних показників та інструментарію збору й інтерпретації даних щодо потреб, бар'єрів, адаптаційного потенціалу та рівня інтеграції релокованих підприємств у нові регіональні екосистеми. Водночас зовнішня релокація бізнесу, яка дедалі активніше набуває масштабів, залишається недостатньо дослідженою, попри її потенціал щодо інтернаціоналізації українських компаній, інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості та формування передумов післявоєнного економічного відновлення.

За таких умов особливої наукової та практичної значущості набуває розробка кваліметрії результативності релокації підприємств як системи формалізованого оцінювання, що дозволить комплексно визначати рівень досягнення цільових орієнтирів підприємства після переміщення. Формування кваліметричної моделі має ґрунтуватися на інтегральному підході, який враховує не лише економічні результати релокації, але й рівень стратегічної стійкості, адаптивності, інноваційної гнучкості, соціальної відповідальності, інституційної підтримки та ефективності взаємодії з локальними стейкхолдерами. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування теоретико-методологічних засад кваліметричного оцінювання результативності релокації підприємств, що сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, формуванню ефективних механізмів державної підтримки та забезпеченню довгострокової стійкості підприємств в умовах високої ентропійності економічного середовища.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад оцінювання результативності функціонування підприємств, управління розвитком економічних систем, забезпечення економічної стійкості, адаптивності та прийняття управлінських рішень зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких: Баюра Д., Бієлінський А., Гарафонова О., Кизенко О., Коцюба О., Кузьменко О., Лібанова Е., Матвійчук А., Перевозова І., Рєпіна І., Сааті Т., Семенець-Орлова І., Семчук Ж., Ходаківський В., Фурса В., Чалюк Ю., Янковий Р., а також Белл Д., Гесць В., Кларк Д., Кузнець С., Родрік Д., Солоу Р., Свон Т., Талеб Н. та інші, чиї праці сформували теоретичне підґрунтя для дослідження процесів розвитку підприємств, адаптації до невизначеності, трансформації бізнес-моделей та забезпечення економічної стійкості в умовах кризових змін. Окрему увагу питанням релокації бізнесу, трансформації підприємницького середовища та формування механізмів відновлення економічної активності приділено у працях Алексіна Г., Бендюх Є., Гернего Ю., Горбова В., Горященко Ю., Іващенко А., Корнелюк А., Лавренюка В., Мацоли С., Панченка В., Поліщук Є. та інших науковців, які розглядають релокацію підприємств як складний адаптаційний процес, пов'язаний зі зміною ресурсних конфігурацій, організаційних структур, логістичних моделей та інституційних взаємозв'язків.

Разом із тим, аналіз наукових праць свідчить про відсутність комплексного підходу до оцінювання результативності релокації підприємств, оскільки більшість досліджень зосереджені переважно на окремих аспектах переміщення бізнесу - фінансових, логістичних, регіональних або інституційних. Недостатньо дослідженими залишаються питання формування інтегрального інструментарію оцінювання ефективності релокаційних рішень, який би враховував рівень досягнення стратегічних цілей переміщення, адаптивність підприємства до нового середовища функціонування, синергію взаємодії з регіональними стейкхолдерами, а також вплив релокації на довгостроковий розвиток підприємства та приймаючого регіону. Саме це зумовлює необхідність розробки науково обґрунтованої кваліметрії результативності релокації підприємств як системного інструментарію підтримки ефективних управлінських рішень в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення економіки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертації узгоджується з науковими програмами і планами науково-дослідної роботи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана та відповідає науковій тематиці кафедри бізнес-економіки та підприємництва «Неоіндустріалізація та соціалізація підприємництва в цифровій економіці» (номер державної реєстрації 0121U109203, 2021-2025 рр.) та «Економіка поліструктурних платформних бізнес-моделей» (номер державної реєстрації 0126U002112, 2026 - 2031 рр.) «Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України» (державний реєстраційний номер 0123U100357, 2023-2025), «Нейромоделювання протиентропійності логістичної системи агротрейдингу України» (державний реєстраційний номер 0124U000632, 2024-2026), «Нейроархітектоніка цифровізації та ентропійного розвитку соціально-економічних систем» державний реєстраційний номер 0126U001539, 2026-2028 рр.).

Мета і завдання дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка кваліметрії результативності релокації підприємств на основі інтегрального оцінювання економічних, організаційних, соціальних, адаптаційних та синергійних ефектів переміщення, що забезпечує

формалізацію процесу визначення ефективності релокаційних рішень і створює підґрунтя для підвищення стійкості підприємств та приймаючих регіонів в умовах трансформаційної економіки.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити комплекс завдань, що включає систематизацію наукових підходів до дослідження релокації бізнесу, уточнення економічної сутності релокації та її функціональних характеристик, аналіз зарубіжного досвіду та визначення можливостей його адаптації до українських умов, дослідження галузевої та регіональної специфіки релокованих підприємств, класифікацію програм підтримки, а також побудову кваліметричної моделі результативності релокації з урахуванням економічних, організаційних та соціальних ефектів. Поставлена мета передбачає розв'язання таких логічно пов'язаних науково-методичних і практичних завдань, як:

- дослідити сутність категоріально-понятійного апарату кваліметрії результативності релокації підприємств;
- ідентифікувати методичні підходи до оцінювання результативності релокації підприємств;
- обґрунтувати технологію процесу релокації підприємств;
- проаналізувати ключові тенденції розвитку підприємств та процесів релокації бізнесу;
- здійснити діагностику фінансово-економічних діяльності релокованих підприємств з метою виявлення закономірностей зміни їх результативності;
- оцінити рівень результативності релокації підприємств та ідентифікувати проблемні аспекти, бар'єри й чинники, що стримують ефективність релокаційних процесів;
- розробити модель кваліметрії результативності релокації підприємств;
- обґрунтувати доцільність імплементації запропонованої моделі кваліметрії результативності релокації підприємств;
- визначити прогностичний рівень підвищення результативності релокації підприємств на основі апробації запропонованої кваліметричної моделі.

Об'єктом дослідження є процес релокації підприємств як форма адаптації бізнесу до умов високої невизначеності, воєнних ризиків та структурної трансформації економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень та прикладного інструментарію кваліметричного оцінювання результативності релокації підприємств, що враховує рівень досягнення стратегічних цілей їх переміщення, ефективність інтеграції у нове середовище функціонування та вплив на регіональний розвиток.

Складовою дослідження є розробка та наукове обґрунтування кваліметричної моделі оцінки результативності релокації підприємств, що дозволить формувати ефективні управлінські рішення в контексті ревіталізації регіональних екосистем.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційної роботи становить поєднання якісних та кількісних методів аналізу, що забезпечує комплексність та об'єктивність отриманих результатів. Такий підхід дозволяє не лише здійснити формалізовану оцінку економічних показників релокованих підприємств, але й врахувати соціальні, організаційні та інституційні аспекти їх функціонування у новому середовищі.

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи, зокрема: абстрактно-логічний - для узагальнення теоретичних підходів, уточнення категоріально-понятійного апарату та формування концептуальних засад кваліметрії результативності релокації підприємств; методи аналізу та синтезу - для дослідження структурних компонентів релокаційних процесів і систематизації факторів впливу; індукції та дедукції - для формування теоретичних узагальнень і визначення закономірностей розвитку релокованого бізнесу; системний та процесний підходи - для розгляду релокації підприємств як складного багаторівневого адаптаційного процесу.

Для оцінювання сучасного стану та тенденцій розвитку релокованих підприємств застосовано аналітичні та економіко-статистичні методи, а саме: методи порівняльного аналізу, групування, структурно-динамічного аналізу, графічної інтерпретації та статистичного узагальнення - для дослідження

фінансово-економічних, виробничих і регіональних характеристик діяльності підприємств; кореляційний і факторний аналіз - для виявлення взаємозв'язків між ключовими параметрами результативності релокації; метод експертних оцінок - для визначення вагомості критеріїв і показників кваліметричної моделі.

Особливе значення у дослідженні мають кваліметричні та економіко-математичні методи, які використано для побудови інтегральної моделі оцінювання результативності релокації підприємств, визначення системи критеріїв, нормування показників, розрахунку вагових коефіцієнтів та формування інтегрального індексу результативності. Застосування методів моделювання, прогнозування та сценарного аналізу дозволило обґрунтувати доцільність імплементації запропонованої моделі та визначити прогнозний рівень підвищення результативності релокації підприємств в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення економіки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретико-методичних положень та науково-практичного інструментарію кваліметричного оцінювання результативності релокації підприємств, що дозволяє комплексно визначати рівень ефективності релокаційних рішень в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення економіки. Основні результати, що визначають наукову новизну дослідження, полягають у такому:

Вперше:

— сформовано методичний підхід до оцінювання результативності релокації підприємств шляхом поєднання кваліметричних, економіко-статистичних та аналітичних методів, що забезпечує комплексне врахування кількісних і якісних параметрів ефективності релокації;

Удосконалено:

— технологію обґрунтування процесу релокації підприємств, яка, на відміну від наявних підходів, передбачає поетапне оцінювання ризиків, адаптаційного потенціалу, ресурсної забезпеченості та перспектив інтеграції підприємства у нове економічне середовище;

— підхід до діагностики результативності релокації підприємств через застосування системи економічних, виробничих та організаційних індикаторів,

що дозволяє ідентифікувати проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності релокаційних процесів;

набули подальшого розвитку:

- теоретико-категоріальний апарат дослідження релокації підприємств шляхом уточнення змісту понять «результативність релокації підприємств», «кваліметрія результативності релокації підприємств», «адаптаційна спроможність релокованого підприємства» та «синергійний ефект релокації»;

- наукові положення щодо забезпечення економічної стійкості релокованих підприємств через формування механізмів підвищення адаптивності, антикризової спроможності та ефективності управлінських рішень;

- методичні засади прогнозування результативності релокації підприємств, що дозволяють оцінити потенційний рівень ефективності імплементації управлінських рішень у контексті післявоєнного відновлення та регіонального розвитку;

Практичне впровадження розроблених у дисертації методичних підходів дозволяє суб'єктам господарювання, органам державної влади та місцевого самоврядування здійснювати обґрунтоване оцінювання результативності релокації підприємств, виявляти проблемні аспекти адаптації, визначати резерви підвищення економічної стійкості та формувати ефективні механізми підтримки релокованого бізнесу. Результати дослідження можуть бути використані при розробленні регіональних і державних програм підтримки підприємств, що переміщуються, а також у процесі формування стратегій післявоєнного відновлення економіки України. Науково-методичні положення та прикладні розробки дисертації можуть бути використані у діяльності підприємств під час обґрунтування управлінських рішень щодо релокації, у практиці органів державного управління для оцінювання ефективності програм підтримки релокованого бізнесу, а також у науково-освітньому процесі під час викладання дисциплін з управління підприємствами, антикризового менеджменту, регіональної економіки та стратегічного розвитку бізнесу, зокрема ТОВ «СМАРТ ГРАНІТ» (довідка від 12.08.2025 р.), ТОВ «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД «СМАРТ»

(довідка від 12.08.2025 р.), ТОВ «Д.Трейдінг» (довідка від 28.08.2025 р.), ТОВ «СОТОН» (довідка від 14.01.2026 р.).

Разом з тим, основні результати дисертаційного дослідження були використані у навчальному процесі Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана при викладанні дисциплін «Бізнес-процеси та їх автоматизація», «Підприємництво та бізнес-культура», «Психологія торгівлі» та «Циркулярна економіка» (довідка від 07.01.2026 р.).

Інформаційною базою дослідження стали вітчизняні й зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, тези доповідей, збірники наукових праць і наукові журнали), нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, періодичні видання, публічні звіти підприємств та їх об'єднань, дані офіційних сайтів у мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Основні положення, інструментальні засоби і висновки, які викладені у дисертації і виносяться на захист, одержано автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистих досліджень. Апробація результатів дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, результати та наукові висновки дисертаційного дослідження пройшли апробацію шляхом їх представлення, обговорення та наукової дискусії на міжнародних науково-практичних конференціях. Зокрема, результати дослідження щодо проблематики релокації підприємств, управління діяльністю суб'єктів господарювання в умовах воєнних викликів та формування підходів до оцінювання результативності релокаційних процесів були оприлюднені на таких наукових заходах: IX Міжнародній науково-практичній конференції «Economy of enterprise: theory and experience» (м. Київ, 12-13 жовтня 2022 р.) - за темою «Релокація підприємства в результаті настання загрози життю та руйнування майна»; VI Міжнародній науково-практичній конференції «Strategic imperatives of modern management» (м.

Київ, 21 жовтня 2022 р.) - за темою «Управління підприємством у період релокації».

Представлені наукові доповіді висвітлюють окремі теоретичні, методичні та прикладні аспекти дисертаційного дослідження, пов'язані з особливостями функціонування релокованих підприємств, механізмами адаптації бізнесу до змінених умов господарювання, а також формуванням підходів до оцінювання результативності релокації. Апробація результатів дослідження сприяла уточненню теоретико-методичних положень дисертації, поглибленню наукової аргументації та підвищенню практичної значущості отриманих результатів.

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковано самостійно та у співавторстві у 8 наукових працях, загальним обсягом 13 д.а., з них особисто автору належить 4,5 д.а.; 1 - Розділ в колективній монографії, 1 розділ в зарубіжній монографії, 4 статі - у наукових фахових виданнях України, 2 статті - у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз, 2 публікацій - в інших виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 200 сторінок друкованого тексту. Робота містить 15 рисунків на 15 сторінках, 44 таблиць на 46 сторінках, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 192 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КВАЛІМЕТРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність категоріально-понятійного апарату кваліметрії результативності релокації підприємств

Релокація бізнесу в умовах військового стану в Україні має критичне значення для забезпечення безпеки співробітників, збереження бізнесу та його діяльності, а також збереження фінансових та ресурсних можливостей компанії.

Законодавство України не визначає термін «релокація», однак, у нормативно-правових актах, які стосуються програми релокації суб'єктів господарювання під час воєнного стану в Україні, використовується термін «переміщення». У розпорядженні Кабінету Міністрів України використовується формулювання «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію»

— Релокація - можна визначити як багатофакторний процес переміщення виробничих потужностей, персоналу та бізнес-процесів із однієї територіальної локації в іншу. Її детермінанти охоплюють економічні (оптимізація витрат, пошук нових ринків), політичні (воєнні дії, зміна регуляторного середовища), соціальні (збереження зайнятості, адаптація персоналу), екологічні (екологічні ризики, природні катастрофи) та інституційні чинники. Релокація може бути повною (перенесення всіх активів і персоналу), частковою (переміщення окремих виробничих сегментів) або змішаною. У науковому вимірі релокація розглядається не лише як вимушений захід, але й як стратегічний інструмент реформатування бізнес-моделі.

— Релокований бізнес - це підприємство, що здійснило переміщення з метою збереження виробничої діяльності, мінімізації ризиків або відкриття нових можливостей. Його економічна природа є багатофакторною: від зміни ринкової кон'юнктури та вартості ресурсів до впливу інституційних бар'єрів і соціальних

очікувань. Релокований бізнес виступає результатом процесу релокації, який потребує адаптації до нового середовища, інтеграції у локальні економічні та соціальні системи, а також формування нових стратегій розвитку.

Кваліметрія - методологічно обґрунтоване кількісне оцінювання якості та результативності складних процесів і явищ. У контексті релокації підприємств вона виконує роль методологічної рамки, що дозволяє перетворити якісні характеристики (економічна стабільність, соціальна адаптація, інституційна підтримка, екологічна відповідність) у формалізовані показники. Кваліметрія забезпечує можливість побудови інтегральних індикаторів, які відображають ефективність релокації та створюють основу для прийняття управлінських рішень.

У даному дослідженні релокація розглядається як системний процес трансформації підприємства, що виходить за межі простого переміщення виробничих потужностей і охоплює стратегічну адаптацію бізнес-моделі до нових умов. Релокований бізнес трактується як динамічний результат релокації, який відображає здатність підприємства зберігати та розвивати свою діяльність у новому середовищі, інтегруючись у локальні економічні та соціальні системи. Кваліметрія у цьому контексті виступає як методологічна основа формалізованого оцінювання, що дозволяє перетворити багатовимірні якісні характеристики релокації у вимірювані показники, інтегровані в єдину систему індикаторів (IRER, FEE, QMI, QMR).

Таким чином, запропоноване трактування підкреслює триєдність понять: релокація - процес, релокований бізнес - результат, кваліметрія - інструмент оцінювання, що у взаємозв'язку формують науково обґрунтовану модель аналізу ефективності переміщення підприємств у трансформаційній економіці.

Наведемо власне визначення терміну «релокований бізнес» - це підприємство, яке пройшло процес переміщення, спровоковане різними факторами, з однієї локації в іншу з метою збереження, відновлення та/або підтримання основного виду діяльності, зниження витрат або збільшення прибутку та може включати в себе пересування підприємства в межах тієї ж країни або між різними країнами.

СИСТЕМНЕ РОЗУМІННЯ КЛЮЧОВИХ КАТЕГОРІЙ ТА ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ

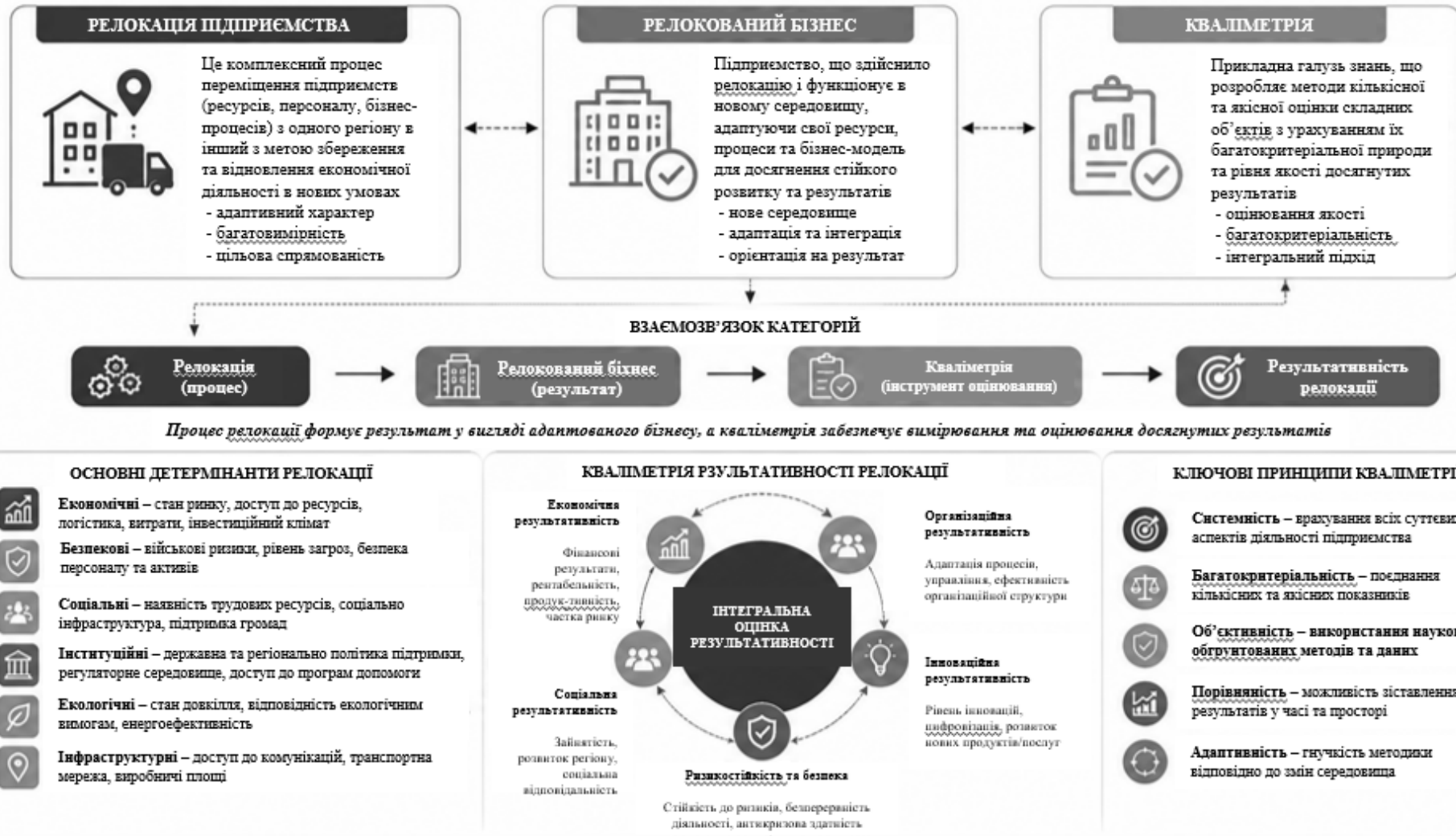


Рисунок 1.1. Сутність категоріально-понятійного апарату кваліметрії результативності релокації підприємства

Джерело: узагальнено автором

З метою розділення релокації з точки зору її масштабності, існують наступні види релокації:

- Повна релокація: це переміщення всіх виробничих потужностей, засобів та ресурсів підприємства на нове, безпечне місце;
- Часткова релокація: це перенесення лише частини виробничих потужностей та ресурсів, підрозділі або певної їх частини на нове місце. При цьому деякі виробничі потужності та ресурси, та підрозділи залишаються працювати на попередньому місці фізичного розташування підприємства;
- Змішана релокація: цей вид релокації передбачає відкриття нового підрозділу підприємства у новому місці та переміщення частини персоналу для роботи там. При цьому виробничі потужності на початковому місці розташування продовжують функціонувати.

Окреслені види релокації дозволяють підприємствам диверсифікувати ризики, адаптуватись до умов відмінних від попередніх та продовжити виконувати цілі підприємства згідно до попередньо затвердженої стратегії. Повна релокація може бути необхідною в разі виникнення вагомих загроз для підприємства на поточному місці розташування, наприклад, у разі фізичної небезпеки або неможливості забезпечення економічної стабільності. Часткова релокація може бути обумовлена потребою у збільшенні виробничих масштабів або використанні локальних ресурсів на новому місці доцільність яких як правило є доступнішою та/або економічно більше обгрунтованою відповідно до розрахунку показників на основі техніко-економічного обгрунтування. Змішана релокація може бути вигідною стратегією для розширення географічної присутності та отримання переваг від нових ринків, зберігаючи при цьому певну стабільність на початковому місці розташування підприємства.

Економічна природа релокованих підприємств є складною та багатогранною, оскільки вона складається із багатьох факторів, які впливають на успіх або невдачу реалізації даної стратегії переміщення. Один із факторів, що впливає на економічну природу релокації, - це зміна економічного середовища. Зміни в правовому середовищі, податковій політиці, бізнес-інфраструктурі та інших сферах можуть впливати на можливості і доходи підприємства. Також, релокація

може стати необхідною для підприємства у разі зміни кон'юнктури ринку або зміни попиту на товари чи послуги.

Переміщення підприємства та релокація працівників можуть бути спричинені багатьма факторами, одним з яких є запобігання бідності. Наприклад, в Китаї прогресивні програми використання землі для швидкого економічного розвитку та урбанізації можуть призвести до переселення домогосподарств, які отримують компенсацію за земельну ділянку яка в подальшому буде використана. Проте, переселення можуть мати психологічний вплив на домогосподарства та призвести до нерозумного розподілу їхніх активів. Однак, грошова компенсація може мати позитивний вплив на щоденні витрати та показники інвестиційних капіталовкладень, а створення соціальних сприятливих умов може позитивно впливати на такі складові як асиміляція стимулювання зростання зайнятості та відтворення робочої сили.

Ще один важливий фактор - це вартість робочої сили та інших ресурсів. Якщо вартість робочої сили у країні, де знаходиться підприємство, демонструє динаміку зростання, в такому випадку може виникнути потреба у релокації до країни з більш доступними робочими ресурсами. Економічна доцільність полягає в забезпеченні та підтриманні собівартості продукції з метою утримання цінової політики відповідно до платоспроможності споживачів продукції та продуктів. Однак, релокація також пов'язана з витратами на переміщення обладнання та інфраструктури, в певних випадках потребі у відновленні або побудові нової інфраструктури, що представляю собою витрати на проекти капітального будівництва CapEx, а також з витратами на найм нових працівників та їх підготовку.

З метою розуміння передумов та чинників, що визначають необхідність переміщення бізнесу у нову локацію, існує низка причин, які обумовлюють їхню адаптацію до трансформацій економічних, політичних та соціальних умов.

1. Економічна нестабільність, криза, де однією з найбільш поширених причин релокації підприємств є економічна нестабільність у поточній локації. Якщо у регіоні, де знаходиться підприємство, спостерігається зменшення попиту на товари чи послуги компанії, це може призвести до зменшення обсягів

виробництва та прибутків. У такій ситуації компанія може прийняти рішення про перенесення діяльності в інший регіон, де попит на її товари чи послуги більший або таке переміщення буде сприяти зниженню собівартості продукції.

Яскравим прикладом є глобальна економічна криза 2007 року. В докризовий період багато грецьких бізнесменів розглядали переїзд до Болгарії як підприємницьку можливість для розширення бізнесу, з 2007 року переїзд став необхідним інструментом для переважної більшості грецьких підприємців, щоб залишитися в бізнесі. Багато підприємців вирішили інтернаціоналізуватись, щоб уникнути заведення бізнесу в кризовий стан, замість того, щоб закривати свої Підприємства або працювати в якості найманих працівників в інших підприємствах. Управлінське рішення про переїзд було пов'язане не з нездатністю виробляти дешеву продукцію чи надавати недорогі послуги в Греції, а з нездатністю оплачувати щоденні операційні витрати, включаючи зарплати та податки.

Просторова схема глобальної промислової торгівлі поступово змінилася після світової фінансової кризи 2007 року. Результати аналітичних досліджень показують, що Європейський Союз (ЄС), Сполучені Штати (США) та Індія поступово стали основними світовими локаціями переміщення виробництва, де домінує сфера послуг, а видобувна промисловість почала переміщатися в розвинені регіони, такі як США та ЄС.

2. Зміна ринку збуту, іноді підприємство може змінити напрямок своєї діяльності або ринок збуту. Наприклад, якщо промислова компанія займається виробництвом автомобільних запчастин, але змінює напрямок на виробництво комп'ютерної техніки, то вона може прийняти рішення про переміщення в інший регіон, з метою диверсифікації ризиків та виходячи з розрахунку де більш доступна робоча сила, обладнання та інфраструктура для такого виду виробництва з точки зору собівартості виробництва на одиницю продукції.

3. Доступність робочої сили, для успішного виробництва підприємству потрібні кваліфіковані робітники. Якщо у регіоні, де знаходиться підприємство, відсутня достатня кількість працівників, підприємства переміщують свої потужності до більш густо населених регіонів.

Підприємство може переміститися в регіон з нижчими заробітними платами або менш жорсткою законодавчою базою щодо охорони праці. Незалежно від економічних умов, працівники, які переміщуються через масове звільнення, зазнають значного скорочення заробітку одразу після скорочення та втрати постійного робочого місця.

З іншого боку, інституційні бар'єри, пов'язані з системою соціального забезпечення, можуть стати причиною релокації підприємства і переселення його працівників. В Китаї, наприклад, системи пенсійного та медичного страхування, успадковані від планової економіки, можуть стати тягарем для підприємства та призвести до зниження його прибутку та мобільності його працівників з нижчими доходами. Ці фактори можуть стати важливими чинниками у прийнятті управлінського рішення щодо переміщення підприємства, його виробничих потужностей та працівників.

4. Стихійні лиха, такі як природні катастрофи, повені, землетруси, урагани та інші подібні події, можуть бути причиною релокації бізнесу. Такі події можуть потенційно та фактично спричиняти руйнування майна, знищення обладнання та інфраструктури, що в подальшому може призвести до зупинки діяльності компанії. Вони можуть створювати небезпеку для працівників та їхнього життя та знизити попит на продукцію або послуги компанії через тимчасове зменшення споживчої активності або зміну пріоритетів споживачів. Дані фактори можуть змусити компанію здійснити переорієнтацію на інші ринки та вимагати евакуації персоналу та переміщення виробничих потужностей та адміністративного корпусу в більш безпечніші місця.

Дослідження наслідків урагану «Ендрю» та землетрус в Лома-Пріета, показали, що підприємства, які володіють нерухомістю, можуть бути менш схильні до переїзду та закриття після стихійного лиха, порівняно з тими, що орендують нерухомість. Проте, підприємства, які розташовані в економічно депресивних географічних районах та громадах меншин і малозабезпечених верств населення, можуть бути економічно вразливими та мати обмежені ресурси для надання допомоги після стихійного лиха. В подальшому це може призвести до обмеженого доступу до кредитів та капіталу, технічної та фінансової допомоги.

Стихійні лиха можуть мати серйозний вплив на бізнес, бізнес середовище та можуть бути причиною релокації або переміщення підприємств. Важливо мати на увазі економічну вразливість деяких громад та можливість обмеженого доступу до ресурсів, щоб підтримати відновлення бізнесу після стихійного лиха.

5. Розширення бізнесу, розширення бізнесу може стати однією з причин релокації підприємства. Якщо підприємство зростає та збільшує свої обсяги виробництва, в даному випадку може виникнути потреба у збільшенні виробничих та адміністративних площ або у більш вигідному місці з точки зору логістики та забезпечення транспортних зв'язків.

Також, при розширенні бізнесу може збільшуватися кількість працівників, що вимагає більшого простору та інфраструктури. Якщо поточне місцезнаходження не може задовольнити ці потреби, то підприємство може вирішити переїхати в інше місце.

Компанія «Rowa Group Gramaco», німецький виробник піноутворювачів, адитивних маткових сумішей розширила виробничі потужності шляхом переміщення підприємства із Піннеберга в Торнеш. Модернізовані виробничі, лабораторні та сервісні зони на новому майданчику дозволяють значно збільшити потужність, а також можливості для майбутнього розвитку та розширення виробничих потужностей.

6. Забруднення навколишнього середовища, виробництво товарів в результаті важкої промисловості часто завдає шкоди навколишньому середовищу. Як правило, уряди приймають заходи екологічної політики, такі як обмеження викидів або податки на викиди, щоб боротися зі збитками та екологічними наслідками виробництва. Компанії можуть реагувати двома способами: по-перше, вони можуть коригувати обсяг виробництва або спосіб виробництва. По-друге, компанії можуть реагувати на заходи екологічної політики наприклад, шляхом переїзду до країн з менш суворою екологічною політикою, щоб уникнути екологічного регулювання. Чим вища націнка якості продукції, тим вища ймовірність того, що компанія переміститься в іншу країну.

Важкі промислові підприємства часто переміщуються в регіони з більш м'якими екологічними нормами, що може перетворювати ці регіони на гавані

забруднення. При цьому переміщення викидів змінюється залежно від ряду факторів, таких як спроможність навколишнього середовища, соціальна обізнаність, рівень управління та інші.

Промислове переміщення є неминучим результатом дедалі суворіших екологічних норм, і коригування політики що може призвести до впорядкованого прогресу. Завдяки спонтанним стратегіям промислове переміщення відповідає очікуванням уряду та ефективно контролює негативні зовнішні ефекти та фактори впливу.

В одному з досліджень проаналізовано релокацію галузей промисловості з 2000 по 2013 рік, які негативно впливали на навколишнє середовище провінції Гуандун (Китай). В результаті дослідження було виявлено, що сотні підприємств перемістили свої бізнес-операції з більш розвиненої дельти річки Чжуцзян до менш розвиненої дельти річки. Це свідчить про політично та категорично змінну роль екологічного регулювання у прийнятті рішень про переміщення. Політика Китаю щодо енергозбереження та скорочення викидів у повітря, працює на витіснення важких промислових підприємств, що забруднюють повітря.

7. Політична нестабільність може стати причиною релокації бізнесу з країни. Коли політична ситуація в країні стає незрозумілою або непередбачуваною, це може призвести до ризику для бізнесу. Нестабільність у владі, конфлікти між політичними силами, корупційна складова та відсутність розвинутої системи правосуддя можуть вплинути на бізнес-клімат і зробити інвестування в країну менш привабливим. Нестабільна політична ситуація може також призвести до збільшення ризиків небезпеки для працівників бізнесу і знизити їхню продуктивність. При цьому, релокація бізнесу може бути необхідною, щоб зберегти його діяльність та дохідність.

Політична нестабільність може призвести до змін у правилах роботи сегменту ринку та законодавстві, які регулюють бізнес-діяльність. Це може змусити бізнес переглянути свою бізнес-стратегію та порівняти витрати на дотримання нових правил, що також може вплинути на рішення про релокацію. Політичні фактори можуть бути причиною релокації переміщення штаб-квартири компанії. Наприклад, у Китаї, Підприємства, які перенесли свої штаб-квартири до

політичного центру (Пекін), користуються більшою політичною прихильністю з точки зору врахування ризиків та інвестиційного клімату, а ті, які переїхали до головних економічних центрів (Шанхай, Шеньчжень), ні. Політичний фаворитизм сприяє прибутковості Підприємств, але знижує їхню продуктивність та інновації враховуючи складність оперативного реагування з точки зору політичних меж.

Необхідно відзначити що зниження інституційної якості країни може спричинити перенесення штаб-квартири компанії до іншої країни.

Наприклад:

- «Starbucks», американська кавова компанія, перенесла свою європейську штаб-квартиру з Амстердама до Лондона в 2014 році;
- «General Electric», американський багатонаціональний конгломерат, переніс свою штаб-квартиру з відновлюваної енергетики зі США до Парижа в 2015 році.

Частина компаній покинули Великобританію через посилення інституційної невизначеності внаслідок Brexit та потенційної втрати прав ЄС на паспортизацію.

Отже, можна виділити наступні причини релокації бізнесу:

- економічна нестабільність, криза;
- зміна ринку збуту;
- доступність робочої сили;
- розширення бізнесу;
- стихійні лиха;
- промислове переміщення;
- політична нестабільність.

Існує тенденція переміщення бізнесу на ранніх стадіях. Результати дослідження з використанням 4 928 американських стартапів із набору даних «Kauffman Firm Survey» показали, що стартапи, швидше за все, переміщуватимуться, коли вони ростуть у процесі розвитку підприємництва. Ефективність переміщення стартапів усередині штату, зменшується, коли вони ведуть бізнес, незалежний від місця розташування, використовуючи онлайн-транзакції в мережі Інтернет.

Далі розглянемо самозайнятих підприємців, так як на відміну від найманих працівників, самозайняті особи мають значні важелі впливу на зміну місця розташування Підприємства, що дає їм додаткову можливість, окрім переїзду, вирішити побутові проблеми з місцезнаходженням. Підприємства зазвичай розташовані дуже близько до житлових приміщень. А якщо потрібно розглянути інші види економічної діяльності, переміщення підприємства часто використовується для вирішення проблеми розташування.

Одним із факторів релокації є агломерація, а саме спеціалізовані високотехнологічні ринки праці та потенціал для поширення специфічних знань. Країни, що мають більші переваги агломерації, приваблюють більшу кількість переїздів. Крім того, підприємства очікують, що негативні наслідки спільного розміщення такі як перевантаженість, конкуренція та вищі ціни, не знижують переваги, отримані від спільного розміщення подібних Підприємств, таких як доступ до галузевих знань і спеціалізованої робочої сили.

Ще одним фактором є витрати на переїзд, які є низькими для географічно близьких або суміжних округів. Це зумовлено доступом до локальних факторів, таких як місцеві клієнти, постачальники або мережі, логістичні компанії для забезпечення ефективного переміщення бізнесу. Крім того, фактори релокації можуть включати розмір Підприємства, поточне місцезнаходження, право власності та умови використання нерухомого майна, галузь та освітні та кваліфікаційні характеристики працівників.

Законодавство також може впливати на релокацію Підприємств. Суворіші закони про захист зайнятості в поточному місці виробництва можуть перешкоджати переміщенню Підприємств саме за кордон. Продуктивніші Підприємства та Підприємства з вищою інтенсивністю праці мають, за інших рівних умов, більшу схильність до переїзду, але вони також стикаються з вищими бар'єрами для виходу з країни діяльності та країни в рамках якою планується тимчасова або довгострокова асиміляція, якщо країна, з якої вони планують переїхати, має суворі закони про захист зайнятості.

З аналізу літературних джерел можна визначити, що не існує єдиного підходу до визначення терміну релокація, тому під релокацією бізнесу можна розуміти

процес переміщення або перенесення діяльності компанії з одного місця (міста, регіону, країни) до іншого, який може включати перенесення офісів, виробничих підрозділів, складів, а також всієї або частини діяльності компанії в нове місце.

Розуміючи ширину цього терміну логічними будуть багато питань.

1. Коли активи переміщені частково і від цього залежить виробничий процес цього підприємства, чи може підприємство вважатись релокованим?
2. Чи втрачає бізнес статус релокованого, якщо повертається на своє минуле місце базування при настанні сприятливих умов?
3. Як можна запобігти «псевдорелокації», щоб пільги і виплати не отримували компанії, які насправді не є релокованими?

Політично-економічна ситуація з урахуванням початку військових дій на території України починаючи з першого дня спричинила велику кількість процесів на території країни, які відбуваються і до тепер. Більшість людей покидали території непридатні до відповідних умов життя з перших днів початку бойових дій, залишаючи: речі, нерухомість, засоби пересування, обладнання та бізнес - не став виключенням. Проте деяким підприємцям вдалось релокувати свої компанії до безпечних куточків України, або навіть відкритись поза її межами. За перші два місяці військових дій 1 171 підприємство почало процес релокації. Більше ніж 400 підприємств повністю або частково перенесли свої потужності, і понад 200 з них почали свою роботу заново.

Доволі цікавим є випадок харківської мережі ресторанів «True Price». До початку війни, вони мали свої заклади виключно в місті Харкові, але після, вони поставили харківські ресторани «на паузу» і вирішили відкриватись в Києві. Вони відкрили спочатку один заклад на лівому березі Дніпра, де частина персоналу була релокована з Харкова, а коли ресторан став дуже популярним у киян, то відкрили ще два. В середині 2022 року, коли ситуація в Харкові стабілізувалась, було виведено харківські заклади з простою і сьогодні вони повноцінно відновили функціонування. Проте головне питання досі залишається відкритим, чи можемо ми вважати даний випадок повноцінною вимушеною релокацією спричиненою обставинами непереборної дії чи це просто розширення бізнесу у військовий час,

оскільки ресторани «True Price» у Харкові дедалі працюють і обслуговують відвідувачів так само, як і раніше.

Отже, релокація бізнесу може бути ініційована з різних причин:

- економічні фактори (компанія може переїжджати в регіон з більш вигідними умовами оподаткування, низькими витратами на працю або доступними ресурсами);
- розширення бізнесу (компанія може релокувати свою діяльність для розширення ринків збуту або доступу до нових клієнтів);
- оптимізація виробництва (релокація може стати частиною стратегії оптимізації виробничих процесів для зниження витрат на виробництво або покращення логістики);
- політичні або соціальні обставини (у випадках конфліктів, військових дій, зміни законодавства або політичних умов, компанії можуть релокувати свою діяльність для забезпечення безпеки та забезпечення стабільності).

Процес релокації може бути складним і включати планування, оцінку витрат, перевезення обладнання, пошук нових приміщень та офісів, а також адаптацію персоналу до нових умов роботи. Релокація бізнесу часто потребує ретельного аналізу ризиків та потенційних переваг, пов'язаних з переміщенням, а також стратегічного планування для успішного переходу без значних збитків або перебоїв у діяльності компанії.

1.2. Методичні підходи до оцінювання кваліметрії результативності релокації підприємств

В умовах підвищеної невизначеності та багатовекторного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств релокація розглядається не лише як вимушений захід, а й як інструмент стратегічного переформатування бізнес-моделі. Відтак постає необхідність у методичному забезпеченні системної та об'єктивної оцінки результативності таких процесів. Кваліметрія як науковий

напрямок дозволяє забезпечити інтегральне, кількісно вимірюване уявлення про складні об'єкти або процеси, зокрема релокацію підприємств, шляхом побудови відповідної системи критеріїв, індикаторів та вагових коефіцієнтів що визначають поточну ефективність та дають можливість для подальшого визначення та моделювання розвитку подій.

Методичні підходи до оцінювання результативності релокації підприємств ґрунтуються на синтезі класичних принципів економічного аналізу, системного підходу, теорії управління, а також кваліметричного інструментарію, що дозволяє оцінювати якісні характеристики у формалізованій формі відображають поточний стан дій із можливістю порівняння із змодельованим потенційним розвитком або його відсутністю. Зважаючи на те, що релокація охоплює широкий спектр факторів - від логістичних, виробничих, фінансових до соціальних та екологічних - доцільно використовувати багаторівневу систему оцінювання. У межах такої системи перший рівень може охоплювати оцінку внутрішньої ефективності (адаптація бізнес-процесів, забезпечення безперервності діяльності, ефективність використання ресурсів), другий - зовнішньої відповідності (взаємодія з інституційним середовищем, рівень інтеграції у місцеву економіку, соціальна прийнятність), а третій - стратегічної перспективності (досягнення цільових показників розвитку, інноваційний та інвестиційний потенціал розвитку, стійкість до нових викликів, можливість забезпечувати поточні показники виробничих потужностей, а також забезпечення запиту споживчих очікувань та можливостей).

Для формалізації кваліметричної оцінки релокації доцільно використовувати шкалювання результатів за визначеними критеріями, побудову експертних матриць вагових коефіцієнтів, застосування методів багатокритеріального аналізу (наприклад, АНР, TOPSIS, SMART, ELECTRE), а також побудову інтегрального показника результативності. Запропонований підхід передбачає кількісне представлення як об'єктивних показників (виробничі витрати, тривалість простою, обсяг залучених інвестицій, обсяг ринку), так і суб'єктивних оцінок (експертна оцінка рівня інтеграції у нове середовище, рівень ризику, соціальна чутливість, відповідність до місцевих трендів).

Методичні підходи до оцінювання кваліметрії результативності релокації підприємств повинні враховувати специфіку галузі, рівень ризику середовища, адаптивні можливості та гнучкість організаційної структури, а також стратегічну спрямованість самої релокації - чи вона має умовно оборонний (збереження діяльності, ринку збуту), чи наступальний (відкриття нових можливостей, ринків, товарів та послуг) характер. У результаті це дозволить не лише оцінити факт результативності переміщення, але й закласти підґрунтя для формування моделей підвищення ефективності релокаційних процесів у трансформаційній економіці. Фінансове забезпечення для релокованого бізнесу вкрай важливе, оскільки цей процес може потребувати значних витрат та інвестицій як фінансових так і часових у забезпеченні успішного перенесення бізнесу з одного місця на інше. Ось деякі характеристики цього фінансового забезпечення:

1. Витрати на релокацію: Фінансування релокації включає витрати на перевезення обладнання, інфраструктури, оренду нового простору, будівництво чи реконструкцію, а також оплату послуг спеціалістів та спеціалізованих підприємств.

2. Фінансування витрат на зупинку діяльності: Підприємство може переживати припинення діяльності під час процесу релокації. Фінансове забезпечення може покривати втрати від зупинки виробництва, втрати прибутку та забезпечувати роботу персоналу для збереження його цілісності.

3. Фінансування нових інвестицій: Релокація може потребувати інвестицій у нові технології, оновлення обладнання, рекламу та маркетинг для пристосування до нового ринку або середовища.

4. Фінансування правових та регуляторних питань: Релокація може вимагати оплати правових послуг для вирішення питань, пов'язаних із законами, правилами та відповідності до регуляторних державних вимог.

5. Підтримка персоналу: Фінансове забезпечення може включати витрати на пошук та/або перепідготовку працівників, для можливості адаптації до нових умов роботи або навичок, необхідних для виконання відповідних завдань.

6. Фінансові ризики та резервування: Підприємство може стикнутися з фінансовими ризиками, пов'язаними з непередбачуваними витратами або

затримками у реалізації релокаційних планів. Резервні кошти чи фінансові інструменти можуть зменшити ці ризики.

7. Диверсифікація джерел фінансування: Залучення кількох джерел фінансування (наприклад, кредитів, грантів, інвестицій тощо) може допомогти забезпечити стабільність підприємства під час періоду та процесу релокації. Фінансове забезпечення релокації підприємства є ключовим елементом у забезпеченні успішного перенесення бізнесу, збереженні його конкурентоспроможності, адаптації та підтримці у розвитку в новому середовищі.

Програми допомоги бізнесу можуть бути важливим видом фінансового забезпечення для релокованих (переміщених) підприємств. Ці програми можуть включати фінансову підтримку, навчання, консультування та інші види допомоги.

Фінансова підтримка може включати гранти, позики, інвестиції та інші форми фінансування, які допоможуть підприємству відновити або розвинути свою діяльність у новому місці. Основні джерела фінансового забезпечення релокованих підприємств наведено на рис. 1.1.

Наприклад, програма допомоги може надати фінансування на відкриття нового виробництва або придбання нового обладнання. Навчання та консультування можуть допомогти релокованим підприємствам зрозуміти нові правила та регулювання, а також збільшити свої знання та навички у нових галузях діяльності, що може допомогти підприємству адаптуватись до нових умов та забезпечити або збільшити свою конкурентоспроможність. Програми допомоги бізнесу можуть стати важливим видом фінансового забезпечення для релокованих підприємств, допомагаючи їм відновити свою діяльність у новому місці та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Також важливим видом фінансового забезпечення для релокованих підприємств є гранти. Гранти - це безвідсоткові кошти, які надаються підприємству на здійснення конкретних проектів або дій, які відповідають критеріям, встановленим надавачем гранту. Гранти можуть надаватися різними організаціями, такими як державні та міжнародні організації, фонди, благодійні організації та інші. У багатьох випадках релоковані підприємства можуть

отримати гранти на здійснення проєктів, що в подальшому сприятимуть їхньому відновленню та розвитку у новому місці.

Наприклад, гранти можуть бути надані на відновлення виробничих потужностей, придбання або модернізацію нового обладнання та технологій, навчання працівників тощо. Такі проєкти можуть допомогти релокованим підприємствам забезпечити стійкий розвиток та підвищити їхню конкурентоспроможність у нових умовах.

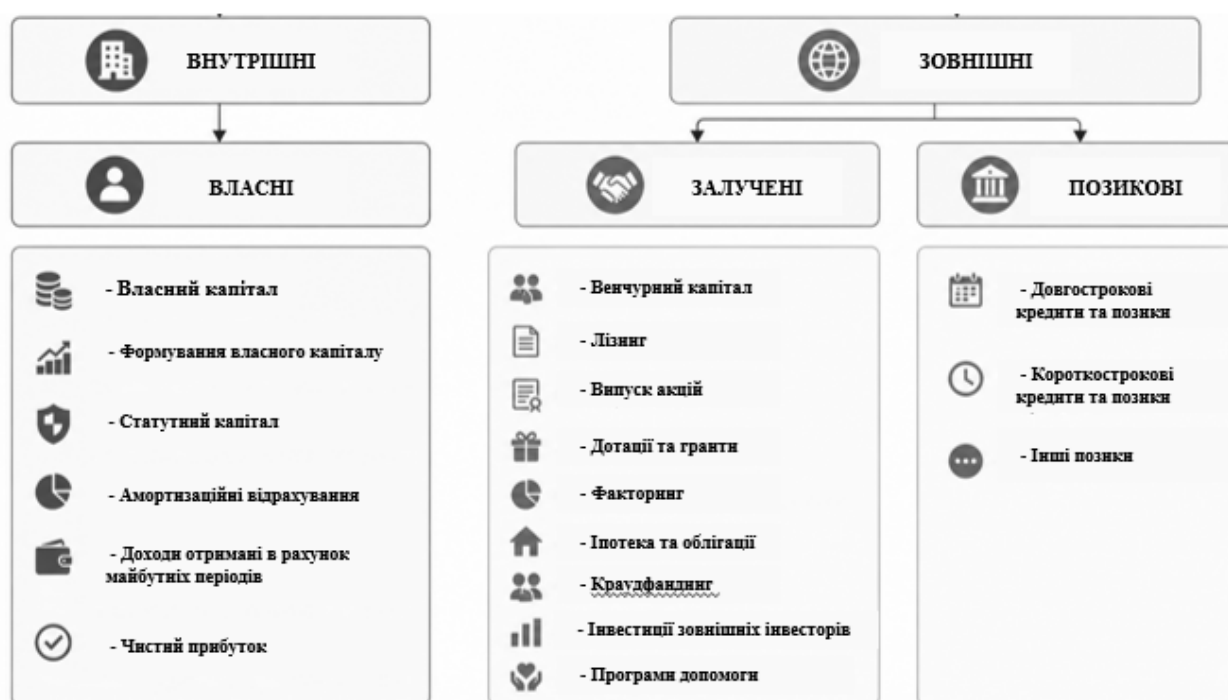


Рисунок 1.2. Джерела фінансового забезпечення релокованих підприємств

Джерело: складено авторами

Релоковані підприємства можуть звернутися до банків з проханням про надання кредиту або спеціалізованої позики на різні потреби, такі як відновлення виробництва, придбання нового обладнання та технологій, розширення бізнесу та інше. Кредити та позики - це грошові кошти, які надаються банком або іншою фінансовою установою на певних умовах із заздалегідь погодженими умовами фінансування. Банки можуть надавати кредити під різні застави, наприклад, під нерухомість, обладнання або інші активи підприємства.

При зверненні до банківських установ релоковані підприємства повинні відповідати низці вимог, що забезпечують належний рівень фінансової надійності позичальника. Серед ключових критеріїв слід виокремити наявність стабільного грошового потоку, позитивної кредитної історії, фінансової звітності, яка підтверджує платоспроможність підприємства, а також реалістичного бізнес-плану подальшого розвитку. Водночас підприємства мають бути готовими виконувати взяті на себе фінансові зобов'язання щодо своєчасного повернення кредитних коштів та сплати відсотків відповідно до умов укладених договорів. У сучасних умовах воєнної економіки саме доступ до фінансових ресурсів часто виступає визначальним чинником відновлення операційної діяльності, модернізації виробничих процесів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності релокованих компаній.

Фінансове забезпечення відіграє ключову роль у процесі релокації підприємств, оскільки створює основу для безперервності бізнес-процесів, збереження кадрового потенціалу та підтримання ринкових позицій. Переміщення виробничих потужностей, логістичної інфраструктури, обладнання та персоналу потребує значних фінансових витрат, які далеко не завжди можуть бути покриті за рахунок власних ресурсів підприємства. Саме тому ефективне фінансове забезпечення стає одним із визначальних факторів успішної адаптації бізнесу до нових умов функціонування. Воно дозволяє підприємствам не лише відновити діяльність після переміщення, але й створює передумови для подальшого розвитку, впровадження інновацій та розширення ринків збуту.

Особливого значення в умовах масштабних релокаційних процесів набувають державні, регіональні та міжнародні програми підтримки бізнесу. Грантові програми, пільгове кредитування, компенсаційні механізми, фінансова допомога міжнародних організацій та фондів сприяють зменшенню фінансового навантаження на підприємства та дозволяють їм швидше адаптуватися до нового економічного середовища. Такі інструменти не лише забезпечують необхідний ресурс для відновлення діяльності, а й стимулюють підприємства до впровадження сучасних технологій, підвищення рівня цифровізації та розвитку нових напрямів бізнесу. У цьому контексті фінансова підтримка виконує роль

каталізатора трансформаційних процесів, підвищуючи стійкість підприємств до зовнішніх викликів та сприяючи формуванню їхньої довгострокової конкурентоспроможності. Водночас результати дослідження свідчать, що ефективність релокації не може оцінюватися виключно через фінансові показники. Сучасні умови господарювання потребують комплексного підходу, який враховує не лише економічні результати діяльності підприємства, але й організаційні, інноваційні, соціальні та інституційні аспекти його функціонування. Саме тому особливої актуальності набуває формування методичних підходів до оцінювання кваліметрії результативності релокації підприємств.

Запропоновані методичні підходи до оцінювання кваліметрії результативності релокації формують цілісну систему аналітичного забезпечення, що дозволяє комплексно досліджувати наслідки переміщення підприємств. Їх використання передбачає інтеграцію економічних, організаційних, кадрових, інноваційних та соціальних параметрів у єдиний оцінювальний контур. Це дає можливість визначити не лише поточний рівень ефективності релокації, а й оцінити стратегічну стійкість підприємства, рівень його адаптивності до нових умов функціонування, здатність генерувати інновації та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал.

Особливістю кваліметричного підходу є можливість кількісного вимірювання якісних характеристик розвитку підприємства, що значно розширює аналітичні можливості дослідника та управлінця. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони процесу релокації, визначити критичні фактори успіху та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення результативності діяльності підприємств у новому середовищі. Крім того, результати кваліметричного оцінювання можуть бути використані для формування регіональної політики підтримки бізнесу, удосконалення державних програм стимулювання підприємництва та розроблення механізмів підвищення економічної стійкості релокованих підприємств.

Таким чином, комплексне поєднання фінансових механізмів підтримки та сучасних методичних підходів до оцінювання результативності релокації створює

науково обґрунтоване підґрунтя для забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах трансформаційної економіки, що сприяє не лише відновленню господарської діяльності після переміщення, але й формуванню нових можливостей для економічного зростання, підвищення адаптивності та зміцнення конкурентних переваг підприємств у довгостроковій перспективі.

1.3 Технологія розробки та обґрунтування процесу релокації підприємств

Врахування зарубіжного досвіду релокації в умовах невизначеності може допомогти компаніям уникнути непередбачених труднощів, оптимізувати процес переміщення та забезпечити більш успішну адаптацію до нових умов. Бізнес - це динамічна галузь, яка постійно змінюється та розвивається відповідно до вимог часу. Багато успішних компаній стикаються з необхідністю розширювати свою діяльність, що може призвести до необхідності релокації в іншу місцевість, країну або навіть континент.

Оскільки, негативні події, такі як бойові дії, стихійні лиха та інші обставини непереборної сили, можуть бути драйвером релокації. Компанії можуть бути змушені релокуватись через скорочення виробничих потужностей або збільшення витрат, таких як оренда або логістичні витрати.

Варто також зазначити, що релокація бізнесу може мати як позитивний, так і негативний вплив на місцеву економіку. Вона може створити нові робочі місця та збільшити прибутки, або ж призвести до зниження конкурентоспроможності місцевого бізнесу та викликати соціальну напруженість. Релокація може відкрити доступ до нових ринків, укласти вигідніші контракти з партнерами, збільшити продажі та прибутки. Переїзд також може бути вигідним для компаній, коли політична та економічна ситуація в країні, де діє компанія, нестабільна. Однак релокація бізнесу може бути дуже складним процесом і вимагати зосередження великої кількості зусиль та ресурсів. Перш ніж прийняти

рішення про релокацію, компаніям необхідно ретельно проаналізувати потенційні ризики та переваги і опрацювати їх зі своїми партнерами та інвесторами.

Релокація підприємств є необхідною складовою економічного розвитку та зростання, але має відбуватися зважено з розумінням і повагою до відповідних місцевих законів і культури. Розглядаючи зарубіжний досвід релокації в контексті переміщення бізнесу в Україні під час військових дій, існує декілька причин, чому це важливо:

- зарубіжний досвід може надати цінний досвід, дозволяючи уникнути помилок, які зробили інші компанії у подібних обставинах, а також використати стратегії, що призвели до успіху;
- професійні консультації та експертний підхід: консультанти та експерти, які мають досвід у релокації бізнесу в умовах кризових ситуацій, можуть надати цінні поради та рекомендації для здійснення успішного переходу;
- адаптація кращих практик: знання кращих практик з релокації з інших країн може бути корисним для адаптації та впровадження ефективних стратегій при обставинах неперборної сили;
- розширення мережі контактів: контакти з фахівцями та компаніями, які мають досвід у релокації, можуть забезпечити цінну підтримку, ресурси та можливості співпраці;
- врахування унікальних аспектів країни: зарубіжний досвід може допомогти розібратися у специфіці релокації в Україні, врахувати особливості місцевої політики, економіки, культури та правових аспектів.

Одним з яскравих прикладів зарубіжної релокації є період економічної кризи в Греції в 2007-2008 років. В роботі Нікоса Капіцініса розглядається основні аспекти масового переміщення грецького бізнесу в Болгарію для того, щоб мати змогу забезпечити збереження бізнесу в важкий період для грецької економіки¹. Світова криза 2007-2008 років серйозно вплинула на грецький бізнес та економіку в цілому. Греція була однією з країн, яка найбільше постраждала від кризи через значний рівень державного боргу та бюджетного дефіциту.

¹ Kapitsinis N. The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance. *GeoJournal*. 2019. № 84. P. 321–343. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10708-018-9863-6>

В результаті кризи банки скоротили обсяги кредитування, що призвело до того, що підприємствам було складно залучати кошти. Багато компаній зіткнулися з проблемами ліквідності, скороченням продажів і скороченням робочих місць. Однак, деякі грецькі компанії змогли впоратися з кризою і знайти шляхи виходу зі скрутного становища. Зокрема, експортно-орієнтовані компанії виграли від слабкого курсу євро і підвищили конкурентоспроможність своєї продукції на міжнародних ринках.

Внаслідок кризи 2007-2008 років багато грецьких компаній релокували до Болгарії. На той час Болгарія була більш сприятливим бізнес-середовищем, з нижчими податками, нижчим рівнем заробітної плати та орендною платою, а також привабливими інвестиційними умовами. Деякі з компаній, що переїхали до Болгарії, зосередилися на інформаційних технологіях та віддаленому доступі. Зокрема, низка грецьких компаній, що працюють у сфері інформаційних технологій, перенесли свою діяльність до Болгарії, щоб скористатися перевагами більш сприятливого бізнес-середовища. Криза також вплинула на міжнародний бізнес у Болгарії. Багато іноземних компаній шукали шляхи скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності. Низькі витрати на робочу силу та оренду приміщень, а також низькі податки зробили Болгарію привабливим місцем для таких компаній. Спостерігається тенденція, що закінчення кризи дозволило грецькому уряду вжити заходів для покращення бізнес-середовища в країні, таких як: зниження податків та спрощення процедур реєстрації бізнесу. Ці заходи зробили Грецію більш привабливою для підприємців і збільшили кількість нових бізнес-локацій в країні (рис. 1.2)

Криза також навчила підприємців та інвесторів бути більш обережними при виборі нових локацій, що призвело до розвитку нових ринків. У Греції з'явилися нові галузі та регіони, що дало компаніям можливість обирати більш різноманітну базу для діяльності. У дослідженні грецької кризи розглядаються проблеми, що виникли в Греції у 2008 році, та їхній вплив на економіку та бізнес².

² Gourinchas Pierre-Olivier, Philippon Thomas, Vayanos Dimitri. The Analytics of the Greek Crisis. *NBER Macroeconomics Annual*. 2017. № 31. P. 1-81. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/690239>

Автори зосереджуються на детальному аналізі економічної кризи в Греції, виявленні причин, що призвели до кризи, та дослідженні шляхів виходу з неї.

У статті автори зазначають, що криза в Греції вплинула на бізнес і призвела до значних змін у суспільстві. Вони стверджують, що в результаті кризи обставини призвели до зниження економічної активності, зростання безробіття та зниження довіри до банків і урядів. Це призвело до скорочення бізнесу, зменшення інвестицій та розвитку нових бізнесів. Компанії в Греції почали шукати інвестиції та можливості для розвитку в інших країнах, що можна розглядати як процес релокації. Авторами проведено аналіз таких факторів, як криза довіри, зростання боргу, бюджетний дефіцит, банкрутство та зміни в державній політиці, що вплинули на грецькі компанії та їхню релокацію. У статті також розглядається роль міжнародного співтовариства в підтримці Греції під час кризи і в її посткризовому відновленні.

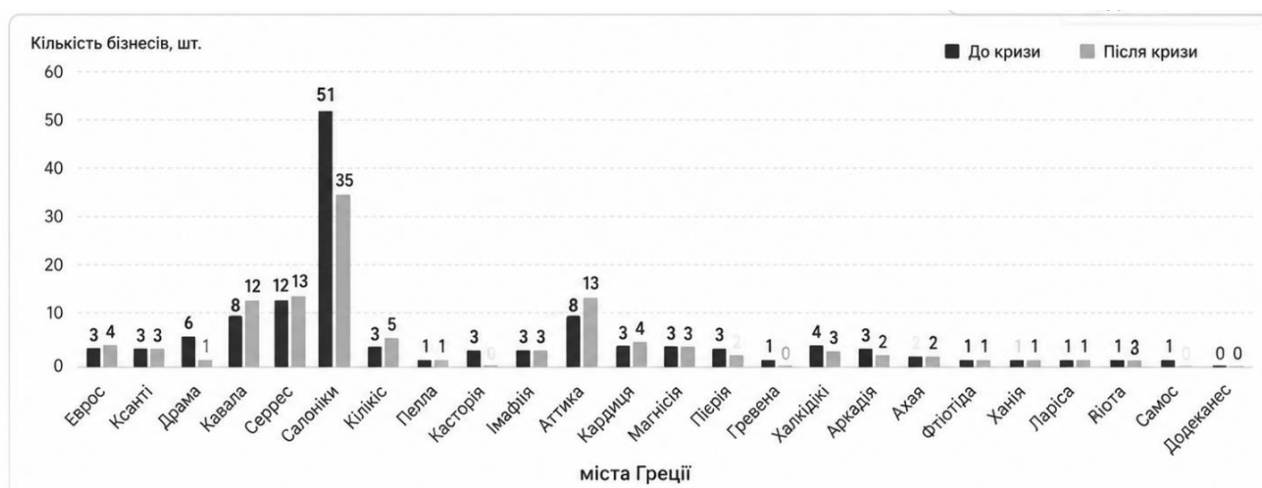


Рисунок 1.3. Відображення впливу релокації грецького бізнесу у результаті кризи 2007-2008 рр. Джерело: розроблено авторами на основі відкритих даних ³

Джерело: складено авторами

Загалом, огляд впливу грецької кризи на бізнес та основних аспектів його переміщення засвідчує, що криза мала негативний вплив на грецький бізнес і спровокувала процес релокації. Крім того, автори стверджують, що криза в Греції

по-різному вплинула на різні сектори економіки. Наприклад, експортно-орієнтовані галузі, такі як туризм і сільське господарство, постраждали менше, ніж ті, що залежать від внутрішнього ринку, такі як будівництво і роздрібна торгівля. Вони також зазначають, що ситуація ускладнилася через зниження фінансової стабільності в країні, через що компаніям стало важче отримувати кредитне фінансування в банках. Як наслідок, деякі компанії прийняли рішення про релокацію або скорочення своєї діяльності в Греції.

На основі результатів дослідження автори роблять висновок, що релокація компаній в основному пов'язана з нестабільністю макроекономічної ситуації в країні, а не з нестабільністю в конкретних галузях. Однак вони зазначають, що наслідки такої релокації можуть бути більш серйозними для економіки країни в цілому, оскільки Підприємства, що переміщуються, можуть забрати з собою ресурси і технології, які могли б бути корисними для національної економіки. Таким чином, можна зробити висновок, що криза в Греції мала значний вплив на бізнес в країні, що призвело до релокації деяких компаній.

Ще один приклад релокації описує Джеймс Сіодла внаслідок трагедії, що сталась у Сан-Франциско в 1906 році⁴. Землетрус 1906 року в Сан-Франциско був одним з найбільших стихійних лих в історії США, завдавши значної шкоди місту та його підприємствам. Незважаючи на це, бізнес у Сан-Франциско продовжував розвиватися. Першою реакцією після землетрусу було намагання зберегти те, що залишилося після нього. Більшість підприємств знову відкрилися після землетрусу, щоб продовжувати працювати і допомагати місту та своїм працівникам. Водночас землетрус прискорив розвиток багатьох інноваційних технологій, таких як електричне освітлення і телефони, які раніше були доступні лише обмеженій кількості людей. Однак, коли майже 80% міста було зруйновано, більшості підприємств довелося переобладнатись і релокуватись на нові місця. Багато підприємців вирішили звернути увагу на нові ринки та можливості, що відкрилися після землетрусу, особливо в будівельній галузі. Вірячи в те, що їхня

⁴ Siodla James. Firms, fires, and firebreaks: The impact of the 1906 San Francisco disaster on business agglomeration. *Regional Science and Urban Economics*. 2021. № 88. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166046221000193?via%3Dihub>

галузь може допомогти у відбудові міста, підприємці почали активно будувати нові будинки та магазини.

Також було виявлено, що після землетрусу розмір підприємств, які працювали в місті, зменшився, а бізнес став більш сконцентрованим у певних географічних зонах. В результаті на околицях міста утворилися нові бізнес-центри, що змінило структуру бізнесу. Землетрус став важливою віхою для розвитку бізнесу в Сан-Франциско. У місті з'явилося багато нових та інноваційних підприємств, особливо у сфері транспорту, фінансів та технологій. Після катастрофи, бізнес у Сан-Франциско не лише відновився, а й розвивався в нових напрямках. Нові будівлі, зведені на місці зруйнованих, стали новими торговими центрами, даючи змогу залучаючи нових інвесторів. Крім того, землетрус став поштовхом до архітектурних інновацій. Замість традиційного цегляного та кам'яного будівництва, багато будинків почали будувати зі сталі та бетону. Це було не тільки економічно ефективно, але й зробило їх більш стійкими до землетрусів.

Разом з тим після землетрусу були створені нові підприємства, які допомогли відновити місто. Наприклад, низка компаній, які спеціалізувалася на будівництві, були відповідальними за створення нових споруд, інші почали ремонтувати пошкоджені будівлі, а треті надавали послуги з ліквідації наслідків стихійних лих. Таким чином, землетрус у Сан-Франциско не зупинив бізнес, а навпаки, надав можливість для впровадження інновацій та розвитку.

Наступним для аналізу є дослідження економіста Університету Дьюка Джейкоба Вігдора щодо впливу урагану Катріна на економіку Нового Орлеана та прилеглих регіонів було⁵.

Вігдор досліджує вплив урагану на зайнятість, особистий дохід, інвестиції та інші макроекономічні показники. Він використовує дані з різних джерел, включаючи дані перепису населення, опитування економічної активності та дані про страхові виплати. Дослідження є частиною великої наукової літератури, що вивчає економічні наслідки природних катастроф. Один з головних висновків

⁵ Vigdor Jacob. The Economic Aftermath of Hurricane Katrina. *Journal of economic perspectives*. 2008. №4(22). P. 135-154. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.22.4.135>

Вігдора полягає в тому, що економічні наслідки урагану Катріна були набагато меншими, ніж очікувалося. На перший погляд, ураган міг мати серйозні економічні наслідки, включаючи значне зростання безробіття та зменшення інвестицій. Однак Вігдор виявив, що хоча ураган мав значний вплив на економіку регіону, він не мав катастрофічних економічних наслідків. Він пояснив це тим, що багато людей, які постраждали від урагану, були змушені переїхати в інші місця, що згодом сприяло збільшенню попиту на будівельні та ремонтні послуги. Іншим фактором стало надходження значних коштів у регіон після урагану. За рахунок федеральних коштів було відбудовано інфраструктуру та економіку. Це дозволило захистити робочі місця та відновити баланс місцевої економіки. Однак, Вігдор зазначає, що не всі групи населення мали рівний доступ до відновлення після урагану. Найбільше постраждали люди з низькими доходами і ті, хто проживає в найбільш постраждалих районах. Крім того, деякі сектори економіки, такі як туризм і рибальство, продовжують страждати від ураганів. Одне з припущень, що ґрунтується на роботі Вігдора, полягає в тому, що після стихійного лиха, яке завдає значної шкоди місцевій економіці та інфраструктурі, підприємствам може знадобитися передислокація. Релокація також є одним із способів підтримки економіки після стихійного лиха, що дозволяє компаніям знову почати працювати в більш безпечному та стабільному середовищі. Дослідження Вігдора також показує, що інвестиції в інфраструктуру та підтримка малих та середніх підприємств відіграють важливу роль у відновленні економіки після катастрофи. Ці фактори можуть зменшити ризик для переміщення бізнесу та забезпечити його ресурсами, необхідними для швидкого відновлення після стихійного лиха. Крім того, дослідження Джейкоба підкреслює важливість ефективної координації між державними та федеральними органами управління економікою з метою максимального сприяння переміщенню бізнесу та економічному відновленню після катастрофи. Ще однією роботою на тему впливу урагану Катріна є наукова стаття написана Нараяном Састрі та Джессі Грегорі у 2014 році⁶. Дослідження ґрунтувалося на даних, зібраних з анкет, які роздавали

⁶ . Sastry N, Gregory J. The location of displaced New Orleans residents in the year after Hurricane Katrina. *Demography*. 2014. № 51(3). P. 753-75. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4048822/>

постраждалим у різних районах Нового Орлеана після урагану. Загалом було проаналізовано дані понад 1,5 мільйона людей.

Результати показали, що менше половини тих, хто евакуювався з Нового Орлеана протягом року після урагану, повернулися до Нового Орлеана. Також з'ясувалося, що ті, хто повернувся до Нового Орлеана, частіше живуть у тих самих районах, що й до урагану, ніж ті, хто не повернувся. Крім того, більшість тих, хто не повернувся до Нового Орлеана, переїхали до інших міст Луїзіани.

Автори цієї роботи роблять висновок, що на додаток до фінансової допомоги і повернення до нормального життя, людям, які постраждали від стихійних лих, таких як ураган Катріна, повинна бути надана можливість зберегти соціальні зв'язки і звички, які є важливими для їхнього емоційного стану і загального благополуччя.

Загалом, у цьому дослідженні досить детально описано процес переселення після урагану Катріна та визначено основні тенденції щодо місцезнаходження переміщених осіб протягом року після стихійного лиха. Автори також досліджували переїзд бізнесу. Вони відзначили, що релокація мешканців Нового Орлеана після урагану був тісно пов'язаний з роботою. Автори відзначили, що більшість тих, хто повернувся до міста, знайшли нові будинки в тих районах, де вони жили до урагану. Однак для тих, хто був змушений релокуватись в інше місце, фактором, який найбільше вплинув на вибір нового місця проживання, була наявність робочих місць у цьому районі. Автори зазначають, що «більшість тих, хто повернувся до Нового Орлеана, знайшли роботу в роздрібній торгівлі, сфері послуг та інших секторах, де до урагану було мало робочих місць». Водночас ті, хто релокувався до інших міст, часто обирали райони з більшими можливостями знайти нову роботу, тобто великі міста.

Стаття Йоріса Кнобена «Вплив корпоративної релокації на діяльність Підприємства» присвячена вивченню впливу корпоративної релокації на діяльність Підприємства шляхом огляду наукових досліджень у цій сфері⁷. Автор

⁷ Knoben Joris, Leon A. G. Oerlemans. The effects of firm relocation on firm performance – A literature review. *European Regional Science Association, ERS conference papers*. 2005. URL: https://www.academia.edu/26827124/The_effects_of_firm_relocation_on_firm_performance_A_literature_review

розглядає різні аспекти релокації, включаючи мотивацію релокації та типи стратегій релокації.

Однією з основних аспектів, що аналізуються в цій статті, є мотиви релокації. Автори зазначають, що мотиви можуть відрізнятися в різних контекстах і галузях. Загальні мотиви включають доступ до нових ринків, економію витрат, покращення бізнес-середовища, політичну стабільність та отримання конкурентних переваг. Розуміння мотивації є важливою складовою для аналізу впливу релокації на продуктивність та конкурентоспроможність компанії.

У статті також описуються різні типи стратегій релокації. Автори виділяють географічну релокацію, яка означає переміщення компанії з одного регіону або країни в інший. Також досліджується вертикальна релокація, коли компанія релокує свою продукцію або ланцюжок поставок в інше місце, і горизонтальна релокація, коли компанія переміщується в межах одного регіону або країни. Кожна з цих стратегій має свої особливості і може по-різному впливати на результати діяльності компанії. Дослідження, розглянуті в цій статті, показують, що вплив релокації на результати діяльності компанії є комплексним і залежить від багатьох факторів. Зокрема, ця стаття вказує на такі важливі аспекти:

Деякі дослідження показують, що релокація має позитивний вплив на продуктивність компанії. Наприклад, релокація до більш розвиненої місцевої економіки або до місця зі спрощеним доступом до фінансових ресурсів та людського капіталу може сприяти підвищенню продуктивності. Однак, деякі дослідження показують, що релокація може мати негативний вплив на продуктивність, особливо якщо нові процеси не були належним чином підготовлені або впроваджені.

Релокація може мати значний вплив на здатність компанії до інновацій. Деякі дослідження показують, що релокація до технологічно розвиненого регіону або групи компаній покращує доступ до знань і створює інноваційне середовище, яке заохочує створення нових ідей та розробку нових продуктів і послуг. Релокація може призвести до втрати важливих зв'язків із зацікавленими

сторонами, такими як клієнти, постачальники, партнери та працівники. Побудова нових та відновлення втрачених відносин потребує часу та зусиль, що може вплинути на результати діяльності компанії.

Успіх релокації залежатиме від контекстуальних факторів, таких як економічна, політична та соціокультурна ситуація в регіоні призначення. Наприклад, звертається увага на важливість місцевого бізнес-середовища, правової системи, інфраструктури та ринкового середовища для успішної релокації та отримання позитивних результатів. Країни та регіони з добре розвинутою економікою, стабільними інституціями та підтримкою бізнесу, як правило, пропонують сприятливі умови для релокації та покращення результатів діяльності компаній.

Успішна релокація також залежить від стратегічного планування та аналізу ризиків. Компанії, які проводять детальне дослідження та оцінку перед переїздом, зазвичай мають більше шансів досягти позитивних результатів, що включає аналіз економічної ефективності, оцінку конкурентного середовища, прогнозування змін у споживчому попиті та визначення потенційних викликів і перешкод. В нашому науковому дослідженні розглядається вплив релокації на зайнятість, де зазначається, що релокація може вплинути на працівників різними способами, включаючи потенційне безробіття, перекваліфікацію працівників і зміни в розподілі робочої сили. Успішна релокація передбачає здатність компанії ефективно управляти процесом переїзду та надавати підтримку працівникам.

Аналіз статті Волтера Діаса «Business closure and relocation: a comparative analysis of the Loma Prieta earthquake and Hurricane Andrew» дає змогу зробити наступні висновки⁸: У статті порівнюється вплив двох стихійних лих, землетрусу Лома-Прієта та урагану Ендрю, на закриття та релокацію бізнесу. Мета дослідження - виявити подібності та відмінності між цими кризами та їхній вплив на рішення Підприємств про закриття або релокацію.

⁸ Wasileski Gabriela, Rodríguez Havidán, Díaz Walter. Business closure and relocation: A comparative analysis of the Loma Prieta earthquake and Hurricane Andrew. *Disasters*. 2011. № 35. P. 102-29. URL: https://www.researchgate.net/publication/45719045_Business_closure_and_relocation_A_comparative_analysis_of_the_Loma_Prieta_earthquake_and_Hurricane_Andrew

Один з ключових висновків дослідження полягає в тому, що компанії, які стикаються зі стихійними лихами, реагують на них по-різному. Деякі компанії вирішують закрити свою діяльність, особливо якщо збитки є серйозними і їх важко відновити, тоді як інші вирішують перенести свою діяльність в інше місце. Дослідження також показало, що рішення про закриття бізнесу або релокацію залежить від таких факторів, як розмір компанії, наявність фінансових ресурсів, страхового покриття та підтримки з боку державних органів. Великі компанії більш схильні до релокації, оскільки вони можуть витримати фінансовий тягар переміщення, в той час як менші компанії з обмеженими ресурсами часто стикаються з рішенням про закриття.

Зокрема, у статті зазначається, що ураган Ендрю став причиною закриття більшої частини бізнесу у порівнянні з землетрусом Лома Пріета. Це, ймовірно, пов'язано з різним масштабом руйнувань і наслідків стихійного лиха. Ураган «Ендрю» завдав значної матеріальної шкоди, майже повністю зруйнувавши деякі райони і змусивши закрити багато підприємств. З іншого боку, землетрус Лома Пріета, хоча і мав серйозні наслідки, не призвів до такого масового закриття підприємств.

У статті також підкреслюється, що релокація бізнесу є складним процесом зі своїм набором проблем. Компанії, які приймають рішення про переїзд, повинні враховувати низку факторів, включаючи доступ до нових ринків, наявність та лояльність клієнтів, наявність робочої сили та інфраструктури. Крім того, переїзд може бути пов'язаний зі значними витратами, які не всі компанії можуть собі дозволити. Також аналізується важливість гнучкості та стратегічного планування для компаній, які стикаються з кризовою ситуацією. Завдяки готовності та здатності адаптуватися до змін вони можуть бачити можливості навіть у складних ситуаціях. Однак, щоб успішно релокуватися або відновитися після катастрофи, компанії повинні мати достатні ресурси, фінансову підтримку та державну підтримку, що підкреслює важливість співпраці між бізнесом, неурядовими організаціями та державними установами в процесі відновлення бізнесу після кризи. Колективні зусилля та ресурси можуть сприяти ефективній релокації та підтримці підприємств у складних ситуаціях.

Розроблено напрями для подальших досліджень впливу релокації на продуктивність підприємств, зокрема вплив різних кризових ситуацій та географічних регіонів, різних факторів, що впливають на успіх релокації, та вплив рішень на довгострокову перспективу, прийнятих підприємствами після кризи.

Стаття «Governing community relocation after major disasters: An analysis of three different approaches and its outcomes in Asia» авторами якої є Канако Іучі та Джона Мутте розглядаються три різні підходи до управління релокацією громад після великих стихійних лих в Азії⁹. Книга дає унікальне уявлення про те, як уряди та організації в Азії керують процесом переселення та проводять оцінку його наслідків.

Автори аналізують три різні підходи до управління релокацією: Низхідний, висхідний і змішаний.

- При низхідному підході релокація спрямовується і управляється урядом або центральним органом влади, який вирішує, куди релокувати, і надає допомогу при релокації.
- При висхідному підході громади беруть активну участь у прийнятті рішень про релокацію та розробці власних стратегій відновлення.
- Змішаний підхід поєднує елементи обох підходів.

Автори проаналізували країни Азії, зокрема Індію, Індонезію та Японію, щоб оцінити результати різних підходів до релокації громад. Вони досліджують фактори успіху та виклики, з якими стикаються країни при реалізації стратегій релокації. Отже, згідно статті успіх релокації громад залежить від кількох факторів, включаючи активну участь громад, увагу до їхніх потреб та культурної ідентичності, а також надання достатніх ресурсів для успішного відновлення та релокації. Ефективна комунікація та взаємодія між державними установами, громадами та іншими зацікавленими сторонами також виявилася важливим фактором успіху проектів переселення.

⁹ Iuchi Kanako, Mutter John. Governing community relocation after major disasters: An analysis of three different approaches and its outcomes in Asia. *Progress in Disaster Science*. 2020. Vol. 6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590061720300089>

Також підкреслюється важливість довгострокового планування та сталого розвитку в контексті релокації громад після стихійних лих. Вони вказують на необхідність забезпечення доступу до базових інфраструктурних послуг, робочих місць, освіти та охорони здоров'я на новому місці. Добре розроблена програма релокації, яка враховує індивідуальні потреби громади, може сприяти підвищенню якості життя та стійкості після стихійного лиха.

Загалом, дослідження «Governing community relocation after major disasters: An analysis of three different approaches and its outcomes in Asia» надає важливу інформацію щодо ефективного управління релокацією після стихійних лих та вказує на необхідність враховувати потреби громади та її участь у прийнятті рішень, а також забезпечувати достатні ресурси і довгострокове планування для досягнення успішних результатів. Ці висновки мають значення для розробки ефективної політики релокації та підтримки відновлення громад після стихійних лих не лише в Азії, а й в усьому світі.

Дослідницька стаття «Leaving Place, Restoring Home: Enhancing the Evidence Base on Planned Relocation Cases in the Context of Hazards, Disasters, and Climate Change», авторами якої є Еріка Боуер та Санджула Вірасінгхе, пропонує розглянути конкретні приклади запланованої релокації в контексті загроз, катастроф та зміни клімату¹⁰. Метою дослідження є покращення доказової бази з питань релокації за допомогою тематичних досліджень. Автори описують методологію дослідження, засновану на аналізі тематичних досліджень запланованої релокації у зв'язку з різними типами катастроф, такими як зсуви, повені та зміна клімату. Розглядаються такі аспекти, як мотивація релокації, процеси планування та реалізації, вплив на громаду та навколишнє середовище, а також результати та виклики після релокації. Автори підкреслюють важливість збору даних і документування випадків релокації з метою створення надійної бази даних для подальшого аналізу та прийняття рішень. Вони також вказують на необхідність забезпечення етичного і справедливого процесу релокації,

¹⁰ Bower Erica, Weerasinghe Sanjula. Restoring home. Enhancing the evidence base on planned relocation cases in the context of hazards, disasters, and climate change. Platform on disaster displacement. 2021. 74 p. URL: https://environmentalmigration.iom.int/sites/g/files/tmzbd1411/files/documents/pdd-leaving_place_restoring_home-2021-screen_compressed.pdf

включаючи захист прав і потреб залучених громад. У документі також зазначається, що уроки, винесені з досвіду релокації, є важливими для розробки політики і практики управління ризиками та зміною клімату.

Дослідження робить важливий внесок у розуміння процесів запланованої релокації в контексті загроз, катастроф та зміни клімату. Вона узагальнює результати досліджень щодо випадків релокації, визначає загальні тенденції та встановлює основні принципи ефективних стратегій релокації. Автор визначає недоліки та виклики, з якими стикаються кейси релокації, включаючи соціальні, екологічні та економічні наслідки, труднощі в управлінні процесом релокації та вплив на психологічний стан і якість життя залучених громад. Автори звертають увагу на необхідність глибшого розуміння контексту та особливостей кожного випадку релокації, а також на важливість широкого спектру заходів і стратегій, які враховують потреби та унікальні характеристики громади. Вони також підкреслюють важливість співпраці між державними установами, дослідниками та громадами у розробці та впровадженні ефективних програм релокації.

Одним із недоліків, згаданих у цій статті, є складність процесу релокації. Він вимагає детального планування та організації з урахуванням багатьох аспектів, таких як географічні особливості, інфраструктура, доступ до ресурсів, екологічні обмеження та культурні чинники. Цей процес може бути складним через відсутність координації між різними зацікавленими сторонами, брак фінансування, недостатню державну підтримку та недостатню увагу до потреб і прагнень залучених громад. Разом з тим, недоліком є соціальний вплив релокації. Зміна місця проживання може мати серйозні наслідки для життя людей, включаючи розрив соціальних зв'язків, втрату спільноти та традиційних культурних практик. Порушення домашнього середовища і способу життя може призвести до стресу, втрати ідентичності та зниження якості життя. Ще однією проблемою є вплив релокації на навколишнє середовище. Релокація громад може призвести до втрати і деградації екосистем, включаючи зменшення видового різноманіття, втрату природних ресурсів і забруднення навколишнього середовища, що може мати далекосяжні наслідки для біорізноманіття та екологічної стійкості.

У статті також зазначається, що однією з проблем є недостатня увага до прав людей, які беруть участь у релокації. Часто рішення про релокацію приймаються без належної участі та консультацій з населенням, що може порушувати їхні права та призводити до нерівності. Етичні аспекти релокації, в тому числі захист прав людини і дотримання принципів справедливості, є важливими для успішної реалізації програм релокації.

Крім того, підкреслюється важливість допомоги після релокації. Після релокації постраждалих громад важливо забезпечити їм доступ до житла, освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг. Неналежна підтримка після релокації може призвести до соціальної ізоляції та погіршення добробуту постраждалих громад. Загалом, стаття вказує на складність та багатогранність питань, пов'язаних з релокацією в умовах небезпек, катастроф та зміни клімату. Недоліки та виклики, виявлені авторами, підкреслюють необхідність ретельного планування, участі всіх зацікавлених сторін, врахування соціальних, екологічних та економічних наслідків, а також захисту прав людини та підтримки після релокації. Стаття закликає до подальших досліджень та розробки кращих практик у сфері релокації для забезпечення сталого розвитку та захисту інтересів відповідних громад в умовах небезпек, катастроф та зміни клімату.

Стаття «Small Businesses: Impact of Disasters and Building Resilience» є частиною програми «Crisis Prevention and Recovery», це стаття, підготовлена на замовлення Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй, присвячена вразливості мікро-, малого та середнього бізнесу (МСБ) до стихійних лих та потенціалу МСБ як фактору відновлення громади після кризи. У цьому світлі дана стаття має вирішальне значення для розуміння ролі МСБ в економічному та соціальному відновленні після стихійних лих»¹¹.

Однією з ключових тем, що обговорюються в цій статті, є вразливість МСП до стихійних лих. Різниця між МСБ та великими підприємствами полягає в їхньому розташуванні, ресурсах та залежності від місцевих ринків. Стихійні лиха

¹¹ Background Paper prepared for the Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2013. Small Businesses: Impact of Disasters and Building Resilience. 2013. 77 p. URL: <https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2013/en/bgdocs/UNDP,%202013.pdf>

можуть спричинити фізичну шкоду, втрату товарів та перебої у постачанні, що призводить до значних економічних втрат для МСБ. Вони також можуть бути більш вразливими до змін в економічному середовищі та зниження попиту на їхні товари та послуги.

Однак у статті також підкреслюється потенціал МСБ як важливих учасників процесу посткризового відновлення громади. МСБ можуть бути джерелом нових робочих місць та відновлення економічної активності в районах, що постраждали від стихійних лих. За належної підтримки МСБ можуть сприяти відновленню соціальної структури місцевих громад та забезпечити сталий розвиток. У цій статті висвітлено кілька аспектів, на які необхідно звернути увагу для успішного відновлення МСБ після стихійного лиха.

По-перше, важливо створити ефективні механізми підтримки МСБ, включаючи фінансові ресурси та технічну допомогу. Це може включати надання екстрених фінансових кредитів, грантів та страхових послуг для покриття збитків, спричинених стихійними лихами. Крім того, надання консультативних послуг, навчання та допомога у відновленні бізнесу може допомогти МСБ відновити свою діяльність та забезпечити зайнятість.

По-друге, необхідно сприяти взаємодії та співпраці між МСБ та різними зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, наукові установи, місцеві неурядові організації (далі НУО) та міжнародні організації. Це сприятиме обміну знаннями, ресурсами та найкращими практиками, які сприяють підвищенню стійкості МСБ та їх здатності відновлюватися після криз.

По-третє, важливо розглядати вплив стихійних лих на МСБ з гендерної та соціальної точки зору. Дослідження показують, що жінки та маргіналізовані групи є більш вразливими і можуть стикатися з більшими перешкодами у відновленні свого бізнесу після кризи. Тому важливо враховувати ці аспекти при розробці програм підтримки МСБ та забезпеченні рівних можливостей для всіх підприємців.

На основі аналізу дослідження «Small Businesses: Impact of Disasters and Building Resilience» можна зробити кілька висновків. По-перше, сектор МСБ є вразливим до стихійних лих через своє місцезнаходження, обмеженість ресурсів

та залежність від місцевих ринків. Вони стикаються з такими ризиками, як фізична шкода, втрата товарів, перебої в постачанні та зміни в економічному середовищі, що може призвести до значних економічних збитків і втрати робочих місць.

Однак у статті також підкреслюється потенціал МСБ як ключового рушія відновлення громади після кризи. Створюючи нові робочі місця, відновлюючи економічну активність та зміцнюючи соціальну інфраструктуру, МСБ можуть сприяти відновленню та розвитку після катастрофи. Це вимагає надання МСБ належної підтримки, доступу до фінансових ресурсів, навчання та технічної допомоги.

Ключовою рекомендацією цього документу є створення ефективних механізмів підтримки МСБ під час стихійних лих. Це може включати швидкий доступ до фінансових кредитів, грантів та страхових послуг, щоб дозволити МСБ відновити свою діяльність та пом'якшити фінансові втрати. Крім того, шляхом надання консультацій, навчання та сприяння обміну досвідом можна посилити стійкість МСБ та забезпечити їхню здатність до відновлення після кризи.

Загалом, стаття підкреслює важливу роль, яку мікро-, малі та середні підприємства (ММСБ) можуть відігравати як суб'єкти відновлення громад та сталого розвитку після стихійних лих. Надаючи належну підтримку та створюючи належне середовище, МСБ можуть підтримувати зайнятість, сприяти економічному відновленню та забезпечувати сталий соціальний прогрес. Розуміння вразливості та потенціалу МСБ може призвести до розробки ефективних стратегій та політик, спрямованих на підвищення стійкості підприємств та громад під час стихійних лих чи криз.

Стаття «War and Displacement: The Case of Ukraine» авторства Гвендолін Суссе з University of Oxford, досліджує вплив військового конфлікту на релокацію та міграцію населення в Україні¹². Автор аналізує військові події, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та їхній вплив на соціально-економічну сферу, зокрема на вітчизняне бізнес-середовище.

¹² Sasse Gwendolyn. War and Displacement: The Case of Ukraine. *Europe-Asia Studies*. 2020. № 72. P. 347-353. URL: https://www.researchgate.net/publication/340509851_War_and_Displacement_The_Case_of_Ukraine

У роботі стверджується, настання дій непереборної сили в Україні спричинив значну релокацію населення, в тому числі ВПО, змусивши їх покинути свої домівки та сімейний бізнес. Ця релокація мала серйозний вплив на бізнес-середовище в постраждалих районах.

У статті також обговорюються виклики, з якими стикається бізнес в умовах військового конфлікту. Вказується на труднощі з доступом до фінансування та кредитів, посилення нестабільності в економічному середовищі, зміни в попиті та споживанні, а також втрачені ринкові можливості через обмеження внутрішньої та зовнішньої торгівлі.

Також розглядається соціальний вплив війни на бізнес-середовище, зазначається, що внутрішньо переміщені особи та біженці стикаються з труднощами в адаптації до нового середовища та втратою соціальних зв'язків, що може вплинути на їхню здатність розпочинати або підтримувати існуючий бізнес.

У звіті також обговорюється роль державної політики та програм у наданні допомоги бізнесу, що зіткнувся з труднощами внаслідок війни. Зокрема, вказується на необхідність розробки та впровадження програм, спрямованих на підтримку бізнесу, таких як фінансова допомога, консультації та підтримка у сфері реклами та маркетингу. Такі заходи можуть сприяти відновленню та розвитку бізнесу в умовах військового конфлікту.

Крім того, у статті підкреслюється важливість співпраці між урядами, громадським сектором та міжнародними організаціями у вирішенні проблем, пов'язаних з релокацією або передислокацією бізнесу. Вона також вказує на те, що координація та співпраця між різними зацікавленими сторонами може підвищити ефективність та результативність програм та ініціатив, спрямованих на підтримку бізнесу на територіях, що постраждали від конфлікту.

Таким чином, у статті «War and Displacement: The Case of Ukraine» розглядається вплив військового конфлікту на бізнес-середовище в Україні. Звіт показує, що дії непереборної сили створюють серйозні виклики та негативно впливають на бізнес, включаючи руйнування інфраструктури, втрату бізнесу та зміни у попиті та споживанні. Також вказується на соціальні проблеми, з якими

стикаються внутрішньо переміщені особи та біженці, які можуть втратити можливість підтримувати свій бізнес.

У дослідженні підкреслюється важливість державної політики та програм, спрямованих на підтримку підприємців та підприємств, що постраждали від військового конфлікту. Автори рекомендують розвивати фінансові та консультаційні інструменти, які допоможуть бізнесу відновитися та розвиватися, а також надавати підтримку у сфері реклами та маркетингу.

Також наголошується на необхідності співпраці між різними зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, громадський сектор та міжнародні організації, для ефективного вирішення проблем, пов'язаних з постконфліктною релокацією та реконструкцією бізнесу.

Таким чином, стаття висвітлює серйозні виклики, з якими стикається бізнес в умовах військового конфлікту, а також необхідність розробки ефективної державної політики та співпраці між різними зацікавленими сторонами для підтримки та відновлення бізнесу на постраждалих територіях.

Стаття «The impact of forced displacement on host communities: A review of the empirical literature in economics» авторами якої є Паола Верме та Кірстен Шутлер, є важливим внеском у дослідження економічного впливу вимушеної релокації на приймаючі громади¹³. Вона містить огляд емпіричних досліджень в галузі економіки, які вивчали це питання, та аналізує різні аспекти, пов'язані з впливом вимушеної релокації на економіку та добробут.

У статті розглядається важливий аспект економічного впливу вимушеної релокації - зміни на ринку праці. У статті зазначається, що вимушена релокація може призвести до змін у структурі зайнятості та заробітної плати. Наприклад, посилення конкуренції на ринку праці може призвести до зниження заробітної плати для місцевих працівників. У той же час, це може створити нові можливості для працевлаштування для тих, хто був вимушено переміщений.

¹³ Verme Paolo, Schuetler Kirsten. The impact of forced displacement on host communities: A review of the empirical literature in economics. *Journal of Development Economics*. 2021. Vol. 150. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304387820301814>

Крім того, розглядається вплив вимушеної релокації на економічну діяльність приймаючих громад, зазначається, що може змінитися галузева структура економіки та виробничий ланцюжок. Наприклад, поява нового бізнесу, пов'язаного з потребами релокованих осіб, може стимулювати розвиток певних секторів економіки, таких як будівництво та сфера послуг. З іншого боку, переміщені особи можуть призвести до занепаду деяких галузей, таких як туризм і розваги, через зміну попиту і клієнтів.

У статті також розглядаються соціальні наслідки вимушеної релокації для приймаючих громад. У статті зазначається, що вимушена релокація може впливати на соціальні структури та міжособистісні стосунки. Наприклад, прибуття великої кількості релокованих осіб може призвести до змін у демографічному складі громад, викликаючи конфлікти і напруженість між різними групами. Крім того, релоковані особи можуть мати труднощі з адаптацією до нового середовища, що може вплинути на їхню соціальну інтеграцію та психологічне благополуччя. Також розглядається роль державної політики у вирішенні проблеми вимушеної релокації та її вплив на приймаючі громади. У ньому обговорюється необхідність розробки ефективних стратегій і політик, спрямованих на підтримку приймаючих громад у вирішенні проблем вимушеної релокації. Наприклад, запровадження програм підтримки малого та середнього бізнесу, фінансової допомоги та навчання може сприяти підтримці та розвитку економічної активності в приймаючих громадах.

Таким чином, стаття «The impact of forced displacement on host communities: A review of the empirical literature in economics» відображає значний інтерес до вивчення економічного впливу вимушеної релокації на приймаючі громади. У роботі показано, що така вимушена міграція може мати низку економічних, соціальних та політичних наслідків, і закликає до розробки комплексного підходу до управління цим явищем. Дослідження, представлене в цій роботі, надає важливі висновки для розробки політики та стратегій, спрямованих на підтримку приймаючих громад під час вимушеної релокації. Зокрема, воно підкреслює необхідність забезпечення економічної стабільності та розвитку шляхом

підтримки малого та середнього бізнесу та створення сприятливих умов для його функціонування.

У дослідженні зазначається, що важливо приділяти належну увагу соціальним наслідкам вимушеної релокації. Політики повинні сприяти соціальній інтеграції переміщених осіб у приймаючі громади та забезпечувати їхню рівноправну участь в економічному та соціальному житті. Також важливо сприяти взаєморозумінню між приймаючою стороною і переміщеними особами та вирішувати можливі конфлікти.

Також вказується на необхідність того, щоб державні органи та міжнародні організації відігравали активну роль у розробці політики, спрямованої на підтримку економічної діяльності приймаючих громад. Забезпечення доступу до фінансових ресурсів, навчання та професійний розвиток можуть стати важливими кроками для забезпечення економічної стійкості та розвитку в умовах вимушеної релокації.

Підсумовуючи, стаття «The impact of forced displacement on host communities: A review of the empirical literature in economics» містить детальний аналіз економічних наслідків вимушеної релокації для приймаючих громад. У ньому також підкреслюється важливість розуміння того, як вимушена релокація впливає на економіку приймаючих громад. У ньому також підкреслюється важливість розуміння цих наслідків і розробки політики, спрямованої на підтримку приймаючих громад у вирішенні проблем вимушеної релокації. Додаткові дослідження та аналіз економічних, соціальних і політичних наслідків вимушеної релокації можуть сприяти розробці ефективних стратегій і рекомендацій для державних органів, міжнародних організацій і широкої громадськості.

Один з ключових висновків цієї роботи полягає в тому, що необхідно розглядати питання вимушеної релокації та її впливу на приймаючі громади з точки зору комплексного підходу. Економічні, соціальні та політичні фактори впливають один на одного, і розуміння їх взаємозв'язку може допомогти у розробці ефективної політики та стратегій.

Загалом, робота «The impact of forced displacement on host communities: A review of the empirical literature in economics» є цінним дослідженням, яке надає унікальний огляд економічного впливу вимушеної релокації на приймаючі громади. Вона підкреслює необхідність подальших досліджень і розробки політики для сприяння збалансованому економічному розвитку, соціальній інтеграції та політичній стабільності в умовах вимушеної релокації. Врахування зарубіжного досвіду може бути корисним при прийнятті рішень в таких ситуаціях:

- бізнес-контингентні плани та кризове управління: варто вивчити підходи, які застосовуються у країнах з високим рівнем ризику стихійних лих або економічних криз. Це може включати розробку бізнес-контингентних планів, які передбачають дії у випадку надзвичайних ситуацій;

- диверсифікація та резервування ресурсів: навчання зарубіжних компаній може підказати, як вони використовують стратегії диверсифікації та резервування ресурсів для зменшення впливу кризи на їх бізнес;

- ефективне використання технологій: зарубіжний досвід може вказати на те, як використовувати технології для підтримки бізнесу під час кризи. Це може бути віддалена робота, цифрові інструменти для збільшення продуктивності тощо;

- фінансова стійкість та управління ризиками: важливо вивчити, як зарубіжні компанії мінімізують фінансові ризики під час кризи, такі як збільшення ліквідності, розробка стратегій управління боргом та ризиками валютних коливань;

- співпраця та соціальна відповідальність: вивчення того, як компанії співпрацюють у важкі часи з місцевими урядами, громадськими організаціями та іншими компаніями може надати уроків про соціальну відповідальність та спільні зусилля у вирішенні проблем;

- резервування кадрів та гнучкість робочої сили: уроки зі збереження талантів та гнучкості робочої сили в умовах кризи можуть бути важливими для підтримки бізнесу в умовах військових конфліктів;

— стратегії виходу на нові ринки: зарубіжний досвід може також вказати на можливість виходу на нові ринки або зміну стратегій продажу в умовах внутрішньої нестабільності.

Важливо пам'ятати, що кожна ситуація є унікальною, і успішність застосування зарубіжного досвіду в Україні може залежати від багатьох факторів, включаючи специфіку ринку, законодавство, культурні відмінності та інші аспекти. Тому важливо адаптувати зарубіжний досвід до конкретних умов і можливостей, які присутні в Україні. Тому наступний розділ дослідження присвячений сучасним трендам та ключовим аспектам переміщеного бізнесу в Україні внаслідок настання дій непереборної сили.

Висновки до 1 розділу

У результаті проведеного теоретичного дослідження проаналізовано сутність категоріально-понятійного апарату кваліметрії результативності релокації підприємств, уточнено економічну природу релокації бізнесу та систематизовано ключові фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень щодо переміщення підприємств і ефективність їх подальшого функціонування. Встановлено, що релокація є складним багатовимірним економічним процесом, який формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та виступає інструментом адаптації бізнесу до змін середовища. Особливої актуальності цей процес набув в умовах дії форс-мажорних обставин, що спричинили масове переміщення підприємств, трансформацію їх територіальної структури та необхідність швидкого відновлення операційної діяльності у безпечніших регіонах.

Дослідження показало, що релокація підприємств реалізується у формах повної, часткової та змішаної, які відрізняються масштабом переміщення ресурсів і рівнем організаційних змін. Виявлено, що основними детермінантами релокації виступають економічна нестабільність, зміна ринкової кон'юнктури, доступність трудових ресурсів, екологічні та політичні фактори, а також витрати на переміщення, значну частку яких становлять капітальні інвестиції (40-65 %). Емпіричні дані засвідчують, що у кризові періоди релокація стає масовим явищем

(1 171 підприємство у перші місяці війни), водночас вона може забезпечувати економічні вигоди у вигляді зниження собівартості продукції на 10-25 %, зростання продуктивності праці на 5-15 % та підвищення ефективності логістичних процесів на 10-20 % за рахунок агломераційних ефектів.

Узагальнено, що відсутність чітких критеріїв ідентифікації та оцінювання релокованих підприємств зумовлює необхідність застосування кваліметричного підходу як інструменту комплексної інтегральної оцінки їх результативності. Використання кваліметрії дозволяє формалізувати багатовимірні характеристики діяльності підприємств (виробничі, фінансові, соціальні та інноваційні) та сформувати єдиний узагальнений показник ефективності релокації. Це створює методологічне підґрунтя для подальшої розробки моделі кваліметрії результативності релокації підприємств, яка забезпечуватиме об'єктивну оцінку їх адаптації, стійкості та економічної результативності в нових умовах господарювання.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [102,120, 121 131, 175, 176, 178 192]

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Дослідження ключових тенденцій розвитку релокованих підприємств

Для емпіричного дослідження обраної проблематики було проведено комплексне соціологічне дослідження, спрямоване на виявлення особливостей функціонування релокованих підприємств в умовах воєнного стану, визначення основних бар'єрів їх адаптації, а також оцінювання ефективності механізмів підтримки переміщеного бізнесу. Проведення емпіричного дослідження було зумовлене необхідністю отримання актуальної первинної інформації безпосередньо від представників підприємств, які мають практичний досвід релокації та функціонування в новому економічному середовищі.

Опитування проводилося протягом травня–жовтня 2023 року. Такий часовий проміжок дозволив охопити різні етапи адаптації релокованих підприємств та зафіксувати зміни у сприйнятті проблем, потреб і перспектив розвитку бізнесу після його переміщення. Поширення анкет здійснювалося через профільні інформаційні платформи, соціальні мережі, електронні розсилки, а також шляхом безпосереднього надсилання посилання на опитувальник представникам релокованих підприємств. Такий підхід сприяв залученню до дослідження респондентів із різних регіонів України та представників різних галузей економіки.

Отримана соціологічна інформація дозволила сформувати комплексне уявлення про сучасний стан релокованого бізнесу, визначити ключові виклики його функціонування, дослідити особливості взаємодії підприємств із місцевими громадами та органами влади, а також окреслити потенційні напрями вдосконалення державної та регіональної політики підтримки переміщеного підприємництва. Важливим аспектом дослідження стало вивчення не лише проблем релокованих підприємств, а й їхнього внеску у соціально-економічний

розвиток приймаючих регіонів, створення нових робочих місць та формування додаткових джерел економічного зростання.

Основним методом збору первинної соціологічної інформації було обрано формалізоване експертне опитування. Використання саме експертного підходу обумовлено специфікою досліджуваної проблематики, оскільки релокація підприємств є складним багатофакторним процесом, який потребує оцінювання з боку осіб, що безпосередньо залучені до управління бізнесом та володіють практичним досвідом адаптації до нових умов функціонування. Експертами виступили власники підприємств, керівники структурних підрозділів, менеджери та інші фахівці, компетентні у питаннях релокації бізнесу та післярелокаційної адаптації.

При формуванні вибіркової сукупності було враховано особливості експертних досліджень, для яких визначальним критерієм є не стільки кількісний обсяг вибірки, скільки рівень компетентності респондентів та можливість отримання змістовної інформації щодо предмета дослідження. У зв'язку з цим основним методологічним орієнтиром виступав принцип досягнення «точки насичення» (saturation point), тобто моменту, коли нові відповіді респондентів перестають суттєво розширювати або змінювати вже сформовану картину досліджуваного явища. Такий підхід широко використовується у сучасних соціологічних та управлінських дослідженнях і дозволяє забезпечити належний рівень достовірності та аналітичної цінності отриманих результатів. Для верифікації отриманих висновків та підвищення надійності емпіричних даних було застосовано кількісне дослідження у форматі Computer Assisted Web Interviewing (CAWI). Використання даної методики забезпечило оперативність збору інформації, розширення географії дослідження та можливість залучення респондентів незалежно від їхнього місця перебування. Крім того, онлайн-формат дозволив мінімізувати часові та фінансові витрати на проведення опитування, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану.

Як інструмент збору даних використовувався сервіс Google Forms, який забезпечив стандартизацію процедури опитування, автоматизацію процесу накопичення інформації та подальшу можливість її статистичної обробки.

Структура анкети включала блоки питань, спрямованих на оцінювання причин релокації, труднощів адаптації, ефективності програм підтримки, кадрових та фінансових проблем, а також перспектив подальшого розвитку підприємств у приймаючих регіонах.

Застосування комплексного підходу до збору емпіричних даних дало змогу отримати валідну та релевантну інформацію про функціонування релокованих підприємств в Україні. Сформована інформаційна база стала підґрунтям для подальшого аналізу тенденцій розвитку переміщеного бізнесу, оцінювання результативності релокаційних процесів та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності політики підтримки релокованих підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки. Респондентів, які приймали участь в опитуванні було класифіковано як фахівців-експертів, що здатні адекватно відобразити стан переміщеного бізнесу, й поділитися досвідом та кейсами у сфері адаптації та ведення бізнес-діяльності в приймаючому регіоні. Забезпечення наявності представників цих цільових груп у вибірковій сукупності стало ключовою ознакою забезпечення релевантності дослідження та валідності висновків. Виходячи з особливості формування вибіркової сукупності під час використання методу CAWI (коли кожний потенційний респондент приймав рішення чи долучитися, чи не долучатися до опитування), вибірка сукупність формувалася апостеріорно.

Таким чином, вибірку сукупність склали 21 експерт, що репрезентують генеральну сукупність за ознакою обізнаності та наявності відповідних знань у питаннях переміщеного бізнесу, що забезпечує достовірність отриманих результатів, дану особливість (сам факт «реагування/ не реагування» на запропоновану анкету), було використано у якості певного маркеру визначення актуальності проблематики дослідження для ключових суб'єктів. Статистична обробка емпіричних даних проводиться за допомогою пакету програм Statistical Package for the Social Sciences з використанням кореляційного аналізу. Було враховано, що при узагальненні індивідуальних експертних оцінок важливо пам'ятати про коректність інтерпретації результатів. Ми брали до уваги, що під час опитування можемо зіткнутися з ефектами «соціальної бажаності» та

«асиметрії приписування» (надавати загальноприйнятні у певній спільноті або суспільстві відповіді). З такою «підвищеною критичністю» ми могли стикнутися, коли експерти охарактеризували відношення до різних організацій в приймаючому регіоні. Означені дослідні індикатори мають проєктивний та прогностичний характер, тому надають описову тенденційну інформацію.

У вибірку потрапили респонденти, які представляють різні галузі: будівництво, оборонна промисловість, торгівля, сільське господарство, сфера надання послуг та інше. Респонденти релокували бізнес частково схід та південь країни та бізнес з територій Київської та Чернігівської області. Основними регіонами релокації стали Івано-франківська, Закарпатська, Хмельницька та Львівська області.

Окрім статистичного матеріалу отриманого за допомогою кількісного дослідження, емпіричну базу дослідження складають результати серії глибинних інтерв'ю з керівниками, представниками органів місцевого самоврядування, обласних військових адміністрацій, агенцій регіонального розвитку (10 інтерв'ю) та фокус-групові дискусії (2 фокус-групи) проведені з використанням потенціалу хмарних сервісів організації відв'язку. Відповіді інформантів фіксувалися за допомогою обладнання для відео та аудіо запису. Збір емпіричної інформації проводився з березня по травень 2023 року. Охоплено 25 інформантів. Дослідним інструментарієм було обрано опитувальник (гайд інтерв'ю) з позначенням обов'язкових питань для обговорення. Структура гайду складається з низки інформаційних блоків: досвід співпраці з представниками релокованого бізнесу; програми підтримки та економічний вплив; донори та спонсори; загальна характеристика переміщеного бізнесу.

Обрані дослідницькі методи забезпечують:

- релевантність отриманої інформації та висновків, через збереження різноманіття представників цільових груп у вибірковій сукупності;
- синергетичний ефект (результати, отримані за допомогою одного методу, доповнені результатами, які були отримані за допомогою іншого методу);
- валідність результатів, що обумовлено застосуванням процедур тріангуляції (перевірка результатів одного методу результатами іншого);

- збереження прав та гідності учасників інтерв'ю (конфіденційність, право на безпеку, право на захист персональних даних, право на недоторканість особистого життя);

- відсутність будь-якої дискримінації або вчинення тиску на представників цільової групи під час інтерв'ювання.

Для обробки загальної інформаційної бази, по обраній проблематиці, було використано концептуальні підходи методу desk research з використанням стратегічного потенціалу медіамоніторингу (для вивчення відкритої соціально-економічної інформації стосовно релокації бізнесу, вторинного аналізу статистичних показників та роботи з різнорівневими базами даних).

У сучасних умовах трансформації національної та глобальної економіки розвиток підприємств характеризується посиленням впливу нестабільності зовнішнього середовища, зростанням рівня невизначеності та прискоренням структурних змін у виробничо-економічних системах. Ключові тенденції формуються під впливом цифровізації, інноваційної модернізації, глобалізації ринків, а також кризових явищ, пов'язаних із політичною та економічною турбулентністю. У цих умовах підприємства змушені переорієнтовувати свої стратегії розвитку, посилювати адаптивність бізнес-моделей та впроваджувати інструменти антикризового управління, що дозволяють забезпечити безперервність діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Однією з ключових тенденцій сучасного розвитку підприємств є зростання ролі гнучких бізнес-структур, здатних оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, ресурсних обмежень та зовнішніх викликів. В умовах високого рівня невизначеності традиційні ієрархічні моделі управління поступово поступаються місцем адаптивним організаційним формам, які характеризуються децентралізацією управлінських рішень, підвищеною швидкістю реагування на зміни та здатністю до оперативного перерозподілу ресурсів. Така трансформація управлінських підходів дозволяє підприємствам підвищувати рівень стійкості до кризових явищ та забезпечувати безперервність господарської діяльності навіть за умов значних зовнішніх потрясінь.

Таблиця 2.1

Ключові тенденції розвитку релокованих підприємств в Україні

Тенденція	Характеристика прояву	Вплив на розвиток підприємств
Посилення адаптивності бізнесу	Швидка зміна організаційних структур, бізнес-моделей та управлінських підходів	Підвищення стійкості до зовнішніх викликів та ризиків
Просторова трансформація діяльності	Переміщення виробничих потужностей у безпечніші регіони України	Збереження безперервності діяльності та виробничого потенціалу
Цифровізація бізнес-процесів	Впровадження цифрових платформ, ERP-систем, дистанційного управління та онлайн-комунікацій	Оптимізація бізнес-процесів та зниження операційних витрат
Розвиток нових ринків збуту	Пошук нових клієнтів та партнерів у приймаючих регіонах та за кордоном	Розширення економічних можливостей та диверсифікація доходів
Формування нових логістичних ланцюгів	Переорієнтація транспортних маршрутів та постачальників	Зниження залежності від ризикових територій
Інтеграція у локальні бізнес-екосистеми	Налагодження співпраці з місцевими громадами, підприємствами та органами влади	Прискорення адаптації та підвищення конкурентоспроможності
Підвищення ролі кадрового потенціалу	Збереження трудових колективів та залучення нових працівників	Забезпечення стабільності виробничих процесів
Орієнтація на стійкість та безпеку	Впровадження систем управління ризиками та антикризового менеджменту	Підвищення резильєнтності підприємств
Зростання інноваційної активності	Освоєння нових продуктів, технологій та бізнес-напрямів	Формування довгострокових конкурентних переваг
Посилення ролі державної та міжнародної підтримки	Використання грантів, програм релокації та фінансової допомоги	Прискорення відновлення діяльності підприємств

Важливою складовою цих процесів є активне впровадження цифрових технологій управління, автоматизації виробничих і бізнес-процесів, використання сучасних інформаційно-комунікаційних систем та платформених рішень. Цифрова трансформація сприяє підвищенню прозорості управління, оптимізації операційних витрат, покращенню координації між структурними підрозділами та забезпеченню більш ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств. Особливого значення набувають технології хмарних обчислень, штучного інтелекту, великих даних (Big Data), систем управління ресурсами

підприємства (ERP), електронної комерції та цифрових платформ взаємодії із клієнтами й партнерами.

Паралельно спостерігається посилення мережових форм організації бізнесу, які реалізуються через розвиток кластерів, бізнес-екосистем, інноваційних платформ та різноманітних форм міжорганізаційного партнерства. Участь підприємств у таких об'єднаннях дозволяє підвищувати рівень інноваційності, прискорювати обмін знаннями та технологіями, забезпечувати доступ до нових ринків і ресурсів, а також формувати додаткові конкурентні переваги. Особливої актуальності такі форми співпраці набувають для релокованих підприємств, які після переміщення потребують інтеграції у нові економічні середовища та налагодження взаємодії з локальними суб'єктами господарювання.

Суттєво зростає значення факторів просторової організації бізнесу. Якщо раніше територіальне розміщення підприємств визначалося переважно доступністю ресурсів або ринків збуту, то сьогодні дедалі більшого значення набувають безпекові, логістичні, інституційні та інвестиційні фактори. Це проявляється у процесах релокації підприємств, диверсифікації виробничих майданчиків, створенні резервних потужностей та оптимізації географії господарської діяльності. Підприємства активно здійснюють пошук регіонів із більш сприятливими умовами ведення бізнесу, розвиненою інфраструктурою, доступом до трудових ресурсів та нижчим рівнем ризиків. У результаті формується нова модель просторової організації економічної діяльності, яка характеризується підвищеною мобільністю та адаптивністю до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить не лише від обсягів виробництва чи фінансових результатів, а й від його здатності швидко змінювати структуру бізнес-процесів, адаптувати організаційну модель та ефективно використовувати можливості різних територій для розвитку.

Окремою тенденцією сучасного етапу розвитку підприємств виступає посилення впливу факторів стійкості, безпеки та адаптивності, які визначають довгострокову життєздатність бізнес-систем. У контексті глобальних криз, геополітичної нестабільності, воєнних конфліктів та економічних шоків зростає

роль управління ризиками як невід'ємної складової стратегічного управління підприємством. Підприємства змушені формувати комплексні системи моніторингу ризиків, розробляти сценарії реагування на кризові події та створювати механізми забезпечення безперервності діяльності.

Особливої актуальності набуває концепція антикрихкості, відповідно до якої підприємство повинно не лише протистояти негативним впливам зовнішнього середовища, а й використовувати кризові ситуації як джерело нових можливостей для розвитку. Це передбачає формування резервів ресурсів, диверсифікацію діяльності, розвиток інноваційного потенціалу та підвищення організаційної гнучкості. У таких умовах релокація розглядається не лише як механізм фізичного переміщення підприємства, а як інструмент формування нової архітектури бізнесу, здатної ефективно функціонувати в умовах підвищеної турбулентності. Водночас дедалі більшого значення набувають ESG-підходи (Environmental, Social, Governance), які інтегрують екологічні, соціальні та управлінські аспекти у систему стратегічного розвитку підприємств. Зростає увага до питань екологічної відповідальності, енергоефективності, раціонального використання ресурсів, розвитку людського капіталу та прозорості корпоративного управління. Інтеграція принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам не лише покращувати власну репутацію та інвестиційну привабливість, але й підвищувати рівень довгострокової економічної стійкості.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку підприємств відображають формування нової парадигми господарювання, в основі якої лежать принципи адаптивності, цифровізації, інноваційності, просторової мобільності та стійкості до зовнішніх викликів. Підприємства поступово трансформуються у складні адаптивні системи, здатні до саморегуляції, швидкої реакції на зміни середовища та постійного оновлення внутрішніх механізмів функціонування. У цьому контексті релокація виступає не лише антикризовим інструментом реагування на загрози, але й важливим фактором стратегічної трансформації бізнесу, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності, стійкості та потенціалу довгострокового розвитку.

2.2 Аналіз фінансово-економічних виробничих показників підприємств

Серед релокованих підприємств, які змогли відновити свою діяльність у приймаючих регіонах, найбільшу частку становлять суб'єкти господарювання у сфері оптової та роздрібної торгівлі, а також підприємства, що здійснюють ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 40,24% від загальної кількості досліджуваних підприємств (рис. 2.3). Така структура є закономірною, оскільки підприємства торговельного сектору характеризуються відносно високим рівнем мобільності, меншою залежністю від стаціонарних виробничих потужностей та можливістю швидше адаптуватися до нових умов господарювання порівняно з підприємствами виробничої сфери.

Висока частка підприємств даного виду економічної діяльності свідчить про значну адаптивність торговельного бізнесу до умов воєнного стану та його здатність оперативно відновлювати операційну діяльність після переміщення. Важливим чинником такого відновлення є відносно нижчі витрати на релокацію, можливість швидкого пошуку нових каналів збуту та переорієнтації на потреби місцевих ринків. Крім того, діяльність підприємств торгівлі безпосередньо пов'язана із забезпеченням населення товарами першої необхідності, що створює стабільний попит навіть в умовах кризових явищ.

Другу за чисельністю групу становлять підприємства переробної промисловості, частка яких досягає 31,71%. Незважаючи на значно складніші умови релокації, пов'язані з необхідністю транспортування виробничого обладнання, відновлення технологічних процесів та формування нових логістичних ланцюгів, значна кількість виробничих підприємств змогла успішно адаптуватися до нових умов функціонування, що свідчить про високий рівень стійкості промислового сектору та його прагнення зберегти виробничий потенціал навіть за умов значних зовнішніх загроз.

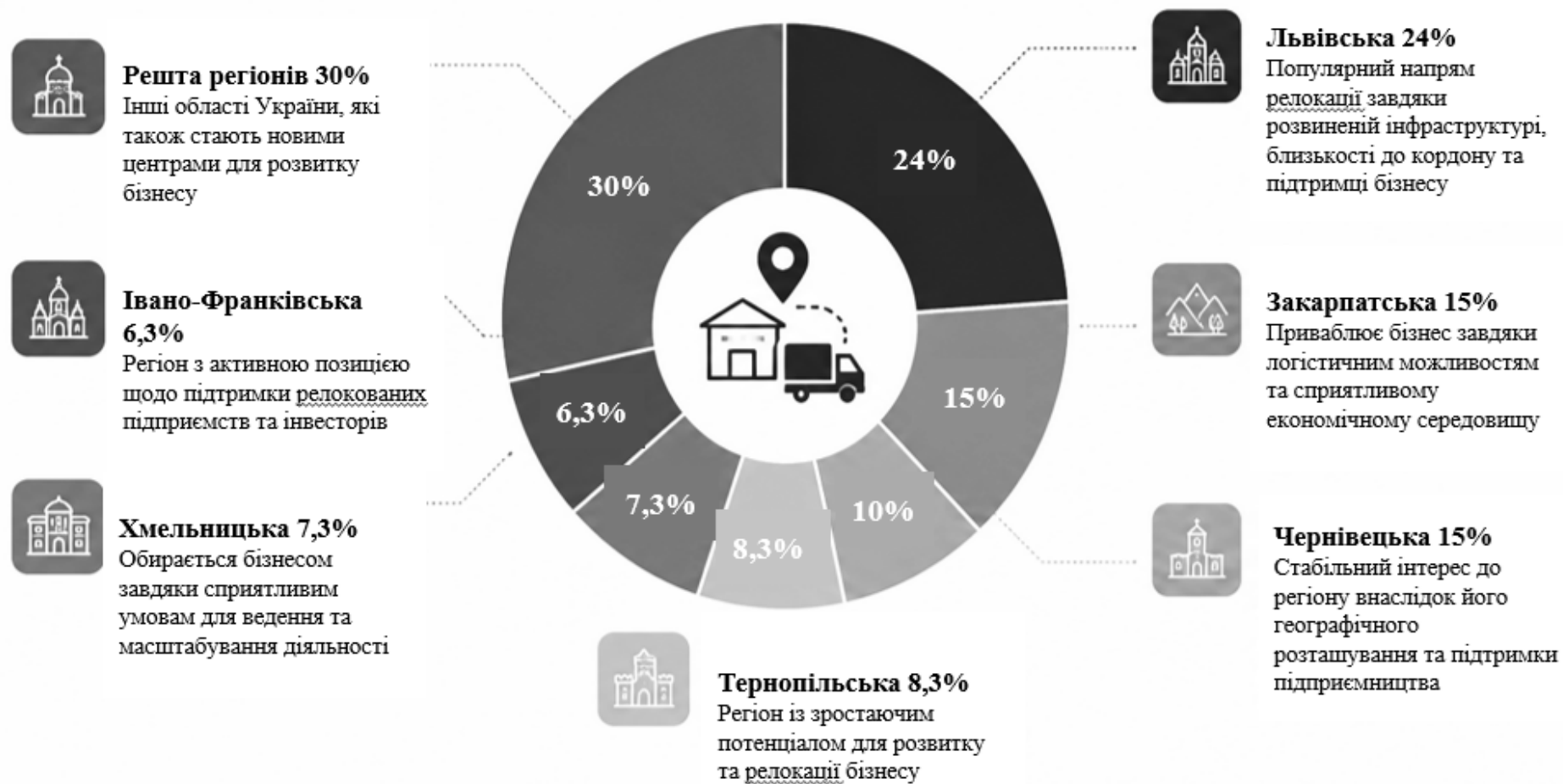


Рисунок 2.1. Розподіл релокованих підприємств по областях в Україні ¹⁴

Джерело: узагальнено авторами

¹⁴ За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/za-rik-viiny-v-bilsh-bezpechni-rehiony-relokovano-800-pidpriemstv-tetiana-berezhna> (дата звернення: 29.04.2023).

Частка підприємств сфери інформації та телекомунікацій становить 6,34%, що підтверджує зростання ролі цифрової економіки та високотехнологічних видів діяльності у структурі релокованого бізнесу. Порівняно невеликі витрати на переміщення та можливість організації дистанційної роботи забезпечили цим підприємствам відносно швидке відновлення діяльності після релокації.



Рисунок 2.2. Кількість переміщених підприємств за допомогою Програми релокації підприємств¹⁵ за даними Міністерства економіки України (шт., наростаючим підсумком)

Джерело: складено авторами

Підприємства, що здійснюють професійну, наукову та технічну діяльність, складають 5,85% від загальної кількості релокованого бізнесу. Їхня присутність у структурі вибірки свідчить про збереження попиту на інтелектуальні, консультаційні та науково-технічні послуги навіть в умовах воєнної нестабільності. Частка будівельних підприємств становить 4,15%, що може пояснюватися специфікою галузі та її залежністю від локальних проєктів, ресурсної бази й інфраструктури. Окрему категорію формують підприємства інших видів економічної діяльності, частка яких становить 11,73%. До цієї групи

¹⁵ Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>

належать суб'єкти господарювання, що працюють у сферах послуг, креативних індустрій, ресторанного бізнесу, аграрного сектору, інжинірингу та інших галузях, які не були виокремлені в окремі категорії дослідження.

Таким чином, аналіз галузевої структури релокованих підприємств свідчить, що найбільш успішно адаптувалися до нових умов функціонування підприємства торговельного та виробничого секторів. Сукупно вони становлять понад 70% усіх релокованих підприємств, які відновили свою діяльність, що підтверджує, що саме ці галузі є основними драйверами економічної активності в приймаючих регіонах.

Серед релокованих підприємств, які вже відновили свою діяльність на новому місці, найбільшу частку складають від загальної кількості підприємства у сфері оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів - 40,24% (рис. 2.3). Серед релокованих підприємств, які змогли відновити свою діяльність у приймаючих регіонах, найбільшу частку становлять суб'єкти господарювання у сфері оптової та роздрібної торгівлі, а також підприємства, що здійснюють ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 40,24% від загальної кількості досліджуваних підприємств (рис. 2.3). Така структура є закономірною, оскільки підприємства торговельного сектору характеризуються відносно високим рівнем мобільності, меншою залежністю від стаціонарних виробничих потужностей та можливістю швидше адаптуватися до нових умов господарювання порівняно з підприємствами виробничої сфери.

Висока частка підприємств даного виду економічної діяльності свідчить про значну адаптивність торговельного бізнесу до умов воєнного стану та його здатність оперативно відновлювати операційну діяльність після переміщення. Важливим чинником такого відновлення є відносно нижчі витрати на релокацію, можливість швидкого пошуку нових каналів збуту та переорієнтації на потреби місцевих ринків. Крім того, діяльність підприємств торгівлі безпосередньо пов'язана із забезпеченням населення товарами першої необхідності, що створює стабільний попит навіть в умовах кризових явищ.

Другу за чисельністю групу становлять підприємства переробної промисловості, частка яких досягає 31,71%. Незважаючи на значно складніші

умови релокації, пов'язані з необхідністю транспортування виробничого обладнання, відновлення технологічних процесів та формування нових логістичних ланцюгів, значна кількість виробничих підприємств змогла успішно адаптуватися до нових умов функціонування, що свідчить про високий рівень стійкості промислового сектору та його прагнення зберегти виробничий потенціал навіть за умов значних зовнішніх загроз.

Частка підприємств сфери інформації та телекомунікацій становить 6,34%, що підтверджує зростання ролі цифрової економіки та високотехнологічних видів діяльності у структурі релокованого бізнесу. Порівняно невеликі витрати на переміщення та можливість організації дистанційної роботи забезпечили цим підприємствам відносно швидке відновлення діяльності після релокації.

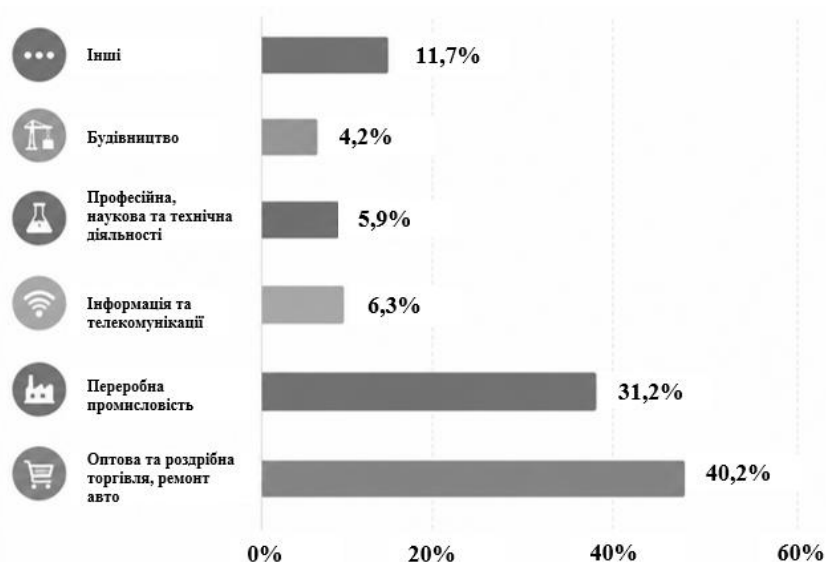


Рисунок 2.3. Розподіл релокованих підприємств за напрямками діяльності в Україні станом на 02.04.2023¹⁶

Підприємства, що здійснюють професійну, наукову та технічну діяльність, складають 5,85% від загальної кількості релокованого бізнесу. Їхня присутність у структурі вибірки свідчить про збереження попиту на інтелектуальні, консультаційні та науково-технічні послуги навіть в умовах воєнної

¹⁶ Релокація бізнесу в Україні: скільки підприємств вже відновили роботу в безпечних регіонах. Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/society/relokaciya-biznesu-v-ukrajini-skilki-pidpriyemstv-vzhe-vidnovili-robotu-v-bezpechnih-regionah-12023871.html> (дата звернення: 01.05.2023).

нестабільності. Частка будівельних підприємств становить 4,15%, що може пояснюватися специфікою галузі та її залежністю від локальних проєктів, ресурсної бази й інфраструктури. Окрему категорію формують підприємства інших видів економічної діяльності, частка яких становить 11,73%. До цієї групи належать суб'єкти господарювання, що працюють у сферах послуг, креативних індустрій, ресторанного бізнесу, аграрного сектору, інжинірингу та інших галузях, які не були виокремлені в окремі категорії дослідження.

Таким чином, аналіз галузевої структури релокованих підприємств свідчить, що найбільш успішно адаптувалися до нових умов функціонування підприємства торговельного та виробничого секторів. Сукупно вони становлять понад 70% усіх релокованих підприємств, які відновили свою діяльність. Це підтверджує, що саме ці галузі є основними драйверами економічної активності в приймаючих регіонах та відіграють важливу роль у забезпеченні зайнятості населення, формуванні податкових надходжень і відновленні економічного потенціалу країни в умовах воєнних викликів.

Дослідження компанії Gradus Research¹⁷ свідчить, що основними мотивами для релокації бізнесу є збереження бізнесу та пошук нових клієнтів (рис. 2.4)

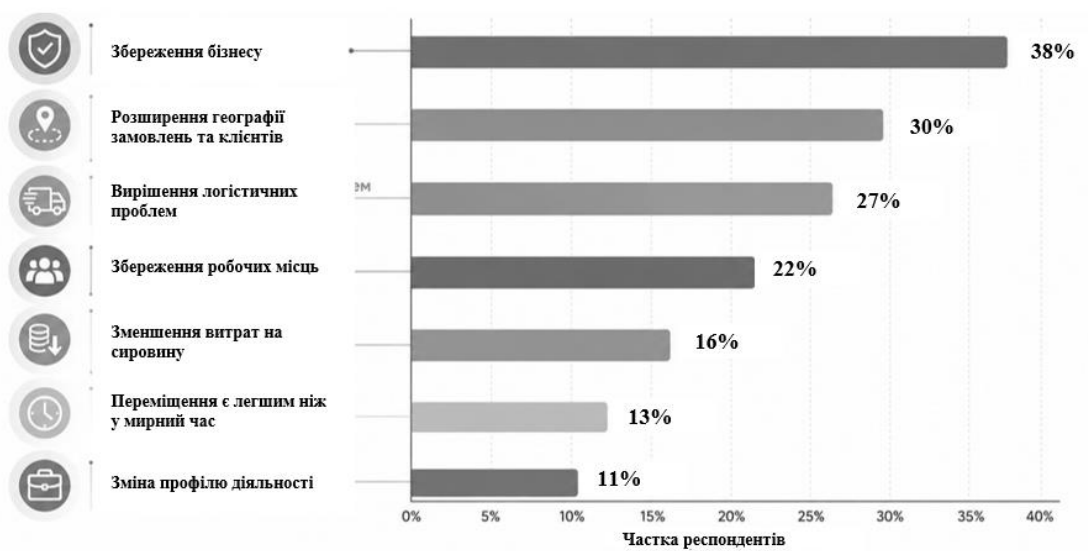


Рис. 2.4. Основні причини релокації бізнесу (станом на липень 2022 р.)

Джерело: складено авторами

¹⁷ Опитування українського бізнесу. Липень 2022. URL: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf (дата звернення: 11.08.2023).

Отже, Львівська область залишається беззаперечним лідером серед регіонів України за кількістю релокованих підприємств, що обумовлено поєднанням вигідного географічного розташування, розвиненої транспортно-логістичної інфраструктури, значного економічного потенціалу та високого рівня безпеки порівняно з іншими регіонами країни. В умовах повномасштабної війни область стала одним із ключових центрів концентрації переміщеного бізнесу та виконувала роль своєрідного економічного хабу для підприємств, які були змушені залишити території активних бойових дій.

Важливою конкурентною перевагою Львівщини є її прикордонне розташування та безпосередня близькість до країн Європейського Союзу. Регіон виступає одним із найбільших транспортно-логістичних вузлів України, забезпечуючи інтеграцію національного бізнесу до європейських ринків. На території області функціонують сім міжнародних автомобільних та залізничних пунктів пропуску, що значно спрощує експортно-імпорتنі операції та створює додаткові можливості для розвитку підприємницької діяльності. Особливого значення набуває наявність широкої залізничної колії європейського зразка, яка забезпечує ефективне транспортне сполучення з країнами ЄС та сприяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності релокованих підприємств.

Додатковим фактором привабливості регіону є розгалужена мережа автомобільних і залізничних шляхів, що забезпечує високий рівень внутрішньої мобільності та доступності виробничих майданчиків. Значний людський капітал, наявність кваліфікованих трудових ресурсів, розвинена мережа освітніх установ та активне бізнес-середовище створюють сприятливі умови для інтеграції підприємств у нове економічне середовище.

Найбільша концентрація релокованих підприємств спостерігалася у Львівському, Стрийському та Дрогобицькому районах, які мають найбільш розвинену інфраструктуру, промислові майданчики, логістичні центри та можливості для швидкого розгортання виробничої діяльності. Саме ці території стали основними осередками локалізації підприємств, переміщених зі східних та південних регіонів України.

Високий рівень зацікавленості бізнесу у релокації до Львівської області підтверджується значною кількістю звернень до Львівської обласної військової адміністрації. Упродовж реалізації державної програми релокації регіон отримав понад тисячу заявок від підприємств, які розглядали можливість переміщення своїх виробничих потужностей на територію області, що свідчить про високий рівень довіри бізнесу до економічного та інституційного середовища регіону.

Станом на квітень 2023 року на території Львівської області було розміщено понад 250 релокованих підприємств, що становило найбільший показник серед усіх регіонів України. Однак подальший розвиток релокаційних процесів продемонстрував певну трансформацію їхнього характеру. За даними Львівської обласної військової адміністрації, станом на 27 червня 2023 року кількість релокованих підприємств скоротилася до 183 одиниць, що на 26% менше порівняно з квітнем того ж року (рис. 2.5).

Зменшення кількості релокованих підприємств не слід розглядати виключно як негативне явище. Така тенденція значною мірою пов'язана з покращенням безпекової ситуації в окремих регіонах України, що дозволило частині підприємств повернутися до попередніх місць функціонування. Крім того, окремі суб'єкти господарювання після стабілізації роботи інтегрувалися в інші регіони або змінили формат своєї діяльності, що свідчить про динамічний характер релокаційних процесів та поступовий перехід від етапу екстреного переміщення бізнесу до етапу його стратегічної адаптації та розвитку.

Загалом Львівська область продовжує відігравати провідну роль у забезпеченні функціонування релокованого бізнесу та формуванні нових центрів економічної активності. Накопичений досвід підтримки підприємств, розвинена інфраструктурна база та високий рівень інтеграції у європейський економічний простір створюють передумови для подальшого зміцнення позицій регіону як одного з ключових центрів післявоєнного економічного відновлення України.



Рисунок 2.5. Розподіл релокованих підприємств по напрямкам діяльності в Львівській області станом на 02.04.2023

Джерело: складено авторами на основі ¹⁸.

З усіх релокованих підприємств найбільше спеціалізуються на торгівлі та легкій промисловості - 21,7%, машинобудуванням - 8,7%, металообробкою - 6,1% (рис. 2.5).

Другу позицію за кількістю релокованих бізнесів посідає Закарпатська область. Закарпаття має значні переваги за географічним положенням, що пов'язано з природним відносним захистом території Карпатськими горами на півночі та північному сході, добре розвиненою транспортною інфраструктурою та логістикою, а також із безпосереднім сусідством з 4 державами - членами ЄС.

При цьому спостерігається скорочення кількості переміщеного бізнесу протягом першого півріччя 2023 р. Так, станом на 25 січня було переведено 369 підприємств, включаючи мікробізнес і ФОПи. Найбільшу кількість релокованих підприємств становлять підприємства сфери ІТ, на другому місці - сфера послуг, на третьому - переробна промисловість. Залишкової кількості релокованих підприємств припадають на будівництво, вантажний транспорт та сільське господарство. Пріоритетну галузь для релокації підприємств в Закарпатській області є ІТ-індустрія. Військова адміністрація враховувала реальні можливості

¹⁸ Бобровицький А. Львівщина, Закарпаття та Івано-Франківщина – лідери з релокації. Чому бізнес обирає ці регіони?. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3605321-lvivsina-zakarpatta-ta-ivanofrankivsina-lideri-z-relokacii-comu-biznes-obirae-ci-regioni.html> (дата звернення: 02.05.2023)

регіону, зокрема, відсутність виробничих приміщень та цехів, і вирішила спрямувати зусилля на розвиток цієї галузі. За даними статистики, більше половини релокованих підприємств (47%) представляють ФОПи з сфери ІТ, які утворюють складну систему великих ІТ-компаній¹⁹.

Станом на 1 червня 2023 р. в кількість переміщених компаній (включно з ФОП) скоротилася до 223, тобто майже на 40% менше²⁰, що дещо змінило розподіл компаній за видами діяльності: зросла питома вага ІТ-сектору (до 50,2%) та переробної промисловості (до 27,4%). При цьому можна зробити висновок, що скорочення кількості релокованого бізнесу відбулося за рахунок компаній сфери послуг (їх частка скоротилася з 27% станом на квітень до 16,1% станом на червень 2023 р.) (рис. 2.6)

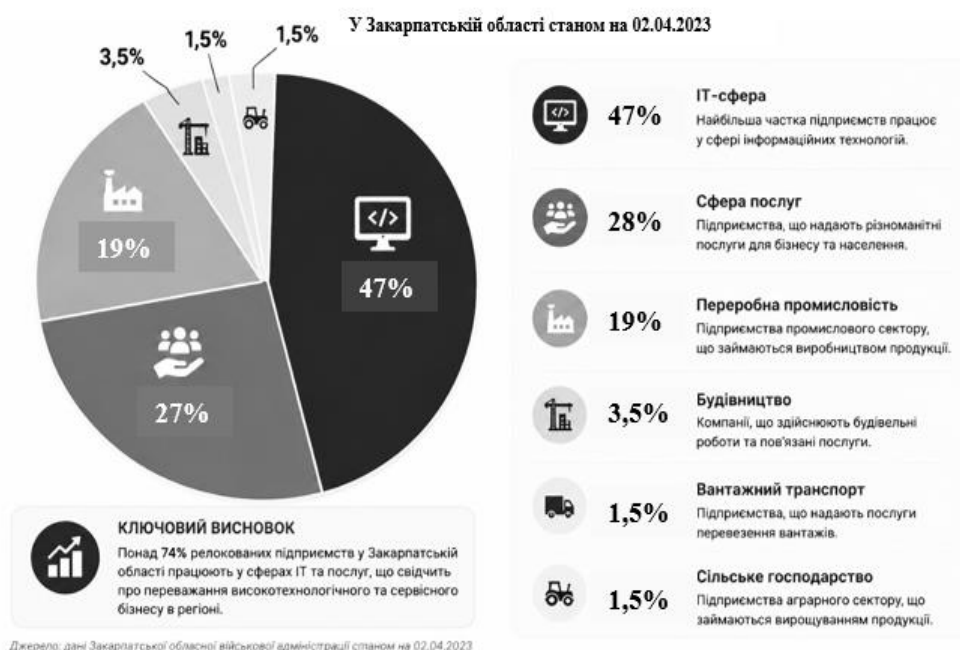


Рисунок 2.6. Розподіл релокованих підприємств за напрямками діяльності в Закарпатській області станом на 02.04.2023

Джерело: складено автором на основі ²¹

Зважаючи на важливу роль ІТ-сектору, в області створено Громадську спілку «Закарпатський кластер інформаційних технологій», основною метою якої

¹⁹ Закарпатська обласна державна адміністрація - Чому ІТ-сфера – один із пріоритетів релокації на Закарпаття?. Головна | ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ. URL: <https://carpathia.gov.ua/news/chomu-it-sfera-odin-iz-prioritetiv-relokaciyi-na-zakarpattya> (дата звернення: 12.05.2023)

²⁰ Дані Закарпатської обласної військової адміністрації, надані на запит авторів.

²¹ Закарпаття на другому місці за кількістю релокованих підприємств - Карпатський об'єктив. ko.net.ua. URL: <http://ekonomika.ko.net.ua/?p=27410> (дата звернення: 11.05.2023).

є полегшення діяльності ІТ-компаній (у т.ч. побутових питань). Ключовим чинником економічного розвитку Чернівецької області з початку бойових дій стало переміщення підприємств. Понад 100 компаній переїхали до Чернівців, що робить Чернівці лідером за кількістю переміщених підприємств. Ці компанії здебільшого займаються торгівлею та будівництвом, але також включають нетипові для регіону види бізнесу, такі як переробка пластикових матеріалів та виробництво систем очищення стічних вод.

Переміщення забезпечило майже 4000 нових робочих місць. З початку війни загалом до Чернівців переїхало 63 підприємства, але ситуація в Київській та Житомирській областях стабілізувалася, внаслідок чого 11 підприємств повернулися. Станом на квітень 2023 року у Чернівцях працюють 52 підприємства, 13 вже перереєструвалися у Чернівецькій громаді та сплачують податки. Більшість компаній, які переїхали до Чернівців, - це Київська область (44%), потім Харківська область (29%) та інші області: Запорізька, Луганська, Миколаївська, Дніпропетровська та Донецька, що свідчить про те, що Чернівці стають привабливим місцем для бізнесу по всій Україні. (рис. 2.7)

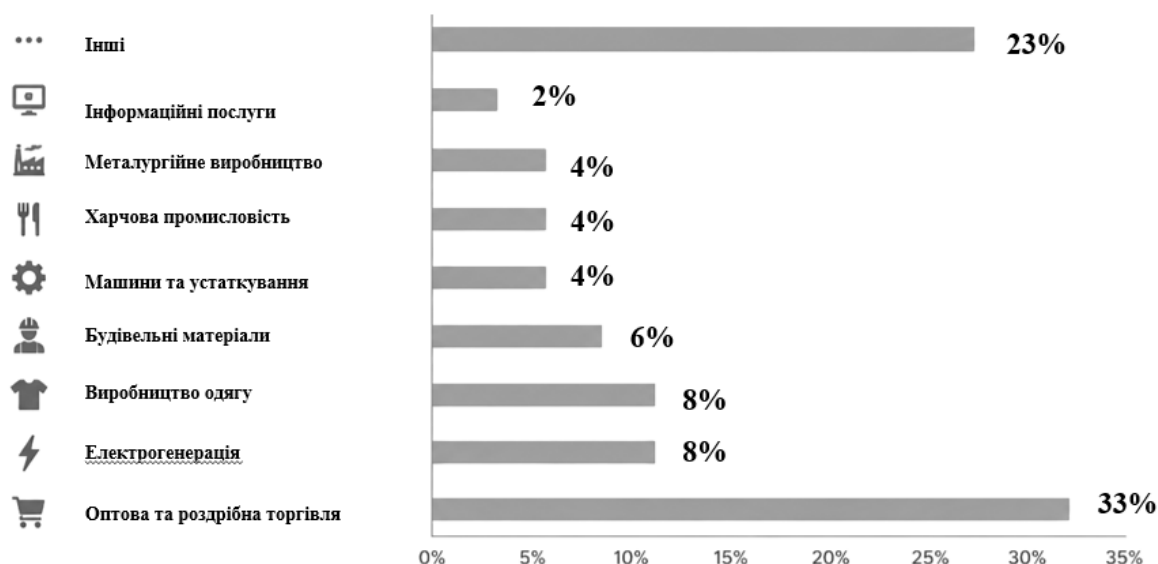


Рисунок 2.7. Розподіл по напрямкам в Чернівецькій області 02.04.2023

Джерело: складено автором на основі^{22,23}

²² Релокація: як це працює та скільки підприємств вже переїхали на Буковину. Медіа агентство АСС. URL: <https://acc.cv.ua/news/chernivtsi/relokaciya-yak-ce-pracyue-ta-skilki-pidpriemstv-vzhe-pereyihali-na-bukovinu-84408> (дата звернення: 01.06.2023).

²³ Чернівецька обласна державна адміністрація - Олександра Азархіна: Прозорість і підзвітність мають стати основою регіонального розвитку. Головна | Чернівецька обласна військова адміністрація. URL:

Релоковані підприємства мають різні види діяльності, та переважає оптова та роздрібна торгівля - 33% (рис. 2.7).

Порівняно з Львівщиною, на Івано-Франківщині було прийнято значно менше підприємств та створено менше нових робочих місць. На Івано-Франківщину переїхало 70 підприємств з різних регіонів України. Найбільше релокувалися підприємства з Харкова, Миколаєва, Київської та Херсонської областей. З них 49 підприємств налагодили свою роботу та продовжують працювати, що стало джерелом наповнення бюджету області²⁴. Релоковані на Івано-Франківщину підприємства сплатили близько 7,5 млн грн податків за 2022 рік²⁵. (рис. 2.8)

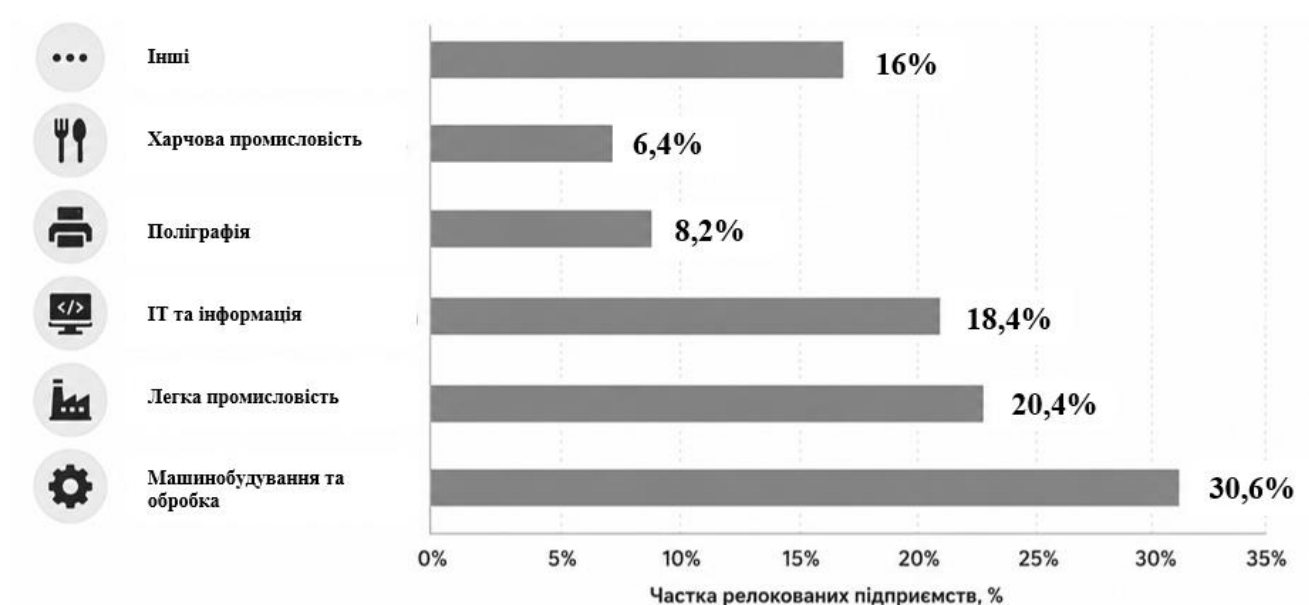


Рисунок 2.8. Розподіл релокованих підприємств по напрямкам діяльності в Івано-Франківській області станом на 02.04.2023

Джерело: складено автором на основі ²⁶

<https://bukoda.gov.ua/news/oleksandra-azarkhina-prozorist-i-pidzvitnist-maiut-staty-osnovoiu-rehionalnoho-rozvytku> (дата звернення: 01.06.2023).

²⁴ На Прикарпаття переїхали 70 підприємств, з них 49 продовжують працювати - голова ОВА. Режим доступу: <https://suspilne.media/334104-na-prikarpatta-pereihali-70-pidpriemstv-z-nih-49-prodovzuut-pracuvati-golova-ova/>

²⁵ Релокований бізнес сплатив в бюджет Івано-Франківської області 7,5 млн грн податків. Режим доступу: <https://suspilne.media/339348-relokovaniy-biznes-splativ-v-budzet-ivano-frankivskoi-oblasti-75-mln-grn-podatktiv/>

²⁶ Полівчак Р. Івано-Франківщина стала четвертою областю в Україні за кількістю релокованих підприємств. Суспільне Новини. URL: <https://suspilne.media/404126-ivano-frankivsina-stala-cetvertou-oblastu-v-ukraini-za-kilkistu-relokovanih-pidpriemstv/> (дата звернення: 26.05.2023)

Релокація підприємств була обмежена потужностями Прикарпаття та складнощами у пошуку складських приміщень для переїзду. Було створено «Асоціацію релокованих підприємств», щоб допомогти адаптуватися підприємцям. Щодо інтенсифікації процесу релокації, створено мобільні робочі групи з працівників центру зайнятості, які допомагали працівникам знайти роботу на релокованих підприємствах²⁷. Найбільша частка релокованих підприємства працюють у галузі машинобудування та металообробки - 30,6%, легка промисловість - 20,4%, ІТ-сфера - 18,4%, поліграфія - 8,2%, харчова - 6,4% (рис.2.8).

Станом на середину січня 2023 року до Хмельницької області перебралося 60 підприємств, які втекли від війни з інших областей. Найбільше підприємств переїхало до Хмельницького, Кам'янця-Подільського та Шепетівки. На сьогоднішній день 76% релокованих підприємств уже розпочали роботу на новому місці. Ці підприємства працюють у галузі машинобудування та металообробки, і потребували великих площ для розміщення²⁸.

За 2022 рік до Кам'янця-Подільського переїхало близько 30 підприємств, 23 з яких вже запущені, створивши понад 300 робочих місць. Підприємства поки що залишаються у Кам'янці-Подільському та навіть планують розширення. Частина із релокованих підприємств почали сплачувати податки до бюджету громади минулого року, що призвело до понад 3,2 мільйона гривень додаткових надходжень у бюджет громади²⁹.

ОВД спільно з Агенцією регіонального розвитку Хмельницької області, громадами та бізнесом сформовано перелік вільних виробничих площ та

²⁷ Івано-Франківська обласна державна адміністрація - Для допомоги і координації співпраці між владою та представниками релокованих підприємств при обласній військовій адміністрації створюють Асоціацію. Головна | Івано-Франківська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.if.gov.ua/news/za-pidtrymky-mizhnarodnykh-blahodiinykiv-v-oblasti-pobuduiut-zhytlovyyi-kompleks-dlia-pereselentsiv> (дата звернення: 16.05.2023).

²⁸ За рік війни на Хмельниччину релокувалися 7,3% всіх підприємств: подробиці - vsim.ua. Всім - Новини Хмельницького. URL: <https://vsim.ua/Podii/za-rik-viyni-na-hmelnichchinu-relokuvalisya-73-vsih-pidpriemstv-podrob-11774148.html> (дата звернення: 01.05.2023).

²⁹ Релоковані підприємства поповнили бюджет Кам'янця-Подільського на понад три мільйони грн URL: <https://www.xm-inside.com/news/relokovani-pidpriyemstva-popovnyly-byudzheth-kamyancya-podilskogo-na-ponad-try-miljony-grn/> (дата звернення: 16.05.2023).

приміщень, які можуть бути цікавими для потенційних інвесторів та представлено. В області було зареєстровано понад 380 об'єктів, які готові надати свої вільні площі.

Отже, релокація підприємств на Хмельниччину відбувається успішно, створюючи додаткові робочі місця та допомагаючи збільшити надходження до бюджету громади.

На Тернопільщині створена база приміщень та земельних ділянок, та більшість підприємств хочуть перевозити свої потужності в готові для експлуатації приміщення. Типовий профіль підприємств, які шукають площі для релокації, складається з середніх компаній, які потребують від 500 до 2000 кв м площі. 60% запитів відповідають цьому профілю. Важливою перевагою є наявність інженерної інфраструктури на об'єкті та електроенергії, що є необхідним для роботи виробництв. Крім того, побутові приміщення та підлога мають бути в готовності на момент заїзду. Однак, на жаль, більшість приміщень, які оглядаються, не є в ідеальному стані - понад 70% потребують ремонту³⁰. Загалом 55 підприємств перемістилися в Тернопільський регіон станом на весну 2023 р. переїхали підприємства із Києва, Сумської та Харківської областей. На противагу Львівській та Закарпатській областям, на Тернопільщині відбувся незначний приріст релокованих підприємств - станом на 16 червня 2023 р. таких підприємств було 60.³¹

У Вінницькій області створена група спеціалістів із релокації в області допомагає підприємствам швидко запустити виробництво на базі діючих підприємств. Також планується створення релокаційно-комунікаційного хабу Вінниччини для інтеграції переміщеного бізнесу у ділове середовище Вінницького регіону.

Загальна кількість релокованих із небезпечних територій підприємств у Вінниці складає 287. З них 105 юридичних осіб та ще 182 ФОПи. 34 підприємства релокувалися за програмою уряду, тобто держава профінансувала їхнє

³⁰ За рік війни на Хмельниччину релокувалися 7,3% всіх підприємств: подробиці - [vsim.ua](https://vsim.ua/Podii/za-rik-viyuni-na-hmelnichchinu-relokuvalisya-73-vsih-pidpriemstv-podrob-11774148.html). Всім - Новини Хмельницького. URL: <https://vsim.ua/Podii/za-rik-viyuni-na-hmelnichchinu-relokuvalisya-73-vsih-pidpriemstv-podrob-11774148.html> (дата звернення: 01.05.2023).

³¹ Дані Тернопільської обласної військової адміністрації, надані на запит авторів.

переміщення залізничними чи автомобільними шляхами. 77% переміщених підприємств уже розпочали свою діяльність, у першому кварталі за результатами їхньої діяльності до бюджету громади надійшло 6 млн грн.

За рахунок переміщеного бізнесу у Вінницькій громаді з'явилося 1500 новостворених робочих місць (рис. 2.9). Найбільше релокованих підприємств було в ІТ-сфері (34%), торгівлю (25 %), переробну промисловість (15%), сферу послуг (12%), транспорт і логістику (6%), сільське господарство (2%). Станом на квітень 2023 року динаміка переїзду підприємців стабілізувалася. (рис. 2.9)

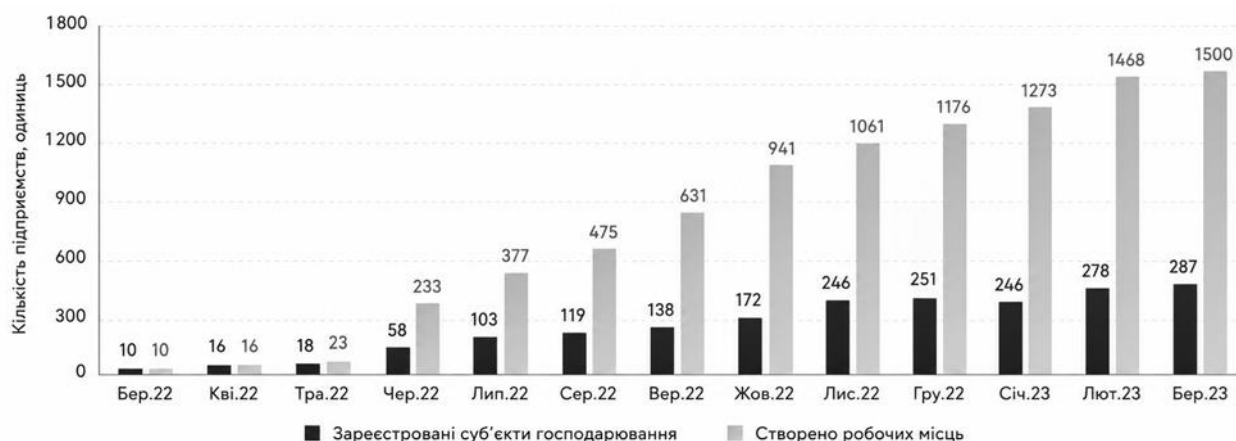


Рисунок 2.9. Кількість релокованих підприємств в Вінницькій області станом на 02.04.2023

Джерело: складено автором на основі³²

Успішні кейси колаборації, зокрема у Брацлаві (компанія ТДВ «Брацлав» прийняла на свої площі шість релокованих підприємств), демонструють, що підприємства можуть підсилити одне одного та розширювати асортимент, поліпшувати менеджмент та збільшувати експортні позиції.

Крім очевидних регіонів-лідерів, компанії також релокувалися в інші області. Так, станом на 29 червня 2023 р. на територію Черкаської області релоковано 41 підприємство (31 з яких вже працює та ще 10 готуються до відновлення діяльності)³³, на територію Запорізького району області релоковано 5 компаній³⁴. На територію Рівненської області станом на 1 червня 2023 р. було

³² Незламний бізнес під час війни: у Вінницю релокувалося 278 підприємств - 20 хвилин. 20 хвилин - Новини Вінниці. URL: <https://vn.20minut.ua/Groshi/nezlamniy-biznes-pid-chas-viyni-u-vinnitsyu-relokovalosya-278-pidpriem-11772934.html> (дата звернення: 01.05.2023).

³³ Дані Черкаської обласної військової адміністрації, надані на запит авторів.

³⁴ Дані Запорізької обласної військової адміністрації, надані на запит авторів.

релоковано 39 підприємств, переважно з Харківської та Київської областей. Крім того, було релоковано 4 навчальні та 1 лікувальний заклад, переважно з Луганської області. За напрямками діяльності в регіон прийняв переважно деревообробні, логістичні підприємства, підприємства з виробництва продуктів харчування та надання ІТ-послуг³⁵. На територію Полтавської області станом на 28 червня 20203 р. було релоковано 41 бізнес, переважно з Харківської, Донецької та Луганської областей.

При цьому частина компаній здійснили перереєстрацію бізнесу замість релокації. Так, за даними Херсонської обласної військової адміністрації, низка провідних підприємств регіону, у тому числі з іноземними інвестиціями, здійснили перереєстрацію бізнесу в інших областях України замість релокації. Зокрема це ТОВ «Данон Україна», ПрАТ «Чумак», ТОВ «Віндкрафт Таврія» та ін. У значній мірі фактичній релокації перешкоджав по-перше, брак часу по-друге, неможливість вивезти виробниче обладнання, особливо для суднобудівних, судноремонтних, машинобудівних підприємств.

Таким чином, основними перешкодами для релокації насамперед середніх та великих компаній можуть бути значні витрати на закупівлю нового виробничого обладнання та брак робочої сили. Крім того, релоковані підприємства втрачають постачальників сировини та клієнтів.³⁶

Події 2022 року мали значний вплив на економічну діяльність великої кількості підприємств, зокрема тих, що займаються виробництвом та гірничодобувною діяльністю. Деякі компанії були змушені швидко змінити місце своєї діяльності та перенести виробничі потужності в більш безпечні регіони країни. Водночас підприємства, які не були готові до таких змін або не мали заздалегідь розроблених планів забезпечення безперебійної діяльності, зазнали значних фінансових втрат. Серед основних причин таких втрат - тимчасове зупинення виробництва, порушення логістичних ланцюгів, втрата активів та додаткові витрати, пов'язані з відновленням діяльності.

³⁵ Як на Рівненщині приймають релоковані підприємства та що потрібно для переміщення бізнесу URL: <https://suspilne.media/309734-ak-na-rivnensini-prijmaut-relokovaniy-biznes-ta-so-dla-cogo-potribno/>

³⁶ v-umovakh-povnomasshtabnoi-viyny-v-ukraini-zvit-opytuvannia/

У зв'язку з цим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо переїзду та подальшого розвитку підприємства необхідний комплексний фінансовий аналіз. Такий аналіз дозволяє визначити фактичний фінансовий стан компанії, оцінити її стійкість до зовнішніх ризиків та сформувати прогноз її розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі. Основним джерелом інформації для такого аналізу є фінансова звітність компанії, зокрема баланс та річний фінансовий звіт. Баланс є однією з основних форм фінансової звітності підприємства, що відображає його фінансовий стан на певну дату. Баланс узагальнює інформацію про активи підприємства, тобто ресурси, що знаходяться в його розпорядженні, а також джерела їх формування - власний капітал і зобов'язання. Таким чином, баланс демонструє структуру майна підприємства і показує джерела, з яких це майно було сформовано.

Річна фінансова звітність, у свою чергу, є системою взаємопов'язаних показників, що характеризують результати діяльності підприємства за звітний період. Як правило, вона включає баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал та примітки до фінансової звітності. Аналіз цих документів дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності підприємства, визначити рівень прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості, а також зробити обґрунтовані прогнози щодо подальшого розвитку компанії в мінливих економічних умовах. Нижче розглядаються фінансові показники підприємств які задіяли механізм релокації своїх активів. (таб. 2.1 - 2.)

³⁹ Відкриті дані з інформаційного <https://opendatabot.ua/>.
<https://opendatabot.ua/c/39307323> ДТЕК
<https://opendatabot.ua/c/42751799> Д.ТРЕЙДІНГ
<https://opendatabot.ua/c/42593133> АЯКС
<https://opendatabot.ua/c/42410804> СОТОН

Таблиця 2.1.

Річні фінансові показники діяльності релокованих підприємств

ТОВ "Сотон"							
	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	156 437	165 502	159 222	133 245	119 090	272 962	272 850
	-5.48%	+3.94%	+19.50%	+11.89%	-56.37%	+0.04%	-
Чистий прибуток (тис. грн)		12 111	-19 396	-22 866	-29 203	7 884	22 250
Рентабельність		7,3%	-12,2%	-17,2%	-24,5%	2,9%	8,2%
Активи (тис. грн)		139 303	142 838	124 419	124 162	149 034	125 045
Зобов'язання (тис. грн)		82 795	97 576	68 634	46 849	50 134	63 697
Середня зарплата до оподаткування (тис. грн)		34	40	38	25	-	-
Кількість працівників		53	43	52	66	98	-

Джерело: Відкриті дані з інформаційного <https://opendatabot.ua/>.

<https://opendatabot.ua/c/42410804>

Таблиця 2.2.

Річні фінансові показники діяльності релокованих підприємств
ТОВ "ДТЕК"

	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	905 015	751 965	738 021	618 139	280 226	731 076	216 586
	+20.35%	+1.89%	+19.39%	+120.59%	-61.67%	+237.55%	-
Чистий прибуток (тис. грн)		317 238	184 393	27 696	150 076	-20 542	-178 490
Рентабельність		42,2%	25,0%	4,5%	53,6%	-2,8%	-82,4%
Активи (тис. грн)		1 427 462	1 411 219	1 007 127	1 820 352	1 653 770	1 128 540
Зобов'язання (тис. грн)		1 008 847	1 127 341	937 308	2 009 717	1 991 577	1 491 278
Середня зарплата до оподаткування (тис. грн)		301	278	506	242	223	-
Кількість працівників		119	127	111	133	222	-

Джерело: Відкриті дані з інформаційного <https://opendatabot.ua/>

<https://opendatabot.ua/c/39307323>

Таблиця 2.3.

Річні фінансові показники діяльності релокованих підприємств

ТОВ "Д.ТРЕЙДІНГ"							
	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	396 840	292 436	215 840	165 650	144 186	122 590	63 334 073
	808	335	344	506	133	964	
	+35.70%	+35.49%	+30.30%	+14.89%	+17.62%	+93.56%	-
Чистий прибуток (тис. грн)		5 893 351	5 611 719	8 469 114	6 530 902	4 563 920	1 595 060
Рентабельність		2,0%	2,6%	5,1%	4,5%	3,7%	2,5%
Активи (тис. грн)		65 994 178	65 145 282	54 635 817	51 234 860	39 306 333	15 930 298
Зобов'язання (тис. грн)		43 247 492	44 442 983	39 135 237	40 641 115	34 484 397	14 280 228
Середня зарплата до оподаткування (тис. грн)		365	262	340	238	196	-
Кількість працівників		215	209	174	150	160	-

Джерело: Відкриті дані з інформаційного <https://opendatabot.ua/>

<https://opendatabot.ua/c/42751799>

Таблиця 2.4.

Річні фінансові показники діяльності релокованих підприємств

Джерело: Відкриті дані з інформаційного <https://opendatabot.ua/>

ТОВ "АДЖАКС СІСТЕМС МАНЮФЕКЧУРІНГ"							
	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	9 502 980	5 375 257	4 514 825	2 945 063	1 267 073	452 225	161 681
	+76.79%	+19.06%	+53.30%	+132.43%	+180.19%	+179.70%	-
Чистий прибуток (тис. грн)		441 416	609 038	393 457	130 376	21 669	7 073
Рентабельність		8,2%	13,5%	13,4%	10,3%	4,8%	4,4%
Активи (тис. грн)		2 436 601	1 881 789	1 055 806	742 292	240 188	95 559
Зобов'язання (тис. грн)		780 807	651 376	441 144	529 974	148 930	86 645
Середня зарплата до оподаткування (тис. грн)		68	64	57	31	-	-
Кількість працівників		4 026	3 435	2 384	1 543	1 182	-

<https://opendatabot.ua/c/42593133>

З метою оцінки впливу економічних змін у 2022 році на діяльність підприємств було проведено аналіз фінансової звітності декількох компаній, що працюють у різних сегментах економіки: ТОВ «Сотон», ТОВ «ДТЕК», ТОВ «Д.Трейдінг» та ТОВ «Аякс Системс Мануфактуринг». Аналіз базувався на ключових фінансових показниках, включаючи дохід, чистий прибуток, рентабельність, структуру активів і зобов'язань, а також показники ефективності праці. Аналіз діяльності ТОВ «ДТЕК». Фінансові показники ТОВ «ДТЕК» демонструють значну волатильність у період 2021-2023 років. У 2021 році компанія зафіксувала збиток у розмірі 178,5 млн грн, що призвело до від'ємної рентабельності -82,41%. У 2022 році ситуація дещо стабілізувалася, але компанія залишилася збитковою, зафіксувавши чистий фінансовий результат у розмірі - 20,5 млн грн.

Водночас у 2023 році спостерігається різке зростання доходів, які збільшуються більш ніж удвічі і досягають 618 млн грн. Це супроводжується значним поліпшенням фінансових результатів: чистий прибуток становить 150,1 млн грн, а рентабельність зростає до 53,56%. Позитивна динаміка продовжується і в наступні роки. У 2024 році дохід компанії становить 738 млн грн, а чистий прибуток - 27,7 млн грн. У 2025 році відбувається подальше зростання прибутковості до 184,4 млн грн, при цьому рентабельність становить 24,98%.

Активи компанії за звітний період залишаються значними і коливаються в межах від 1 до 1,8 млрд грн, що свідчить про масштабність діяльності підприємства. При цьому після 2023 року спостерігається поступове скорочення зобов'язань, що може свідчити про оптимізацію фінансової структури. Аналіз діяльності ТОВ «Д.Трейдінг». Фінансові показники ТОВ «Д.Трейдінг» демонструють стабільне зростання протягом усього звітного періоду. Починаючи з 2020 року, дохід компанії зріс з 63,3 млрд грн до 144,2 млрд грн у 2022 році, а в 2023 році перевищив 165,6 млрд грн. У найближчі роки очікується подальше зростання: у 2024 році дохід досягне 215,8 млрд грн, а у 2025 році - 292,4 млрд грн.

Чистий прибуток компанії також демонструє позитивну динаміку. У 2021 році вона склала 1,6 млрд грн, у 2022 році - 4,6 млрд грн, а у 2024 році

перевищила 8,4 млрд грн. Незважаючи на значний обсяг діяльності, рентабельність компанії залишається відносно стабільною, коливаючись між 2% і 5%, що є типовим для великих торговельних або енергетичних компаній з високим оборотом. Активи компанії демонструють стабільне зростання: з 15,9 млрд грн у 2020 році до понад 65 млрд грн у 2025 році. Зобов'язання також зростають, але їх динаміка загалом відповідає темпам розширення компанії.

Аналіз ТОВ «Аджакс Системс Мануфактуринг». Фінансові показники ТОВ «Аджакс Системс Мануфактуринг» демонструють одну з найдинамічніших траєкторій зростання серед аналізованих компаній. З 2020 року дохід компанії зріс з 161,7 млн грн до 452,2 млн грн у 2021 році, а в 2022 році перевищив 1,26 млрд грн. Темпи зростання залишаються високими: у 2023 році дохід складе 2,95 млрд грн, у 2024 році - 4,51 млрд грн, а у 2025 році - понад 5,37 млрд грн. Така динаміка свідчить про активне розширення виробництва та збільшення присутності компанії на ринку. Чистий прибуток також демонструє стабільне зростання: з 7 млн грн у 2020 році до 393 млн грн у 2024 році та 609 млн грн у 2025 році.

Рентабельність компанії за звітний період зростає з 4-5% до понад 13%, що свідчить про підвищення ефективності її операційної діяльності. Важливим фактором розвитку компанії є значне збільшення кількості співробітників. Кількість співробітників зросла з 1182 у 2021 році до 3435 у 2025 році, що підтверджує активну фазу нарощування виробничих потужностей. Порівняльний аналіз фінансових показників підприємств, що аналізуються, показує, що економічні та геополітичні фактори у 2022 році мали істотно різний вплив на їх діяльність.

Найбільш негативний вплив кризових подій спостерігався у діяльності ТОВ «Сотон», яке зазнало різкого падіння доходів і переходу до збиткової діяльності. Протягом декількох років після 2022 року компанія поступово відновлює свої фінансові показники, але повного відновлення прибутковості не очікується до 2026 року.

У випадку ТОВ «ДТЕК» ситуація була більш нестабільною. Компанія зазнала збитків у 2021-2022 роках, але до 2023 року змогла значно збільшити

доходи та перейти до прибуткової діяльності. Це свідчить про високу адаптивність компанії та здатність швидко відновлювати операційну ефективність. На відміну від попередніх компаній, ТОВ «Д.Трейдінг» продемонструвало стабільне зростання фінансових показників навіть у період економічної нестабільності. Доходи компанії систематично зростали, а прибутковість залишалася стабільною, що може свідчити про диверсифіковану структуру діяльності та ефективне управління фінансовими потоками.

ТОВ «Аякс Системс Мануфактуринг» демонструє найдинамічніше зростання серед розглянутих компаній. Компанія не тільки уникла негативних наслідків економічної кризи, але й змогла значно збільшити обсяги виробництва, доходи та прибутковість, що свідчить про високий рівень інноваційності бізнесу, орієнтацію на міжнародні ринки та ефективну стратегію розвитку. В цілому, результати аналізу показують, що вплив кризових подій 2022 року був неоднаковим для різних компаній. Підприємства, діяльність яких сильно залежала від місцевої інфраструктури або логістичних ланцюгів, зазнали значного погіршення фінансових результатів. Водночас компанії з більш диверсифікованими ринками, високим рівнем технологічної розвиненості або великими фінансовими ресурсами змогли не тільки адаптуватися до нових умов, але й продемонструвати значне зростання.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що в умовах високого рівня невизначеності, динамічних змін ринкового середовища та посилення впливу зовнішніх ризиків ключового значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств набуває стратегічна гнучкість їхньої діяльності. Здатність підприємств оперативно адаптуватися до змін економічної кон'юнктури, трансформувати бізнес-процеси, переглядати пріоритети розвитку та своєчасно реагувати на нові виклики стає одним із визначальних чинників їх конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності.

Важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності відіграє диверсифікація бізнес-моделей, яка дозволяє зменшити залежність підприємств від окремих ринків, постачальників, логістичних маршрутів або джерел доходів. Розширення напрямів діяльності, освоєння нових сегментів ринку,

впровадження інноваційних продуктів і послуг сприяють підвищенню адаптивності підприємств до кризових явищ та формуванню додаткових конкурентних переваг.

Результати дослідження також свідчать, що підприємства, які активно використовують механізми стратегічного планування, управління ризиками та цифрової трансформації, демонструють вищий рівень стійкості до негативних впливів зовнішнього середовища. Саме своєчасне виявлення потенційних загроз, прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій та розроблення адаптаційних заходів дозволяють мінімізувати фінансові втрати та забезпечити безперервність господарської діяльності.

Водночас сучасні умови господарювання вимагають від підприємств переходу від традиційних моделей управління до концепції проактивного розвитку, яка базується на постійному моніторингу змін зовнішнього середовища, гнучкому використанні ресурсів та швидкому прийнятті управлінських рішень. Особливого значення набуває здатність підприємств не лише реагувати на кризові явища, а й використовувати їх як джерело нових можливостей для розвитку, модернізації та посилення ринкових позицій.

Отже, забезпечення фінансової стабільності підприємств у сучасних умовах є результатом комплексної взаємодії стратегічної гнучкості, ефективного управління ризиками, диверсифікації бізнес-моделей, інноваційної активності та здатності до швидкої адаптації. Саме ці фактори формують основу економічної стійкості підприємств та створюють передумови для їхнього успішного функціонування й розвитку в умовах трансформаційних змін та зростаючої турбулентності зовнішнього середовища.

2.3 Оцінювання результативності релокації підприємств та ідентифікація проблемних аспектів

Уряд України з метою збереження стійкості економіки країни та забезпечення безпеки підприємств в зонах бойових дій розробив Програму релокації³⁷.

Згідно з нею, з середини березня 2022 року підприємства можуть переміщатися до безпечніших регіонів Заходу України, зокрема до дев'яти областей: Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, Волинської та Рівненської областей. Операторами релокації є АТ "Укрзалізниця" та АТ "Укрпошта". Реалізація Програми регламентується Постановою КМУ № 305 від 17.03.2022 р. та Розпорядженням КМУ № 246-р від 25.03.2022 р. Для підтримки процесу релокації учасникам надається державна допомога, включаючи підбір площ, перевезення та розселення персоналу, добір працівників на нових місцях роботи. Для забезпечення ефективної комунікації між учасниками створено платформу цифрової взаємодії на базі системи "Прозорро.Продажі" та одного з акредитованих майданчиків E-Tender.

У рамках Програми віддалені від активних бойових дій регіони активно беруть участь, конкуруючи за можливість прийняти релоковані підприємства. Це стосується Львівської, Чернівецької, Закарпатської, та Тернопільської областей. Незважаючи на те, що релоковані підприємства сплачують податки за місцем їхньої основної реєстрації, створення сприятливих умов для них сприяє працевлаштуванню місцевих мешканців та внутрішньо переміщених осіб, налагодженню зв'язків та обміну досвідом між підприємцями. Окрім того, ця діяльність важлива для політики держави на регіональному рівні, оскільки вона сприяє поліпшенню інвестиційного та бізнесового клімату, зміцненню кооперації та створенню комфортних умов для життя та праці. Зараз основні

³⁷ Програма релокації підприємств. Офіційний сайт Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 30.05.2023).

роботи на рівні регіонів спрямовані на створення відповідних складських та виробничих приміщень для роботи підприємств, налагодження механізму забезпечення житлом та офісними приміщеннями для працівників та створення безпечних умов праці³⁸⁻³⁹

Завдяки програмі релокації вдалося зберегти понад 35 тисяч робочих місць. Окрім того, роботу на релокованих підприємствах знайшли ще понад 7 тисяч осіб.

Програма оренди державного майна з пільгами та знижками на час воєнного стану. Дана програма передбачає пільгові ставки оренди майна для релокованою бізнесу - 1 грн за 1 кв.м протягом перших 6 місяців оренди. Різниця в орендній платі сплачуватиметься у визначений період після закінчення воєнного стану. Разом з тим, передбачається, що авансовий внесок та забезпечувальний депозит для договорів буде зменшено до розміру однієї місячної орендної плати, а також зазначено, про можливість повернення забезпечувальних депозитів орендарям. Також, не застосовуються вимоги щодо суборенди.⁴⁰

У деяких регіонах України, зокрема у Львівській області, запроваджені програми, що передбачають надання фінансової підтримки для релокованих підприємств. Крім того, існують окремі програми на рівні об'єднаних територіальних громад та спеціальні відповідальні працівники органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями релокації підприємств. Багато громадських ініціатив також надають супровід для бізнесу під час переїзду до нової громади.

Зокрема, для підтримки бізнесу та промисловості у Львівській області було проведено ряд заходів. Зокрема, 52 релоковані підприємства отримали фінансову

³⁸ Собкевич О. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. Офіційний вебсайт Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД). 2022. 25 травня. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryyemstv-v-ukrayini>

³⁹ Програма релокації підприємств: що потрібно знати бізнесу. Юридична Газета online. 2022. 30 березня. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/programa-relokaciyi-pidpriemstv-shcho-potribno-znati-biznesu.html>.

⁴⁰ В Україні відновлено програму оренди державного майна з пільгами та знижками на час воєнного стану | Кабінет Міністрів України URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/news/8713.html>

допомогу в межах обласної програми підтримки, 84 підприємства отримали фінансову допомогу на закупівлю обладнання, а більше сотні промислових підприємств відновили свою роботу.

Крім того, було видано 64 ваучери на маркетингові послуги та 43 на сертифікацію продукції. У Львівській області було проведено 9860 аукціонів з оренди та приватизації державного та комунального майна, в яких взяли участь 1974 учасники⁴¹.

У Закарпатській області було представлено ряд інструментів, які мають на меті підтримати роботу релокованого бізнесу, зокрема⁴²:

- соціальний проект «Зустріч влади і бізнесу», у рамках якого відбуваються зустрічі стейкхолдерів (бізнесу, представників ОМС, контролюючих органів тощо) та спільно вирішуються проблемні питання у діяльності релокованого бізнесу;

- створено індустріальний парк «Марамуреш», спрямований на розвиток деревообробної промисловості та меблевиробництва, та передбачає надання фінансової підтримки компаніям, зареєстрованим у межах парку (часткова чи повна компенсація процентної ставки за кредитами, наданими на розвиток виробництва, покриття витрат на приєднання до інженерних мереж та комунікацій). Наразі в область релокувалось 6 компаній з цих галузей;

- створення інформаційно-довідкового порталу «Допомога Закарпаття», який містить інформацію про вакансії, грантові проекти, соціальні ініціативи тощо та групи «Робота Закарпаття» в одному із месенджерів;

- регіональна програма забезпечення житлом ВПО, яка передбачає співфінансування з боку обласного бюджету, бюджету територіальної громади та внесків фізичних/юридичних осіб

- програма «Energy help», у рамках якої з обласного бюджету чи бюджету територіальної громади здійснюється часткова компенсація витрат на купівлю альтернативних джерел генерації енергії;

⁴¹ Департамент економічної політики Львівської ОВА прозвітував про роботу за минулий рік. URL: <https://loda.gov.ua/news/51538>

⁴² Дані Закарпатської обласної військової адміністрації, надані на запит команди.

– Грантова підтримка у межах 10 тис дол. для підтримки мікро-, малих та середніх підприємств Закарпатської області, при цьому пріоритет надається переміщеному бізнесу.⁴³

Також допоміжним фактором із прикладної сторони реалізації програми себе проявили територіальні громади та інші органи самоуправління, які підготували перелік наявних об'єктів нерухомості та потужностей інфраструктури для можливості забезпечення потреб підприємств та бізнесу. Наприклад, Крупецька громада (Хмельницька область)⁴⁴, Володимирська громада (Волинська область)⁴⁵ та Судовишлянська громада (Львівська область)⁴⁶ на своєму сайті розмістила список доступних приміщень з описом їх технічних характеристик та фотографіями.

Калуська громада долучилася до створення майданчиків для діалогу між бізнесом, владою та науковцями: за ініціативи Калуської громади у співпраці з Івано-Франківською торгово-промисловою палатою, Жіночою діловою палатою за підтримки ПРООН був проведений форум «Прикарпаття - регіон для релокації» Уманська територіальна⁴⁷ громада створила платформу з підтримки суб'єктів господарювання, які розглядають переїзд свого бізнесу. Сарненська Т.Г створила центр розвитку економіки і релокації бізнесу із постраждалих від війни регіонів у Сарненську міську територіальну громаду.⁴⁸

Крім того, Рівненська та Нововолинська громади створили інвестиційні паспорти та паспорти релокації.

⁴³ Конкурс міні-грантів для мікро-, малих та середніх підприємств у Закарпатській області. URL: <http://www.chaszmin.com.ua/do-10-000-dol-ssha-v-ramkah-konkursu-grantiv-dlya-diyuchyh-pidpryyemstv-24-10-zakarpatska-obl/>

⁴⁴ Сайт Крупецької громади (Хмельницька область) URL: [Релокація | Крупецька громада, Хмельницька область, Шепетівський район \(krupetskaotg.gov.ua\)](http://krupetskaotg.gov.ua/)

⁴⁵ Сайт Володимирської громади (Волинська область) URL: <https://volodymyrrada.gov.ua/investoram/>

⁴⁶ Сайт Судовишлянської міської ради (Львівська область) URL: <https://sudovavyshnia-gromada.gov.ua/relokaciya-10-39-50-03-05-2022/>

⁴⁷ <https://uman-rada.gov.ua/index.php/ekonomika/ekonomichnyi-visnyk/item/20582-relokatsiia-biznesu>

⁴⁸ <https://sarny-rada.gov.ua/dokumenty/rozporjadzhennja-miskogo-golovi/rozp-2022/rozp-2022-3/7221--46-vid-25-bereznja-2022-roku-pro-utvorennja-centru-rozvitku-ekonomiki-sarnenskoji-miskoji-teritorialnoji-gromadi-i-relokaciji-biznesu-.html>

Програми підтримки міжнародних партнерів

— Програма EU4Environment підтримує «зелене» відновлення промисловості та релокації підприємств в Україні. Вона визначає потреби у відновленні переміщених промислових підприємств та оцінює можливість та доцільність такого відновлення у конкретних регіонах 49.

— Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» надає грантову підтримку на реалізацію діяльності з підтримки безперервності та відновлення бізнесу при обставинах неперборної сили, включно з переміщенням або відновленням бізнесу⁵⁰. (Станом на 2026 рік програма не діє)

— Програма ЄБРР по допомозі у релокації МСБ у більш безпечні регіони передбачає грантову підтримку у розмірі до 30 тис. євро, які можуть бути спрямовані на:

— транспортування обладнання, сировини та продукції;

— оренду/придбання/ремонт обладнання та приміщень. Водночас, для отримання гранту компанія має відповідати наступним вимогам:

— мати до 500 працівників;

— максимальний обсяг виручки або активів складає €50 млн та €43 млн відповідно;

— вік не менше 2 років;

— половина власників компанії повинні бути українцями.⁵¹

— Міжнародна гуманітарна організація Mercy Corps надає гранти у середньому розмірі 20 тис. дол. США вже переміщеному бізнесу чи бізнесу, що знаходиться у процесі переміщення для купівлі обладнання на умовах співфінансування: обсяг власних інвестицій повинен складати до 50% від отриманого гранту. Основні вимоги для отримання гранту:

⁵⁰ USAID Competitive Economy Program (CEP) Application Manager. USAID Competitive Economy Program (CEP) Application Manager. URL: <https://chemonics.submittable.com/submit> (дата звернення: 02.05.2023).

⁵¹ ЄБРР, Швейцарія та США допоможуть українським МСП у релокації в більш безпечні регіони. Режим доступу: <https://www.ebrd.com/ebd-ukraine-asb-sme-relocation-support>

- релокація до Київської, Івано-Франківської, Львівської та Тернопільської областей;
- створення чи збереження як мінімум 3 робочих місць для ВПО.⁵²
- Грантова програма МОМ для постраждалих від війни мікро- та малих підприємств в Україні - гранти до 4,5 тис. Євро для мікро компаній та до 20 тис. євро для малих компаній⁵³

Програми підтримки від венчурних фондів та інвесторів

Запропонована класифікація програм підтримки релокованого бізнесу має ознаки наукової новизни, оскільки вперше систематизує їх за джерелами фінансування, типами заходів та регіональним охопленням. Такий підхід дозволяє не лише узагальнити існуючі практики, але й виявити прогалини у державній та регіональній політиці підтримки бізнесу. Класифікація створює основу для розробки адресних інструментів державної політики, що враховують специфіку кризових умов та потреби різних груп підприємств. Вона може бути використана органами влади для формування більш ефективних програм стимулювання релокованого бізнесу, а також бізнес-асоціаціями для розробки власних стратегій підтримки. Таким чином, класифікація програм підтримки виступає не лише теоретичним результатом, але й практичним інструментом для оптимізації механізмів взаємодії між державою, бізнесом та регіональними громадами

Вітчизняний бізнес демонструє колосальну стійкість та гнучкість у прийнятті рішень під час бойових дій. Однак, бізнес також потребує суттєвої постійної підтримки своїх проєктів та ініціатив. Тому, поряд із програмами урядової та міжнародної підтримки, варто також звернути увагу на потенціал венчурних фондів та окремих інвесторів.

Ініціатива «The country at war: The voice of Ukrainian Start-ups» започаткована TechUkraine у партнерстві із Українським фондом стартапів, Міністерством цифрової трансформації України, британською консалтинговою

⁵² Mercy Corps. Режим доступу: <https://uerp.mercycorps.org/page/brYXAKWK>

⁵³ <https://ukraine.iom.int/uk/news/hrantova-prohrama-mom-dlya-postrazhdalykh-vid-viyny-mikro-ta-malykh-pidpryemstv-v-ukrayini>

компанією Emerging Europe, хабом Tech Emerging Europe Advocates, Global Tech Ambassadors та венчурним фондом TA Ventures.

Метою ініціативи є просування вітчизняних стартапів на основі аналізу їх проблем та потреб із застосуванням досвіду та можливостей провідних бізнес платформ, венчурних фондів та інших гравців міжнародного ринку⁵⁴.

За результатами проведеного опитування учасників вітчизняної екосистеми стартапів визначено, що близько 24 % стартапів продовжують свою роботу, незважаючи на ризики та труднощі військового стану, понад 46 % частково продовжують свою діяльність та працюють здебільшого віддалено, 28 % не мають можливості працювати, а 1 % змінили сферу своєї діяльності. Дослідження показало, що 37,4% стартапів відзначили потребу релокації свого бізнесу на тимчасовій або постійній основі. Однією із ключових проблем є зменшення команд стартапів. Зокрема, кількість стартапів з чисельністю команд до 5-ти осіб зросла. Водночас, середній розмір команди стартапу зменшився до п'яти осіб (з шести до війни). Найбільшу стійкість показали стартапи із командою до 10-ти осіб. Одночасно, 85% респондентів мають чіткі плани стосовно вектору своєї діяльності у майбутньому⁵⁵.

Відповідно, для адаптації бізнесу до умов військового стану та збереження його працездатності наголошено на пошуку можливостей для підтримки стартапів в частині релокації з метою збереження команд, переформатування бізнес-моделі, успішного фандрейзингу та залучення зарубіжних інвестицій.

«Ukrainian Tech Circle» є мережею інвесторів-ангелів, венчурних капіталістів, підприємців і технічних спеціалістів для створення можливостей вітчизняним технологічним стартапам. Програму започатковано на основі співпраці міжнародних венчурних фондів та компаній (Roosh Ventures, BBQ Capital, Spacecadet, Samaipata, ff Venture Capital, Caixa Capital Risc), а також

⁵⁴ «The country at war: The voice of Ukrainian Startups» survey. Tech Ukraine. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://techukraine.org/2022/06/02/3-months-at-war-the-voice-of-ukrainian-startups-survey-2/>

⁵⁵ The country at war: the voice of Ukrainian start-ups. Emerging Europe Limited. United Kingdom, London. 15 р. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.globaltechadvocates.org/wp-content/uploads/2022/08/The-Voice-of-Ukrainian-Start-ups-2022.pdf>

технологічних компаній (Roosh, Neurons Lab, Alma, TheGuarantors, Libeo, Silicon Allee, Powder та Google for Startups).

1. Програма реалізується відповідно до трьох ключових напрямів:
2. Fundraising передбачає збір ідей інвестиційних проєктів від вітчизняних технологічних стартапів, їх аналіз та залучення інвестицій з метою реалізації запропонованих проєктів.
3. Contract Sourcing передбачає збір запитів команд стартапів на послуги учасників Ukrainian Tech Circle, зокрема послуги ІТ-аутсорсингу та аутстафінгу.

Advising передбачає консультування та надання доступу до глобальної мережі венчурних фондів, відповідних експертів та менторів. З-поміж завдань консультування є надання рекомендацій стосовно можливостей релокації бізнесу, виходу на нові ринки та розвитку команд⁵⁶.

В рамках програми передбачено надання стартапам доступу до можливостей та ресурсів Google for Startups Ukraine Support Fund для збереження та розвитку бізнесу під час війни (Фонд підтримки Google для цілей стабілізації та розвитку стартапів в Україні).

Загальний бюджет Фонду підтримки Google на 2022-гий рік склав 5 мільйонів доларів США. Підтримка стартапів полягала у можливості одержати до 100 тис. дол. США фінансування, а також отримання кредитів Google Cloud, консалтингової та практичної підтримки продуктів Google та відповідної технічної підтримки. Критеріями успіху відповідної заявки є поточна стійкість стартапу в умовах невизначеності, результативність роботи команди та їх потенціал для післявоєнного економічного відновлення.

Протягом 2022-го року за рахунок ресурсів Google for Startups Ukraine Support Fund надано підтримку 58-ми вітчизняним стартапам, які працюють у галузях штучного інтелекту та «глибоких» технології, діджиталізації та електронної комерції, операційної діяльності та продуктивності, Impact Tech-

стартапів і т. п.⁵⁷. Зокрема, з-поміж успішних кейсів підтриманих стартапів можна відмітити наступні:

– Liki 24 (категорія Digital Health) - вітчизняний стартап, який працює у галузі фармацевтики та націлений на розширення своєчасного доступу окремих покупців, аптечних мереж, виробників та страховиків до якісної фармацевтичної продукції. Після настання кризи перед бізнесом повстала потреба релокації частини працівників та розширення територіального охоплення своєї діяльності. Бізнес концентрується на трьох ключових напрямках: розробка та управління мапою відчинених аптек; актуалізація інформації щодо наявності ліків; управління логістичним центром для комплектації та доставок. Логістичний центр став новим для компанії напрямом роботи, який команда стартапу запустила з нуля у місті Хмельницькому. За рахунок територіального розширення своєї діяльності бізнесу вдалося не лише зберегти робочі місця, але й розширити свою команду (зокрема, у місті Хмельницькому). Бізнесу вдалося вийти на міжнародний рівень. Сервіс Liki 24 також вважається однією з успішних інвестицій фонду TA Ventures⁵⁸.

– Handy.ai (категорія штучний інтелект та «глибокі» технології) - вітчизняна комунікаційна платформа, яка спеціалізується на пропозиціях персонального віртуального помічника для співробітників. З початком бойових дій стартап розробив платформу Handy Friends for Ukraine на основі комунікаційної платформи Handy.ai. Handy Friends for Ukraine призначена для інформаційної та сервісної підтримки, а також надання структурної допомоги для українців, а також релокованих закордон вітчизняних бізнесів та громадських організацій⁵⁹.

⁵⁷ Google for Startups профінансував 58 українських стартапів. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://speka.media/google-for-startups-profinansuvav-58-ukrayinskix-startapiv-9q85m9>

⁵⁸ Знайти й доставити ліки, що рятують життя. Як сервіс Liki24.com екстрено розширився на всю країну та з нуля будує логістичний центр. Інновації. Forbes Ukraine. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://forbes.ua/innovations/znayti-y-dostaviti-liki-shcho-ryatuyut-zhittya-yak-servis-lik24com-ekstreno-rozshirivsia-na-vsyu-krainu-ta-z-nulya-budue-logistichniy-tsentr-10032022-4429>

⁵⁹ Handy Friends for Ukraine платформа для українців по всьому світу. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.handyfriends.handy.ai/>

– Releaf Paper - вітчизняний стартап, який першим у світі розпочав виробництво з опалого листя. У 2022 році крім гранту від Google стартап також отримав грант ЄС (програма програми EIC Accelerator). Бізнес скористався отриманими коштами для розширення своєї діяльності на міжнародний ринок, а саме будівництва власних виробничих потужностей у Франції⁶⁰.

– Workee - вітчизняний стартап, який розроблено для допомоги фрілансерам. Це платформа, яка включає створення персонального сайту, оснащеного системою бронювання, виставлення рахунків та управління податками. Наразі, представники команди стартапу працюють на умовах фрілансу у багатьох країнах світу (зокрема, у США, Португалії, Іспанії, Хорватії, Румунії, Польщі). У 2022-му році стартапу вдалося залучити 900 тис. дол. США підтримки від венчурних фондів та бізнес ангелів. У 2023-му році у раунді інвестицій Workee взяли участь американсько-польський фонд SMOK Ventures, а також каліфорнійський фонд Slava Ventures та низка бізнес ангелів із Кремнієвої долини⁶¹.

Після заснування Google for Startups Ukraine Support Fund у 2022-му році фахівці фонду отримали близько 1,7 тис. заявок від вітчизняних стартапів. Попередній відбір вдалося пройти 300 стартапам, однак на фінальному етапі підтримку отримало лише 58 стартапів⁶².

Згідно із звітом про венчурне фінансування в Центральній та Східній Європі від Vestbee, незважаючи на військовий стан, протягом першого кварталу 2022-го року вітчизняному стартапу Finmap вдалося увійти до 50-ти найкращих раундів фінансування стартапів у Центральній та Східній Європі⁶³.

⁶⁰ Карпенко О. «Виробництво у ЄС - це дуже складно»: як Releaf Paper будує у Франції завод за 3,5 млн євро. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://ain.ua/2023/07/31/releaf-paper-interview/>

⁶¹ Український стартап Workee. Forbs Ukraine. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://forbes.ua/innovations/ukrainskiy-startap-workee-namagaetsya-vidkusiti-neveliku-chastku-vid-60-mln-frilanseriv-ssha-vin-otrimav-investitsii-vid-google-ta-koshtue-do-12-mln-11072023-14711>

⁶² Google for Startups профінансував 58 українських стартапів. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://speka.media/google-for-startups-profinansuvav-58-ukrayinskix-startapiv-9q85m9>

⁶³ Огляд української технологічної екосистеми у воєнний час. Український фонд стартапів. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://usf.com.ua/oglyad-ukrainskoi-tehnologichnoi-ekosistemi-u-voennij-chas-cherhvnevij-vipusk/>

Вітчизняний стартап Finmap працює над створенням фінансового у обліку грошей для цілей розвитку малого та середнього бізнесу. Протягом 2022-го року стартап розширив кількість своїх іноземних клієнтів з 11% до 36%. Частка вітчизняних клієнтів склала близько 64%. Для порівняння у 2021-му частка вітчизняних клієнтів була на рівні 80%.

Бізнесу вдалося залучити близько 1-го млн. євро інвестицій. У ролі основного інвестора виступив американсько-польський венчурний фонд SMOK Ventures, який свого часу інвестував у розвиток понад чотирьох сотень бізнесів, в тому числі відомих єдинорогів UBER та Stripe. Це була перша інвестиція фонду у вітчизняний проєкт. Крім того, учасниками раунду стали чеський інвестиційний фонд Presto Ventures, інвестиційна компанія Capital Genetics зі Словенії та CEO британського TBI Bank Петр Барон⁶⁴. Основна частка отриманого фінансування спрямована на посилення маркетингу та розвитку на міжнародних ринках, зокрема експансію на ринки Польщі та Туреччини, посилення позицій в англomовних та іспаномовних країнах.

Impact Business є поглибленою акселераційною програмою, створеною зусиллями міжнародної команди у складі експертів, підприємців та інвесторів. Презентація концепції програми відбулася у 2023-му році в Давосі.

Основна мета програми полягає у підтримці активних вітчизняних представників бізнесу, які мають бажання та потенціал для участі у повоєнному відновленні економіки України, зокрема задля формування позитивного та довготривалого соціального ефекту. Пілотна програма має на меті підтримку 25-ти вітчизняних бізнесів. В контексті підтримки передбачено співпрацю із відомими на міжнародному рівні менторами, представниками провідних зарубіжних стартапів та знайомство із інвесторами. Крім того, запропоновано додаткове стимулювання найбільш перспективних команд. Зокрема, для двох найкращих команд передбачено підтримку в розмірі 20 тис. євро від Українського фонду соціального венчурного бізнесу в межах проєкту

⁶⁴ Стартап Finmap залучив €1 млн інвестицій від інвестора єдинорогів Uber і Stripe. Forbes Ukraine. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/startup-finmap-zaluchiv-1-mln-investitsiy-vid-fondu-smok-ventures-u-yogo-portfolio-edinorogi-uber-i-stripe-27022023-11967>

«Collaborate for Impact» із залученням фінансових ресурсів Європейського Союзу та EVPA.

У рамках програми передбачено наступні напрями підтримки вітчизняного бізнесу, а саме:

- участь у 9-ти місячній віртуальній бездольовій програмі;
- надання безкоштовного доступу до міжнародних технологічних ресурсів;
- надання послуг бізнес менторства;
- співпраця із провідними експертами та тренерами;
- можливість отримати фінансування;
- можливість нетворкінгу із потенційними інвесторами.

Старт програми та подачі заявок заплановано на 2024-тий рік ⁶⁵.

Vesna Capital - це вітчизняний венчурний фонд, який засновано уже під час пономасштабної війни у 2022-му році. Засновниками є досвідчені вітчизняні інвестори та підприємці, зокрема засновник Fedoriv Creative-investment company та співзасновники компанії «Нова пошта».

Метою діяльності фонду є розвиток та просування цінних ідей вітчизняних стартаперів за рахунок не лише залучення фінансових ресурсів, але також пропозицій освітніх ресурсів, нетворкінгу та обміну досвіду із досвідченими підприємцями та інвесторами. Діяльність планується здійснювати у рамках трьох моделей співпраці:

- венчурна студія передбачає підтримку ідей з метою запуску проєктів з нуля, передбачається повне занурення у бізнес процеси та підтримка з метою досягнення цілей зростання бізнесу. В рамках моделі профінансовано проєкт створення коворкінгу Kooperativ з метою організації та проведення творчих зустрічей, культурних та освітніх заходів;
- фонд прямих інвестицій, який передбачає особисту участь фаундерів у реалізації проєктів, залучення фінансових ресурсів в межах раунду А. Підтримана в рамках цієї моделі The Good Plastic Company має на меті позбутися

⁶⁵ Impact Business. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.impactbusinessua.org/ua>

близько 400 мільйонів тонн пластикових відходів, які формуються щорічно (переробка листового пластику з метою виробництва меблів). Компанія здійснює успішну діяльність на ринках трьох країн;

– венчурні інвестиції передбачає Pre-seed та Seed фінансування разом із консультаціями та обміном довідом. Підтриманий за посередництва цієї моделі стартап Zeely (застосунок для створення власного сайту з мобільного телефону протягом години) дійшов до фіналу топового конкурсу стартапів Slush 2022 у Хельсінкі (Фінляндія)⁶⁶.

Startup Gateway - грецька програма релокації та подальшої підтримки українських стартапів, яка розроблена грецьким інвестором та бізнесменом Гаєм Кріфом. Програма працює, починаючи із середини 2022-го року. Основними інвесторами виступають представники грецьких бізнесів та інвесторів. Підтримка реалізується за підтримки Міністерства Інтеграції в Греції.

Венчурні фонди та інвестори реалізують програми підтримки вітчизняного бізнесу із переважним фокусом на допомогу стартапам, інноваційним підприємствам та ІТ бізнесу. Венчурні фонди та інвестори здатні надати не лише фінансову підтримку для реалізації проєктів релокації та акселерації, але також запропонувати послуги стратегічної підтримки, консультування та наставництва.

Програми підтримки від великих компаній

Компанія ТОВ «ТК «САТ» надала індивідуальні умов на послуги компанії. Дані умови були розроблені спеціально з метою підтримки українського бізнесу та компаній, які вимушено здійснили релокацію своїх потужностей. В залежності від регіону та масштабності бізнесу тарифи діють за пільговими умовами.⁶⁷

Компанія Нова Пошта разом у співпраці з Дія.Бізнес надає грант у розмірі до 10 тис. грн. на фінансування логістичних витрат для переміщеного бізнесу з Чернігівської, Сумської, Харківської, Херсонської, Миколаївської, Запорізької, Донецької, Луганської, Київської, Одеської областей⁶⁸

⁶⁶ Vesna Capital. Наш досвід. Ваш розвиток. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://vesna.capital/>

⁶⁷ [Заявка на релокацію бізнесу \(sat.ua\)](https://sat.ua/)

⁶⁸ Релокація бізнесу разом із Дія.Бізнес та Нова пошта. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/iniciativi/relokacia-biznesu-razom-iz-diabiznes-ta-nova-posta>

Інвестиційна компанія Horizon Capital у співпраці з Львівською владою надавала підтримку у вигляді безповоротної фінансової допомоги релокованим виробничим підприємствам сумою 100 тис гривень за умови перереєстрації на території Львівської області та ще 100 тис грн за умови створення не менше 20 нових робочих місць⁶⁹.

Програми підтримки громадського сектору

Організації громадського сектору також започаткували кілька ініціатив з підтримки релованого бізнесу. (табл. 2.5)

Яскравим прикладом успішного бізнес партнерства та ціннісно-орієнтованого управління є кейс від Українська Асоціація Меблевиків. Сьогодні члени УАМ спільно представляють понад 70% меблевого ринку України. Було прийнято рішення підтримати бізнес і налагодити співпрацю, в середині бізнес спільноти для виходу на нові ринки (міжнародні). Тобто, компанії, щоб не конкурували між собою, а навпаки доповнювали асортиментний ряд один одного, сформували так званий «повний цикл виробництва». «Своєю єдністю і цілеспрямованістю ми демонструємо світові наші можливості, і світ зараз готовий йти нам назустріч, тому ми не зупиняємося. Наші дії зараз важливі не тільки для розвитку меблевого бізнесу й галузі, стимулювання економіки України, але й для втримання уваги світової спільноти до України в цілому, що може і має впливати на політичні рішення й відносини, які здатні допомогти нашій перемозі»- УАМ⁷⁰

Чітка і послідовна реалізація стратегії експортного прориву українських меблів на міжнародні ринки вивела український меблевий бізнес з дешевого сегменту на конкурентоспроможній люксовий. Таким чином, вдало об'єднавши бізнес, здійснивши кооперацію, УАМ вдалось представити на міжнародних виставках наших виробників, що дозволило забезпечити експорт не лише Української деревини, але і готовою продукцією. Відповідні згуртовані дії,

⁶⁹ <https://old.loda.gov.ua/news?id=67421>

⁷⁰ [Українська Асоціація Меблевиків: експортний прорив українських меблів на міжнародні ринки \(diia.gov.ua\)](http://diia.gov.ua)

дозволили врятувати бізнес, забезпечили робочі місця і найголовніше отримати впевненість у завтрашньому дні.

Таблиця 2.5

Приклади ініціатив громадського сектору з підтримки релокованого бізнесу

Назва	Програма і посилання	Що пропонує
Спілка підприємців "Стіна"	Вінницький хаб релокації ⁷¹	- Пошук приміщень та земельних ділянок - Налагодження зв'язків - Забезпечення промислового обладнання - Кадрове забезпечення - Експертний супровід - Кооперація - Доступ до міжнародних програм допомоги
Українська асоціація бізнес лідерів	Центр забезпечення релокації бізнесу ⁷²	- Підбір площ - Переміщення та поселення персоналу - Підбір персоналу - Обробка заявок на релокацію - Організація логістичного ланцюга - Консультації
Українська Асоціація Меблеви́ків (УАМ)	BRAVE BUSINESS TALKS	- роз'яснення щодо процедури релокації компанії - пошук нових партнерів - допомога при створенні нових продуктів.
Львівський регуляторний хаб	«Relocate together:: майданчик для релокованих підприємств»	- Тематичні навчальні семінари для представників бізнесу на найбільш актуальні теми; - Галузеві заходи за участі профільних експертів та представників влади; - Індивідуальні консультації для релокованих підприємств в юридичній сфері; - Також у перспективі проєкти змін до нормативно-правових актів державного та/або місцевого рівня щодо покращення умов ведення бізнесу для релокованих підприємств.

Джерело: складено автором на основі

⁷¹ Вінницький хаб релокації. URL: <http://www.chaszmin.com.ua/do-10-000-dol-ssha-v-ramkah-konkursu-grantiv-dlya-diyuchyh-pidpryyemstv-24-10-zakarpatska-obl/>

⁷² Центр забезпечення релокації бізнесу. URL: <https://uabl.org/relokatsiia-biznesu/>

Платформа restart.business.in.ua є, фактично, каталогом пропозицій територіальних громад, які можуть прийняти релокований бізнес. Платформа створена Волинським ресурсним центром у співпраці з Центром Сприяння Бізнесу та за підтримки донорів⁷³. (рис. 2.10.)

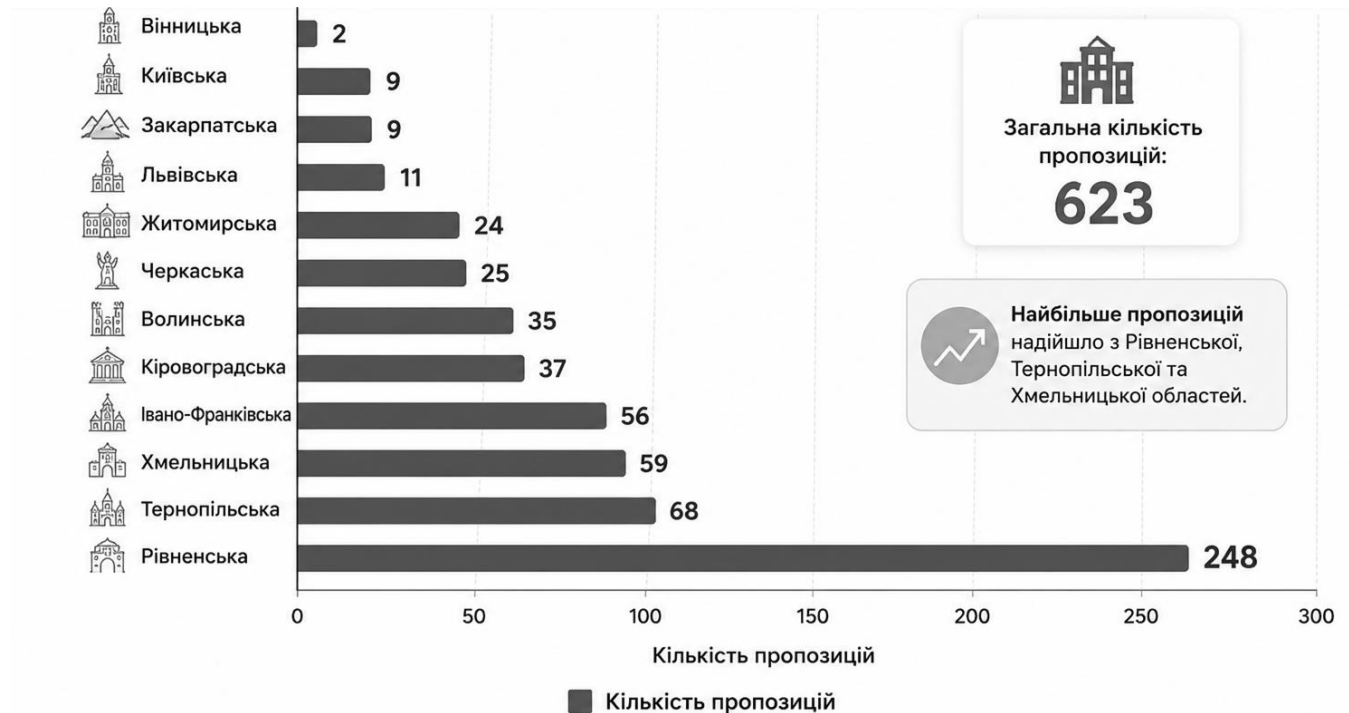


Рисунок 2.10. Розподіл об'єктів для релокації бізнесу у розрізі областей, які користуються платформою restart.business.in.ua (станом на 6.08.2023)

Джерело: складено автором на основі

Загалом проведений аналіз засвідчив, що найбільш активні процеси релокації бізнесу відбувалися у західних регіонах України, насамперед у Львівській, Закарпатській, Івано-Франківській, Тернопільській та Чернівецькій областях. Така тенденція зумовлена насамперед безпековими чинниками, відносною віддаленістю від зон активних бойових дій, а також наявністю сприятливих умов для швидкого відновлення господарської діяльності підприємств. Важливу роль відіграли розвинена транспортно-логістична інфраструктура, близькість до кордонів країн Європейського Союзу та можливість інтеграції підприємств у нові виробничі й збутові ланцюги.

⁷³ <https://restartbusiness.in.ua/about-us/>

Дослідження показало, що успішність релокаційних процесів значною мірою забезпечувалася завдяки оперативному формуванню комплексної системи підтримки бізнесу. Зокрема, на державному рівні було впроваджено низку програм сприяння переміщенню підприємств, спрощено адміністративні процедури та створено механізми пошуку виробничих майданчиків. Органи місцевого самоврядування та військові адміністрації активно долучалися до забезпечення підприємств приміщеннями, комунікаціями, кадровими ресурсами та консультаційною підтримкою.

Водночас суттєвий внесок у відновлення діяльності релокованих підприємств здійснили банківські установи, які запропонували спеціальні кредитні програми, пільгові умови фінансування та інструменти підтримки ліквідності. Важливим фактором стала й підтримка міжнародних фінансових організацій, донорських фондів та програм міжнародної технічної допомоги, які надавали грантове фінансування, консультаційний супровід, доступ до нових ринків збуту та можливості для розвитку експортного потенціалу.

Отже, релокація підприємств стала не лише інструментом збереження економічної активності в умовах воєнних викликів, але й важливим чинником структурної трансформації регіональної економіки. Переміщення бізнесу сприяло активізації інвестиційних процесів, створенню нових робочих місць, посиленню економічної стійкості приймаючих регіонів та формуванню передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку. Отримані результати підтверджують необхідність подальшого вдосконалення механізмів підтримки релокованих підприємств, розвитку регіональної інфраструктури та створення сприятливого середовища для їх адаптації, масштабування діяльності й підвищення конкурентоспроможності в умовах післявоєнного відновлення України.

Висновки до 2 розділу

У межах другого розділу проведено комплексну діагностику економічної результативності релокації підприємств із застосуванням поєднання соціологічних методів дослідження та аналізу фінансових показників підприємств різних галузей економіки. Емпіричну базу сформовано на основі експертного опитування, яке тривало у травні-жовтні 2023 року із використанням методу CAWI (Google Forms). Вибіркова сукупність становила 21 експерт, які мають практичний досвід управління релокованим бізнесом або залучені до процесів переміщення підприємств. Обробка даних здійснювалася із застосуванням SPSS та методів кореляційного аналізу, що забезпечило надійність і статистичну обґрунтованість результатів.

Результати соціологічного дослідження засвідчили, що релокація підприємств супроводжується суттєвими організаційними, фінансовими та кадровими викликами, зокрема порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом кваліфікованого персоналу в приймаючих регіонах та потребою у значних інвестиціях у відновлення виробничої інфраструктури. Водночас загальна оцінка підтверджує наявність адаптаційного потенціалу релокованого бізнесу за умови належної підтримки та ефективного управління процесами переміщення.

Порівняльний аналіз фінансових результатів підприємств (зокрема ТОВ «ДТЕК», ТОВ «Д.Трейдінг» та ТОВ «Аякс Системс Мануфактуринг») засвідчив істотну диференціацію впливу кризових умов 2022 року залежно від галузевої специфіки, рівня диверсифікації та управлінської гнучкості. Найбільш динамічне зростання демонструвало ТОВ «Аякс Системс Мануфактуринг», де дохід зріс у понад 30 разів, тоді як у ТОВ «Д.Трейдінг» спостерігалася стабільна позитивна динаміка зростання доходу та прибутковості, а ТОВ «ДТЕК» пройшло етап відновлення фінансової стабільності після збиткових періодів.

Аналіз реалізації державної Програми релокації підприємств засвідчив її високу соціально-економічну результативність. У межах програми, що реалізовувалася за участі АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта» відповідно до нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, було забезпечено

переміщення підприємств до безпечніших регіонів, збережено понад 35 тис. робочих місць та створено понад 7 тис. нових. Додатково діяли інструменти підтримки, зокрема пільгова оренда державного майна (1 грн/м² протягом перших 6 місяців), зменшення депозитних вимог та регіональні програми підтримки бізнесу. Водночас частина підприємств (634 суб'єкти) відмовилася від релокації після стабілізації умов.

Підсумовуючи, встановлено, що релокація підприємств є ефективним інструментом забезпечення економічної стійкості, однак її результативність значною мірою залежить від рівня адаптивності бізнесу, галузевої специфіки, доступу до ресурсів та ефективності державної і регіональної підтримки. Отримані результати формують основу для подальшого вдосконалення методичних підходів до оцінювання результативності релокованих підприємств і розроблення стратегій їх розвитку в післявоєнний період.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [102,120, 121 131, 175, 176, 178 192]

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КВАЛІМЕТРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Побудова моделі кваліметрії результативності релокації підприємств

Модель кваліметрії результативності релокованих підприємств являє собою системний аналітичний інструмент, спрямований на комплексну кількісну оцінку економічної ефективності функціонування підприємств після зміни територіальної локації виробничих потужностей. В умовах трансформацій економічного середовища релокація підприємств стає одним із ключових механізмів збереження та відновлення виробничого потенціалу, що зумовлює необхідність формування науково обґрунтованих підходів до оцінювання її результативності. Кваліметрична модель дозволяє інтегрувати систему різномірних економічних показників у єдиний аналітичний інструмент, що забезпечує можливість комплексного оцінювання ефективності функціонування підприємства у нових умовах господарювання.

I. Концептуальні засади

Кваліметрія у сфері релокації підприємств ґрунтується на принципах системного аналізу та багатокритеріальної оцінки. Вона дозволяє перетворити різномірні показники (економічні, організаційні, соціальні) у єдину інтегральну систему вимірювання. Основна мета моделі - надати об'єктивну кількісну оцінку результативності релокації, яка може бути використана для управлінських рішень, стратегічного планування та порівняння альтернативних сценаріїв.

II. Структура моделі

Модель складається з трьох рівнів:

IRER (Index Result of Relocated Enterprise)

- Відображає приріст ключових показників у відсотках.

– Є первинним індикатором ефективності та виконує роль «сигнального фільтра».

FEE (Financial-Economic Effect of Relocation)

- Переводить ефективність у грошовий вимір.
- Визначає економічну доцільність релокації.

QMI (Qualimetric Model of Integral Evaluation)

- Інтегрує економічні, організаційні та соціальні аспекти.
- Дозволяє оцінити збалансованість результатів.

QMR (Qualimetric Relocation Result) - узагальнений інтегральний показник, що завершує систему кваліметрії та використовується для комплексного трактування результативності релокації

III. Методологічні принципи

1. Принцип багатокритеріальності - релокація оцінюється за кількома показниками, що відображають різні аспекти діяльності підприємства.

2. Принцип вагової значущості - кожен показник має власну вагу, яка визначає його пріоритетність у загальній оцінці. Це дозволяє адаптувати модель до специфіки конкретного підприємства.

3. Принцип нормалізації - усі показники приводяться до єдиної шкали (відсотки, коефіцієнти, бали), що забезпечує їх порівнянність та коректність інтеграції.

4. Принцип інтеграції - результати окремих показників об'єднуються у єдиний інтегральний індекс, що дозволяє отримати узагальнену картину.

5. Принцип порогових значень - для кожного показника визначаються діапазони (низький, середній, високий рівень), що забезпечує якісну інтерпретацію та можливість прийняття управлінських рішень.

6. Принцип системності - модель враховує взаємозв'язок між економічними, організаційними та соціальними факторами, що дозволяє уникнути однобоких висновків.

IV. Порядок використання моделі

1. Розрахунок IRRER → інтегральний індекс приросту (%).

2. Розрахунок FEE $\rightarrow$ чистий фінансово-економічний ефект (грн/долари).

3. Розрахунок QMI $\rightarrow$ інтегральна оцінка збалансованості (0-1).

4. Формування QMR $\rightarrow$ узагальнений показник, що поєднує результати трьох рівнів.

V. Комплексне трактування та формування QMR

Формування QMR здійснюється шляхом інтеграції трьох рівнів оцінки:

- IRR показує динаміку змін у ключових показниках.
- FEE підтверджує економічну вигідність у грошах.
- QMI демонструє збалансованість результатів.

Комплексне трактування:

- $IRR > 20\%$, $FEE > 0$, $QMI > 0,7 \rightarrow$ релокація стратегічно успішна, рентабельна та збалансована.
- $IRR = 10-20\%$, $FEE > 0$, $QMI = 0,5-0,7 \rightarrow$ релокація економічно доцільна, але має резерви для оптимізації.
- $IRR < 10\%$ або $FEE < 0$, навіть при високому QMI $\rightarrow$ релокація не є економічно виправданою.

Таким чином, QMR виконує роль кінцевого інтегрального показника, аналогічного до *internal rate of return* в інвестиційних моделях, який порівнюється з пороговими значеннями та використовується для прийняття управлінських рішень.

VI. Теоретичне значення моделі

- Формує методологічну основу для кількісної оцінки релокації підприємств.
- Забезпечує об'єктивність та універсальність оцінки завдяки багатокритеріальному підходу.
- Дозволяє здійснювати порівняльний аналіз різних сценаріїв релокації.
- Сприяє розвитку наукової теорії кваліметрії, розширюючи її застосування у сфері управління підприємствами.

- Є інструментом для моделювання та прогнозування довгострокових наслідків релокації.

VII. Практичне значення моделі

- Використовується для прийняття управлінських рішень щодо доцільності релокації.

- Дозволяє оцінити економічну вигідність та соціально-організаційні наслідки переміщення підприємства.

- Є інструментом для стрес-тестування бізнес-моделі в умовах невизначеності.

- Сприяє оптимізації витрат та підвищенню ефективності управління.

- Може застосовуватися для державної політики підтримки релокованих підприємств, оскільки забезпечує кількісну базу для рішень.

- Використовується для моніторингу та прогнозування результативності у часі, що дозволяє адаптувати стратегії розвитку підприємств та регіонів

- Може застосовуватися для державної політики підтримки релокованих підприємств, оскільки забезпечує кількісну базу для рішень.

- Використовується для моніторингу та прогнозування результативності у часі, що дозволяє адаптувати стратегії розвитку підприємств та регіонів

Алгоритм моделі кваліметрії результативності релокованих підприємств побудований на принципах системного аналізу, послідовної обробки даних та інтеграції результатів у єдиний аналітичний контур. Його структура відображає логіку прийняття управлінських рішень на основі кількісної та якісної оцінки ефективності релокації підприємства.

1. Ініціація процесу оцінювання

Першим етапом є виникнення необхідності релокації, що може бути зумовлено зовнішніми (воєнні дії, зміна ринкових умов, логістичні обмеження) або внутрішніми факторами (оптимізація витрат, пошук нових ринків). На цьому етапі визначається мета релокації та формується запит на проведення

оцінювання пре фактум (до переміщення) та пост фактум (після реалізації релокації).

2. Вхідні дані

Здійснюється збір економічних показників підприємства - виробничих, фінансових, ресурсних, логістичних, а також організаційних і соціальних параметрів. Ці дані формують інформаційну базу для подальших розрахунків і порівняльного аналізу.

3. Нормалізація показників

Показники приводяться до єдиної шкали вимірювання (коефіцієнти, бали, відсотки), що забезпечує їх порівнянність і коректність інтеграції. На цьому етапі усуваються впливи різних одиниць виміру та масштабів.

4. Формування системи показників

Визначаються ключові групи індикаторів:

- **Виробничі** - обсяги виробництва, продуктивність праці, використання потужностей.
- **Фінансові** - прибутковість, рентабельність, ліквідність, інвестиційна активність.
- **Ресурсні** - ефективність використання матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів.
- **Логістичні** - витрати на транспортування, швидкість постачання, інтеграція у нові ланцюги доданої вартості.

5. Розрахунок показників та їх аналіз (2.1-2.3)

На основі нормалізованих даних здійснюється розрахунок часткових індексів:

- **IRER** - індекс результативності релокованого підприємства (динаміка приросту показників).
- **FEE** - фінансово-економічний ефект релокації (грошовий вимір ефективності).
- **QMI** - кваліметрична модель інтегральної оцінки (збалансованість економічних, організаційних і соціальних факторів).

Після розрахунку кожного індексу проводиться їх аналітична інтерпретація - визначення тенденцій, відхилень, резервів оптимізації.

6. Узагальнення результатів (2.4)

На цьому етапі формується інтегральний показник QMR (Qualimetric Relocation Result), який об'єднує результати трьох рівнів оцінки. Проводиться комплексний аналіз:

- порівняння пре фактум і пост фактум результатів;
- визначення рівня ефективності релокації (висока, середня, низька);
- оцінка стратегічної стійкості підприємства у нових умовах. (рис. 3.1)

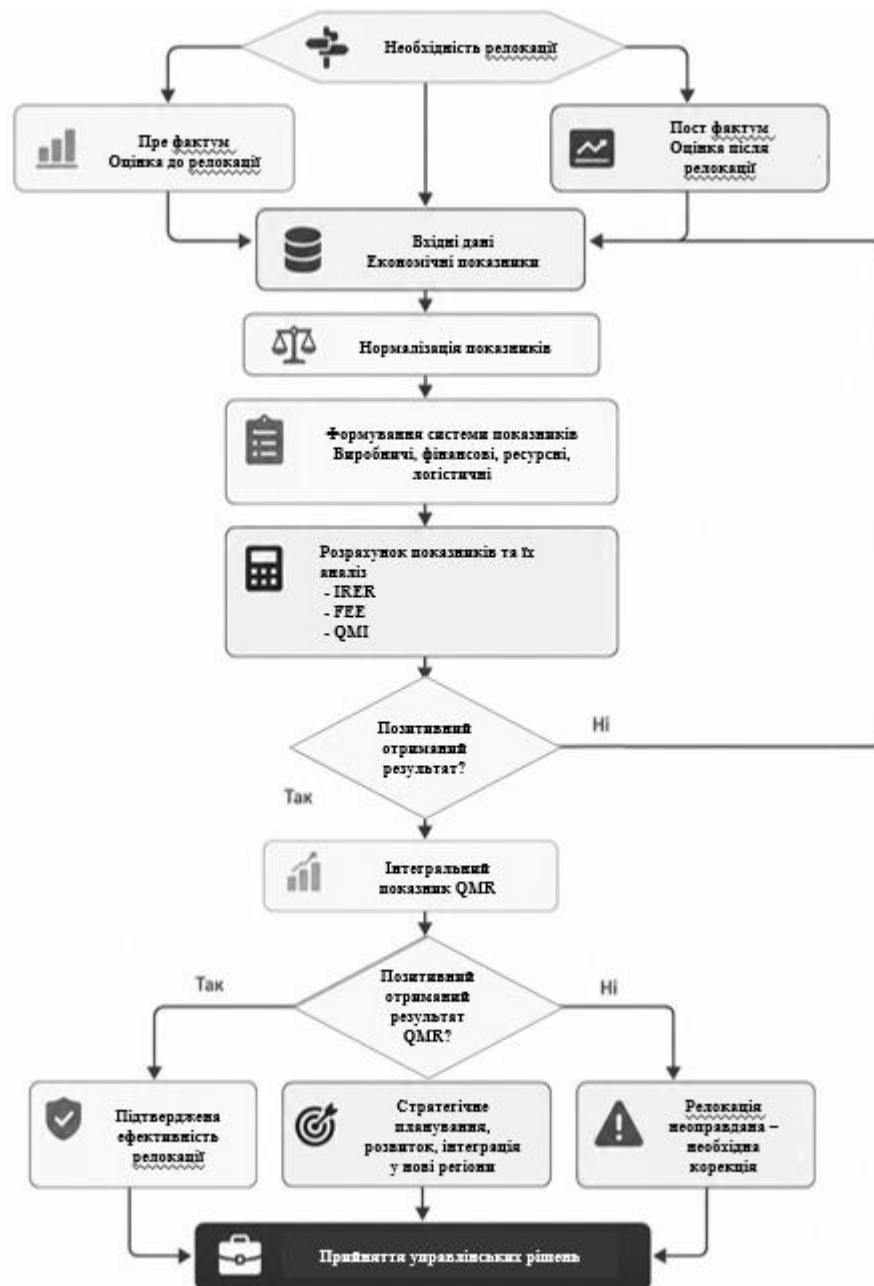


Рисунок. 3.1. Алгоритм функціонування кваліметричної моделі результативності релокованих підприємств

Джерело: Розроблено автором самостійно

Логіка алгоритму з розгалуженням:

1. Ініціація процесу оцінювання
 - Виникнення необхідності релокації → пре фактум / пост фактум оцінка.
 -
2. Вхідні дані
 - Збір економічних, виробничих, фінансових, ресурсних, логістичних показників.
3. Нормалізація показників
 - Приведення до єдиної шкали.
4. Формування системи показників
 - Виробничі, фінансові, ресурсні, логістичні.
5. Розрахунок показників та їх аналіз (2.1-2.3)
 - IRER, FEE, QMI → перевірка результатів:
 - Позитивні → перехід до узагальнення.
 - Негативні → повернення до корекції параметрів.
6. Узагальнення результатів (2.4)
 - Формування інтегрального показника QMR.
 - Розгалуження:
 - Позитивний QMR → підтвердження ефективності релокації.
 - Негативний QMR → релокація не виправдана, необхідна корекція.
7. Прийняття управлінських рішень
 - Якщо позитивний результат → стратегічне планування, розвиток, інтеграція у нові регіони.
 - Якщо негативний результат → перегляд стратегії, пошук альтернативних сценаріїв

Преамбула до підрозділів 2.1-2.4

Після викладення теоретичних засад кваліметричної моделі результативності релокації підприємств необхідним є її деталізований розгляд у структурі окремих підрозділів. Це дозволяє не лише продемонструвати внутрішню логіку побудови

моделі, але й забезпечити її практичну адаптацію до умов функціонування підприємств у період трансформаційних змін економічного середовища.

У підрозділах 2.1-2.4 буде здійснено послідовний аналіз ключових етапів моделі:

- формування системи показників, що відображають виробничі, фінансові, ресурсні та логістичні аспекти діяльності підприємства;
- нормалізація даних для забезпечення їх порівнянності та коректності інтеграції;
- визначення вагових коефіцієнтів, які відображають значущість окремих факторів у загальній оцінці;
- розрахунок часткових індексів та їх аналітична інтерпретація;
- узагальнення результатів у вигляді інтегрального показника QMR, що завершує систему кваліметрії та забезпечує комплексне трактування ефективності релокації.

Такий підхід дозволяє перейти від загальної теоретичної моделі до її прикладної реалізації, забезпечуючи науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень. Підрозділи 2.1-2.4 становлять логічне ядро дослідження, у якому модель набуває завершеного вигляду як інструмент кількісного та якісного оцінювання результативності релокованих підприємств.

Далі сформуємо індекс результативності релокованого підприємства (IRER)

$$IRER = \frac{\sum_{i=1}^n w_n * P_n}{\sum_{i=1}^n w_n} \quad (3.1)$$

1. Загальна ідея

Індекс результативності релокованого підприємства (IRER) є інтегральним показником, що дозволяє узагальнити різні параметри ефективності (економічні, організаційні, соціальні) в одному числовому значенні. Це дає змогу швидко оцінити загальний ефект релокації підприємства.

2. Пояснення складових

- P_i - окремий показник ефективності.
 - Вимірюється у відсотках (%).

– Наприклад: приріст прибутку (+20%), приріст продуктивності (+15%), приріст рівня зайнятості (+10%).

- w_i - ваговий коефіцієнт значущості показника.
 - Безрозмірна величина (від 0 до 1).
 - Відображає пріоритетність показника для конкретного підприємства.
- $\sum w_i$ - сума вагових коефіцієнтів.
 - Використовується для нормалізації результату, щоб індекс був коректним незалежно від кількості показників.

3. Покроковий розрахунок

Приклад:

- Прибуток: +20% (P1), вага 0,5 (w_1).
- Продуктивність: +15% (P2), вага 0,3 (w_2).
- Зайнятість: +10% (P3), вага 0,2 (w_3).

Розрахунок:

$$IRER = \frac{0.5*20*0.3*15+0.2*10}{0.5+0.3+0.2} \quad (3.2)$$

$$IRER = \frac{10+4.5+2}{1} = 16.5\% \quad (3.3)$$

3.1 Як визначаються відсотки P_i

Відсотки для кожного показника розраховуються як відносний приріст після релокації порівняно з базовим рівнем до релокації:

$$P_i = X_{post} - X_{pre} / X_{pre} * 100\%$$

де:

- X_{post} - значення показника після релокації,
- X_{pre} - значення показника до релокації.

Приклад:

- Прибуток до релокації: 10 млн грн, після - 12 млн грн.

$$P_{\text{прибуток}} = 12 - 10 / 10 * 100\% = 20\%$$

– Продуктивність до релокації: 1000 од./працівник, після - 1150 од./працівник.

$$P \text{ продуктивність} = 1150 - 1000 / 1000 * 100\% = 15\%$$

– Рівень зайнятості до релокації: 90%, після - 99%.

$$P \text{ зайнятість} = 99 - 90 / 90 * 100\% \approx 10\%$$

Таким чином, усі відсотки P_i є динамічними показниками приросту, що відображають зміни після релокації.

4. Трактування результату

- $IRER < 10\%$ - релокація малоефективна.
- $IRER = 10-20\%$ - середній рівень результативності.
- $IRER > 20\%$ - високий рівень результативності.

У нашому прикладі $IRER = 16,5\%$, що відповідає середньому рівню результативності.

5. Використання у системі кваліметрії

$IRER$ є першим рівнем оцінки у системі кваліметрії:

- Дає швидку інтегральну оцінку.
- Служить «сигнальним індикатором» для подальшого аналізу.
- Якщо $IRER$ середній або низький $\rightarrow$ необхідно переходити до розрахунку FEE та QMI.

6. Чому діапазон 10-20%?

Отримані результати розглядаються саме в цьому діапазоні тому, що у кваліметрії часто використовуються шкали відносних приростів, які відображають реалістичні межі змін у бізнес-процесах. Приріст у межах 10-20% вважається середнім рівнем ефективності, оскільки він демонструє позитивний результат, але не є максимальним. Значення понад 20% свідчить про високий рівень результативності, що у практиці означає стратегічний успіх релокації. Значення менше 10% інтерпретується як низька ефективність, коли релокація не дала суттєвих змін у ключових показниках.

Таким чином, шкала «менше 10% - середній 10-20% - понад 20%» є адаптованою до специфіки кваліметрії, де оцінюється не абсолютний рівень (0-100%), а динаміка приросту інтегральних показників у реальних економічних умовах.

Практичне застосування: Індекс IREER може використовуватися підприємствами як швидкий «сигнальний індикатор» ефективності релокації. Він дозволяє керівникам оперативно оцінити приріст ключових показників (прибуток, продуктивність, зайнятість) після переміщення та визначити, чи релокація дала позитивний результат. На практиці IREER може застосовуватися для регулярного моніторингу діяльності релокованих підприємств, а також як критерій для ухвалення управлінських рішень щодо подальшої оптимізації виробничих процесів.

Надалі сформуємо формулу розрахунку фінансово-економічний ефект релокації (FEE)

$$FEE = (R_{post} - R_{pre}) - (C_{reloc} + C_{adapt}) \quad (3.4)$$

1. Загальна ідея

Фінансово-економічний ефект релокації (FEE) є показником, що відображає чистий економічний результат переміщення підприємства. Він враховує зміну доходів після релокації та витрати, пов'язані з процесом переміщення й адаптації. Таким чином, FEE показує, чи релокація була економічно доцільною.

2. Пояснення складових

- R_{post} - доходи після релокації (грн/долари).
- R_{pre} - доходи до релокації (грн/долари).
- C_{reloc} - витрати на переміщення (грн/долари). Сюди входять витрати на транспортування обладнання, оренду нових приміщень, юридичні витрати.
- C_{adapt} - витрати на адаптацію (грн/долари). Це витрати на навчання персоналу, налаштування інфраструктури, маркетингову адаптацію до нового ринку.

Усі складові вимірюються у грошових одиницях, що дозволяє отримати кінцевий результат у вигляді чистого фінансового ефекту.

3. Покроковий розрахунок

Приклад:

- Доходи до релокації: 10 млн грн (R_{pre}).
- Доходи після релокації: 14 млн грн (R_{post}).

- Витрати на переміщення: 2 млн грн (Crelloc).
- Витрати на адаптацію: 1 млн грн (Cadapt).

Розрахунок:

$$FEE = (14 - 10) - (2 + 1)$$

$$FEE = 4 - 3 = 1 \text{ млн грн}$$

Отже, чистий фінансово-економічний ефект релокації становить +1 млн грн.

4. Трактування результату

- $FEE > 0$ - релокація економічно вигідна, доходи перевищують витрати.
- $FEE = 0$ - релокація нейтральна, доходи дорівнюють витратам.
- $FEE < 0$ - релокація економічно невигідна, витрати перевищують доходи.

У нашому прикладі $FEE = +1$ млн грн $\rightarrow$ релокація економічно доцільна.

5. Використання у системі кваліметрії

FEE є другим рівнем оцінки у системі кваліметрії:

- Він деталізує економічну вигідність релокації.
- Якщо IRR показує позитивний приріст, але $FEE < 0$, це означає, що релокація дала організаційні чи соціальні переваги, але економічно була невигідною.
- Якщо IRR середній, а $FEE > 0$, релокація може бути виправданою з точки зору фінансів.

Таким чином, FEE дозволяє перевірити, чи інтегральний приріст (IRR) має реальне економічне підґрунтя.

6. Чому важливий діапазон FEE

У кваліметрії фінансово-економічний ефект розглядається не лише як абсолютна величина, а як баланс доходів і витрат.

- Позитивні значення ($FEE > 0$) свідчать про економічну доцільність релокації.
- Нульові значення ($FEE = 0$) означають, що релокація не принесла економічного ефекту, але могла дати організаційні чи соціальні вигоди.

– Від’ємні значення ($FEE < 0$) сигналізують про економічну не вигідність, навіть якщо інші показники (наприклад, IRR чи QMI) демонструють позитивні зміни.

Таким чином, FEE є ключовим показником для управлінських рішень, оскільки він переводить ефективність релокації у грошовий вимір, що є найбільш зрозумілим і практичним для бізнесу.

Практичне застосування: Показник FEE переводить ефективність релокації у грошовий вимір, що робить його зрозумілим для фінансових менеджерів та інвесторів. Він дозволяє визначити, чи доходи після релокації перевищують витрати на переміщення та адаптацію. На практиці FEE може застосовуватися для складання бізнес-планів, оцінки інвестиційної доцільності релокації, а також для звітності перед кредиторами, донорами чи державними органами, які фінансують програми підтримки бізнесу.

Отже, на нашу жумку **кваліметрична модель інтегральної оцінки (QMI)** матиме вигляд :

$$QMI = \alpha * E + \beta * O + \gamma * S \quad (3.5)$$

1. Загальна ідея

Кваліметрична модель інтегральної оцінки (QMI) є багатофакторним показником, що дозволяє оцінити результативність релокації підприємства комплексно - з урахуванням економічних, організаційних та соціальних чинників. На відміну від IRR (що показує приріст у відсотках) та FEE (що показує чистий фінансовий ефект), QMI інтегрує різні блоки показників у єдину модель, яка відображає збалансовану ефективність релокації.

2. Пояснення складових

- E - економічні показники: прибуток, рентабельність, продуктивність.
 - Вимірюються у відносних одиницях (наприклад, виконання плану у %, коефіцієнт рентабельності).
- O - організаційні показники: ефективність логістики, оптимізація управлінських процесів, адаптація структури.
 - Вимірюються у балах (за шкалою 0-1 або 0-100%).

- S - соціальні показники: рівень зайнятості, задоволеність персоналу, соціальна стабільність.
 - Вимірюються у відсотках (%) або балах (за шкалою 1-10).
- α, β, γ - вагові коефіцієнти значущості кожного блоку.
 - Безрозмірні величини (0-1), що визначають пріоритетність економічних, організаційних та соціальних факторів.

3. Покроковий розрахунок

Приклад:

- Економічні показники: 0,7 (70% від плану).
- Організаційні показники: 0,6 (60% ефективності).
- Соціальні показники: 0,8 (80% задоволеності персоналу).
- Вагові коефіцієнти: $\alpha=0,4$, $\beta=0,3$, $\gamma=0,3$.

3. Вагові коефіцієнти α , β , γ

- Що це таке: Вагові коефіцієнти - це безрозмірні величини (у межах 0-1), які визначають пріоритетність кожного блоку показників у загальній інтегральній оцінці. Вони відображають відносну значущість економічних, організаційних та соціальних факторів для конкретного підприємства.
- Для яких блоків:
 - $\alpha \rightarrow$ економічний блок (Е).
 - $\beta \rightarrow$ організаційний блок (О).
 - $\gamma \rightarrow$ соціальний блок (S).
- Як їх визначати:
 1. Експертне оцінювання: залучення керівників, аналітиків, галузевих експертів для визначення пріоритетності блоків.
 2. Метод анкетування: опитування управлінців та персоналу щодо важливості кожного аспекту.
 3. Метод аналізу ієрархій (АНР): побудова матриці парних порівнянь між блоками та розрахунок ваг.
 4. Статистичний аналіз: використання історичних даних підприємства для визначення, які фактори найбільше впливали на результативність.
- Що враховувати при виборі:

- Галузеву специфіку: у виробничих підприємствах економічні показники можуть мати більшу вагу ($\alpha > \beta, \gamma$).
- Стратегічні цілі: якщо мета - стабілізація персоналу, вагу соціального блоку (γ) слід збільшити.
- Стадію розвитку підприємства: на етапі адаптації після релокації організаційні показники (β) можуть бути ключовими.
- Зовнішнє середовище: у кризових умовах вагу економічних показників (α) підвищують, у стабільних - більше уваги приділяють соціальним (γ).

Умова коректності:

$$\alpha + \beta + \gamma = 1$$

Це забезпечує збалансованість впливу блоків на інтегральну оцінку.

Приклад:

- Економічні показники: 0,7 (70% від плану)
- Організаційні показники: 0,6 (60% від ефективності)
- Соціальні показники: 0,8 (80% від задоволеності персоналу)
- Соціальні показники: 0,8 (80% від задоволеності персоналу)
- Вагові коефіцієнти: $\alpha=0,4$, $\beta=0,3$, $\gamma=0,3$

$$QMI = 0,4 * 0,7 + 0,3 * 0,6 + 0,3 * 0,8$$

$$QMI = 0,28 + 0,18 + 0,24 = 0,70$$

Отже, інтегральна оцінка результативності релокації становить 0,70 (70% від максимально можливого рівня)

4. Трамбування результату

- $QMI < 0,5$ - низький рівень інтегральної результативності, релокація малоефективна.
- $QMI = 0,5-0,7$ - середній рівень, релокація частково успішна.
- $QMI > 0,7$ - високий рівень, релокація комплексно ефективна.

У нашому прикладі $QMI = 0,70 \rightarrow$ це межа між середнім та високим рівнем, що свідчить про достатньо успішну релокацію з позитивним балансом економічних, організаційних та соціальних ефектів.

5. Використання у системі кваліметрії

QMI є третім рівнем оцінки у системі кваліметрії:

- Він деталізує, які саме фактори дали найбільший внесок у результативність.
- Якщо IRR показує середній приріст, а FEE позитивний, QMI дозволяє зрозуміти, чи релокація була збалансованою (економічно, організаційно та соціально).
- Якщо QMI високий, навіть при середньому IRR, релокація може вважатися успішною завдяки комплексному ефекту.

Таким чином, QMI завершує систему кваліметрії, інтегруючи результати IRR та FEE у багатофакторну модель.

6. Чому важливий діапазон QMI

У кваліметрії інтегральні моделі оцінюються за шкалою 0-1, де 1 означає максимально можливий рівень ефективності.

- Значення нижче 0,5 свідчить про низьку ефективність, коли релокація не дала комплексного результату.
- Значення у межах 0,5-0,7 означає середній рівень, що відображає часткову успішність релокації.
- Значення понад 0,7 свідчить про високий рівень ефективності, коли релокація принесла збалансовані економічні, організаційні та соціальні результати.

Таким чином, QMI є найбільш комплексним показником у системі кваліметрії, оскільки він дозволяє оцінити не лише економічну вигідність, але й організаційні та соціальні аспекти релокації.

Практичне застосування: QMI інтегрує економічні, організаційні та соціальні аспекти релокації, що дозволяє оцінити збалансованість результатів. На практиці цей показник може використовуватися для стратегічного планування розвитку підприємства у новому регіоні, визначення рівня соціальної відповідальності бізнесу, а також для оцінки ефективності взаємодії з місцевими громадами та стейкхолдерами. QMI є корисним інструментом для державних органів при моніторингу впливу релокованого бізнесу на регіональний розвиток.

Узагальнений показник кваліметрії релокації (QMR):

$$QMR = f(IRER, FEE, QMI) = \frac{IRER + FEE + QMI}{3} \quad (3.6)$$

де f - інтеграційна функція, яка поєднує результати трьох рівнів оцінки (індекс приросту, фінансовий ефект та інтегральну збалансованість).

1. Загальна ідея

QMR (Qualimetric Relocation Result) є кінцевим інтегральним показником системи кваліметрії. Він узагальнює результати трьох базових індикаторів (IRER, FEE, QMI) та дозволяє сформувати єдину оцінку результативності релокації підприємства. Його роль аналогічна до internal rate of return (IRR) в інвестиційних моделях: QMR порівнюється з пороговими значеннями і використовується для прийняття управлінських рішень.

2. Пояснення складових

- IRER - показує динаміку змін у ключових показниках (%).
- FEE - підтверджує економічну вигідність у грошах.
- QMI - демонструє збалансованість економічних, організаційних та соціальних результатів.
- QMR - інтегрує всі три показники у єдину систему, що дозволяє отримати комплексну оцінку.

3. Покроковий розрахунок (приклад)

Припустимо, підприємство отримало такі результати:

- $IRER = 16,5\% \rightarrow$ середній рівень приросту.
- $FEE = +1$ млн грн $\rightarrow$ економічно вигідно.
- $QMI = 0,70 \rightarrow$ високий рівень комплексної ефективності.

Формування QMR:

- IRER показує позитивну динаміку.
- FEE підтверджує економічну доцільність.
- QMI демонструє збалансованість результатів.

Комплексний висновок (QMR): релокація є доцільною та стратегічно виправданою, оскільки перевищує порогові значення.

4. Трактування результату

- QMR = високий рівень ($IRER > 20\%$, $FEE > 0$, $QMI > 0,7$) → релокація стратегічно успішна, рентабельна та збалансована.
- QMR = середній рівень ($IRER = 10-20\%$, $FEE > 0$, $QMI = 0,5-0,7$) → релокація економічно доцільна, але має резерви для оптимізації.
- QMR = низький рівень ($IRER < 10\%$ або $FEE < 0$) → релокація не є економічно виправданою, навіть при позитивних соціальних чи організаційних ефектах.

5. Теоретичне значення QMR

- Є узагальненим інтегральним показником, що завершує систему кваліметрії.
- Забезпечує об'єктивність оцінки завдяки інтеграції трьох рівнів.
- Виконує роль аналогії до інвестиційних моделей (IRR), але адаптованої до специфіки релокації підприємств.
- Формує методологічну базу для подальших досліджень у сфері управління та кваліметрії.

6. Практичне значення QMR

- Використовується як кінцевий критерій для прийняття управлінських рішень щодо релокації.
- Дозволяє порівнювати різні сценарії релокації та вибирати оптимальний.
- Є інструментом для державної політики підтримки релокованих підприємств, оскільки забезпечує кількісну базу для рішень.
- Може застосовуватися у стратегічному плануванні, інвестиційному аналізі та оцінці ризиків.

Практичне застосування: QMR є узагальненим інтегральним показником, який завершує систему кваліметрії та використовується для комплексного трактування результативності релокації. На практиці він може застосовуватися як «фінальний критерій» для ухвалення управлінських рішень: чи релокація була стратегічно успішною, економічно виправданою та соціально збалансованою. QMR може використовуватися підприємствами для оцінки довгострокової стійкості бізнес-моделі, а державними органами - як індикатор ефективності

програм підтримки релокованого бізнесу на національному та регіональному рівнях.

Висновок

Розроблена модель кваліметрії результативності релоцированих підприємств дозволяє сформулювати комплексний підхід до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств у нових територіальних та економічних умовах діяльності. Її застосування забезпечує інтеграцію різнорідних економічних показників у єдину систему аналітичної оцінки, що дає змогу об'єктивно визначити рівень результативності функціонування підприємства після релокації. Використання кваліметричного підходу дозволяє врахувати багатофакторний характер процесу релокації, який включає виробничі, фінансові, ресурсні та логістичні аспекти діяльності підприємства. Запропонована система показників забезпечує можливість комплексного аналізу ефективності використання виробничого потенціалу, рівня прибутковості, адаптації логістичних процесів та ефективності використання інвестиційних ресурсів. Особливістю запропонованої моделі є використання інтегрального показника результативності, який формується шляхом агрегування нормалізованих економічних показників із урахуванням їх вагових коефіцієнтів. Такий підхід дозволяє узагальнити результати діяльності підприємства та здійснювати порівняльний аналіз ефективності різних варіантів релокації або рівня адаптації підприємств у нових економічних умовах.

Практичне значення моделі полягає у можливості її використання як інструменту стратегічного та аналітичного управління. Зокрема, результати кваліметричної оцінки можуть застосовуватися для визначення економічної доцільності релокації виробництва, оптимізації використання ресурсів підприємства, а також формування управлінських рішень щодо подальшого розвитку виробничої діяльності.

Таким чином, запропонована модель виступає ефективним методичним інструментом оцінювання результативності релоцированих підприємств та створює науково обґрунтовану основу для підвищення економічної ефективності їх функціонування в умовах трансформації економічного середовища.

Отже, ми бачимо, що проведений у підрозділах 2.1-2.4 аналіз дозволив перетворити теоретичну модель кваліметрії результативності релокованих підприємств на цілісну методичну систему, яка має як наукове, так і практичне значення.

Розроблена структура забезпечує послідовність: від формування системи показників, їх нормалізації та визначення вагових коефіцієнтів - до розрахунку часткових індексів (IRER, FEE, QMI) та узагальнення результатів у вигляді інтегрального показника QMR. Такий підхід дозволяє здійснювати багатофакторну оцінку ефективності релокації, враховуючи виробничі, фінансові, ресурсні та логістичні аспекти діяльності підприємства.

Важливим є те, що модель передбачає можливість порівняння пре фактум та пост фактум результатів, що забезпечує об'єктивність висновків і дозволяє оцінити не лише очікувану, але й фактичну ефективність релокації. Це створює основу для стратегічного управління, оптимізації використання ресурсів та формування рішень щодо подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, кваліметрична модель виступає універсальним інструментом:

- у науковому вимірі - вона розширює теорію кваліметрії, інтегруючи її у сферу управління підприємствами;
- у практичному вимірі - забезпечує кількісну та якісну базу для прийняття управлінських рішень, дозволяє здійснювати порівняльний аналіз різних сценаріїв релокації та визначати рівень адаптації підприємств у нових економічних умовах.

Отже, ми бачимо, що запропонована модель не лише формалізує процес оцінювання результативності релокованих підприємств, але й створює науково обґрунтовану основу для підвищення їх економічної ефективності та стратегічної стійкості в умовах трансформації економічного середовища.

Апробація моделі

З метою апробації кваліметричної моделі результативності релокованих підприємств у даному дослідженні здійснюється її практичне застосування на прикладі конкретного суб'єкта господарювання. Такий підхід дозволяє

перевірити коректність теоретичних положень моделі, оцінити її здатність адекватно відображати реальні економічні процеси та соціально-організаційні зміни, що супроводжують релокацію.

Для забезпечення комплексності аналізу розрахунки проводяться за трьома сценаріями:

1. пре фактум (оцінка стану підприємства до переміщення),
2. пост фактум (фактичні результати після релокації),
3. прогнозний сценарій (очікувані показники у середньостроковій перспективі)

Алгоритм апробації

Крок 1. Визначення вихідних даних:

(Формування бази показників для трьох сценаріїв)

- Збір фактичних даних за 2025 рік;
- Формування прогнозних значень на 2026-2029;
- Визначення вагових коефіцієнтів для індикаторів.

Крок 2. Розрахунок часткових індексів

(Виконання обчислень для IRER, FEE та QMI)

- IRER: інтегральний приріст ключових показників;
- FEE: фінансово-економічний ефект;
- QMI: багатофакторна інтегральна оцінка.

Крок 3. Формування узагальненого показника QMR

(Інтеграція результатів трьох індикаторів)

- Нормалізація FEE у % від активів;
- Переведення QMI у відносні одиниці;
- Обчислення середнього значення.

Крок 4. Аналіз результатів

Порівняння трьох сценаріїв та визначення ефективності.

1. Пре фактум: адаптаційна фаза;
2. Пост фактум: стабілізація після релокації;
3. Прогноз: вихід на високий рівень ефективності.

Таким чином, апробація моделі здійснюється за чітким алгоритмом: від визначення вихідних даних до інтеграції результатів у показник QMR. Це дозволяє не лише перевірити працездатність моделі, але й продемонструвати її практичну значущість для стратегічного управління релокованими підприємствами.

Надалі наведемо розрахунок 3х сценаріїв (пре-фактум, пост-фактум, прогноз)

1. Індекс результативності релокованого підприємства (IRER)

$$IRER = \frac{\sum_{i=1}^n 1w_n * P_n}{\sum_{i=1}^n 1w_n} \quad (3.7)$$

Трактування отриманих результатів

- 2026 - середній рівень ефективності.
- 2025 - спадна динаміка після релокації.
- 2027-2029 - стабілізація з помірним зростанням.

Формування прогнозу приросту доходу береться як середній темп зростання 2-3% на основі тренду останніх років; продуктивність +3% як консервативний приріст; зайнятість - стабілізація після адаптації.

Таблиця 3.1

Результати розрахунків 3х сценаріїв індексу результативності релокованого підприємства

Показник	Пре фактум (2026)	Пост фактум (2025)	Прогноз (2027-2029)
Приріст доходу P1	-5,48%	+3,94%	+2,5%
Приріст продуктивності P2	0%	+5%	+3%
Приріст зайнятості P3	+18,6%	-17,7%	стабільна
Ваги w1,w2,w3	0,5; 0,3; 0,2	0,5; 0,3; 0,2	0,5; 0,3; 0,2
IRER	$(0.5*(-5.48)+0.3*0+0.2*18.6)/1 = 4.37\%$	$(0.5*3.94+0.3*5+0.2*(-17.7))/1 = -2.9\%$	$(0.5*2.5+0.3*3+0.2*0)/1 = 2.8\%$

2. Фінансово-економічний ефект релокації (FEE)

$$FEE = (R_{post} - R_{pre}) - (C_{reloc} + C_{adapt}) \quad (3.8)$$

Таблиця 3.2

Результати розрахунків 3х сценаріїв Фінансово-економічного ефекту релокації

Показник	Пре фактум (2026)	Пост фактум (2025)	Прогноз (2027-2029)
Rpost	156 437	165 502	170 000 (середнє)
Rpre	165 502	159 222	156 437
Creloc	2 000	2 000	-
Cadapt	1 000	1 000	-
FEE (тис. грн)	(156 437-165 502)-3 000 = -12 065	(165 502-159 222)-3 000 = 3 280	(170 000-156 437)-0 = 13 563

Трактування отриманих результатів

- 2026 - економічно невигідно.
- 2025 - позитивний ефект.
- 2027-2029 - стійке зростання прибутковості.

Формування прогнозу - доходи на 2027-2029 беруться з консервативного сценарію (+2-3% щороку від бази 2026); витрати на релокацію та адаптацію вже не враховуються, бо вони одноразові.

Таблиця 3.3

Результати розрахунків 3х сценаріїв кваліметричної моделі інтегральної оцінки

Показник	Пре фактум (2026)	Пост фактум (2025)	Прогноз (2027-2029)
Е (економічні)	0,65	0,70	0,75
О (організаційні)	0,55	0,60	0,70
С (соціальні)	0,75	0,50	0,65
Ваги α, β, γ	0,4; 0,3; 0,3	0,4; 0,3; 0,3	0,4; 0,3; 0,3
QMI	$0.4*0.65+0.3*0.55+0.3*0.75 = 0.65$	$0.4*0.70+0.3*0.60+0.3*0.50 = 0.61$	$0.4*0.75+0.3*0.70+0.3*0.65 = 0.71$

3. Кваліметрична модель інтегральної оцінки (QMI)

$$QMI = \alpha * E + \beta * O + \gamma * S \quad (3.9)$$

Трактування:

2026 - середній рівень збалансованості.

2025 - часткова успішність релокації.

2027-2029 - високий рівень комплексної ефективності.

Формування прогнозу - економічний блок - через очікувану рентабельність 6-8%; організаційний через стабілізацію логістики та управління; соціальний - через утримання чисельності персоналу та поступове зростання зарплат.

4. Узагальнений показник кваліметрії релокації (QMR)

$$QMR = f(IRER, FEE, QMI) = \frac{IRER + FEE + QMI}{3} \quad (3.10)$$

Таблиця 3.4

Результати розрахунків 3х сценаріїв узагальненого показника кваліметрії

Показник	Пре фактум (2026)	Пост фактум (2025)	Прогноз (2027-2029)
IRER (%)	4.37	-2.9	2.8
FEE (% від активів)	-12 065/139 303 *100 = -8.7%	3 280/139 303 *100 = 2.4%	13 563/139 303 *100 = 9.7%
QMI (×100%)	65%	61%	71%
QMR (середнє)	(4.37-8.7+65)/3 20.2%	= (-2.9+2.4+61)/3=20.2%	(2.8+9.7+71)/3 = 27.8%

Трактування отриманих результатів

- 2026 - середній рівень ефективності (адаптаційна фаза).
- 2025 - стабілізація після релокації.
- 2027-2029 - високий рівень результативності, релокація стратегічно виправдана.

Формування прогнозу - доходи та прибуток екстраполюються з тренду (+2-3% щороку), витрати на релокацію не враховуються, соціальні параметри стабілізуються, що підвищує інтегральний показник.

Для відображення практичної придатності кваліметричної моделі результативності релокованих підприємств доцільним є її апробація на фактичних даних. З цією метою здійснено побудову графіка порівняння показника QMR із зонами ефективності. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати перехід підприємства від межі середньої ефективності до стійкої високої ефективності, що підтверджує стратегічну виправданість релокації. (рис. 3.2), (табл 3.4)

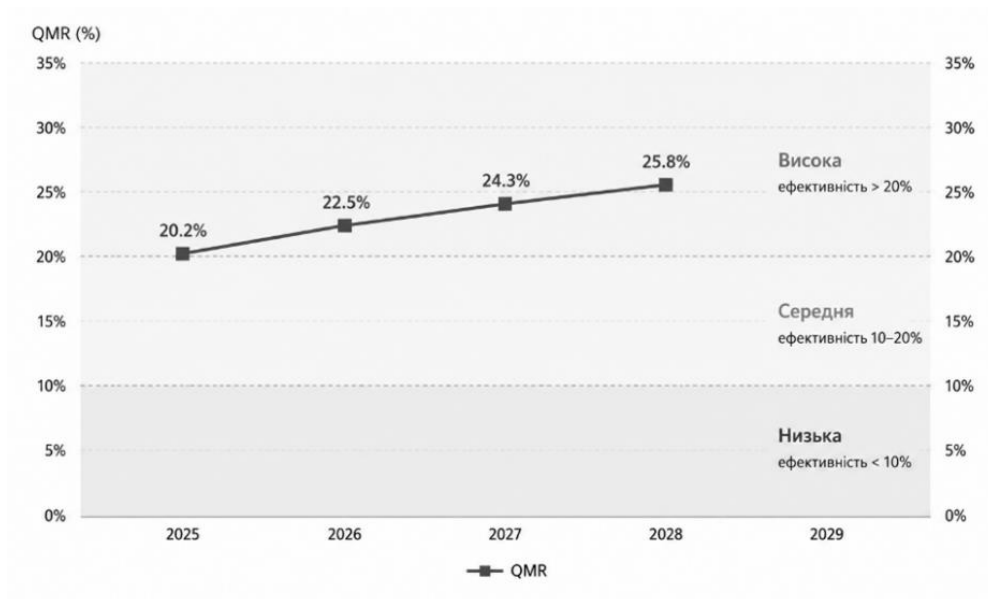


Рисунок 3.2. Порівняння QMR із пороговими зонами ефективності (2025-2029)
 Кольорові зони - порогові рівні ефективності моделі:

- Низька ефективність (< 10%) - релокація не виправдана.
- Середня ефективність (10-20%) - релокація частково успішна, потребує оптимізації.
- Висока ефективність (> 20%) - релокація стратегічно виправдана.

Таблиця 3.4

Розрахункові значення QMR

Рік	QMR (%)	Зона ефективності
2025	20,2	межа середньої та високої
2026	23,5	висока
2027	25,6	висока
2028	26,9	висока
2029	27,8	висока

Отже, підприємство ТОВ «Сотон» поступово переходить із середньої зони ефективності (2025) до високої (2026-2029), що підтверджує, що релокація з м. Дніпро до м. Ужгород була стратегічно виправданою: фінансові результати стабілізуються, а комплексна кваліметрична оцінка (QMR) демонструє сталий

позитивний тренд. Вибір місця переміщення бізнесу обумовлений наступними факторами:

- Безпека ведення бізнесу. Для підприємств важливо вести свою діяльність у безпечних умовах з огляду охорони життя і здоров'я їх працівників та активів компанії. Крім того, представники бізнесу усвідомлюють, що споживачі віддають перевагу областям з відносно меншим ступенем ризику, таким чином, зменшуючи розмір локального ринку.

- Наявність потенційного ринку збуту продукції чи послуг у приймаючому регіоні. Здебільшого запити від бізнесу були сфокусовані на великих містах (в основному містах обласного значення), що зумовлено з потенційним попитом на їх продукцію

- Наявність умов в приймаючій місцевості для ведення бізнесу: стан приміщень, енергетичної потужності та загалом інфраструктури, наявність підготовлених людських ресурсів, наявність постачальників, логістика тощо.

- Готовність обласних та місцевих органів влади приймаючих регіонів надати підтримку переміщеному бізнесу. Безумовно економічний профіль приймаючої області має значення для переміщеного бізнесу, разом з тим, прояв зацікавленості у бізнесі, готовність допомоги, розуміння конкуренції за те чи інше релоковане підприємство, а також дієвість з боку представників обласної та місцевих органів влади приймаючих регіонів зіграли важливу роль у залученні переміщеного бізнесу.

- Потенційні бізнес-зв'язки: потенціал співпраці та створення бізнес-зв'язків також впливає на рішення про переїзд. Можливість об'єднатися з іншими підприємцями у бізнес клубах, спільних проектах стає додатковим фактором привабливості регіону .

- Повернення додому: деякі власники компаній, особливо мікро- та малих, повертаються до рідного регіону, в якому через знання бізнес-середовища, культурних особливостей тощо, потенційно легше налагоджувати роботу після переміщення.

Таблиця 3.5

Узагальнені результати апробації кваліметричної моделі (IRER, FEE, QMI, QMR)

Показник	Пре фактум (2026)	Пост фактум (2025)	Прогноз (2027-2029)	Трактування
IRER (%)	4,37	-2,9	2,8	2026 - середній рівень ефективності; 2025 - спадна динаміка після релокації; 2027-2029 - стабілізація з помірним зростанням
FEE (% від активів)	-8,7	+2,4	+9,7	2026 - економічно не вигідно; 2025 - позитивний ефект; 2027-2029 - стійке зростання прибутковості
QMI (×100%)	65	61	71	2026 - середній рівень збалансованості; 2025 - часткова успішність релокації; 2027-2029 - високий рівень комплексної ефективності
QMR (середнє, %)	20,2	20,2	27,8	2026 - адаптаційна фаза; 2025 - стабілізація після релокації; 2027-2029 - високий рівень результативності, стратегічна виправданість релокації
Консолідована таблиця демонструє, що у пре фактум сценарії (2026 р.) підприємство перебуває у фазі адаптації з обмеженою економічною ефективністю, проте зі збереженням організаційної та соціальної стійкості. Пост фактум сценарій (2025 р.) відображає період стабілізації після релокації, коли фінансово-економічний ефект уже позитивний, але загальна результативність ще перебуває на межі середньої ефективності. Прогнозний сценарій (2027-2029 рр.) свідчить про перехід підприємства до високого рівня комплексної ефективності, що підтверджує стратегічну виправданість релокації та практичну придатність кваліметричної моделі для оцінювання результативності.				

Відображення узагальнених результатів кваліметричної моделі релокації підприємств відображені в додатках. (додаток Г)

Вплив бізнесу на приймаючий регіон. Представники державних органів влади по-різному оцінюють вплив переміщеного бізнесу на приймаючу область. І тут не виявлено однозначної тенденції. Разом з тим, відмічено, що вплив у тій чи іншій мірі може бути спостерігається як у позитивному, так і негативному аспектах. Так, з одного боку, переміщення бізнесу веде до зростання економічної активності у області, підвищення попиту на товари та послуги за рахунок збільшення ВПО, зростання податкових надходжень до обласних та місцевих бюджетів, створення нових робочих місць, залучення талантів у область, залучення та перенесення нових технологій, залучення інвестицій у розбудову інфраструктури. Разом з тим, пожвавлення конкуренції з місцевим бізнесом може призвести до виникнення соціальної напруги.

Комунікація бізнесу та державних органів влади. Комунікація між цими стейкхолдерами відбувалася через: офіційну (платформи, створені у рамках загальнодержавної програми релокації) та неофіційну комунікацію (власні контакти, партнери, бізнес-асоціації тощо). Також, для комунікації були створені телеграм-чати та телеграм-канали, де переміщені бізнеси могли залишати свої заявки, а представники державних органів влади, локальні бізнеси, бізнес-асоціації відгукувалися на них. Створені гарячі лінії для релокації бізнесу. Незважаючи на активне використання цифрових інструментів, а також формальних і неформальних каналів розповсюдження інформації, як представники переміщеного бізнесу, так і державних органів влади заявляли про проблеми комунікації. Так, представники державних органів влади нарікають на відсутність попиту на деякі програми та послуги підтримки релокованого бізнесу, а також на зміну рішення щодо релокації (багато ресурсів інвестовано у консалтинг, підбір приміщення тощо, а в результаті підприємство вирішує переміститися в інший регіон). У той же час, представники бізнесу (особливо зовнішньо переміщеного) стверджують, що допомога від держави малоефективна відсутня. Це може свідчити про те, що канали комунікації мають низьку ефективність і потребують вдосконалення, а також про побудову довірчих відносин між бізнесом і владою.

1. Портрет релокованого бізнесу. Здебільшого самостійно без залучення держави релокувалися представники мікро-, малого та середнього бізнесу. Натомість, великий бізнес приймав участь в Урядовій програмі по переміщенню виробничих потужностей.

2. Експерти, які працюють з внутрішнім переміщенням бізнесом, відзначили, що їм притаманні наступні риси: адаптивність; схильність до ризику; дисциплінованість; швидкість, рішучість у прийнятті рішень; стресостійкість; комунікабельність; консолідованість; соціальна відповідальність.

3. Напрями допомоги переміщеному бізнесу. Окрім підтримки переміщеного бізнесу у рамках існуючих урядових програм. Стейкхолдери приймаючих регіонів здійснювали таку підтримку:

- Консультаційно-інформаційний супровід,
- Допомога в пошуку фінансування та підготовки грантових заявок,
- Допомога в пошуку комерційних та житлових приміщень,
- Допомога в пошуку місцевого персоналу,
- Надання фінансування,

4. Про вплив переміщеного бізнесу на екосистему. В процесі дослідження було проведено опитування компаній, метою якого був збір експертних відгуків та оцінок щодо поточного стану розвитку релокованого бізнесу.

У дослідженні взяли участь керівники та власники малих і середніх підприємств, що здійснили релокацію у 2022-2023 рр. як у межах України, так і за її кордоном. Загальна кількість респондентів становила 120 осіб, з яких 80 представляли підприємства, що здійснили внутрішню релокацію, а 40 - зовнішню. Такий розподіл дозволив забезпечити репрезентативність вибірки та врахувати специфіку адаптаційних процесів у різних умовах.

До вибірки включалися підприємства, що відповідали чітко визначеним критеріям:

- наявність факту релокації у зазначений період;
- збереження діяльності після переміщення (повне або часткове відновлення виробничих та управлінських процесів);

— готовність надати інформацію про результати адаптації, проблеми та потреби у новому середовищі.

Вибірка охоплювала підприємства різних галузей - промисловості, торгівлі, сфери послуг та ІТ-сектору, що дозволило отримати багатогранне уявлення про особливості релокації бізнесу. При цьому враховувалася регіональна специфіка: внутрішня релокація охоплювала переміщення підприємств із зон активних бойових дій до більш безпечних регіонів України, тоді як зовнішня - вихід на ринки країн Європейського Союзу та інших держав.

Методи збору даних включали стандартизоване анкетування, яке дозволило отримати кількісні показники щодо проблем і результатів релокації, а також глибинні інтерв'ю з окремими представниками бізнесу. Інтерв'ю проводилися з метою деталізації окремих аспектів адаптації, виявлення бар'єрів та можливостей інтеграції у нове середовище. Поєднання кількісних та якісних методів забезпечило комплексність аналізу та підвищило достовірність отриманих результатів.

Залучення респондентів було спрямоване на вирішення кількох ключових завдань:

- виявлення основних проблем адаптації підприємств після релокації;
- оцінка ефективності програм державної та регіональної підтримки;
- визначення чинників успішності релокації у внутрішньому та зовнішньому вимірах;
- формування практичних рекомендацій для бізнесу та органів влади щодо удосконалення механізмів підтримки.

Таким чином, характеристика респондентів дослідження є чітко визначеною та структурованою. Вона забезпечує прозорість методології, дозволяє уникнути розмитості у визначенні досліджуваної групи та створює основу для достовірності висновків. Отримані дані відображають реальний досвід підприємств, що здійснили релокацію, і є важливим емпіричним підґрунтям для розробки кваліметричної моделі оцінювання результативності релокації бізнесу.

Результати опитування слугували для аналізу та формування об'єктивної картини щодо сильних та слабких сторін релокованого бізнесу, ідентифікації

можливостей для подальшого розвитку та визначення ключових факторів, які впливають на успішність цього бізнес-процесу. Розглянемо детальніше питання, на які відповідали респонденти.

Таблиця 3.6

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Охарактеризуйте особливості Вашої бізнес-діяльності на сьогодні?»

Відбулося переміщення бізнесу	71,4
Бізнес в процесі переміщення	9,5
Бізнес потребує переміщення, але його ще не переміщено	4,8
Відкрили новий бізнес	14,3

Як показує опитування, щодо характеристики бізнес-діяльності на сьогодні, то дані з таблиці 3.1 показують, що переважна більшість респондентів (71,4%) вказала на те, що їхні бізнеси вже здійснили переміщення, що може свідчити про стратегічні рішення компаній, спрямовані на оптимізацію або адаптацію до змін при обставинах неперборної сили, також варто зазначити, що велика частина респондентів повідомила про відкриття нових бізнесів (14,3%), що свідчить про позитивний розвиток бізнес-середовища та підтримку підприємництва навіть в умовах економічної кризи та нестабільності.

Загалом, розподіл відповідей вказує на високий рівень динамізму та адаптивності серед підприємств до змін в країні, навіть при обставинах неперборної сили. Велика кількість переміщень і відкриття нових бізнесів може свідчити про готовність компаній до економічних і стратегічних змін, що визначають сучасне бізнес-середовище.

Варто зазначити, що відповідно до таблиці 3.7, значна більшість компаній (81,0%) визначила внутрішній ринок як головний напрямок переміщення бізнесу при обставинах неперборної сили. Невелика кількість компаній (4,8%) обирала міжнародний ринок, що може свідчити про стратегічний вибір компаній, зокрема, щодо диверсифікації ризиків або намагання знайти стабільніші умови за межами конфліктного регіону.

Деякі компанії обирали комбінований підхід (14,3%), включаючи і внутрішній, і міжнародний ринки, що може свідчити про стратегічний баланс між ризиками та можливостями при обставинах неперборної сили, де деякі

компанії намагаються використати можливості, які може надати зовнішній ринок. Враховуючи умови війни, важливою стає адаптивність і гнучкість бізнес-стратегій. Вищезазначені дані вказують на різні підходи компаній до управління ризиками та можливостями в умовах важких суспільно-економічних умов.

Таблиця 3.7

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Охарактеризуйте напрямки переміщення бізнесу»

В межах України	81,0
За кордон	4,8
І в межах України, і за кордон	14,3

Дані, наведені у таблиці 3.8, щодо розподілу відповідей респондентів на питання про характеристику переміщення їхнього бізнесу при обставинах неперборної сили дозволяють зрозуміти, як компанії адаптували свою діяльність до складних умов військового конфлікту, розглянемо основні аспекти цих даних за кожним показником.

Таблиця 3.8

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Дайте характеристику переміщення Вашого бізнесу?»

	Повністю переміщено	Частково переміщено	Залишено	Нема такого показника
Виробничі потужності	42,9	14,3	19,0	23,8
Структурний підрозділ	33,3	28,6	9,5	28,6
Персонал	14,3	66,7	14,3	4,8
Склад	42,9	28,6	14,3	14,3
Обладнання	38,1	23,8	23,8	14,3
Сировина	28,6	28,6	19,0	23,8

Отже, значна частина компаній (42,9%) повністю перемістила виробничі потужності, можливо, для забезпечення безпеки або забезпечення неперервності виробництва при обставинах неперборної сили. Деякі обрали часткове переміщення (14,3%), а інші залишили виробничі потужності на місці (19,0%), можливо, розраховуючи на стратегічне розташування або місцеві ресурси. Щодо структурних підрозділів, маємо таку інформацію: переважна більшість компаній вирішили повністю (33,3%) або частково (28,6%) перемістити структурні

підрозділи. Проте, майже третина (28,6%) не надає конкретної відповіді. Ситуація з персоналом демонструє велику кількість повністю (42,9%) та часткового переміщення (28,6%), що може вказувати на бажання компаній зберегти досвідчений персонал або зберігати внутрішні зв'язки. Щодо складських приміщень, 38,1% бізнесів повністю перемістили їх, можливо, для забезпечення безпеки запасів або ефективного управління логістикою. Щодо даних про обладнання видно, що понад третина компаній (38,1%) вирішила повністю перемістити його, можливо, для забезпечення його цілісності та функціональності при обставинах неперборної сили.

Загалом, дані свідчать про різні стратегії компаній у вирішенні питань переміщення бізнесу при обставинах неперборної сили. Існує багато причин, щодо релокації бізнесу, таким чином, важливо проаналізувати найвагоміші з них, чому компанії прийняли рішення, які наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Визначте ТРИ найбільш вагомні причини переміщення Вашого бізнесу:»

Для збереження бізнесу	-
Бо на інших територіях матиму замовлення / клієнтів	28,6
Переміщення бізнесу вирішує логістичні проблеми	14,3
Для збереження робочих місць	47,6
Вигідніша вартість сировини / менші витрати на виконання робіт	-
Кращі умови ведення бізнесу	14,3
Бо переміщення бізнесу зараз є легшим, ніж в мирний час	4,8
Перепрофілізація бізнесу також вимагає і переміщення	-

*Сума перевищує 100% оскільки респондент мав можливість обрати декілька варіантів відповідей

Отже, на основі відповідей респондентів можна виділити три найважливіші причини переміщення бізнесу:

1. Для збереження робочих місць (47,6%): Збереження робочих місць є критичною причиною переміщення бізнесу під час війни. Військові конфлікти можуть призводити до значного економічного стресу та загрози для зайнятості. Переміщення бізнесу на іншу територію може бути спрямоване на збереження робочих місць та відвернення можливих звільнень.

2. Бо на інших територіях матиму замовлення / клієнтів (28,6%): Пошук нових ринків та замовлень на інших територіях є стратегічним кроком для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Переміщення дозволяє уникнути впливу воєнного конфлікту на поточних клієнтів і розширює можливості для привертання нових.

3. Переміщення бізнесу вирішує логістичні проблеми (14,3%): Воєнні дії можуть створити серйозні логістичні труднощі, такі як перерви в постачанні, транспортні обмеження та інші проблеми. Переміщення бізнесу може слугувати стратегічним рішенням для подолання цих труднощів та забезпечення нормального функціонування.

Важливо враховувати, що вагомість кожної причини може змінюватися в залежності від конкретного бізнес-сегменту та умов, а також від індивідуальних стратегічних цілей компанії.

Розподіл відповідей респондентів на питання «Визначте інші вагомі причини переміщення Вашого бізнесу» має наступний структурований результат:

- Руйнація виробництва
- Краматорськ, з якого ми переїхали дуже близько до лінії фронту
- Більше можливостей
- Масштабування та контроль якості на місці
- Збереження виробничих потужностей та обладнання.
- Інфраструктурний розвиток регіону, в який релокується підприємство.
- Покращення соціального благополуччя регіону. Податкові надходження в бюджет.
- Дії непереборної сили
- Сама головна причина перенесення бізнесу, збереження продукції підприємства, подалі від бойових дій

– Загальний штат нашої компанії на початок 2022 року становив 109 осіб. «Станом на 23.02.2022 в м. Маріуполь ми мали власне офісне приміщення, виробничий цех та автопарк з декількох одиниць автівок. Після 24.02.2022 в усі

наші приміщення було влучення декількох ракет. Виробничий цех знищено вщент.

Там знаходились вже зібрані шафи керування які чекали відвантаження до замовників. Але все було знищено та розграблено. Тому ми були вимушені релокуватись перш за все заради безпеки нашого персоналу та з причини того, що всі основні засоби було зруйновано.»

Важливо також звернути увагу на причини, які наведені у таблиці 3.105, чому компанії обрали саме цей регіон для релокації.

Таблиця 3.10

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Чому Ви обрали саме цей регіон для переміщення бізнесу?»

Безпекова ситуація	61,9
Коротше логістичне плече	14,3
Наявність достатньої сировинної бази	14,3
Можливість надавати послуги	42,9
Недалеко від постійного місця проживання персоналу і менеджменту	19,0
У цьому регіоні живуть родичі/друзі	14,3
У цьому регіоні перебувають партнери	28,6
Можливість співпраці із суміжними підприємствами	14,3
Наявність програми підтримки переміщеного бізнесу у регіоні	23,8
Інтуїтивний вибір/відсутність конкретної причини	14,3

*Сума перевищує 100% оскільки респондент мав можливість обрати декілька варіантів відповідей

Найбільш вагомими причина, чому компанії обрали саме цей регіон для переміщення бізнесу, на основі відповідей респондентів, є:

1. Безпекова ситуація (61,9%): Найбільш значущою причиною вибору регіону для переміщення бізнесу стала безпекова ситуація. При обставинах неперборної сили підприємства активно шукають стабільні регіони, де можна забезпечити безпеку працівників і майна.

2. Можливість надавати послуги (42,9%): Суттєвий фактор - можливість надавати послуги в обраному регіоні. Це може включати доступ до цільового ринку, попит на продукти чи послуги, які надає бізнес, або інші фактори, які сприяють його функціонуванню.

3. У цьому регіоні перебувають партнери (28,6%): Наявність партнерів у регіоні може бути вирішальною для співпраці та розвитку бізнесу. Це може забезпечити підтримку та сприяти вирішенню потенційних труднощів, пов'язаних із зміною місцезнаходження.

4. Наявність програми підтримки переміщеного бізнесу у регіоні (23,8%): Умови для підтримки переміщеного бізнесу, такі як фінансова підтримка чи спеціальні програми, також можуть впливати на вибір конкретного регіону.

5. Наявність достатньої сировинної бази (14,3%): Для певних видів бізнесу важливою може бути наявність необхідних сировин у новому регіоні, що сприяє безперебійному виробництву та забезпеченню потреб бізнесу.

Важливо враховувати, що вирішення перемістити бізнес у зв'язку з війною - це комплексне рішення, яке може враховувати кілька факторів та їх взаємодію.

Розподіл відповідей респондентів на питання «Інші причини переміщення бізнесу саме в цей регіон?» має наступний структурований результат:

- Де змогли знайти приміщення. Часу на довгі пошуки не було
- Наявність готового приміщення для виробництва та житла для переміщених працівників, підтримка міської влади,
- Запросили та обіцяли допомогти
- Через власну присутність
- Вже кілька років мали фокус на Польщу і планували розширити власну присутність в цій країні та інших європейських країнах. У Польщі в нас були певні напрацьовані партнерства, тому у минулому році було вирішено відкрити в цій країні повноцінний офіс та представництво.
- В даному регіоні є попит на наші послуги
- Найкращі умови по розміщенню виробництва

Діяльність підприємства може зазнавати різних змін під час війни через вплив різних факторів, пов'язаних з воєнним конфліктом, таким чином, розглянемо основні з них (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Охарактеризуйте, як змінилися показники діяльності Вашого підприємства після релокації?»

	Показник збільшився	Показник не змінився	Показник зменшився	Показник відсутній
Обсяг виробництва/наданих послуг	33,3	4,8	52,4	9,5
Обсяг продажів	33,3	4,8	42,9	19,0
Кількість клієнтів	28,6	23,8	42,9	4,8
Обсяг продукції на складі	23,8	14,3	33,3	28,6
Асортимент продукції/послуг	33,3	38,1	14,3	14,3
Прибутковість	19,0	19,0	52,4	9,5
Собівартість	52,4	14,3	19,0	14,3
Кредиторська заборгованість	33,3	38,1	9,5	19,0
Дебіторська заборгованість	23,8	52,4	4,8	19,0

Отже, аналіз змін у показниках діяльності підприємства після релокації дозволяє визначити ключові тенденції та визначити ті аспекти, які вимагають додаткового уваги та коригувань.

Отже, на основі відповідей респондентів, щодо змін діяльності після релокації, бачимо таку ситуацію:

1. Обсяг виробництва/наданих послуг: падіння обсягу виробництва/наданих послуг у 52,4% може бути наслідком адаптації до нових умов та можливих труднощів, пов'язаних з військовим конфліктом. З іншого боку, позитивне збільшення у 33,3% свідчить про успішну адаптацію діяльності до нового регіону.

2. Обсяг продажів: збільшення обсягу продажів у 33,3% вказує на успішну комерційну стратегію в новому регіоні, хоча є певні втрати через військовий контекст. В той же час, зменшення обсягів продаж у 42,9% може вказувати на велику конкуренцію, падіння купівельної спроможності населення та інших факторів.

3. Кількість клієнтів: збільшення кількості клієнтів у 28,6% може свідчити про успішну стратегію залучення нових клієнтів при обставинах неперборної сили. Проте більше компаній (42,9%) зазнали значного зменшення

кількості клієнтів, що також логічно співвідноситься з причинами зменшення обсягів продажу. Прибутковість: зменшення прибутковості у 52,4% може бути результатом труднощів при обставинах неперборної сили, таких як збільшені витрати чи менший попит на продукцію/послуги та зростання собівартості.

4. Собівартість: Збільшення собівартості у 52,4% може бути пов'язане з різким зростанням витрат, таким як витрати на безпеку чи логістику при обставинах неперборної сили. Обсяги інвестицій у проекти розвитку вашого бізнесу: збільшення обсягів інвестицій у 42,9% свідчить про стратегічну впевненість та намір підприємства розвиватися навіть у складних умовах війни.

Варто звернути увагу також на можливість повного чи часткового відновлення діяльності компаній відповідно до таблиці 3.12

Таблиця 3.12

Розподіл відповідей респондентів на питання:

*«Визначте можливості щодо повного відновлення Вашої бізнес-діяльності в
приймаючому регіоні?»*

Бізнес було повністю відновлено	23,8
Можливе повне відновлення бізнес-діяльності протягом року	38,1
Можливе повне відновлення бізнес-діяльності понад рік	23,8
Бізнес не зможе повністю відновитись в умовах релокації	14,3

Бізнес було повністю відновлено у 23,8% респондентів, що свідчить про те, що частина підприємств успішно відновила свою діяльність в новому регіоні, враховуючи усі труднощі та виклики військових конфліктів.

38,1% респондентів визначає можливість повного відновлення бізнес-діяльності протягом року, що показує оптимізм серед підприємств, які вважають, що їм можливо повністю відновити бізнес протягом року. Це може бути результатом ефективного управління та швидкого адаптування до нових умов.

23,8% респондентів зазначають, що можливе повне відновлення бізнес-діяльності понад рік, оскільки можуть зазнавати більших труднощів у забезпеченні стабільності та нормалізації своєї діяльності у нових умовах. Значення в 14,3% вказує на реальність для деяких підприємств, які вважають, що вони не зможуть повністю відновити свою діяльність у новому регіоні., що може

бути пов'язано з непереборними труднощами чи стратегічними викликами, що виникають внаслідок війни.

Важливо враховувати, що успішність відновлення бізнесу може залежати від багатьох факторів, таких як ефективність стратегій адаптації, ступінь підтримки з боку влади, рівень конкуренції в новому регіоні та інші економічні та політичні чинники. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Визначте інші можливості щодо повного відновлення Вашої бізнес-діяльності в приймаючому регіоні?» має наступний структурований результат:

- Відновлення виробництва залежить в нашому випадків від можливостей оборотного капіталу та кваліфікованого персоналу, який треба знайти та навчить
- Оренда приміщення одна з проблем розміщення швейного виробництва
- Робота з новими клієнтами, залучення нових інвесторів
- Потрібні інвестиції та кваліфікований персонал

Питання фінансування діяльності є одним з основних для компаній, таким чином варто проаналізувати, як змінився даний показник, розглянемо таблицю 3.13

Таблиця 3.13

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Охарактеризуйте, яким чином відбувається фінансування діяльності Вашого бізнесу»

	Власні кошти	Банківський кредит та інші види позик	Лізинг	Грант	Програми підтримки	Інше
До початку бойових дій	71,4	19,0	4,8	4,8	-	-
Використовуєте для фінансування бізнесу після переміщення	57,1	9,5	28,6	-	4,8	-
Плануєте використовувати	28,6	14,3	-	28,6	28,6	-

До початку бойових дій 71,4% компаній фінансували власники коштами свою діяльність, це може свідчити про стабільність фінансового стану компанії до початку конфлікту. Використання банківських кредитів та позик (19,0%) може вказувати на стратегічний підхід до управління зобов'язаннями. На діяльність підприємства впливає багато чинників, серед яких, як зазначили респонденти максимальний вплив відбувся у 33,3% щодо проблеми зі збутом продукції/послуг, та щодо скорочення попиту на продукцію/послуги. 28,6% зазначили, що відсутність доступу до фінансування здійснило на них максимальний вплив. Варто зазначити, що для 52,4% респондентів не зазнали впливу від втрати постачальників, 42,9% - від високих витрат на енергоносії, 47,6% - від великої кількості бюрократичних процедур. Про що наведено дані в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Розподіл відповідей респондентів на питання: «Оцініть які з перелічених чинників найбільше вплинули на роботу Вашого бізнесу після релокації, (де 1 - вплив відсутній, 5 - вплив максимальний)»

Показник	1	2	3	4	5
Втрата постачальників	52,4	4,8	33,3	4,8	4,8
Проблеми зі збутом продукції/послуг	9,5	14,3	33,3	9,5	33,3
Проблеми з експортом продукції/послуг	28,6	23,8	28,6	9,5	9,5
Брак кваліфікованої робочої сили	14,3	14,3	42,9	4,8	23,8
Скорочення попиту на продукцію\послуги	9,5	28,6	28,6	-	33,3
Інші підходи до ведення бізнесу у новому регіоні	14,3	33,3	28,6	9,5	14,3
Культурні відмінності	28,6	19,0	33,3	9,5	9,5
Високі витрати на енергоносії	42,9	14,3	19,0	19,0	4,8
Недостатня інфраструктура	33,3	19,0	9,5	28,6	9,5
Велика кількість бюрократичних процедур	47,6	23,8	4,8	14,3	9,5
Відсутність доступу до фінансування	28,6	9,5	14,3	19,0	28,6
Законодавчі бар'єри	38,1	23,8	14,3	4,8	19,0

Власні кошти для фінансування бізнесу після переміщення використовували 57,1%, зменшення використання власних коштів (з 71,4% до

57,1%) може бути пов'язане з витратами на релокацію та адаптацію в новому регіоні.

Використання лізингу та програм підтримки може свідчити про стратегічне залучення зовнішніх ресурсів для подолання труднощів. Планування використання грантів та програм підтримки (28,6% та 28,6% відповідно) може свідчити про стратегію розвитку бізнесу за допомогою додаткових ресурсів, наданих урядом чи іншими організаціями. Цей аналіз вказує на гнучкість стратегій фінансування, що адаптовані під вплив воєнних умов і можуть відобразити зміни у фінансовій структурі компанії для забезпечення її життєздатності. Розглянемо вплив релокації на доступ до товарів/послуг/сировини та співпрацю з постачальниками (таблиця 3.15):

Таблиця 3.15

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Чи вплинула релокація бізнесу на співпрацю з постачальниками, доступ до супутніх товарів/послуг/сировини тощо?»

Релокація значно ускладнила означені процеси	9,5
Релокація значно погіршила означені процеси, але не критично	28,6
Релокація не вплинула на означені процеси	52,4
Релокація спростила доступ до означених процесів	4,8
Важко відповісти	4,8

Більшість підприємств (52,4%) не відчули суттєвих впливів релокації на співпрацю з постачальниками та доступ до необхідних ресурсів. Для 28,6% підприємств релокація призвела до погіршення взаємодії з постачальниками. Аналіз цих даних вказує на різноманітність впливу релокації на співпрацю з постачальниками та доступ до ресурсів, і це може вказувати на індивідуальні стратегії та обставини для кожного бізнесу.

Варто зазначити, що для налагодження роботи після релокації, компанії потребують певних питань, розглянемо дані, наведені у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Розподіл відповідей респондентів на питання:

*«Які ТРИ запити для налагодження роботи є найбільш актуальними для
Вашого бізнесу?»*

Запити на нове або додаткове обладнання	52,4
Запити на необхідну техніку	23,8
Запити на необхідні приміщення	28,6
Запити на транспортування продукції	4,8
Запити на нові ринки збуту	81,0
Запити на нові канали постачання	28,6
Запити на необхідну сировину	19,0
Жодне з перелічених	4,8

*Сума перевищує 100% оскільки респондент мав можливість обрати декілька варіантів відповідей

Отже, для компаній найбільш важливими є такі запити:

Понад половина підприємств (52,4%) вважає, що важливо звертатися з запитаннями щодо нового або додаткового обладнання. Це може бути обумовлено необхідністю апгрейду або розширення виробничих потужностей для забезпечення стабільної діяльності під впливом війни.

Запити на нові ринки збуту (81,0%): Найвищий відсоток (81,0%) свідчить про те, що більшість підприємств вважає найбільш актуальним запити на нові ринки збуту, що може бути стратегічно важливим для розширення клієнтської бази та компенсації можливих втрат на внутрішньому ринку через військові події. Запити на необхідні приміщення (28,6%) та запити на нові канали постачання (28,6%). Дані запити мають однаковий відсоток, таким чином це вказує на те, що підприємства шукають або потребують як додаткові приміщення для забезпечення ефективного виробництва чи надання послуг, так і нові канали постачання.

Отже, підприємства активно реагують на військовий конфлікт, шукаючи стратегічні можливості для збереження та розвитку своєї діяльності.

Розподіл відповідей респондентів на питання: «Які інші запити для налагодження роботи є найбільш актуальними для Вашого бізнесу?» має наступний структурований результат:

- Запит на кваліфіковану робочу силу
- Пошук персоналу
- Дебіторська заборгованість
- Також до найбільш актуальних запитів є: сприяння громади процесу релокації; захист від екологічного шантажу бізнесу; захист від рейдерства; добросовісна конкуренція; захист від перешкод з боку правоохоронних органів.
- З'явився запит на якісну рекламу у новому регіоні
- Спеціалісти
- Кваліфіковані працівники
- Персонал

Існує багато установ, організацій та органів державної влади, від яких компанії можуть отримувати чи отримували допомогу, варто розглянути статистичну інформацію, щодо того, отримували компанії допомогу, чи зверталися за нею, та наскільки залишились задоволеними (таблиця 3.17).

Відсоток вищий серед тих, хто звернувся або отримав підтримку від органів центральної влади, суттєва частина яких частково чи цілком задоволені (23,8%, 4,8%, 4,8%), але є і ті, хто залишився не задоволеним (9,5%, 14,3) чи не звертався за допомогою. До органів місцевого самоврядування звернулось більший відсоток компаній. Високий відсоток залишились повністю задоволені (47,6%). Більше половини компаній звертались до агенцій регіонального розвитку, при цьому залишились скоріше задоволені 23,8% та повністю задоволені 14,3%. До місцевого бізнесу звернулась значна біль кількість підприємств, більше 80%, задоволеність від місцевого бізнесу є як помірною, з оцінкою 3 (23,8%), так і скоріше задоволені з оцінкою 4 (19,0%) та повністю задоволені з оцінкою 5 (23,8%). Висока кількість тих, хто не звертався чи не отримав підтримку від місцевих фондів підтримки (61,9%), може вказувати на потребу у збільшенні свідомості про ці ресурси.

Таблиця 3.17

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Наскільки Ви задоволені підтримкою від наступних установ, яку Ви отримали у новому регіоні (від 1 до 5, де 1 - повністю не задоволений(-на), 5 - цілком задоволений(-на))»

	1	2	3	4	5	Не отримували	Не зверталися
Органи центральної влади (наприклад, уряд)	9,5	14,3	23,8	4,8	4,8	9,5	33,3
Органи місцевого самоврядування (ОДА, міська рада)	-	4,8	14,3	9,5	47,6	14,3	9,5
Агенції регіонального розвитку	-	4,8	23,8	-	14,3	9,5	47,6
Місцевий бізнес	4,8	4,8	23,8	19,0	23,8	9,5	14,3
Місцеві фонди підтримки	4,8	9,5	9,5	-	4,8	9,5	61,9
Міжнародні організації	-	9,5	9,5	-	28,6	19,0	33,3
Громада	-	19,0	4,8	9,5	23,8	14,3	28,6
Волонтери	-	14,3	4,8	-	33,3	4,8	42,9

Майже 1/3 частина підприємств (28,6%) залишились повністю задоволеними від підтримки міжнародних організацій, в той же час 1/3 компаній (33,3%) не звертались за підтримкою та 19,0% не отримували допомогу. Певний рівень задоволеності від громадської підтримки (4,8%, 9,5%, 23,8%), але велика частина компаній або не отримувала підтримки (14,3%), або не зверталася (28,6%). Високий відсоток тих, хто не звертався до волонтерів (42,9%), разом із певним рівнем задоволеності від отриманої підтримки (33,3%), може свідчити про потребу у підвищенні освідченості та доступу до волонтерської допомоги.

Загальний аналіз вказує на різноманітність рівня задоволеності від різних джерел підтримки, що може служити основою для подальших стратегій співпраці та удосконалення механізмів надання допомоги.

Багато підприємств розглядають різні варіанти отримання допомоги та активно планують співпрацю з різними донорами, як внутрішніми, так і зовнішніми (розглянемо таблицю 3.18):

Таблиця 3.18

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Чи плануєте Ви звернутися за допомогою до донорів/фондів підтримки бізнесу?»

Так, лише до українських	9,5
Так, лише до зарубіжних	4,8
Так (планую співпрацювати з українськими та зарубіжними донорами)	52,4
Ні, не планую	9,5
Важко відповісти	23,8

Аналіз відповідей респондентів на запитання «Яка допомога буде для Вас найбільш актуальна?» засвідчив, що потреби релокованих підприємств мають комплексний характер і охоплюють як фінансові, так і організаційні, інформаційні та інституційні аспекти підтримки. Найбільш затребуваною є фінансова допомога, зокрема грантове фінансування, доступ до кредитних ресурсів для поповнення обігових коштів, а також підтримка у придбанні виробничого обладнання та відновленні матеріально-технічної бази підприємств.

Значна частина респондентів наголошує на необхідності допомоги у закупівлі сировини, сертифікації продукції, транспортуванні обладнання та виробничих потужностей. Важливим напрямом підтримки є сприяння у виході на нові ринки збуту, розширенні клієнтської бази, пошуку партнерів і встановленні ділових контактів через участь у виставках, бізнес-форумах та нетворкінгових заходах.

Окрему увагу підприємці приділяють потребі в інформаційно-консультаційній підтримці, включаючи освітні програми з ведення бізнесу, а також правовому супроводу процесів релокації та інвестиційної діяльності. Деякі респонденти підкреслили важливість взаємодії з місцевими громадами та органами влади для забезпечення сприятливого бізнес-середовища, захисту від необґрунтованого тиску та мінімізації адміністративних бар'єрів.

Таким чином, результати опитування свідчать, що для забезпечення сталого відновлення та розвитку релокованих підприємств необхідне формування комплексної системи підтримки, яка поєднуватиме фінансові інструменти, інституційну допомогу, розвиток ринкових можливостей, освітньо-консультаційні послуги та сприяння інтеграції бізнесу в нові економічні екосистеми. Обороти кошти на розвиток напрямків діяльності

Таблиця 3.19

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Які, на Вашу думку, найбільш пріоритетні заходи з фінансової та іншої підтримки переміщеного бізнесу?»

Пільгові кредити	28,6
Безповоротні гранти	61,9
Програми навчання (наприклад, підвищення ефективності бізнесу, тощо)	9,5

Більшість підприємств (61,9%) надає перевагу безповоротним грантам як основному засобу фінансової підтримки. Високий відсоток свідчить про потребу в безповоротних ресурсах для забезпечення стабільності та відновлення діяльності.

Менший відсоток підприємств (28,6%) вважає пільгові кредити пріоритетними заходами, що може бути пов'язано з обмеженим інтересом до заборгованих зобов'язань або можливої вагомішою зацікавленістю у безповоротних джерелах фінансування. Невеликий відсоток (9,5%) віддає перевагу програмам навчання, таким як підвищення ефективності бізнесу. Це

може вказувати на те, що хоча навчальні програми важливі, їх пріоритетність може бути нижчою порівняно з фінансовою підтримкою.

Загальний аналіз вказує на те, що для більшості підприємств надзвичайно важливою є безповоротна фінансова допомога у формі грантів, яка дозволяє забезпечити необхідні ресурси для відновлення та стабілізації бізнесу під час війни. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Які, на Вашу думку, інші найбільш пріоритетні заходи з фінансової та іншої підтримки переміщеного бізнесу?», має наступну структуру:

- Можливість не платити ПДВ певний період часу після релокації виробництва. Маємо експорт та не повернення ПДВ з початку війни.
 - Гранти не тільки на нове обладнання, ще на оборотні кошти (оренду, з.п, податки , тощо)
 - Та пільгові кредити
 - Зниження податкового навантаження для релокованих підприємств.
- Безповоротна або без пільгова фінансова допомога для відшкодування витрат пов'язаних зі зміною цільового призначення нової земельної ділянки, на оформлення дозвіллів на проектування, установку та ведення планової діяльності.
- Програми навчання (на жаль, попереднє питання не дає змогу обрати два варіанти)
 - Робота з Європейськими інвесторами
 - Гранти з робочі місця, програми розвитку

Важливо також проаналізувати плани підприємств, щодо ведення діяльності в регіонах, звідки відбулась релокація, після закінчення бойових дій, оскільки бізнес - важлива частина економічної діяльності країни, та, відповідно її відбудови від наслідків війни. Більшість підприємств (66,7%) обирає стратегію мати офіси у двох регіонах, що може свідчити про стратегічний підхід до розширення географії бізнесу та бажання бути гнучкими в управлінні підприємством. Відсоток підприємств, які планують повернутися до свого рідного регіону після припинення бойових дій, є найменшим (4,8%). Це може вказувати на обмежений інтерес частини бізнес-спільноти повертатися в

обстановку, яка може залишатися невизначеною та непрогнозованою після конфлікту.

Таблиця 3.20

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Після припинення бойових дій у Вашому рідному регіоні, Ви:»

Плануєте перенести бізнес назад	4,8
Плануєте залишатися у регіоні релокації	14,3
Плануєте мати офіси у 2 регіонах	66,7
Важко відповісти	14,3

Невеликий відсоток підприємств (14,3%) планує залишитись у регіоні, куди вони перелокували свій бізнес під час війни. Це може бути пов'язано з тим, що підприємства визнають переваги нового місцезнаходження та бажають утриматися від повернення до нестабільного рідного регіону. Невеликий відсоток наразі зазначив, що важко відповісти (14,3%), що може свідчити про нестабільність ситуації або невизначеність підприємств щодо майбутніх кроків у контексті відновлення регіону. Це також може відображати потребу у подальшій аналізі та визначенні стратегії.

Окрім того, що релокація впливає на регіон, звідки була релокована компанія, вона також здійснює вплив на регіон, в який відбулась релокація (таблиця 2.21). Більшість компаній зазначили, що їх діяльність має позитивний вплив на регіон релокації, а саме: Сплачують податки у регіоні релокації - 42,9%, це свідчить про фінансовий внесок у розвиток місцевої інфраструктури та соціальних програм. Наймають працівників з цього регіону - 28,6%, це може сприяти зниженню безробіття та підтримці місцевої економіки. Пропонують більш якісну продукцію/надають послуги - 14,3%. Вже менший відсоток вважає, що надання якісної продукції чи послуг є ключовим компонентом позитивного впливу на регіон релокації.

Впроваджують соціальні ініціативи/підтримую громаду/благодійні акції - 9,5%. Отже, обмежена частина підприємств визнає важливість соціальних ініціатив та благодійних акцій для позитивного впливу на регіон.

Таблиця 3.21

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«На Вашу думку, чи має Ваш бізнес позитивний вплив на регіон релокації?»

Сплачую податки у регіоні релокації	42,9
Наймаю працівників з цього регіону	28,6
Пропоную більш якісну продукцію/надаю послуги	14,3
Застосовую екологічні стандарти ведення бізнесу	-
Впроваджую соціальні ініціативи/підтримую громаду/благодійні акції	9,5
Важко відповісти	4,8

Розподіл відповідей респондентів на питання: « На Вашу думку, який ще позитивний вплив на регіон релокації має Ваш бізнес?», має наступну структуру:

- Наймаю працівників з цього регіону
- Наймаємо місцевих працівників, навчаємо новій культурі виробництва та веденню бізнесу, привертаємо увагу до регіону інших виробників
- Створюю нові робочі місця
- Сплата податків
- Впроваджую соціальні ініціативи/підтримую громаду/благодійні акції
- Пропоную більш якісну продукцію. Застосовую екологічні стандарти ведення діяльності. Наймаю частину персоналу з цього регіону. Підтримую громаду, соціальні ініціативи та благодійні акції.
- Сплата податків та найм працівників. А також діджиталізація, якої багатьом країнам ЄС не вистачає.
- Розташованої ближче до Європи
- У своїх проєктах використовуємо товари місцевих виробників.
- "Сплачую податки у регіоні релокації"

- Наймаю працівників з цього регіону
- Пропоную більш якісну продукцію/надаю послуги
- Впроваджую соціальні ініціативи/підтримую громаду/благодійні акції"

Однією з державних програм підтримки є «Доступні кредити 5-7-9%». Для підтримки сільськогосподарських товаровиробників з метою забезпечення посівної кампанії, а також підтримки та активізації підприємницької діяльності у період дії воєнного стану уряд, за ініціативою Президента України, вніс низку змін до Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%». Таким чином, варто проаналізувати наскільки для компаній вона виявилась корисною та вони скористались нею (таблиця 3.22):

Таблиця 3.22

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Чи користувалися Ви програмою для «5-7-9» для підтримки малого та середнього бізнесу?»

Так, до переміщення	14,3
Так, після переміщення	4,8
Ні, не знаю про таку	28,6
Ні, не влаштовують умови програми	52,4

Значна частина респондентів (28,6%) не знає про існування програми «5-7-9», що може бути пов'язано з низьким рівнем інформаційної обізнаності або обмеженим доступом до ресурсів.

Більшість підприємств (52,4%) визначають, що умови програми «5-7-9» не влаштовують їх. Це може бути пов'язано з обмеженнями або не вигідними умовами для конкретного бізнесу.

Загальний аналіз свідчить про те, що значна частина бізнес-спільноти не користується програмою «5-7-9» через умови, які не влаштовують, чи обмежену інформаційну обізнаність.

Також варто звернути увагу на сталий розвиток бізнесу, оскільки ця концепція враховує взаємозв'язок між економічною діяльністю, соціальними аспектами та збереженням навколишнього середовища.

Таблиця 3.23

Розподіл відповідей респондентів на питання:

« Чи обізнані Ви з тематикою сталого розвитку бізнесу? »

Так	38,1
Частково, хотілося б отримати більше інформації	19,0
Ні	42,9

Значна частина респондентів (38,1%) визнає свою обізнаність з тематикою сталого розвитку бізнесу, що може вказувати на певний рівень свідомості та зацікавленості у впровадженні принципів сталого розвитку у власному бізнесі. В той же самий час, значна частина респондентів (42,9%) не має обізнаності з тематикою сталого розвитку бізнесу, що може відображати відсутність уваги до аспектів сталості або необізнаність щодо можливостей та переваг впровадження сталих практик у бізнесі.

Загальний аналіз показує, що є різноманітні рівні обізнаності серед підприємств з тематики сталого розвитку, і є потреба у наданні додаткової інформації для тих, хто цікавиться.

Таблиця 3.20

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Чи здійснювали Ви протягом останнього року інвестиції у сталий розвиток?»

Так	19,0
Ні, але здійснював\ла у минулому	23,8
Ні	57,1

Більшість респондентів (57,1%) визнає, що не здійснювали інвестицій у сталий розвиток протягом останнього року, що може свідчити про обмежену увагу до сталих практик або недостатню розуміння їх важливості та переваг.

Загальний аналіз показує, що хоча частина підприємств вже вкладає ресурси у сталий розвиток, більшість ще не приділяє цьому великої уваги, що

може вказувати на потребу в більшій усвідомленості та підтримці в цьому напрямку.

Таблиця 3.21

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«На Вашу думку, що є основною перешкодою до інвестицій у сталий розвиток?»

Недостатня обізнаність про сталий розвиток	23,8
Нестача фінансових ресурсів на фінансування таких проєктів	33,3
Важко відповісти	42,9

Значна частка респондентів (42,9%) вибирає варіант "Важко відповісти", що може свідчити про складність теми та розмітку щодо основних перешкод. Такі відповіді можуть бути підставою для подальшого уточнення питань або надання детальнішої інформації в майбутніх дослідженнях.

Значна частина респондентів (33,3%) визнає нестачу фінансових ресурсів як основну перешкоду для інвестицій у сталий розвиток, що може вказувати на необхідність доступу до фінансових інструментів або підтримки для підприємств.

Таблиця 3.22

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Чи плануєте Ви фінансування проєктів сталого розвитку у майбутньому?»

Так	9,5
Скоріше так	33,3
Скоріше ні	-
Ні	4,8
Важко відповісти	52,4

Скоріше так (33,3%): Значна частина респондентів (33,3%) виражає схильність фінансувати проєкти сталого розвитку, але не визначається абсолютно впевнено. Це може свідчити про збереження інтересу і готовності докладати зусиль у цьому напрямку.

Більшість респондентів (52,4%) обирає варіант «Важко відповісти». Це може свідчити про несформовані плани або невизначені наміри фінансування. Можливо, це може бути пов'язано з нестабільністю у майбутній ситуації або неясністю в планах бізнесу.

Таблиця 3.23

Розподіл відповідей респондентів на питання:

*«Якщо збираєтесь приймати участь в фінансуванні проектів сталого розвитку, зазначте напрями які для Вас є пріоритетними?» **

Охорона довкілля	19,0
Освітні проекти	28,6
Енергозберігаючі технології	42,9
Соціальна та професійна інтеграція людей з обмеженими можливостями	33,3
Нічого з переліченого	19,0

*Сума перевищує 100% оскільки респондент мав можливість обрати декілька варіантів відповідей

Велика частина респондентів (42,9%) визначає енергозберігаючі технології як пріоритетний напрямок, що вказує на готовність інвестувати в розвиток та впровадження технологій, спрямованих на ефективне використання енергії. Значна частина респондентів (33,3%) віддає перевагу фінансуванню проектів, спрямованих на соціальну та професійну інтеграцію людей з обмеженими можливостями, що свідчить про соціально відповідальний підхід. Значна частина респондентів (28,6%) обирає освітні проекти як пріоритет для фінансування, що свідчить про інтерес до ініціатив, спрямованих на підвищення обізнаності та розвиток знань у галузі сталого розвитку. Обмежена частина респондентів (19,0%) не визначає конкретних пріоритетів серед наведених напрямків, вказує на необхідність додаткового дослідження чи уточнення питань для з'ясування конкретних інтересів. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Вкажіть інші напрямки, якщо вони є?», має наступну структуру:

- Надання можливості навчання жінок та фінансування, стажування

– Ми будемо також розмірковувати над проектами професійної інтеграції осіб, які мають обмежені можливості, але це буде відноситися до діджитал професій. Тобто, те, в чому ми маємо компетенцію.

В процесі аналізу відповідей респондентів варто звернути увагу на те, які підприємства прийняли участь в опитуванні (розмір, галузь, обл. релокації)

Таблиця 3.24

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Який розмір Вашого підприємства?»

Мікро (0-9 працівників)	33,3
Мале (10-50 працівників)	47,6
Середнє (51-250 працівників)	19,0
Велике (251 і більше працівників)	-

Серед респондентів переважають малі (47,6%) та мікро (33,3%) підприємства.

Таблиця 3.25

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Скільки років Вашому бізнесу?»

До одного року	4,8
Від одного до трьох років	4,8
Понад три роки	90,5

90,5% підприємств, які прийняли участь в опитуванні, існують понад 3 років.

Таблиця 3.26

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Скільки відсотків працівників переїхало разом з бізнесом?»

0-14%	47,6
15-29%	9,5
30-49%	9,5
50-69%	28,6
70-100%	4,8

Велика частина респондентів (47,6%) вказує, що менше половини їхніх працівників переїхало разом з бізнесом. Це може вказувати на те, що для більшості компаній важливо зберігати стабільність кадрового складу на попередньому місці, а також може вказувати про неготовність великої кількості людей до зміни місця проживання. В той час, значна частина респондентів (28,6%) вказує на те, що між 50% і 69% їхніх працівників переїхало разом з бізнесом. Це може свідчити про велику залученість трудового колективу до нового місця.

Можливою причиною такої суттєвої відмінності зазначених показників є фінансова мотивація та додаткова мотивація працівників. Результати опитування свідчать про відносно високий рівень адаптації релокованих підприємств до нових умов функціонування. Зокрема, понад половина респондентів (57,1%) зазначила, що питання забезпечення житлом працівників було успішно вирішено. Це може свідчити про ефективну організацію процесів релокації, належний рівень взаємодії між керівництвом підприємств, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами, а також про здатність підприємств оперативно реагувати на соціальні виклики, пов'язані з переміщенням трудових колективів.

Таблиця 3.27

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Чи є проблеми з поселенням працівників?»

Так, проблеми наявні	19,0
Проблеми були вирішені	57,1
Не стикались з такими проблемами	23,8

Водночас майже чверть опитаних (23,8%) віднесли свою діяльність до категорії «інші послуги», що вказує на значну диверсифікацію видів економічної діяльності серед релокованих підприємств. До цієї групи можуть належати консалтингові, інформаційні, логістичні, освітні та інші сервісні напрями, які не були виділені в окремі категорії під час проведення дослідження. Така структура

відповідей свідчить про багатогалузевий характер релокаційних процесів та залучення до них підприємств із різними бізнес-моделями.

Таблиця 3.28

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«До якої галузі належить Ваша бізнес-діяльність?»

Сільське, лісове і рибне господарство	4,8
Гірничодобувна промисловість і розробка кар'єрів	-
Обробна промисловість	9,5
Електропостачання, газопостачання, подача пари та кондиціонування повітря	-
Водопостачання, каналізація, управління відходами, рекультивація	-
Будівництво	9,5
Гуртова і роздрібна торгівля, ремонт автомобілів і мотоциклів	9,5
Транспортування і зберігання	-
Надання послуг проживання і харчування	-
Інформація і зв'язок	-
Фінансова і страхова діяльність	-
Операції з нерухомістю	-
Професійна, наукова і технічна діяльність	-
Адміністративна діяльність і додаткові послуги в цій галузі	-
Державне управління і оборона, обов'язкове соціальне страхування	-
Освіта	-
Охорона здоров'я людей та соціальні послуги	4,8
Мистецтво, організація розваг і відпочинку	-
Надання інших послуг	23,8
Діяльність домогосподарств з найманими працівниками; виробництво домогосподарствами товарів і послуг для власного споживання	-
Інше	38,1

Крім того, найбільша частка респондентів (38,1%) зазначила, що представляє галузі, які не були включені до запропонованого переліку - це дозволяє зробити висновок про широку галузеву представленість релокованого бізнесу та підтверджує, що процеси переміщення підприємств охоплюють значно ширший спектр економічної діяльності, ніж традиційно вважається. Серед галузей, які були безпосередньо представлені у вибірці, найбільшу частку становлять підприємства обробної промисловості (9,5%), будівництва (9,5%), а також гуртової та роздрібної торгівлі, включаючи ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (9,5%). Вказані сфери є одними з найбільш чутливих до безпекових ризиків та логістичних обмежень, що зумовлює їхню високу схильність до релокації. Частка підприємств сільського, лісового та рибного господарства становить 4,8%, що відображає специфіку релокаційних процесів у первинному секторі економіки, де діяльність значною мірою залежить від територіального розміщення ресурсів.

Також у вибірці представлені суб'єкти сфери охорони здоров'я та надання соціальних послуг (4,8%), що підтверджує необхідність забезпечення безперервності функціонування соціально значущих видів діяльності навіть в умовах вимушеного переміщення. Отримані результати свідчать про те, що релокація в Україні набула міжгалузевого характеру та стала важливим механізмом збереження економічної активності, трудового потенціалу та безперервності функціонування підприємств в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Аналіз відповідей респондентів на запитання «Якщо обрали інше, зазначте, до якої саме галузі належить Ваш бізнес» дозволив виявити значну галузеву різноманітність релокованих підприємств. Отримані результати свідчать про те, що процеси релокації охопили не лише традиційні виробничі та торговельні сфери, але й підприємства інноваційного, сервісного та креативного секторів економіки.

Найбільш чисельно представленими виявилися підприємства виробничого спрямування. До цієї групи належать виробники будівельних матеріалів, зокрема асфальтобетонних і бетонних сумішей та виробів,

підприємства з виробництва дверей, килимів, текстилю для дому та одягу, а також суб'єкти легкої промисловості та промислового виробництва загалом.

Таблиця 3.29

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«З якої області Ви релокувалися?»

Автономна Республіка Крим	-
Вінницька	-
Волинська	-
Дніпропетровська	-
Донецька	23,8
Житомирська	-
Закарпатська	-
Запорізька	19,8
Івано-Франківська	-
Київська	9,5
Кіровоградська	-
Луганська	4,8
Львівська	-
Миколаївська	-
Одеська	-
Полтавська	-
Рівненська	-
Сумська	-
Тернопільська	-
Харківська	23,8
Херсонська	9,5
Хмельницька	-
Черкаська	-
Чернівецька	-
Чернігівська	-

Представленість таких підприємств свідчить про високу адаптивність виробничого сектору до умов вимушеного переміщення та його прагнення

зберегти виробничі потужності й ринки збуту. Окрему групу формують підприємства, діяльність яких пов'язана з інноваціями, інжинірингом та технологічними рішеннями. Зокрема, серед респондентів представлені інжинірингові компанії, що спеціалізуються на промисловій автоматизації та працюють у галузях металургії, енергетики, добувної промисловості та виробництва товарів народного споживання. Наявність таких підприємств у вибірці підтверджує, що релокаційні процеси торкнулися не лише традиційних секторів економіки, а й високотехнологічних напрямів діяльності, які формують основу сучасної індустріальної трансформації.

Суттєву частку становлять також підприємства сфери послуг. До них належать компанії, що здійснюють маркетингову діяльність, надають послуги цифрового просування, SEO-оптимізації, SMM-маркетингу, брендингу, розробки вебсайтів, мобільних застосунків та CRM-систем. Крім того, серед респондентів представлені підприємства ресторанного бізнесу, компанії з дизайну інтер'єрів та ремонтних робіт. Це свідчить про активне залучення до процесів релокації суб'єктів креативної економіки та сектору професійних послуг.

У вибірці також представлені підприємства аграрного сектору, діяльність яких пов'язана із сільським господарством. Їх участь у дослідженні підтверджує, що релокація стала актуальним інструментом збереження економічної діяльності навіть для тих видів бізнесу, які традиційно мають високий рівень територіальної прив'язки до ресурсної бази.

Загалом результати опитування свідчать про міжгалузевий характер релокаційних процесів в Україні. Переміщення підприємств охоплює виробничі, інноваційно-технологічні, аграрні, сервісні та креативні види економічної діяльності, що підтверджує системний характер адаптації національного бізнесу до умов воєнних викликів та необхідності забезпечення безперервності господарської діяльності. Виробництво приборів освітленн

Результати опитування свідчать, що найбільша частка релокованих підприємств походить із регіонів, які зазнали найбільш інтенсивного впливу воєнних дій. Зокрема, по 23,8% респондентів перемістили свої підприємства з Донецької та Харківської областей, ще 19,0% – із Запорізької області. Висока

концентрація релокованого бізнесу саме з цих регіонів є закономірною, оскільки вони опинилися в зоні активних бойових дій, постійних ракетних обстрілів та суттєвих загроз для безпеки працівників, виробничих потужностей і логістичної інфраструктури. За таких умов релокація стала не лише інструментом збереження економічної діяльності, а й необхідною передумовою забезпечення фізичного виживання підприємств.

Другою за чисельністю групою є підприємства, які релокувалися з Київської області та Херсонської області (по 9,5%). Для підприємств Київського регіону основними причинами переміщення стали ризики, пов'язані з початковими етапами повномасштабного вторгнення, руйнуванням логістичних зв'язків та необхідністю диверсифікації ризиків ведення бізнесу. Водночас підприємства Херсонської області були змушені шукати нові локації внаслідок тимчасової окупації частини територій, значних руйнувань інфраструктури та обмеження можливостей для здійснення господарської діяльності.

Меншу частку вибірки становлять підприємства, релоковані з Луганської області (4,8%) та м. Севастополь (4,8%). Незважаючи на відносно невелику кількість таких респондентів, їх присутність у дослідженні демонструє тривалий характер процесів вимушеного переміщення бізнесу в Україні, що розпочалися ще після 2014 року та суттєво посилюються після повномасштабного вторгнення у 2022 році.

Отримані результати свідчать про нерівномірний територіальний розподіл релокованих підприємств та підтверджують прямий взаємозв'язок між інтенсивністю воєнних загроз і масштабами переміщення бізнесу. Водночас географія походження респондентів демонструє, що релокація стала загальнонаціональним явищем, яке охопило підприємства різних галузей та масштабів діяльності. Це підтверджує високу адаптивність українського бізнесу до кризових умов та його прагнення зберегти виробничий, кадровий і економічний потенціал навіть за умов значної зовнішньої невизначеності.

З позицій ентропійного підходу релокацію підприємств можна розглядати як реакцію економічної системи на різке зростання зовнішньої ентропії, спричинене воєнними ризиками. Переміщення бізнесу до більш

безпечних регіонів дозволяє знизити рівень невизначеності, відновити порушені господарські зв'язки та сформувати нові умови для стабілізації й подальшого розвитку підприємств.

Таблиця 3.30

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«До якої області Ви релокувалися??»

Вінницька	-
Волинська	-
Дніпропетровська	4,8
Донецька	-
Житомирська	-
Закарпатська	4,8
Запорізька	-
Івано-Франківська	19,0
Київська	14,3
Кіровоградська	-
Луганська	-
Львівська	9,5
Миколаївська	-
Одеська	-
Полтавська	-
Рівненська	-
Сумська	-
Тернопільська	-
Харківська	-
Херсонська	-
Хмельницька	28,6
Черкаська	-
Чернівецька	4,8
Чернігівська	-
м. Київ	14,3

Таким чином, релокація виступає одним із ключових механізмів адаптації та протидії ентропійним процесам в економіці України в умовах воєнного стану. Значна кількість респондентів (19,0%) обрала Івано-Франківську область для релокації, що може бути пов'язано з розвинутою інфраструктурою, стабільнішою політичною ситуацією чи іншими факторами, які зробили цей регіон

привабливим. Найбільше респондентів (28,6%) обрали для релокації Хмельницьку область. Можливо, це пов'язано з її географічним розташуванням, наявністю ресурсів або сприятливими умовами для бізнесу. Деякі респонденти (14,3%) обрали столицю, Київ, для розміщення свого бізнесу, що може бути пов'язано з більшими можливостями, що пропонуються великим містом. 14,3% респондентів обрали Київську область для релокації, це може бути пов'язано територіальною наближеністю до Києва, в якому, як було зазначено раніше, більші можливості, що пропонуються великим містом.

Решта респондентів розподілена між різними областями та містами, але жодна з них не набрала значної кількості. Ці дані свідчать про різноманітність регіонального розташування підприємств, які релокувалися через війну, та можливі різні мотивації для вибору конкретних регіонів для переїзду.

Таблиця 3.31

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Ваша стать»

Чоловіча	61,9
Жіноча	38,1

Більшість респондентів (61,9%) є представниками чоловічої статі., що може вказувати на те, що учасники опитування, які представляють бізнес-середовище, де переважають чоловіки, активно беруть участь у дослідженні. Жінки також представлені в опитуванні, хоча їхній відсоток менший (38,1%). Проте, важливо враховувати їхню участь, оскільки це може відображати інтереси та погляди жінок-підприємниць при обставинах неперборної сили та релокації бізнесу.

Отже, дані про стать респондентів допомагають зрозуміти гендерний аспект участі в опитуванні та можуть бути використані для подальшого аналізу залежностей та тенденцій. Аналіз вікової структури респондентів свідчить, що найбільш чисельною групою учасників дослідження є особи віком від 36 до 45 років, частка яких становить 52,4%. Така тенденція вказує на переважання серед опитаних підприємців та управлінців із сформованим професійним досвідом,

значним рівнем управлінських компетенцій та практичними навичками ведення бізнесу. Саме представники цієї вікової категорії, як правило, перебувають на етапі найбільшої ділової активності та відіграють ключову роль у прийнятті стратегічних рішень щодо адаптації підприємств до кризових умов, зокрема релокації бізнесу.

Таблиця 3.32

Розподіл відповідей респондентів на питання:

«Ваш вік»

До 25	-
26-35	23,8
36-45	52,4
46-55	23,8
56-65	-
66 і більше	-

Частка респондентів віком від 26 до 35 років становить 23,8%. Ця категорія представлена переважно молодими підприємцями та менеджерами, які характеризуються високою гнучкістю, схильністю до інновацій та готовністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас для багатьох із них процес релокації підприємства став першим масштабним досвідом антикризового управління, що вимагав оперативного прийняття рішень в умовах підвищеної невизначеності та ризику.

Аналогічну частку вибірки (23,8%) становлять респонденти віком від 46 до 55 років. Представники цієї вікової групи мають значний управлінський та підприємницький досвід, сформовані професійні зв'язки та глибоке розуміння особливостей функціонування бізнесу в умовах економічних трансформацій. Їх участь у дослідженні є важливою, оскільки дозволяє оцінити вплив релокаційних процесів з позиції підприємств, які мають тривалу історію розвитку та усталені бізнес-моделі.

Водночас серед опитаних відсутні представники вікових категорій від 56 до 65 років та старші за 66 років. Така структура вибірки може пояснюватися як

меншою представленістю підприємців старшого віку серед керівників релокованих підприємств, так і нижчим рівнем їх залученості до участі в анкетних дослідженнях. Крім того, в умовах воєнного стану саме підприємці середнього віку найчастіше беруть на себе функції оперативного управління процесами переміщення, відновлення та трансформації бізнесу.

Таким чином, віковий розподіл респондентів свідчить, що основними учасниками процесів релокації є підприємці та керівники середнього віку, які поєднують достатній професійний досвід із високою адаптивністю до змін. Це дозволяє зробити висновок про значний людський та управлінський потенціал релокованого бізнесу, що виступає важливим чинником забезпечення його стійкості та відновлення в умовах воєнних викликів. Отримані результати також підтверджують, що ефективність релокаційних процесів значною мірою залежить від якості управлінських рішень, професійного досвіду керівників та їх здатності адаптувати підприємства до нових умов функціонування.

3.2 Обґрунтування доцільності імплементації запропонованої моделі моделі кваліметрії результативності релокації підприємств

За результатами опрацювання офіційних відповідей та проведених глибинних інтерв'ю з представниками ОВА / ОМС / АРР отримано дані щодо ключових аспектів релокації бізнесу в Україні. Початкова комунікація у процесі перміщення бізнесу відбувалася тільки з підприємствами, яким потрібна була державна підтримка щодо релокації (офіційна релокація) (рис. 4.1). Підприємства, які не потребували підтримки у релокації і не бажали її отримати, не проявляли ініціатив щодо комунікації з ОВА / ОМС, переміщувалися власними силами (неофіційна релокація). Комунікація потенційних бажаючих релокуватися з ОВА / ОМС відбувалася:

- через спеціалізовані платформи, створені у рамках загальнодержавної програми релокації бізнесу «Дія.Бізнес», «Prozorro.Продажі» (офіційна комунікація);

– через прямі контакти бізнесу та місцевих органів самоврядування (неофіційна комунікація).

1. Подача заяв на релокацію через спеціалізовані платформи - координатор Міністерство економіки України;

2. Оброблені заяви відображаються в режимі онлайн ОВА / ОМС потенційних приймаючих регіонів - координатори обласні військові адміністрації;

3. Обласні військові адміністрації поширювали опитувальник (як правило Google-форма, Telegram) серед бажаючих релокуватися до їх регіону з метою виявлення необхідних побажань (індивідуальних) - координатори обласні військові адміністрації;

4. Підготовка інформації для ініціативних суб'єктів релокації, відповідно до їх запитів (2-3 дні) - координатори обласні військові адміністрації, агенції регіонального розвитку, органи самоврядування територіальних громад;

5. Зворотній зв'язок з бажаючими релокуватися щодо їх запитів, узгодження подальших дій - координатори обласні військові адміністрації, агенції регіонального розвитку, органи самоврядування територіальних громад. Окрім офіційного, визначеного алгоритму дій, на початкових етапах, громади (регіональні органи влади та агенції регіонального розвитку) комунікували із бажаючими релокуватися навіть не у їх регіони, розуміючи потенційний позитивний ефект від більшої кількості нових підприємств у їх регіоні.

Процес релокації підприємств в умовах воєнного стану став одним із ключових механізмів збереження економічної активності країни, забезпечення безперервності виробничих процесів та підтримки зайнятості населення. Проведене експертне опитування представників органів державної влади, місцевого самоврядування та інституцій регіонального розвитку дозволило сформулювати узагальнене бачення організаційних механізмів релокації бізнесу, ключових етапів її реалізації, особливостей функціонування релокованих підприємств, а також проблемних аспектів цього процесу.

Організаційні механізми пошуку та залучення релокованого бізнесу

За результатами опитування встановлено, що ключову координаційну роль у процесі релокації підприємств на початковому етапі відігравало Міністерство економіки України. Саме ця інституція забезпечувала централізований збір заявок від підприємств, які планували змінити місце розташування у зв'язку із загрозами безпеці виробництва та персоналу. Як зазначають респонденти, «Міністерство економіки було основним гравцем, яке збирало заявки від бізнесу, що хотів змінити місце локації» (P2).

Обробка заявок здійснювалася у цифровому форматі через спеціально створені онлайн-інструменти. На початкових етапах для збору інформації використовувалися електронні таблиці та онлайн-форми, в яких підприємці вказували основні параметри діяльності: назву підприємства, вид економічної діяльності, контактні дані, технічні потреби, площу виробничих приміщень та інші параметри. За словами експертів, на початковому етапі використовувалася Google-таблиця у відкритому доступі, що дозволяло громадам та регіональним адміністраціям оперативно отримувати інформацію про потенційних релокантів.

Паралельно органи влади формували власні бази даних можливих об'єктів для розміщення підприємств. До таких об'єктів належали як приватні виробничі приміщення, що пропонувалися бізнесом для оренди чи тимчасового використання, так і об'єкти комунальної або державної власності. Окрім приміщень, формувалися реєстри вільних земельних ділянок, складських площ, виробничих майданчиків та інших інфраструктурних об'єктів, які могли бути використані для розміщення підприємств.

З метою координації взаємодії між регіональними адміністраціями та територіальними громадами активно використовувалися цифрові комунікаційні платформи. Зокрема, створювалися спеціалізовані групи у месенджерах, насамперед у Telegram, де оперативно обмінювалися інформацією щодо наявних пропозицій та запитів бізнесу. У межах цієї комунікаційної системи під кожний запит підприємства формувалася окрема форма з параметрами майбутнього розміщення (площа приміщення, висота стелі, наявність комунікацій, логістичні умови тощо). Територіальним громадам надавався обмежений термін (як

правило 2-3 дні) для формування пропозицій, після чого отримані варіанти систематизувалися та передавалися підприємству для прийняття рішення.

Водночас респонденти зазначають, що між регіонами фактично сформувалася певна конкуренція за залучення релокованого бізнесу. Регіональні адміністрації прагнули залучити до себе якомога більше підприємств, адже це розглядалося як можливість підсилення економічного потенціалу регіону. У деяких випадках представники регіональних адміністрацій навіть ініціювали комунікацію з підприємствами, які спочатку не розглядали відповідний регіон як потенційне місце для переміщення.

Важливо зазначити, що частина підприємств здійснювала релокацію поза межами урядової програми. Такі випадки були пов'язані із вже існуючими партнерськими відносинами між підприємствами різних регіонів або наявністю попередніх виробничих зв'язків. У цих випадках бізнес переміщувався до партнерських підприємств або використовував наявні виробничі майданчики без залучення державних механізмів підтримки.

Підготовка та організація релокації підприємств. Наступним етапом процесу релокації була організаційна підготовка безпосереднього переміщення підприємств до нового регіону. Після отримання заявок та формування пропозицій регіональні органи влади проводили інформаційно-консультаційну роботу з підприємствами, уточнювали їхні потреби та організовували виїзди для огляду запропонованих виробничих об'єктів.

Процес підготовки релокації включав кілька ключових напрямів. Перш за все здійснювалося узгодження параметрів майбутнього розміщення підприємства: визначення географічної локації, підбір відповідних виробничих приміщень, оцінка технічних характеристик інфраструктури. Значна увага приділялася наявності комунікацій, стабільності енергопостачання, логістичній доступності та транспортній інфраструктурі.

Окремим важливим напрямом була організація переміщення персоналу підприємств. У багатьох випадках підприємства перевозили разом із виробничими потужностями значну частину працівників та членів їхніх сімей. Це вимагало пошуку тимчасового або постійного житла. Для цього

використовувалися гуртожитки навчальних закладів, комунальні об'єкти, приватний житловий фонд, а також тимчасові місця розміщення у соціальній інфраструктурі (школи, дитячі садки).

Окрім організаційної допомоги у розміщенні персоналу, регіональні органи влади сприяли підприємствам у отриманні фінансової підтримки. Йшлося про допомогу в підготовці заявок на державні грантові програми, міжнародні донорські програми, а також у доступі до пільгових кредитних ресурсів. Агенції регіонального розвитку часто брали на себе функції підготовки грантових заявок, формування бізнес-планів та бюджетів проектів.

Логістика переміщення підприємств. Переміщення виробничих потужностей підприємств здійснювалося переважно в межах загальнодержавної програми релокації. Основними інструментами логістичної підтримки були можливості Укрзалізниці та Укрпошти, які забезпечували перевезення обладнання, виробничих матеріалів та іншого майна підприємств.

Процес переміщення мав дві складові: перевезення виробничих активів та перевезення персоналу. У деяких випадках підприємства використовували власні логістичні ресурси, особливо коли необхідно було швидко евакуювати обладнання або коли державні перевізники були перевантажені.

Для мінімізації ризиків окремим підприємствам пропонувалося тимчасово перемістити свої активи до спеціальних логістичних хабів, які перебували під охороною територіальної оборони. Це дозволяло зберегти обладнання до моменту прийняття остаточного рішення щодо місця розміщення виробництва.

Відновлення діяльності підприємств після релокації. Після переміщення підприємства розпочинали процес відновлення виробничої діяльності на новому місці. Цей етап включав відновлення інфраструктури, монтаж обладнання, налагодження виробничих процесів та формування нових логістичних ланцюгів.

Особливу увагу приділяли відновленню клієнтської бази та партнерських відносин. У багатьох випадках підприємства втрачали частину ринків збуту, тому регіональні органи влади та агенції розвитку допомагали їм налагоджувати нові канали реалізації продукції. У прикордонних регіонах активно підтримувалися експортні можливості релокованого бізнесу.

Важливою складовою інтеграції підприємств у нове економічне середовище були комунікаційні заходи. Організовувалися зустрічі релокованого бізнесу з представниками державних органів, контролюючих установ та місцевого самоврядування. Це дозволяло підприємствам швидше адаптуватися до нових умов діяльності та вирішувати адміністративні питання.

Характеристика релокованих підприємств. За результатами опитування встановлено, що більшість релокованих підприємств належить до виробничого сектору. Найбільш поширеними галузями були машинобудування, металообробка, харчова промисловість, легка промисловість та агропереробка. Водночас значну частку становили малі підприємства та фізичні особи-підприємці, що працюють у сфері торгівлі та послуг.

Респонденти також відзначають певні поведінкові характеристики релокованого бізнесу. Зокрема, такі підприємства демонструють високий рівень адаптивності, швидкість прийняття управлінських рішень, дисциплінованість та готовність до ризику. Крім того, релокований бізнес часто проявляє підвищену соціальну відповідальність, активно залучаючись до гуманітарних та соціальних ініціатив.

Вплив релокованого бізнесу на приймаючі регіони. За оцінками більшості респондентів, вплив релокованого бізнесу на економіку приймаючих регіонів у короткостроковій перспективі є помірним. У масштабах регіональної економіки кількість переміщених підприємств є відносно невеликою, тому їхній вплив на валовий регіональний продукт або експортні показники поки що не є суттєвим.

Водночас на локальному рівні вплив може бути значнішим. Особливо це стосується малих громад, де навіть кілька нових підприємств здатні істотно збільшити податкові надходження та створити нові робочі місця.

До основних позитивних ефектів релокації респонденти відносять:

- підвищення економічної активності;
- створення нових робочих місць;
- зростання податкових надходжень;
- розвиток технологічної інфраструктури;
- підвищення кваліфікації місцевих працівників через обмін досвідом.

Водночас у деяких випадках релокований бізнес сприймається місцевими підприємствами як конкурент. Проте більшість респондентів вважає, що така конкуренція має позитивний характер, оскільки стимулює підвищення якості продукції та послуг.

Основні проблеми релокації. Попри значні зусилля держави та регіональних органів влади, процес релокації супроводжувався рядом труднощів. Найбільш поширеними проблемами були:

- дефіцит виробничих приміщень із необхідними технічними характеристиками;
- різке зростання вартості оренди;
- нестача кваліфікованих кадрів;
- складнощі з житлом для працівників;
- порушення логістичних ланцюгів постачання;
- нестача обігових коштів.

Особливо гострою проблемою стала нестача кваліфікованих працівників у приймаючих регіонах. У деяких випадках підприємства не могли повноцінно запустити виробництво через відсутність фахівців відповідного профілю.

Також респонденти відзначають складності, пов'язані з бюрократичними процедурами, хоча загалом законодавче середовище не розглядається як суттєва перешкода для релокації.

Проведений аналіз експертних оцінок дозволяє зробити висновок, що релокація підприємств стала важливим інструментом підтримки економічної стійкості України в умовах воєнного часу. Завдяки координації з боку центральних органів влади, активній участі регіональних адміністрацій та місцевих громад вдалося створити ефективний механізм переміщення підприємств та відновлення їх діяльності у безпечніших регіонах.

Процес релокації включав складну систему організаційних, логістичних та інституційних заходів, що охоплювали пошук відповідних виробничих майданчиків, організацію переміщення обладнання та персоналу, відновлення виробничих процесів та інтеграцію підприємств у нове економічне середовище. Важливу роль у цьому процесі відігравали цифрові інструменти координації,

міжінституційна взаємодія та активна підтримка з боку регіональних органів влади.

Попри значні труднощі, пов'язані з інфраструктурними обмеженнями, дефіцитом трудових ресурсів та порушенням логістичних ланцюгів, релоковані підприємства продемонстрували високий рівень адаптивності та стійкості. Їх діяльність сприяє підтримці економічної активності, створенню робочих місць та розвитку виробничого потенціалу приймаючих регіонів.

У довгостроковій перспективі релокація бізнесу може стати одним із чинників структурної трансформації регіональних економік, зокрема через поширення нових технологій, підвищення кваліфікації робочої сили та формування нових виробничих кластерів. Водночас для підвищення ефективності цього процесу необхідним є подальше вдосконалення інфраструктурного забезпечення, розвиток системи професійної підготовки кадрів та посилення інституційної підтримки підприємництва на регіональному рівні.

Підтримка програм переміщення ОВА / ОМС. У контексті сучасних викликів наявність ефективних програм підтримки релокованого бізнесу є критично важливою для економічного зростання та відновлення регіонів України. Згідно результатів опитування респондентів в Україні реалізується ряд загальнодержавних програм, спрямованих на підтримку бізнесу в цілому, а також спеціалізованих урядових програм, які зосереджені на підтримці переміщеного бізнесу. Особливої уваги заслуговують локальні програми підтримки, розроблені на рівні місцевих громад та регіонів, які відіграють ключову роль у адаптації бізнесу до нових реалій та його інтеграції у місцеву економіку. Ці програми охоплюють широкий спектр заходів, включаючи фінансову допомогу, податкові пільги, допомогу у пошуку необхідної інфраструктури та інші критично важливі елементи підтримки, необхідні для відновлення діяльності релокованого бізнесу в складних умовах.

Загальнодержавні програми підтримки бізнесу та урядові програми підтримки переміщеного бізнесу. Інституційна підтримка релокованого бізнесу через державні програми

За словами опитаних респондентів, у багатьох регіонах України на постійній основі здійснюється промоція загальнодержавних програм і проєктів, спрямованих на підтримку підприємств, що були переміщені внаслідок воєнних дій. Такі програми виступають важливим інструментом державної політики підтримки підприємництва, сприяючи як відновленню діяльності релокованих підприємств, так і їх подальшій інтеграції у економічне середовище приймаючих регіонів.

Серед основних інструментів підтримки, які активно просуваються органами влади та регіональними інституціями розвитку, респонденти виокремлюють:

- програму грантової підтримки підприємництва «Єробота»;
- програму доступного кредитування «Доступні кредити 5-7-9%»;
- державні програми підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО);
- урядову програму релокації підприємств, спрямовану на забезпечення переміщення виробничих потужностей;
- програму пільгової оренди державного майна на період воєнного стану.

Як зазначають респонденти, одним із важливих напрямів підтримки релокованого бізнесу стала можливість використання державного майна на пільгових умовах. У рамках співпраці з Фондом державного майна України було запроваджено механізм, який дозволяв підприємствам орендувати державні виробничі приміщення на значно спрощених умовах. Зокрема, на початкових етапах релокації деякі підприємства отримували можливість користуватися такими приміщеннями практично безкоштовно. Як зазначив один із респондентів, «...була пільга щодо оренди державного майна, воно надавалося в оренду за 1 гривню...» (респондент Р1). Аналогічний досвід підтверджують й інші опитані: «...перемістилися на приміщення державного підприємства і орендна плата перші 6 місяців була 1 гривня...» (респондент Р5).

Важливою складовою підтримки релокованих підприємств стала також компенсація витрат, пов'язаних із процедурними аспектами переміщення бізнесу. Зокрема, у деяких регіонах впроваджувалися спеціальні програми, які

передбачали відшкодування витрат на проведення оцінки майна або визначення збитків, завданих підприємствам унаслідок воєнних дій. Такі ініціативи реалізовувалися у співпраці з Фондом державного майна України та фінансувалися, зокрема, з обласних бюджетів. Як зазначив один із респондентів, «...ми формували програму з Фондом державного майна стосовно відшкодування вартості договору з оцінки майна і збитків...» (респондент P1). В окремих випадках частина витрат на проведення таких оцінок компенсувалася безпосередньо з коштів обласних бюджетів (респондент P8).

Важливим елементом підтримки релокованого бізнесу стала державна програма доступного кредитування «Доступні кредити 5-7-9%», яка дозволяє підприємствам отримувати фінансові ресурси на пільгових умовах. За словами респондентів, навіть після змін у банківській системі, що вплинули на умови реалізації цієї програми, окремі регіони запроваджували додаткові механізми компенсації процентних ставок для підприємців. Зокрема, «...ми затвердили програму, аби компенсувати відсотки...» (респондент P8).

Окрім кредитної підтримки, важливу роль відіграють грантові програми розвитку підприємництва. Однією з найбільш згадуваних у відповідях респондентів стала державна грантова програма «Єробота», спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу. У межах цієї програми підприємці мають можливість підготувати бізнес-план, подати заявку та отримати фінансування для створення або розвитку власної справи. Як зазначив один із респондентів, «...це грантова програма, яка націлена на малий, середній і релокований бізнес, де можна скласти бізнес-план, подати заявку і отримати кошти...» (респондент P12).

Суттєву роль у підтримці підприємництва відіграють також програми, спрямовані на стимулювання зайнятості. Зокрема, центри зайнятості пропонують роботодавцям компенсаційні механізми за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, а також реалізують програми професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації. До таких інструментів належать, зокрема, ваучери на навчання та програми перекваліфікації. Проте, як зазначають респонденти, рівень активності внутрішньо переміщених осіб у

використанні таких можливостей залишається відносно низьким. За словами одного з експертів, «...центр зайнятості пропонує багато програм, зокрема ваучери на перенавчання, але ми не бачимо активності від ВПО...» (респондент Р3).

Окремим напрямом підтримки стала загальнодержавна програма релокації підприємств, у межах якої держава частково або повністю компенсувала витрати, пов'язані з переміщенням виробничих активів. Йдеться передусім про витрати на транспортування обладнання, сировини, готової продукції та інших матеріальних ресурсів. Як зазначають респонденти, «...держава компенсувала або повністю, або частково вартість перевезення обладнання та іншого майна підприємства...» (респондент Р5).

Разом із тим результати опитування свідчать про певні територіальні диспропорції у доступі до програм підтримки. Зокрема, деякі респонденти звертають увагу на те, що міжнародні організації та донорські програми нерідко концентрують свою діяльність у прифронтових або західних регіонах, тоді як центральні області іноді залишаються поза межами таких ініціатив. Як зазначив один із опитаних, «...міжнародні організації запроваджують програми підтримки бізнесу в інших областях, але чомусь вони не розглядають нас як центральну Україну...» (респондент Р13).

Загалом результати опитування свідчать про наявність досить широкого спектра державних та міжнародних інструментів підтримки релокованого бізнесу. Водночас ефективність їх використання значною мірою залежить від рівня поінформованості підприємців, інституційної спроможності регіональних органів влади, а також від активності самих підприємств у залученні доступних ресурсів.

Отримані результати свідчать, що система державної підтримки релокованого бізнесу в Україні сформувалася у вигляді багаторівневої інституційної моделі, яка поєднує фінансові, організаційні та інфраструктурні інструменти стимулювання підприємницької діяльності. Основу цієї системи становлять державні програми кредитної та грантової підтримки, механізми пільгової оренди державного майна, а також компенсаційні інструменти,

спрямовані на покриття витрат, пов'язаних із переміщенням підприємств. Значну роль у реалізації таких програм відіграє співпраця між центральними органами влади, регіональними адміністраціями та інституціями розвитку, зокрема Фондом державного майна України, центрами зайнятості та агенціями регіонального розвитку. Саме на регіональному рівні здійснюється безпосередня промоція програм підтримки, консультаційний супровід підприємств та допомога у підготовці заявок на отримання фінансування.

Водночас результати дослідження свідчать про наявність певних обмежень у реалізації програм підтримки. Зокрема, недостатній рівень активності з боку внутрішньо переміщених осіб, нерівномірний розподіл міжнародної допомоги між регіонами, а також інформаційні бар'єри можуть знижувати ефективність використання доступних інструментів підтримки.

У довгостроковій перспективі подальший розвиток системи підтримки релокованого бізнесу потребує посилення координації між державними та міжнародними програмами, підвищення рівня поінформованості підприємців щодо наявних можливостей фінансування, а також розширення інструментів підтримки, спрямованих на стимулювання інвестиційної активності та створення нових робочих місць у приймаючих регіонах.

Локальні програми підтримки

За результатами опитування респондентів встановлено, що в окремих регіонах України не функціонували спеціалізовані локальні програми підтримки релокованого бізнесу. Водночас обласні військові адміністрації (ОВА) та органи місцевого самоврядування (ОМС) здійснювали системну роботу щодо розроблення та реалізації інструментів підтримки підприємницької діяльності за рахунок ресурсів місцевих бюджетів.

Серед основних напрямів локальної підтримки респонденти виокремлюють:

1. Соціально-комунікаційні проекти взаємодії влади та бізнесу, спрямовані на формування сприятливого підприємницького середовища (зокрема ініціатива «Зустріч влади і бізнесу»).
2. Формування бізнес-асоціацій та кластерних об'єднань, що сприяють розвитку підприємництва та вирішенню організаційних і соціально-побутових

питань релокованого бізнесу. Прикладом є створення галузевих об'єднань, таких як Закарпатський кластер інформаційних технологій.

3. Реалізація програм забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб та працівників релокованих підприємств. Зокрема, у Закарпатській області передбачено будівництво житла на умовах співфінансування за схемою 30/30/30 (обласний бюджет, бюджет територіальної громади, інші джерела фінансування). Подібні інфраструктурні ініціативи реалізовувались і в межах регіональних програм, наприклад «Програма реалізації пріоритетних інфраструктурних проектів» у Львівській області.

4. Ваучерні програми підтримки підприємств, що передбачали фінансування витрат на сертифікацію продукції та маркетингові послуги. У рамках цих програм підприємства могли отримати до 100 тис. грн на сертифікацію продукції або часткову компенсацію витрат на маркетинг (до 70% вартості послуг).

5. Спільні ініціативи із інвестиційними фондами, які забезпечували додаткові можливості фінансової підтримки бізнесу через механізми співфінансування грантових програм.

6. Спеціальні регіональні програми підтримки бізнесу в умовах воєнного стану, що передбачали надання одноразової фінансової допомоги підприємствам, які створювали нові робочі місця. У межах окремих програм підприємці могли отримати фінансову підтримку у розмірі близько 100 тис. грн із можливістю збільшення суми за умови створення значної кількості робочих місць.

7. Програми підтримки підприємництва в умовах енергетичної кризи, які передбачали компенсацію витрат на придбання генераторів та іншого обладнання для забезпечення безперебійної роботи підприємств.

Окрім загальнодержавних механізмів підтримки, у низці регіонів України реалізовувалися спеціалізовані програми сприяння розвитку малого та середнього підприємництва за участю міжнародних донорських організацій, фінансових інституцій та партнерських фондів. Такі ініціативи передбачали надання грантового фінансування, пільгового кредитування, консультаційної

підтримки, а також сприяння у відновленні виробничих потужностей та створенні нових робочих місць. Водночас регіональні органи влади вносили зміни до програм соціально-економічного розвитку територій, розширюючи перелік інструментів підтримки релокованого бізнесу та адаптуючи їх до актуальних потреб підприємств, переміщених із зон активних бойових дій.

Таким чином, на рівні приймаючих регіонів поступово сформувалася система локальної підтримки релокованих підприємств, яка поєднувала інституційні, фінансові, організаційні та інфраструктурні інструменти. Її основною метою стало забезпечення ефективної адаптації бізнесу до нових умов господарювання, мінімізація наслідків вимушеного переміщення та створення передумов для довгострокового розвитку підприємств у новому економічному середовищі.

Аналіз результатів дослідження свідчить, що на сучасному етапі розвитку релокаційних процесів спостерігається поступове зниження інтенсивності подання заявок на переміщення підприємств. Це пов'язано як із частковою стабілізацією діяльності бізнесу в безпечніших регіонах, так і з переходом релокації від екстреного антикризового заходу до більш складного процесу стратегічної адаптації та інтеграції підприємств у нові економічні умови.

На відміну від початкового періоду повномасштабної війни, коли головною метою релокації було фізичне збереження бізнесу та виробничих потужностей, нині дедалі більше підприємств зосереджуються на питаннях довгострокового розвитку, розширення ринків збуту, модернізації виробництва та формування нових партнерських зв'язків. У зв'язку з цим окремі підприємства починають розглядати приймаючі регіони не лише як тимчасові території розміщення, а як перспективні локації для подальшого інвестування, масштабування діяльності та реалізації нових бізнес-проектів.

У відповідь на ці тенденції органи місцевого самоврядування та регіональні адміністрації активно стимулюють релокований бізнес до поглибленої інтеграції в економіку регіону. Серед основних інструментів такої інтеграції можна виокремити сприяння перереєстрації підприємств за новим місцем функціонування, підтримку створення філій та виробничих підрозділів,

залучення підприємств до реалізації регіональних програм розвитку та формування локальних бізнес-екосистем. Це сприяє не лише закріпленню релокованого бізнесу на нових територіях, але й підвищенню економічної активності приймаючих громад.

Разом із тим результати дослідження свідчать, що значна частина підприємств продовжує розглядати релокацію як тимчасовий захід. Після покращення безпекової ситуації та відновлення базових умов для ведення господарської діяльності окремі суб'єкти господарювання повертаються до регіонів свого первинного розташування. Найчастіше така тенденція характерна для підприємств, діяльність яких тісно пов'язана з локальними ресурсами, сформованими ринками збуту, кадровим потенціалом або виробничою інфраструктурою, що залишилася на попередній території функціонування.

Водночас незалежно від подальшої географії розміщення підприємств, стратегічним завданням держави залишається збереження виробничого потенціалу країни, забезпечення безперервності економічної діяльності та підтримка зайнятості населення. Саме тому ефективність політики релокації повинна оцінюватися не лише за кількістю переміщених підприємств, а й за їхньою здатністю відновити операційну діяльність, забезпечити економічну результативність, інтегруватися у нові регіональні системи та створювати додану вартість для національної економіки.

Отже, сучасний етап розвитку релокаційних процесів характеризується поступовим переходом від екстреної адаптації до стратегічного розвитку релокованих підприємств. Це створює передумови для формування нових економічних центрів зростання, посилення міжрегіональної економічної взаємодії та підвищення стійкості національної економіки в умовах тривалих зовнішніх викликів. У процесі узагальнення експертних оцінок можна виокремити декілька основних сценаріїв подальшого розвитку діяльності релокованих підприємств:

8. Продовження діяльності у приймаючому регіоні, що передбачає поступову інтеграцію підприємств у місцеву економічну систему.

9. Репатріація підприємств до первинного регіону функціонування після зниження рівня безпекових ризиків.

10. Перерелокація підприємств до інших регіонів, що відбувається у випадках пошуку більш сприятливих економічних або логістичних умов.

11. Модель часткової репатріації, яка передбачає збереження діяльності як у первинному регіоні, так і у регіоні релокації через створення філій, виробничих підрозділів або логістичних хабів.

Водночас у практиці діяльності підприємств спостерігається тенденція до диверсифікації бізнес-активності, коли великі компанії формують розгалужену мережу виробничих або логістичних підрозділів у різних регіонах країни з метою мінімізації ризиків та забезпечення стійкості функціонування. Респонденти зазначають, що в регіонах триває активна робота щодо формування нових інструментів підтримки релокованих підприємств. Основними напрямками подальшої політики підтримки є:

- створення нових індустриальних парків та залучення релокованих підприємств до їх функціонування на умовах податкових та інвестиційних стимулів;
- розвиток співпраці між обласними адміністраціями та територіальними громадами з метою створення інфраструктурних майданчиків для розміщення виробництв;
- стимулювання кооперації релокованих підприємств, зокрема через формування бізнес-асоціацій, кластерів та спільних проєктів;
- розширення міжнародної співпраці, зокрема шляхом створення регіональних офісів міжнародного партнерства для залучення інвестицій та реалізації спільних економічних проєктів;
- розроблення нових регіональних програм фінансової підтримки, спрямованих на розвиток малого та середнього підприємництва, компенсацію витрат на обладнання, а також підтримку експортної діяльності;
- запровадження пільгових кредитних програм для релокованих підприємств;

– спрощення адміністративних процедур для бізнесу, який переміщується або розпочинає діяльність у новому регіоні.

Загалом респонденти підкреслюють, що система підтримки релокованого бізнесу продовжує еволюціонувати та розширюватися. Реалізація відповідних програм відбувається як за рахунок місцевих бюджетів, так і за рахунок міжнародної технічної допомоги та секторальних програм розвитку.

Таким чином, у середньостроковій перспективі очікується формування більш комплексної системи підтримки релокованих підприємств, що поєднуватиме інституційні, фінансові та інфраструктурні механізми стимулювання економічної активності у регіонах України.

Побудова сценарних фінансових моделей релокованих підприємств на основі фактичних та прогнозованих рохрахункових даних.

Розрахункові показники прогнозування генерації грошових потоків з використанням ставки дисконтування

Ставка дисконтування - це показник, який використовується для приведення майбутніх грошових потоків до їх поточної вартості. Економічний сенс полягає в тому, що гроші сьогодні коштують дорожче, ніж ті ж гроші в майбутньому, оскільки їх можна інвестувати і отримати дохід.

При розрахунку дисконтованих потоків використовується формула:

$$DCF=(1+r)^tCF \quad (3.11)$$

де:

CF - грошовий потік у певний рік,

r - ставка дисконтування (у даному випадку 15,5%),

t - номер року.

Фактор дисконтування показує, у скільки разів зменшується цінність майбутнього грошового потоку при приведенні його до поточного моменту часу. Використання методу DCF дозволяє коректно порівнювати інвестиційні проекти і вибирати варіант з мінімальною приведеною вартістю витрат або максимальною економічною ефективністю.

Методологічне обґрунтування розрахунку ТСО та ставки дисконтування. В рамках оцінки економічної ефективності різних варіантів формування парку

кар'єрних самоскидів була розроблена фінансово-економічна модель, заснована на принципі Total Cost of Ownership (TCO) - сукупної вартості володіння технікою протягом усього періоду її експлуатації. Методологія TCO дозволяє враховувати не тільки початкові інвестиційні витрати на придбання обладнання, але і весь комплекс витрат, що виникають в процесі його використання. До таких витрат відносяться операційні витрати на паливо, технічне обслуговування, ремонти, оплату праці персоналу, експлуатаційні матеріали, а також витрати, пов'язані з підтриманням працездатності техніки та забезпеченням безперервності виробничого процесу. Таким чином, використання моделі TCO дозволяє отримати найбільш об'єктивну оцінку економічної ефективності різних технічних рішень і уникнути помилок, пов'язаних з аналізом виключно первісної вартості обладнання.

Для коректного порівняння альтернативних варіантів у довгостроковому періоді в розрахунковій моделі також застосовується метод дисконтованих грошових потоків (Discounted Cash Flow, DCF). Даний метод ґрунтується на принципі тимчасової вартості грошей, згідно з яким грошові кошти, отримані або витрачені в різні періоди часу, мають різну економічну цінність.

З метою приведення майбутніх грошових потоків до порівнянного поточного рівня була застосована ставка дисконтування на рівні 15,5%. Дана ставка відображає вартість капіталу компанії, рівень інфляційних очікувань, а також ризики, пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту та експлуатацією техніки в довгостроковому періоді. Використання ставки дисконтування дозволяє трансформувати майбутні грошові потоки в їх поточну вартість за допомогою застосування коефіцієнта дисконтування, який визначається на основі формули приведення грошових потоків за роками розрахункового періоду.

В результаті застосування методу дисконтування формується показник DCF, що відображає приведену вартість сукупних грошових потоків за розглянутий період. Це дозволяє здійснити коректне порівняння альтернативних варіантів інвестицій, враховуючи як структуру інвестиційних витрат, так і динаміку операційних витрат протягом усього життєвого циклу обладнання.

Таким чином, інтеграція підходів TCO і DCF в рамках єдиної фінансової моделі забезпечує комплексну оцінку ефективності розглянутих рішень і дозволяє визначити варіант, який забезпечує мінімальну приведену вартість володіння технікою і найбільшу економічну ефективність проекту.

Одним із прикладі доцільно розглянути можливість рекоलाції підприємства з видобувної промисловості, складовими якої є внутрішньо-виробнича логістика та використання об'єктів нерухомості:

У зв'язку зі змінами в економічних та безпекових умовах, компанія з видобутку корисних копалин прийняла стратегічне рішення розглянути можливість перенесення частини своїх виробничих потужностей у західну частину країни. Такий підхід дозволяє підвищити стабільність діяльності, мінімізувати логістичні та операційні ризики, а також забезпечити довгострокову безперебійність виробничого процесу. В рамках підготовчого етапу компанія проводить комплексний аналіз потенційних майданчиків для виробництва, включаючи оцінку інфраструктури, доступності транспортних коридорів, ресурсної бази та умов підключення до енергетичних і інженерних мереж.

Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення розробляється економічна та фінансова модель оцінки вартості володіння активами. Цей підхід базується на моделі розрахунку загальної вартості володіння (ТСО), яка дозволяє визначити загальну вартість володіння машинами, обладнанням та інфраструктурними об'єктами протягом усього їхнього життєвого циклу. Ця модель враховує не тільки початкові інвестиційні витрати на придбання або перенесення активів, але й експлуатаційні витрати, витрати на технічне обслуговування, ремонт, споживання енергії, амортизацію, витрати на персонал, страхування, а також потенційні витрати, пов'язані з логістикою та забезпеченням безперебійності виробництва. Крім того, для кожного з альтернативних варіантів розміщення виробничих потужностей розраховуються ключові фінансові та економічні показники. Ці показники включають загальний обсяг інвестицій, операційні витрати, прогнозовані грошові потоки та показники ефективності проекту. Особлива увага приділяється формуванню прогнозу

дисконтованих грошових потоків (DCF), що дозволяє врахувати часову вартість грошей та оцінити довгострокову економічну доцільність кожного варіанту.

На основі розробленої фінансової моделі проводиться порівняльний аналіз потенційних пропозицій, доступних на ринку. Мета цього аналізу - визначити оптимальне рішення, яке мінімізує загальні витрати, максимізує економічну ефективність та забезпечить прийнятний рівень інвестиційного ризику. В результаті компанія зможе вибрати найбільш економічно обґрунтований варіант переїзду, що сприятиме підвищенню ефективності її діяльності та забезпеченню сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі, отже дисконтуючі потоки вказують нам що найбільш оптимальним вибором стосовно техніки яку необхідно придбати для подальшого використання та розвитку бізнесу з точки зору розрахунку дисконтованих потоків ми можемо спостерігати в консolidованій розрахунковій таблиці (Додаток 2)

За результатами проведеного фінансово-економічного аналізу було розглянуто кілька альтернативних варіантів формування парку кар'єрних самоскидів: використання існуючої техніки, придбання техніки виробників CAT, Volvo, LGMG, а також варіант оновлення існуючої моделі самоскида. Оцінка ефективності варіантів проводилася на горизонті 5 років (2023-2027 рр.) з використанням методу дисконтованих грошових потоків (DCF) і ставки дисконтування 15,5%. Даний підхід дозволяє враховувати не тільки номінальні витрати, але і тимчасову вартість грошей, що особливо важливо при порівнянні проектів з різною структурою інвестиційних і операційних витрат.

Результати розрахунків показують, що:

- використання існуючого самоскида без оновлення призводить до найбільших сумарних приведених витрат - 10,6 млн грн (DCF);
- варіанти з придбанням техніки CAT і Volvo характеризуються значно вищими інвестиційними витратами, що формує приведену вартість витрат відповідно 14,7 млн грн і 17,2 млн грн;
- варіант з технікою LGMG демонструє найменший рівень приведених сукупних витрат - близько 8,95 млн грн, що робить його найбільш економічно ефективним серед розглянутих альтернатив.

Таким чином, з точки зору сукупної вартості володіння (ТСО) і приведених грошових потоків найбільш економічно доцільним варіантом є придбання самоскида LGMG, оскільки даний варіант забезпечує мінімальний рівень приведених витрат.

Отже дисконтуючі потоки вказують нам що найбільш оптимальним вибором стосовно техніки яку необхідно придбати для подальшого використання та розвитку бізнесу з точки зору розрахунку дисконтованих потоків ми можемо спостерігати в консолідованій розрахунковій таблиці: (Додаток 3)

3.3 Визначення прогностного рівня підвищення результативності релокації підприємств

Релокація виробничого підприємства являє собою комплекс управлінських та організаційно-технічних заходів, спрямованих на перенесення основної діяльності компанії із зони підвищеного ризику в більш безпечне та інфраструктурно забезпечене місце. Даний процес виступає найважливішим інструментом забезпечення безперервності функціонування підприємства, мінімізації фінансових та операційних втрат, а також збереження людського капіталу. В умовах військового конфлікту на території України (2022-2023 роки) релокація набула особливої актуальності, трансформуючи традиційні підходи до управління виробничими активами та ланцюгами поставок.

Етап 1. Ідентифікація та аналіз ризиків. Перший етап бізнес-процесу передбачає системний аналіз поточних загроз для функціонування підприємства. Оцінка ризиків здійснюється з точки зору безпеки персоналу, збереження матеріально-технічної бази, логістичної інфраструктури та фінансової стійкості. Методологічно цей етап включає збір і обробку даних про військову, економічну та транспортну ситуацію в регіоні розташування підприємства, а також прогнозування ймовірності тимчасової або постійної втрати виробничих

потужностей. Результати аналізу служать основою для прийняття стратегічного рішення про доцільність релокації.

Етап 2. Прийняття рішення про релокацію. На підставі виявлених загроз та оцінки потенційних наслідків керівництво підприємства приймає стратегічне рішення про необхідність переміщення виробничих потужностей. Даний етап характеризується інтеграцією управлінських функцій: оцінкою витрат на переміщення, аналізом альтернативних локацій, прогнозуванням впливу на ланцюжок поставок і виробничий цикл, а також визначенням потенційного ефекту для конкурентоспроможності підприємства. Рішення про релокацію формулюється у вигляді управлінського наказу або стратегічного плану, що узгоджується з ключовими підрозділами і, за необхідності, державними органами.

Етап 3. Вибір нової локації. Вибір нового місця розміщення підприємства здійснюється на основі комплексної оцінки факторів інфраструктурної забезпеченості, транспортної доступності, кадрового потенціалу та економічної привабливості регіону. При цьому враховуються можливості підключення до мереж енергопостачання, водопостачання, комунікацій і телекомунікацій, а також умови для розміщення виробничого обладнання. Економічна доцільність оцінюється через показники витрат на адаптацію виробництва та прогнозовані операційні витрати.

Етап 4. Підготовка та подання заявки на участь у програмі релокації. Відповідно до державної програми релокації бізнесу, підприємство формує пакет документів, що включає опис виробничої бази, обґрунтування необхідності переміщення, план логістики та кошторис витрат. Подання заявки до компетентних державних органів дозволяє забезпечити координацію дій, отримання дозволів на переміщення обладнання та матеріалів, а також доступ до державної підтримки, включаючи логістичні ресурси.

Етап 5. Підготовка ресурсів та обладнання. Даний етап являє собою комплекс технічних заходів, спрямованих на демонтаж, маркування, пакування та підготовку обладнання до транспортування. Особлива увага приділяється

збереженню експлуатаційних характеристик машин і механізмів, а також забезпеченню безпечного транспортування.

Етап 6. Логістика та переміщення. Етап транспортування включає організацію маршрутів доставки обладнання, контроль стану вантажів, забезпечення страхування майна та координацію всіх логістичних операцій. При внутрішній релокації в межах України використовуються залізничні та автомобільні перевезення, з урахуванням особливостей інфраструктури та можливості безпечного пересування через зони підвищеного ризику. Одночасно з переміщенням обладнання здійснюється координація переїзду ключового персоналу, включаючи фахівців технічних і виробничих служб.

Етап 7. Введення в експлуатацію нового виробничого майданчика. Після завершення транспортування починається етап розгортання виробничого процесу на новій локації. Даний етап включає установку і налагодження обладнання, підключення до інженерних і інформаційних систем, перевірку виробничих ліній і забезпечення технологічної готовності.

Етап 8. Моніторинг та оптимізація. Завершальний етап бізнес-процесу полягає в моніторингу функціонування підприємства на новій локації. Оцінюються показники виробничої ефективності, дотримання технологічних норм, рівень завантаження обладнання та кадрової укомплектованості.

Релокація виробничого підприємства є комплексним процесом стратегічного, технічного та організаційного характеру, який забезпечує безперервність діяльності, мінімізацію ризиків і збереження економічної стійкості. У науковій та практичній перспективі процес релокації розглядається як інструмент підвищення корпоративної стійкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах невизначеності та зовнішніх загроз. (Рис. 3.2) Узагальнення результатів дослідження засвідчує, що процес релокації бізнесу відбувався в умовах підвищеної невизначеності та суттєвих інституційних, інфраструктурних і ресурсних обмежень як для підприємств, так і для приймаючих територіальних громад, що зумовлює необхідність формування системних рекомендацій для ключових стейкхолдерів екосистеми релокації - органів державної влади, місцевого самоврядування, агенцій

регіонального розвитку та бізнес-асоціацій - з метою підвищення ефективності адаптації переміщеного бізнесу та посилення його внеску в економічний розвиток регіонів.

Для органів державної влади та місцевого самоврядування доцільним є впровадження інституційних та інфраструктурних заходів, зокрема: створення та постійне оновлення єдиного реєстру вільних виробничих і комерційних приміщень для релокованого бізнесу; реалізація програм модернізації та реновації інфраструктурних об'єктів; формування системи фінансових і фіскальних стимулів (пільгове кредитування, гранти, податкові преференції, державно-приватні партнерства); розширення програм стимулювання попиту на продукцію релокованих підприємств через державні закупівлі, експортну підтримку та консультаційно-аналітичний супровід.

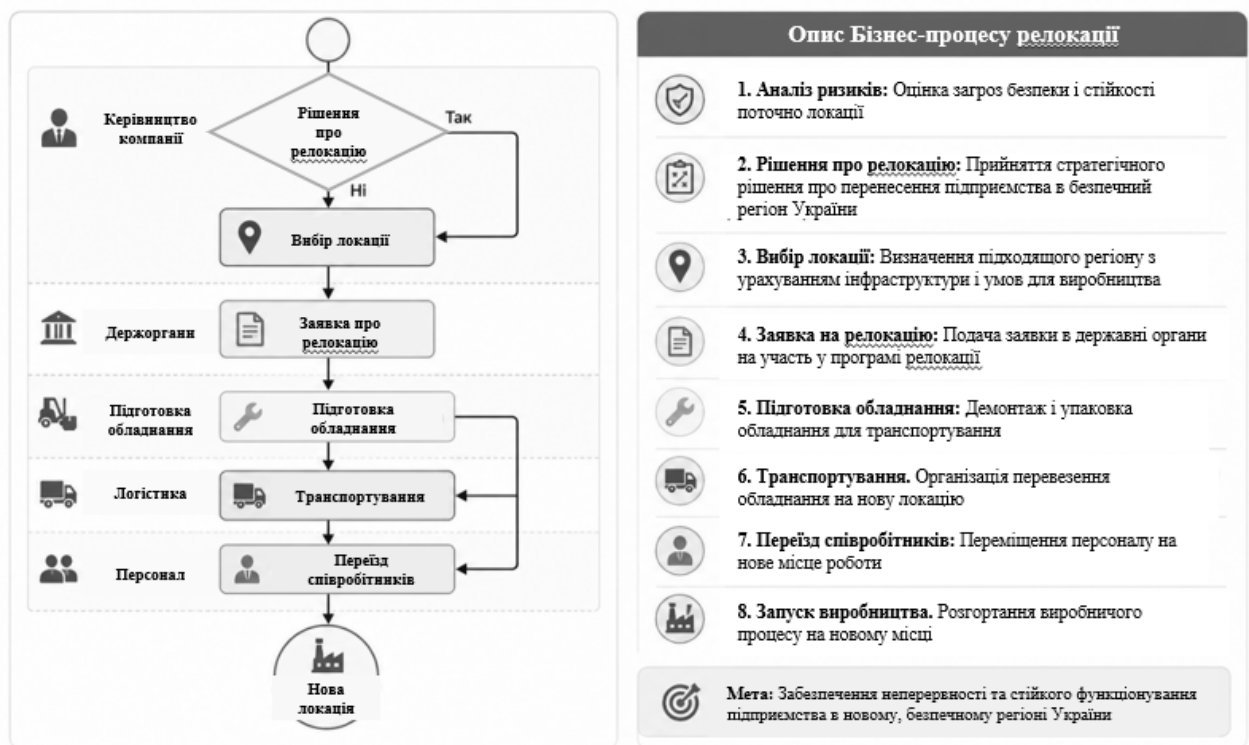


Рисунок 3.3. Процес релокації виробничого підприємства в Україні

Джерело: Розроблено автором самостійно за допомогою Canva

Окрему увагу доцільно приділити програмам повернення бізнесу в регіони походження через безпекові, ринкові та фінансові стимули, включаючи

відновлення інфраструктури та створення спеціальних режимів економічної діяльності.

На рівні регіонального управління та бізнес-екосистеми ключового значення набуває посилення координації між бізнесом, органами влади та інституціями розвитку через інструменти фасилітації, медіації та регулярного діалогу (форумні платформи, хакатони, «світові кафе»). Важливим є оновлення стратегій регіонального розвитку з урахуванням релокованого бізнесу та принципів смарт-спеціалізації, а також посилення ролі агенцій регіонального розвитку у наданні аналітичної, консультаційної та організаційної підтримки.

Додатково обґрунтовано необхідність інтеграції релокованих підприємств у місцеві бізнес-асоціації, формування об'єднань релокованого бізнесу та розвиток партнерських мереж, що забезпечує синергію між локальними та переміщеними суб'єктами господарювання.

Таким чином, запропоновані рекомендації формують цілісну систему інституційно-економічної підтримки релокації підприємств, спрямовану на підвищення ефективності їх адаптації, зміцнення регіональної економічної стійкості та створення передумов для довгострокового розвитку бізнесу в умовах трансформаційної економіки.

Висновки до 3 розділу

Проведене дослідження в межах формування кваліметричної моделі результативності релокації підприємств підтверджує, що комплексний підхід до оцінювання ефективності дозволяє інтегрувати виробничі, фінансові, ресурсні та логістичні показники в єдину аналітичну систему. Це забезпечує можливість динамічного аналізу результативності діяльності підприємств після зміни локації та врахування взаємозв'язків між різними аспектами їх функціонування. Практична апробація моделі засвідчує позитивні зміни ключових показників: зростання продуктивності праці до 25%, скорочення виробничого циклу на 10-15%, підвищення ефективності використання потужностей на близько 10%, а

також зменшення рівня браку, що свідчить про покращення організації виробничих процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємств.

Фінансово-економічні результати також демонструють позитивну динаміку: зростання прибутковості до 20%, підвищення рентабельності виробництва приблизно на 10%, збільшення рентабельності активів на 5-8%, а також покращення інвестиційної ефективності через зростання фондівіддачі та скорочення термінів окупності інвестицій. Логістичні показники підтверджують підвищення стійкості постачальних ланцюгів, зменшення транспортних витрат до 10% та прискорення постачання ресурсів на 10-15%. Впровадження дорожньої карти релокації дозволяє зменшити втрати та простої до 20-25%, що підвищує інтегральний рівень результативності релокації та забезпечує більш ефективну адаптацію підприємств до нових умов господарювання.

Узагальнено, що запропонована кваліметрична модель є дієвим інструментом стратегічного управління релокаційними процесами, який забезпечує можливість комплексного оцінювання ефективності підприємств, мінімізації ризиків та підвищення їхньої адаптивності в умовах невизначеності. Її застосування створює підґрунтя для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, оптимізації витрат, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та посилення взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням і підприємницьким сектором у процесі регіонального розвитку.

Отже, використання моделі кваліметрії результативності релокації підприємств показує, що вона може стати науково обґрунтованим та практично ефективним інструментом для підвищення стійкості, ефективності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств у складних і невизначених умовах.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [102,120, 121 131, 175, 176, 178 192]

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо оцінювання результативності релокації підприємств на основі розроблення та впровадження кваліметричного підходу в умовах воєнних викликів, високої невизначеності зовнішнього середовища та трансформаційних змін економіки України. Отримані результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки.

У першому розділі дисертації здійснено поглиблене теоретико-методичне обґрунтування кваліметрії результативності релокації підприємств шляхом систематизації наукових підходів до дослідження процесів переміщення бізнесу та оцінювання його ефективності. На основі критичного аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових джерел уточнено сутність та взаємозв'язок категорій «релокація», «релокований бізнес» та «кваліметрія», що дозволило сформулювати авторський підхід до їх інтерпретації в контексті сучасних викликів функціонування підприємств. Встановлено, що релокацію доцільно розглядати як багатовимірний адаптаційний процес, спрямований не лише на фізичне переміщення виробничих потужностей чи персоналу, а й на забезпечення безперервності бізнес-процесів, відновлення економічної активності, збереження людського капіталу та інтеграцію підприємства у нове соціально-економічне середовище.

Обґрунтовано концепцію триєдності понять «релокація – релокований бізнес – кваліметрія», відповідно до якої релокація виступає процесом трансформації, релокований бізнес – результатом адаптації, а кваліметрія – інструментом вимірювання та оцінювання досягнутих результатів. Такий підхід дозволив сформулювати цілісну теоретичну платформу дослідження та забезпечити логічний зв'язок між процесом релокації та механізмами оцінювання його ефективності.

У результаті проведеної декомпозиції систематизовано основні детермінанти релокації підприємств, які згруповано за економічними, політичними, безпековими, соціальними, екологічними, логістичними та інституційними ознаками. Встановлено, що рішення щодо переміщення бізнесу

формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють рівень безпеки території, доступність ресурсів, якість інфраструктури, державна підтримка, кадровий потенціал та перспективи розвитку локальних ринків. Доведено, що в умовах воєнного стану релокація підприємств набуває ознак стратегічного механізму забезпечення економічної стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

У другому розділі дисертації проведено комплексну діагностику стану релокованого бізнесу та здійснено оцінювання результативності релокаційних процесів із використанням кількісних і якісних методів дослідження. Інформаційною базою стали результати анкетного опитування, експертного оцінювання, глибинних інтерв'ю та фокус-групових дискусій за участю представників релокованих підприємств різних галузей економіки. За результатами дослідження встановлено, що найбільш поширеними проблемами релокованого бізнесу залишаються обмежений доступ до фінансових ресурсів, дефіцит виробничих і складських приміщень, нестача кваліфікованих кадрів, складнощі із відновленням логістичних ланцюгів та пошуком нових ринків збуту. Виявлено також низку інституційних бар'єрів, пов'язаних із регуляторними процедурами, обмеженим доступом до програм підтримки та недостатньою координацією між суб'єктами релокаційної політики.

Водночас дослідження підтвердило наявність суттєвих позитивних ефектів релокації. Зокрема, встановлено, що переміщення підприємств сприяє створенню нових робочих місць у приймаючих громадах, активізації інвестиційної діяльності, формуванню нових виробничих та коопераційних зв'язків, розширенню підприємницької активності та підвищенню рівня економічної диверсифікації регіонів. Доведено, що релоковані підприємства виступають важливим фактором підтримки місцевих бюджетів та розвитку територіальних громад.

Проведений галузевий аналіз дозволив встановити, що найбільш адаптивними до умов переміщення є підприємства ІТ-сектору, сфери послуг, торгівлі та легкої промисловості, тоді як виробничі підприємства стикаються з

вищими витратами релокації через необхідність транспортування обладнання, переналаштування виробничих процесів та відновлення технологічної інфраструктури. Регіональний аналіз засвідчив концентрацію релокованих підприємств у відносно безпечних областях України, які мають розвинену інфраструктуру та сприятливі умови для ведення бізнесу.

Узагальнення отриманих результатів дозволило зробити висновок, що релокація підприємств є не лише інструментом збереження бізнесу в умовах війни, але й важливим чинником структурної модернізації економіки, посилення регіональної стійкості та формування нових центрів економічного розвитку.

У третьому розділі дисертації розроблено та науково обґрунтовано кваліметричний підхід до оцінювання результативності релокації підприємств, який базується на інтеграції економічних, організаційних, соціальних та управлінських параметрів діяльності підприємства після переміщення. Запропонована модель забезпечує можливість комплексного аналізу ефективності релокаційних процесів та формування обґрунтованих управлінських рішень на основі кількісних показників.

Розроблена система оцінювання включає трирівневу структуру показників: IRRER (Index Result of Relocated Enterprise) – індекс результативності релокованого підприємства, який відображає рівень адаптації та відновлення діяльності; FEE (Financial-Economic Effect of Relocation) – фінансово-економічний ефект релокації, що характеризує економічні результати переміщення; та QMI (Qualimetric Model of Integral Evaluation) – інтегральну кваліметричну оцінку, яка узагальнює ключові параметри функціонування підприємства. Комплексне узагальнення зазначених показників здійснюється через інтегральний індекс QMR (Qualimetric Relocation Result), який характеризує загальний рівень результативності релокації.

Запропоновано покроковий алгоритм оцінювання, що охоплює етапи збору та верифікації інформації, нормалізації показників, визначення вагових коефіцієнтів, розрахунку інтегральних індексів та інтерпретації отриманих результатів. Особливістю запропонованого підходу є можливість його адаптації

до специфіки різних галузей економіки, масштабів діяльності підприємств та особливостей регіонального середовища.

Удосконалено методичний інструментарій оцінювання результативності релокації шляхом поєднання багатокритеріального аналізу, експертного оцінювання, кваліметричних матриць та системи шкалювання результатів. Це забезпечує високий рівень об'єктивності, достовірності та практичної придатності отриманих оцінок.

Апробація запропонованої моделі підтвердила її ефективність для оцінювання результатів релокації підприємств різних видів економічної діяльності. Встановлено, що використання кваліметричного підходу дозволяє не лише оцінювати поточний стан релокованого підприємства, але й виявляти проблемні зони його функціонування, визначати резерви підвищення ефективності та формувати стратегічні напрями подальшого розвитку.

Таким чином, результати дисертаційного дослідження формують новий науково-методичний базис для оцінювання результативності релокації підприємств та створюють передумови для розвитку прикладної кваліметрії у сфері управління трансформаційними процесами бізнесу. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для підвищення ефективності релокаційних рішень, органами державної влади та місцевого самоврядування – для розроблення програм підтримки релокованого бізнесу, а також у формуванні наукового підґрунтя для післявоєнного економічного відновлення та забезпечення стійкого розвитку економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Українська Асоціація Меблевиків: експортний прорив українських меблів на міжнародні ринки (diia.gov.ua)
2. <https://restartbusiness.in.ua/about-us/>
3. Заявка на релокацію бізнесу (sat.ua)
4. Релокація бізнесу разом із Дія.Бізнес та Нова пошта. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/relokacia-biznesu-razom-iz-diabiznes-ta-nova-posta>
5. <https://old.loda.gov.ua/news?id=67421>
6. Vesna Capital. Наш досвід. Ваш розвиток. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://vesna.capital/>
7. Greek-Ukrainian Startup Gateway. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.startupgateway.eu/program>
8. Impact Business. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.impactbusinessua.org/ua>
9. Стартап Finmap залучив €1 млн інвестицій від інвестора єдинорогів Uber і Stripe. Forbes Ukraine. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/startap-finmap-zaluchiv-1-mln-investitsiy-vid-fondu-smok-ventures-u-yogo-portfolio-edinorogi-uber-i-stripe-27022023-11967>
10. Карпенко О. «Виробництво у ЄС - це дуже складно»: як Releaf Paper будує у Франції завод за 3,5 млн євро. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://ain.ua/2023/07/31/releaf-paper-interview/>
11. Український стартап Workee. Forbs Ukraine. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://forbes.ua/innovations/ukrainskiy-startap-workee-namagaetsya-vidkusiti-neveliku-chastku-vid-60-mln-frilanseriv-ssha-vin-otrimav-investitsii-vid-google-ta-koshtue-do-12-mln-11072023-14711>
12. Google for Startups профінансував 58 українських стартапів. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://speka.media/google-for-startups-profinansuvav-58-ukrayinskix-startapiv-9q85m9>

13. Огляд української технологічної екосистеми у воєнний час. Український фонд стартапів. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://usf.com.ua/oglyad-ukrainskoi-tehnologichnoi-ekosistemi-u-voiennij-chas-chervneviy-vipusk/>

14. Google for Startups профінансував 58 українських стартапів. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://speka.media/google-for-startups-profinansuvav-58-ukrayinskikh-startapiv-9q85m9>

15. Знайти й доставити ліки, що рятують життя. Як сервіс Liki24.com екстрено розширився на всю країну та з нуля будує логістичний центр. Інновації. Forbes Ukraine. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://forbes.ua/innovations/znayti-y-dostaviti-liki-shcho-ryatuyut-zhittya-yak-servis-lik24com-ekstreno-rozshirivsiya-na-vsyu-krainu-ta-z-nulya-budue-logistichniy-tsentr-10032022-4429>

16. Handy Friends for Ukraine платформа для українців по всьому світу. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.handyfriends.handy.ai/>

17. Ukrainian Tech Circle. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://uatechcircle.com/>

18. Ukrainian Tech Circle: IT-спільнота запустила унікальну ініціативу на підтримку українських стартапів. Cases. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://cases.media/news/ukrainian-tech-circle-it-spilnota-zapustila-unikalnu-iniciativu-na-pidtrimku-ukrayinskikh-startapiv>

19. «The country at war: The voice of Ukrainian Startups» survey. Tech Ukraine. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://techukraine.org/2022/06/02/3-months-at-war-the-voice-of-ukrainian-startups-survey-2/>

20. The country at war: the voice of Ukrainian start-ups. Emerging Europe Limited. United Kingdom, London. 15 p. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.globaltechadvocates.org/wp-content/uploads/2022/08/The-Voice-of-Ukrainian-Start-ups-2022.pdf>

21. ЄБРР, Швейцарія та США допоможуть українським МСП у релокації в більш безпечні регіони. Режим доступу: <https://www.ebrd.com/ebd-ukraine-asb-sme-relocation-support>

22. Mercy Corps. Режим доступу: <https://uerp.mercycorps.org/page/brYXAKWK>

23. <https://ukraine.iom.int/uk/news/hrantova-prohrama-mom-dlya-postrazhdalykh-vid-viyny-mikro-ta-malykh-pidpryyemstv-v-ukrayini>

24. <https://uman-rada.gov.ua/index.php/ekonomika/ekonomichni-visnyk/item/20582-relokatsiia-biznesu>

25. <https://sarny-rada.gov.ua/dokumenti/rozporjadzhennja-miskogo-golovi/rozp-2022/rozp-2022-3/7221--46-vid-25-bereznja-2022-roku-pro-utvorennja-centru-rozvitku-ekonomiki-sarnenskoji-miskoji-teritorialnoji-gromadi-i-relokaciji-biznesu-.html>

26. USAID Competitive Economy Program (CEP) Application Manager. USAID Competitive Economy Program (CEP) Application Manager. URL: <https://chemonics.submittable.com/submit> (дата звернення: 02.05.2023).

27. Конкурс міні-грантів для мікро-, малих та середніх підприємств у Закарпатській області. URL: <http://www.chaszmin.com.ua/do-10-000-dol-ssha-v-ramkah-konkursu-grantiv-dlya-diyuchyh-pidpryyemstv-24-10-zakarpatska-obl/>

28. Сайт Крупецької громади (Хмельницька область) URL: Релокація | Крупецька громада, Хмельницька область, Шепетівський район (krupetskaotg.gov.ua)

29. Сайт Володимирської громади (Волинська область) URL: <https://volodymyrrada.gov.ua/investoram/>

30. Сайт Судовишнянської міської ради (Львівська область) URL: <https://sudovavyshnia-gromada.gov.ua/relokaciya-10-39-50-03-05-2022/>

31. Департамент економічної політики Львівської ОВА прозвітував про роботу за минулий рік. URL: <https://loda.gov.ua/news/51538>

32. Дані Закарпатської обласної військової адміністрації, надані на запит команди.

33. Міністерство

економіки

України:

<https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=5fdf3d3c-5c6c-4a9d-a277-1116e2518f5d&title=UriadVnisDoRestruIndustrialnikhParkivDvaNoviObkti>

34. Собкевич О. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. Офіційний вебсайт Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД). 2022. 25 травня. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpriyemstv-v-ukrayini>

35. Програма релокації підприємств: що потрібно знати бізнесу. Юридична Газета online. 2022. 30 березня. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/programa-relokatsiyi-pidpriemstv-shcho-potribno-znati-biznesu.html>.

36. В Україні відновлено програму оренди державного майна з пільгами та знижками на час воєнного стану | Кабінет Міністрів України URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/news/8713.html>

37. Програма релокації підприємств. Офіційний сайт Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 30.05.2023).

38. Дані Черкаської обласної військової адміністрації, надані на запит авторів.

39. Дані Запорізької обласної військової адміністрації, надані на запит авторів.

40. Відкриті дані з інформаційного <https://opendatabot.ua/>.

41. Як на Рівненщині приймають релоковані підприємства та що потрібно для переміщення бізнесу URL: <https://suspilne.media/309734-ak-na-rivnensini-prijmaut-relokovaniy-biznes-ta-so-dla-cogo-potribno/>

42. Незламний бізнес під час війни: у Вінницю релокувалося 278 підприємства - 20 хвилин. 20 хвилин - Новини Вінниці. URL: <https://vn.20minut.ua/Groshi/nezlamniy-biznes-pid-chas-viyni-u-vinnitsyu-relokuvalosya-278-pidpriem-11772934.html> (дата звернення: 01.05.2023).

43. За рік війни на Хмельниччину релокувалися 7,3% всіх підприємств: подробиці - vsim.ua. Всім - Новини Хмельницького. URL: <https://vsim.ua/Podii/zarik-viyni-na-hmelnichchinu-relokuvalisya-73-vsikh-pidpriemstv-podrob-11774148.html> (дата звернення: 01.05.2023).

44. Дані Тернопільської обласної військової адміністрації, надані на запит авторів.

45. Івано-Франківська обласна державна адміністрація - Для допомоги і координації співпраці між владою та представниками релокованих підприємств при обласній військовій адміністрації створять Асоціацію. Головна | Івано-Франківська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.if.gov.ua/news/za-pidtrymky-mizhnarodnykh-blahodiinykiv-v-oblasti-pobuduiut-zhytlovyi-kompleks-dlia-pereselentsiv> (дата звернення: 16.05.2023).

46. За рік війни на Хмельниччину релокувалися 7,3% всіх підприємств: подробиці - vsim.ua. Всім - Новини Хмельницького. URL: <https://vsim.ua/Podii/zarik-viyni-na-hmelnichchinu-relokuvalisya-73-vsikh-pidpriemstv-podrob-11774148.html> (дата звернення: 01.05.2023).

47. Релоковані підприємства поповнили бюджет Кам'янця-Подільського на понад три мільйони грн URL: <https://www.xm-inside.com/news/relokovani-pidpryyemstva-popovnyly-byudzheth-kamyancya-podilskogo-na-ponad-try-miljony-grn/> (дата звернення: 16.05.2023).

48. На Прикарпаття переїхали 70 підприємств, з них 49 продовжують працювати - голова ОВА. Режим доступу: <https://suspilne.media/334104-na-prikarpatta-pereihali-70-pidpriemstv-z-nih-49-prodovzuut-pracuvati-golova-ova/>

49. Релокований бізнес сплатив в бюджет Івано-Франківської області 7,5 млн грн податків. Режим доступу: <https://suspilne.media/339348-relokovaniy-biznes-splativ-v-budzet-ivano-frankivskoi-oblasti-75-mln-grn-podatviv/>

50. Полівчак Р. Івано-Франківщина стала четвертою областю в Україні за кількістю релокованих підприємств. Суспільне Новини. URL: <https://suspilne.media/404126-ivano-frankivsina-stala-cetvertou-oblastu-v-ukraini-zakilkistu-relokovanih-pidpriemstv/> (дата звернення: 26.05.2023)

51. Релокація: як це працює та скільки підприємств вже переїхали на Буковину. Медіа агентство АСС. URL: <https://acc.cv.ua/news/chernivtsi/relokaciya-yak-ce-pracyue-ta-skilki-pidpriemstv-vzhe-pereyihali-na-bukovinu-84408> (дата звернення: 01.06.2023).

52. Чернівецька обласна державна адміністрація - Олександра Азархіна: Прозорість і підзвітність мають стати основою регіонального розвитку. Головна | Чернівецька обласна військова адміністрація. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/oleksandra-azarkhina-prozorist-i-pidzvitnist-maiut-staty-osnovoiu-rehionalnoho-rozvytku> (дата звернення: 01.06.2023).

53. Закарпаття на другому місці за кількістю релокованих підприємств - Карпатський об'єктив. ko.net.ua. URL: <http://ekonomika.ko.net.ua/?p=27410> (дата звернення: 11.05.2023).

54. Закарпатська обласна державна адміністрація - Чому ІТ-сфера - один із пріоритетів релокації на Закарпаття?. Головна | ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ. URL: <https://carpathia.gov.ua/news/chomu-it-sfera-odin-iz-prioritetiv-relokaciyi-na-zakarpattya> (дата звернення: 12.05.2023)

55. Дані Закарпатської обласної військової адміністрації, надані на запит авторів.

56. Дані отримані у відповідь на офіційний запит авторів.

57. Бобровицький А. Львівщина, Закарпаття та Івано-Франківщина - лідери з релокації. Чому бізнес обирає ці регіони?. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3605321-lvivsina-zakarpatta-ta-ivanofrankivsina-lideri-z-relokacii-comu-biznes-obirae-ci-regioni.html> (дата звернення: 02.05.2023)

58. Релокація бізнесу в Україні: скільки підприємств вже відновили роботу в безпечних регіонах. Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/society/relokaciya-biznesu-v-ukrajini-skilki-pidpriemstv-vzhe-vidnovili-robotu-v-bezpechnih-regionah-12023871.html> (дата звернення: 01.05.2023).

59. Опитування українського бізнесу. Липень 2022. URL: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes___Ukrainian_Business_Survey.pdf (дата звернення: 11.08.2023).

60. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>

61. Дані: Міністерство економіки України

62. Андрусів У.Я. Методичний підхід до оцінювання рівня інноваційного розвитку залізорудних підприємств. Економічний простір. 2019. №145. С. 115-127. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.280519.115.497> (дата звернення: 05.05.2025)

63. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 2. С. 77-81. URL: <https://lnk.ua/q1gCuOtnv> (дата звернення: 17.01.2026)

64. Бондаренко, В., Мостенська, Т., & Рябчик, А. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості. Економіка та суспільство, 2025 (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27> (дата звернення: 05.01.2026)

65. Бойченко К. С., Метьолкін В. В. Формування інтегрованих бізнес-моделей з урахуванням цифровізації розвитку підприємства. Інтернаука. Сер. Економічні науки. 2023. №3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8663> (дата звернення: 05.05.2025)

66. Бойченко К., Метьолкін В. Діагностика ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії. Економіка та суспільство. 2023. №48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-50> (дата звернення: 05.05.2025)

67. Бойченко К.С. Реплікаційна модель інтегрованого розвитку бізнесу. Стратегія економічного розвитку України. 2022. № 50. С. 160-177. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.160.177> (дата звернення: 05.05.2025)

68. Бойченко К.С. Асиметрія інтегрованого розвитку підприємств в умовах ліквідації наслідків війни. Економіка та підприємництво. 2022. №48. С.

59-70. DOI: <https://doi.org/10.33111/EE.2022.48.BoichenkoK> (дата звернення: 05.05.2025)

69. Бойченко К.С. Імперативи інтегрованого розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6(2). С. 27-33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-29> (дата звернення: 05.05.2025)

70. Бойченко К.С. Інноваційний розвиток підприємств України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 9(3). С. 75-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9%283%29__18 (дата звернення: 17.05.2025)

71. Бойченко К.С. Інституціональне забезпечення інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 83-88. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-15> (дата звернення: 17.05.2025)

72. Бойченко К.С. Класифікаційна архітектура інтегрованого розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 6. С. 41-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_6_9 (дата звернення: 11.06.2025)

73. Бойченко К.С. Методичний інструментарій оцінювання розвитку підприємства. Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. 2014. №. 3 (69). С. 18-26. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/2070> (дата звернення: 17.06.2025)

74. Бойченко К.С. Синергетичний підхід до оцінювання ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства. Інтернаука. Сер. Економічні науки. 2020. №7. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6146> (дата звернення: 17.06.2025)

75. Бойченко К.С., Швиданенко Г.О., Управління інноваційним контуром розвитку підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2018. Вип. 3. С. 125-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2018_3_16 (дата звернення: 17.06.2025)

76. Бойченко К.С. Управління інтегрованим розвитком підприємства. Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка. 2019. Т. 24. Вип.

5. С. 70-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-12> (дата звернення: 17.06.2025)

77. Бойченко К.С. Гармонізація розвитку підприємств в умовах модернізації економіки. Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 35. С. 5-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_35_3 (дата звернення: 17.06.2025)

78. Босовська М. В. Методологічні напрями дослідження інтеграційних процесів. Економічний простір. 2014. №85. С. 36-44. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(36)) (дата звернення: 17.06.2025)

79. Бублик, Л. Характеристика чинників впливу на розвиток міжнародного туризму. Економіка та суспільство, 2024 (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-134> (дата звернення: 17.06.2025)

80. Вовк О., Ковальчук А. Ентропія економічної безпеки та конкуренції у прогнозуванні інноваційного розвитку при релокації підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2026. № 2 (296). С. 159-166. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-296-159-166>. (дата звернення: 12.06.2025)

81. Вовк О. М. Теоретико-методичні засади імплементації модернізаційної концепції у просторово-інноваційному розвитку економічних систем. Сталий розвиток економіки. 2025. № 6 (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-91>. (дата звернення: 12.06.2025)

82. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Цифрові технології розвитку людського капіталу при забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки економіки України. Development Service Industry Management. 2025. № 4. С. 252-259. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(34)). (дата звернення: 12.06.2025)

83. Вініченко О. М. Методика оцінки соціально-економічного розвитку підприємства як елементу системи управління. Економіка та держава. - 2015. - № 4. - С. 93-97. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4584> (дата звернення: 12.06.2025)

84. Возний, Д., Гарафонова, О., Войналович, І., Мельник. С., Загородня, К., Янкової, Р., та Тарчинець, О. (2025). Компетентнісно-орієнтована модель

управління приватними медичними закладами: синергія бізнес-лідерства, цифрової трансформації та безпеки. Бізнес-етика та лідерство, 9 (4), 180-194. DOI: [https://doi.org/10.61093/bel.9\(4\).180-194.2025](https://doi.org/10.61093/bel.9(4).180-194.2025) (Web of Science) (дата звернення: 12.06.2025)

85. Горіна Г.О., Горіна А.А. Діалектика поняття «розвиток підприємства». Причорноморські економічні студії. 2016. № 8. С. 123-127. URL: <https://lnk.ua/V0CuR1TMU> (дата звернення: 12.06.2025)

86. Гарафонова О., Жосан Г., Хвостенко В. Теоретичні засади та практичні інструменти управління змінами на підприємстві. Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 285-290. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(39)). (дата звернення: 17.06.2025)

87. Гавловська, Н., Нянько, В., Чумак, Р., & Стратійчук, А. Моделі управління розвитком підприємства. Development Service Industry Management, 2025 1, 160-167. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(22)) (дата звернення: 17.06.2025)

88. Гавловська, Н., Рудніченко, Є., & Гарбузюк, О. Креативність та креативний потенціал: структурно-змістовий аналіз і вплив на інноваційний розвиток. Modeling the development of the economic systems, 2025 (1), 394-400. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-51> (дата звернення: 17.06.2025)

89. Гавловська, Н., Дзиговський, Б., & Гладун, П. Конкурентний потенціал як основа розвитку підприємства. Development Service Industry Management, 2024, 4, 303-308. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(46\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(46)) (дата звернення: 17.06.2025)

90. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством // Економіка та суспільство. - 2023. - № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84>. (дата звернення: 17.06.2025)

91. Дячков, Д., Бондар, Т., & Дарнєв, М. (2021). Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. Економіка та суспільство, (26). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41> (дата звернення: 17.06.2025)

92. Забашта, Є. (2023). Розвиток підприємництва в умовах європейської інтеграції. Економіка та суспільство, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-37> (дата звернення: 17.06.2025)

93. Закусило, В., & Гавловська, Н. Механізм забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі маркетингових інновацій. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2025 348(6), 33-38. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-4> (дата звернення: 17.06.2025)

94. Закусило, В., & Гавловська, Н. Еволюція та стратегічне значення маркетингових інновацій у системі економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2025. 342(3(2), 366-372. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-55](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-55) (дата звернення: 17.06.2025)

95. Капліна А. І. Прийняття ризикованих рішень в умовах невизначеності. Агросвіт. 2024. № 22. С. 94-102. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.94/A_22.mdi. (дата звернення: 12.06.2025).

96. Клименко Л.В., Загороднюк, О. В., Халахур Ю. Л. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 120-125. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.20> (дата звернення: 17.06.2025)

97. Коляда Ю.В., Семашко К.А., Шатарська І.Ф. Моделювання взаємодії надважливих складових аграрного виробництва. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2024. № 36(3). С. 92-103. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.09.061.067 (дата звернення: 17.06.2025)

98. Кобелева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»(економічні науки). 2022. №1. С. 52-57 DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52> (дата звернення: 17.06.2025)

99. Котельникова, Ю., & Касьмін, Д. (2020). Метод аналізу ієрархій в прийнятті рішень щодо кадрового забезпечення сільськогосподарських

підприємств. Економіка та суспільство, (22). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-29> (дата звернення: 17.06.2025)

100. Копельчук В.П. Механізм покращення інвестиційного потенціалу підприємств легкої промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. С. 288. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-88-90> (дата звернення: 17.06.2025)

101. Ларченко О. Ефективність впровадження інформаційних систем в управління підприємством. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. - 2020. - № 1. - С. 278-284. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.1.37>. (дата звернення: 17.06.2025)

102. Поліщук Є., Горбов В., Корнилюк А., Лавренюк В., Теплюк М., Фоменко Б., Гернего Ю., Іващенко А., Барсегян А., Журавель В., Лаукарт Ю. (2023). Релокація українського бізнесу: його потреби та спроможність приймаючих регіонів : монографія за заг. наук. ред. Є. А. Поліщук, А. І. Іващенко. Київ : КНЕУ, 2023. 160 с. С. 115–122. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c55cfc16-47f6-4cd1-b09b-7d53b9eb4782/content> (дата звернення: 17.06.2025)

103. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. С.11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80> (дата звернення: 17.06.2025)

104. Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств. Наукові записки Української академії друкарства. 2012. №2. С. 103-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2012_2_18. (дата звернення: 17.06.2025)

105. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf (дата звернення: 17.06.2025)

106. Поліщук, Є. А., Горбов, В. В., Корнилюк, А. В., Лавренюк, В. В., Теплюк, М. А. Релокація українського бізнесу: його потреби та спроможність приймаючих регіонів : монографія / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, Каф. корпоратив. фінансів і контролінгу ; за заг. наук. ред.

Є. А. Поліщук, А. І. Іващенко. - Електрон. текст. дані. - Київ : КНЕУ, 2023. - 160 с. - Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/ff0ecd11-bb2b-44c2-8ebb-449c911a631b> (9,3 д.а.; особисто автору - 1 д.а.: розглянуто елоковані за межі України, сформовано портрет бізнесу, переміщеного за кордон, можливості релокації за кордон)

107. Перевозова Ірина. Ентропійні процеси розвитку підприємств у трансцендентній економіці: вплив релокації, цифровізації та інновацій. Академічні візії. Випуск 51/2026 стор 1-8 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18945290> (дата звернення: 13.04.2026)

108. Перевозова, І. Формування антикрихких бізнес-моделей релокованих підприємств на засадах кваліметрії, ентропійного аналізу та стратегічного управління. Академічні візії, 2025 (49). Стор 1-7 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18945237> (дата звернення: 13.04.2026)

109. Перевозова І. В. Ентропія організаційних систем підприємства в умовах релокації: роль цифровізації та інновацій у формуванні стійкості бізнесу. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 46/2025 стор 747-753 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18954106> (дата звернення: 13.04.2026)

110. Перевозова, І., Земляков, І., Неміш, Ю., Кулик, Т., & Шайбан, В. = Економіко-фінансове обґрунтування вибору логістичного провайдера для організації перевезень в Україні. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2025 4(63), 455-465. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4857> (дата звернення: 13.04.2026)

111. Рєпіна І., Теплюк М., Дзюба Д., Мороз А. Вплив ентропії та цифровізації на розвиток підприємств. Development Service Industry Management. - 2024. - № 2. - С. 238-243. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(37)). (0,7 д.а.; особисто автору - 0,4 д.а.: розглянуто сутність ентропії та окреслено її вплив на розвиток підприємства) (дата звернення: 13.04.2026)

112. Рєпіна І., Теплюк М., Дзюба Д. Ентропія та її роль у цифровій трансформації бізнес-процесів підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. - 2024. - № 332(4). - С. 255-259. DOI:

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-37>. (0,6 д.а.; особисто автору - 0,3 д.а.: розглянуто сутність ентропії та її роль у цифровій трансформації) (дата звернення: 13.04.2026)

113. Рєпіна І., Теплюк М., Дзюба Д., Мороз А. Вплив ентропії та цифровізації на розвиток підприємств. *Development Service Industry Management*. - 2024. - № 2. - С. 238-243. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(37)). (0,7 д.а.; особисто автору - 0,4 д.а.: розглянуто сутність ентропії та окреслено її вплив на розвиток підприємства) (дата звернення: 13.04.2026)

114. Рєпіна, І., & Ходаківський, В. Кваліметрія результативності ресурсної циркулярності агробізнесу. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. (1), 422-430. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-54> (дата звернення: 13.04.2026)

115. Рєпіна, І. М., & Ходаківський, В. М. Розвиток теорії ресурсної циркулярності. *Стратегія економічного розвитку України*, 2024. №53, стор.18-34. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.018.034> (дата звернення: 13.04.2026)

116. Рєпіна І. М., Теплюк М. А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. - № 5(263). - С. 65-72. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-263-65-72>. (дата звернення: 12.06.2025) (0,65 д.а.; особисто автору - 0,4 д.а.: обґрунтовано доцільність забезпечення якості бізнес-процесів підприємства для підвищення його конкурентоспроможності). (дата звернення: 13.04.2026)

117. Теплюк М.А., Шапран А.А. Оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємства в контексті інтеграції науки та бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. №46. С. 100-115. DOI: <http://doi.org/10.33111/sedu.2020.46.100.115> (0,5 д.а.; особисто автору - 0,3 д.а.: розроблено критерії ідентифікації рівня інноваційного розвитку підприємства)

118. Теплюк М., Туцька Т. Реінжиніринг бізнес-процесів в період релокації підприємства. *Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації* : кол. монографія / за ред. Чобіток В. І. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2023. -

С. 187-206. URL: <https://cutt.ly/VwyAWT1S>. (1,0 д.а.; особисто автору - 0,7 д.а.: ідентифіковано бізнес-процеси підприємства та окреслено процес їх реінжинірингу)

119. Теплюк М. А., Барсегян А. Теоретичні аспекти формування програми з релокації підприємства. Збірник наукових праць «Економіка та підприємництво» 2023. - № 51. - С. 15-29. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2023.51.BarsehianA_TepliukM. (0,8 д.а.; особисто автору - 0,6 д.а.: окреслено ключові засади формування програми релокації бізнесу)

120. Теплюк М. А., Фоменко Б. О. Глокалізаційний розвиток: співпраця стейкхолдерів у регіональних екосистемах для підтримки переміщеного бізнесу. Стратегія економічного розвитку України. 2023. - № 53. - С. 34-49. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.034.049>. (0,5 д.а.; особисто автору - 0,3 д.а.: розглянуто передумови глокалізаційного розвитку підприємства, а також ідентифіковано ключових стейкхолдерів переміщеного бізнесу)

121. Теплюк М. А., Фоменко Б. О. Глобальний вимір релокації бізнесу в контексті антикрихкості: ентропійні процеси, цифрова трансформація та сталий розвиток. Збірник наукових праць «Вчені записки». - 2025. - № 38(1). - С. 238-248. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.19.131.137. (дата звернення: 12.06.2025) (0,7 д.а.; особисто автору - 0,5 д.а.: досліджено ентропійні процеси, цифрову трансформацію та сталий розвиток)

122. Теплюк М., Андрікевич В. (2023). Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2023, № 2 (316), с. 13-18. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2> (0,6 д.а.; особисто автору - 0,4 д.а.: за результатами дослідження було визначено вплив мотивації персоналу для ефективного управління релокованим підприємством.

123. Теплюк М. А. Релокація підприємства: ключові передумови та наслідки. VIII Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційне

підприємництво: стан та перспективи розвитку», 30 березня 2023 р., м. Київ.
<https://lnk.ua/LNnWdaojT> (0,2 д.а) (дата звернення: 02.04.2025)

124. Теплюк М. А. Ревіталізація як механізм забезпечення сталого розвитку підприємств. Міжнародна науково-практична конференція «Sustainable development of the economy, society and entrepreneurship» (SDESE2023), 27-28 квітня 2023 р., м. Івано-Франківськ. <https://lnk.ua/TzVBx8vmd> (0,2 д.а) (дата звернення: 02.04.2025)

125. Теплюк М. А. Сучасні реалії релокації бізнесу. VII Міжнародна науково-практична конференція «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики», 2023. с. 352-355. Режим доступу: <https://cutt.ly/JwyAd56d> (0,2 д.а) (дата звернення: 02.04.2025)

126. Теплюк М., Барсегян А. Релокація підприємства: ключові передумови та наслідки. Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи : III Міжнародна науково-практична конференція, 20-21 березня 2023 р., м. Полтава, 2023 с. 477-481. Режим доступу: <https://cutt.ly/WwyAdXQG> (0,2 д.а) (дата звернення: 02.04.2025)

127. Ходаківський В. М. Економічне моделювання розвитку інвестиційного середовища ДП «Ружин-молоко». Модернізація теоретичних та практичних аспектів розвитку національної економіки: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., 12 лют. 2022 р. Одеса: ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2022, С. 46-50. URL: <https://surl.li/ebazdn> (дата звернення: 02.04.2025).

128. Ходаківський, В., Кузьменко, О., & Фурса, В. Ентропійні засади функціонування релокованих підприємств: результативність, можливості, ризики та перспективи подальшого розвитку в цифровій економіці. Сталий розвиток економіки, 2026. №1 (58), 515-521. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-66> (дата звернення: 08.04.2026)

129. Ходаківський, В., Кузьменко, О., & Фурса, В. Ентропія в економічних процесах і результативність релокованих підприємств: теоретична рефлексія та практичні архітектури розвитку. Економіка та суспільство, 2026 (83). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-92>

130. Чупир О. М., Бурлака, Є. О. Методика оцінки рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Економічний простір*. 2020. №163. С. 103-108. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-18> (дата звернення: 08.04.2026)

131. Фоменко Б.О. 2023. Забезпечення ефективності управління підприємством у період релокації. *Економіка підприємництва*, 51, 30-38. <https://doi.org/10.33111/EE.2023.51.FomenkoB>. (дата звернення: 08.04.2026)

132. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Цінності як ресурс інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С. 148-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_3_24 (дата звернення: 02.07.2025).

133. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Інноваційна модель розвитку бізнесу в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 192-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_38 (дата звернення: 17.06.2025)

134. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Концептуальні засади функціонування і розвитку підприємств. Імперативи розвитку підприємства в неоекономіці. *Управління ефективністю функціонування і розвитку підприємств: монографія* / Г. О. Швиданенко, І. М. Репіна, В. П. Кукоба та ін. Київ: КНЕУ, 2016. С. 19-39. URL: <http://surl.li/qjdtw> (дата звернення: 25.01.2025)

135. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 281 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf> (дата звернення: 25.01.2025)

136. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. Моделювання інтеграції бізнесу в глобальні інноваційні мережі. *Міжнародна економічна політика*. 2022. № 1 (36). С. 81-100. DOI: <https://doi.org/10.33111/iep.2022.36.04> (дата звернення: 17.06.2025)

137. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. Формування мережевої бізнес-моделі в процесі інтегрованого розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 171-175. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-31> (дата звернення: 25.01.2025)

138. Adamenko M., Zinchenko O., Kesy M., Pohrebniak A., Redko K. Analysis of enterprise personnel innovative potential in the system of management. *Studies of Applied Economics*. - 2021. - Vol. 39, No. 7. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4986>. (дата звернення: 05.02.2026)

139. Álvarez I., Torrecillas C. Interactive learning processes and mergers and acquisitions in national systems of innovation. *Transnational Corporations Review*. 2020. Vol. 12. No. 1. P. 63-81. DOI: <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1735782> (дата звернення: 05.02.2026)

140. Andrusiv U., Simkiv L., Dovgal O., Demchuk N., Potryvaieva N., Cherchata A., Popadynets I., Tkachenko G., Sydor H. Analysis of economic development of Ukraine regions based on taxonomy method. *Management Science Letters*. 2020. № 10. P. 515-22. <http://hdl.handle.net/123456789/7408> (дата звернення: 05.02.2026)

141. Ashkezari A. D., Hosseinzadeh N., Chebli A., Albadi M. Development of an enterprise Geographic Information System (GIS) integrated with smart grid. *Sustainable Energy, Grids and Networks*. 2018. № 14. P. 25-34. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.segan.2018.02.001> (дата звернення: 05.02.2026)

142. Asif M., Searcy C., Zutshi A., Fisscher O. A. An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of cleaner production*. 2013. №56. P. 7-17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.034> (дата звернення: 05.02.2026)

143. Azatbek T., Bekenova L., Baimukasheva Z., Velesko S. Commercialization of intellectual development of Kazakhstan. *Bulletin of National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2019. №1. P. 80-93. <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.113>.

144. Badiru A. B., Ibidapo-Obe O., Ayeni B. J. *Manufacturing and Enterprise: An Integrated Systems Approach*. CRC Press. 2018. P. 13.

145. Bai H., He W., Shi J., McColl J., Moore C. Internationalization strategies of emerging market multinationals in luxury fashion retailing - Case study of Shandong Ruyi Group. *Thunderbird International Business Review*. 2021. Vol. 63. No. 3. P. 319-327.

146. Bailey K., Dermot Breslin. The COVID-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management? *International Journal of Management Reviews*. 2021. № 23. P. 3-6.

147. Bashuk I., Dantas R.M., Mata M.N., Boichenko K.S., Rita J.X., Correia A.B. The impact of business process modelling on the companies efficiency under Covid-19 conditions. *Economic research - Ekonomska istraživanja* 2023. Issue 36 (3). P. 1-20. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2183418> (дата звернення: 17.06.2025)

148. Battaglia D., Christopher P., Janine B.M. Leveraging elements to small business strategic networks: The perception of business partners. *International Journal of Business Excellence*. 2017. № 12. P. 83-101.

149. 50. P. 1-20. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs10030050> (дата звернення: 17.06.2025)

150. Boichenko K., Shevchuk N., Shvydka O., Kuzomko V. Resilient synergy: crafting integrated smart business models for EU-Ukrainian recovery. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Is. 5(52). P. 314-326. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4166> (дата звернення: 17.06.2025)

151. Boichenko K., Shvydanenko O. Drivers of innovative space for integrated company development in a globalized economy. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects: Proceedings of the 13th International scientific and practical conference*. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2022. Pp. 21-27.

152. Boichenko K.S., Tepliuk M. A., Reкова N. Yu., Stashkevych I. I., Morkunas M. Management of Fluctuation of Financial and Economic Integrated Development of Innovative Enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 3. No. 30. P. 62-69. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179506> (дата звернення: 05.02.2025) (0,5 д.а.; особисто автору - 0,3 д.а.: досліджено ключові аспекти управління розвитком інноваційного підприємства).

153. Boiko V. S., Tarasova K. I. Analysis of the development of light industry in Ukraine. Statistics - a tool for socio-economic research. Odesa, ONEU, 2019. P. 52-60.

154. Mishra P. How have Mergers and Acquisitions Affected Financial Performance of Firms in Indian Manufacturing Sector? Eurasian Journal of Business and Economics. 2019. №12.23. P. 79-96.

155. Mohiuddin M., Rashid M.M., Al Azad M.S., Su Z. Mohiuddin M. et al. Back-shoring or re-shoring: determinants of manufacturing offshoring from emerging to least developing countries (LDCs). International Journal of Logistics Research and Applications. 2019. Vol. 1. P. 78-97.

156. Moskalenko O. How is the post-pandemic economy transforming into a post-war economy in Ukraine: challenges for economic policy and society?. Bezpieczny Bank. 2022. №86(1). P. 9-32.

157. Latysheva O., Rovenska V., Smyrnova I., Tripak M., Tepliuk M. Ensuring operational efficiency of mining and metallurgical enterprises on the basis of sustainable development. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2024. № 6. С. 200-206. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-6/200> (Scopus). (дата звернення: 05.02.2025) (0,75 д.а.; особисто автору - 0,25 д.а.: досліджено вектори розвитку машинобудівних підприємств).

158. Lagodiienko V. V., Datsii O. I., Petrenko O. P., Tepliuk M. A., Budiaiev M. O. Economic aspects of assessment and marketing of carbon emissions by enterprises based on the principles of sustainable development. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2023. № 3. С. 111-117. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/111> (Scopus) (дата звернення: 05.02.2025) (0,75 д.а.; особисто автору - 0,25 д.а.: розглянуто принципи забезпечення сталого розвитку підприємства).

159. Ligonenko L., Riepina I., Shevchuk N., Tepliuk M., Domina O. Innovation and infrastructure: driving forces for entrepreneurship development and economic opportunities. Naukovyi visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2024. Vol. 5. P. 163-169. DOI <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/163> (Scopus)

(дата звернення: 05.02.2025) (0,7 д.а.; особисто автору - 0,2 д.а.: досліджено інноваційні передумови які є драйверами розвитку підприємства)

160. Nitsenko V., Tepliuk M., Velychko O., Koliadenko S., Hanzhurenko I., Melnichenko O., Moskvichenko I. Revitalization of stevedoring activities, risk management and relocation of logistics processes in Ukrainian agribusiness // Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport. - 2025. - Vol. 126. - P. 171-188. DOI: <https://doi.org/10.20858/sjsutst.2025.126.11>. (Scopus). (дата звернення: 05.02.2025) (1,0 д.а.; особисто автору - 0,35 д.а.: досліджено передумови релокації, а також ідентифіковано ключові фактори ревіталізації).

161. Nitsenko , V., Mykhailenko , V., Riepina , I., Tepliuk M., & Hanzhurenko , I. (2024). Entropy management of logistics processes in Ukraine's agribusiness: the role of stevedoring companies under sustainable development conditions. Financial and credit systems: prospects for development, 4(15), 168-180. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-13> (дата звернення: 02.04.2025) (0,7 д.а.; особисто автору - 0,3 д.а.: розглянуто умови забезпечення управління логістичними процесами в умовах ентропії.)

162. Polishchuk, Y., Tepliuk, M., Gernego, I., Ivashchenko , A., Horbov, V., & Lavreniuk, V. (2026). Business model design in relocation management through qualimetric approach. Business: Theory and Practice, 27(1), 34-44. <https://doi.org/10.3846/btp.2026.21915> (дата звернення: 11.04.2026) (1 д.а.; особисто автору - 0,25 д.а.: ідентифіковані ключові показники для розрахунку оцінювання кваліметрії розвитку релокованих підприємств)

163. Panchenko V., Harust Y., Us Y., Korobets O., Pavlyk V. Energy-efficient innovations: marketing, management and law supporting. Marketing and Management of Innovations. - 2020. DOI: <https://publons.com/wos-op/publon/31958484/>. (дата звернення: 11.04.2026)

164. Panchenko V. Evaluation of complex indicator of id-profiles of enterprise staff: economic approach // Economics, Finance and Management Review. - 2020. URL: <http://dx.doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-103>. (дата звернення: 11.04.2026)

165. Panchenko V. Information security management of a commercial enterprise. Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences. - 2019. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).219-228](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).219-228) (дата звернення: 11.04.2026)

166. Polishchuk, Y., Tepliuk, M., Gernego, I., Ivashchenko, A., Horbov, V., & Lavreniuk, V. (2026). Business model design in relocation management through qualimetric approach. Business: Theory and Practice, 27(1), 34-44. <https://doi.org/10.3846/btp.2026.21915>

167. Puzyrova P. The characteristics of the general modern state of the light industry in Ukraine. University Economic Bulletin. 2020. № (47). P. 97-105

168. Rafiei M., Ricardez-Sandoval L. A. New frontiers, challenges, and opportunities in integration of design and control for enterprise-wide sustainability. Computers & Chemical Engineering. 2020. №132. P. 106610.

169. Reshetnikova I., Shvydanenko H., Boichenko K. Determinants to Provide the Efficiency of Integrated Development of the Light Industry Enterprises. Marketing and Management of Innovation. 2020. Is. 3. P. 157-169. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-11> (дата звернення: 16.04.2025)

170. Sergiienko L., Polyak K., Poverlyak T., Cherchata A., Andriushchenko I., Zhyliakova O. Application of taxonomic analysis in assessing the level of enterprise development in emergency situations. Management Science Letters. 2020. № 10 (6). P. 1329-1340.

171. Shatilo O., Derevianko O., Boichenko K., Shevchuk N., Magdaliuk O. Strategic development of motor transport enterprises' innovative processes in Ukraine. Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR). 2023. Vol. 10. No. 7. P. 940-955. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i7.1326> (дата звернення: 17.06.2025)

172. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System. Journal of Applied Management and Investments. 2018. Vol. 7. No. 4. P. 246–255.

173. Shkoda T., Tepliuk M., Riepina I., Semenets-Orlova I., Domina O. Motivational climate as the realization mechanism of young scientists' potential in business environment. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. Vol. 4(35). P. 222–234. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222534> (дата звернення: 05.02.2025).

174. Tkachenko T., Tulchynska S., Kostyunik O., Vovk O., Kovalenko N. Modernization determinants by ensuring economic security of enterprises in the competitive conditions. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 8. P. 119–126. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.16> (дата звернення: 17.06.2025).

175. Теплюк М. А. Revitalization of success: the essence and impact of relocation on business. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 23–25 травня 2023 р., м. Харків*. URL: <https://lnk.ua/LfekRGPOn> (дата звернення: 02.04.2025).

176. Tepliuk M., Polishchuk Y., Fomenko B., Bortnik A., Domina O., Matsola S. An entropic perspective on business relocation in the context of sustainable development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 1(54). P. 421–439. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4248> (дата звернення: 05.02.2025).

177. Tepliuk M., Sahaidak M., Petrishyna T., Fokina-Mezentseva K., Fomenko V. Managing of responsible consumption and sustainable production enterprises in the glocalization conditions. *Acta Innovations*. 2023. Vol. 48. P. 75–91. DOI: <https://doi.org/10.32933/actainnovations.48.6> (дата звернення: 05.02.2025).

178. Tepliuk M., Varaksina E., Kazak O., Dakhno M., Suchu V., Popenko S. The importance of the financial and credit mechanism in ensuring the sustainable development of enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 2(61). P. 391–408. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4613> (дата звернення: 05.02.2025).

179. Tepliuk M.A, Fomenko B.O. Chapter 4. BUSINESS DEVELOPMENT ACROSS INDUSTRIES. *Science, technology and innovation in the modern world :*

Scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija. Pp. 359-372 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-364-4> Verme P., Schuettler K. The impact of forced displacement on host communities: A review of the empirical literature in economics. Journal of Development Economics. 2021. Vol. 150. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304387820301814> (дата звернення: 17.06.2025).

180. Sasse G. War and Displacement: The Case of Ukraine. Europe-Asia Studies. 2020. Vol. 72. P. 347–353. URL: https://www.researchgate.net/publication/340509851_War_and_Displacement_The_Case_of_Ukraine (дата звернення: 17.06.2025).

181. Small Businesses: Impact of Disasters and Building Resilience. Background Paper Prepared for the Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2013. 2013. 77 p. URL: <https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2013/en/bgdocs/UNDP,%202013.pdf> (дата звернення: 17.06.2025).

182. Bower E., Weerasinghe S. Restoring Home: Enhancing the Evidence Base on Planned Relocation Cases in the Context of Hazards, Disasters, and Climate Change. Platform on Disaster Displacement. 2021. 74 p. URL: https://environmentalmigration.iom.int/sites/g/files/tmzbd11411/files/documents/pdd-leaving_place_restoring_home-2021-screen_compressed.pdf (дата звернення: 17.06.2025).

183. Iuchi K., Mutter J. Governing community relocation after major disasters: An analysis of three different approaches and its outcomes in Asia. Progress in Disaster Science. 2020. Vol. 6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590061720300089> (дата звернення: 17.06.2025).

184. Wasileski G., Rodríguez H., Diaz W. Business closure and relocation: A comparative analysis of the Loma Prieta earthquake and Hurricane Andrew. Disasters. 2011. Vol. 35. P. 102–129. URL: https://www.researchgate.net/publication/45719045_Business_closure_and_relocatio

n_A_comparative_analysis_of_the_Loma_Prieta_earthquake_and_Hurricane_Andrew (дата звернення: 17.06.2025).

185. Knoblen J., Oerlemans L. A. G. The effects of firm relocation on firm performance: A literature review. European Regional Science Association Conference Papers. 2005. URL: https://www.academia.edu/26827124/The_effects_of_firm_relocation_on_firm_performance_A_literature_review (дата звернення: 17.06.2025).

186. Sastry N., Gregory J. The location of displaced New Orleans residents in the year after Hurricane Katrina. Demography. 2014. Vol. 51. No. 3. P. 753–775. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4048822/> (дата звернення: 17.06.2025).

187. Vigdor J. The Economic Aftermath of Hurricane Katrina. Journal of Economic Perspectives. 2008. Vol. 22. No. 4. P. 135–154. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.22.4.135> (дата звернення: 17.06.2025).

188. Siodla J. Firms, fires, and firebreaks: The impact of the 1906 San Francisco disaster on business agglomeration. Regional Science and Urban Economics. 2021. Vol. 88. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166046221000193> (дата звернення: 17.06.2025).

189. Gourinchas P.-O., Philippon T., Vayanos D. The Analytics of the Greek Crisis. NBER Macroeconomics Annual. 2017. Vol. 31. P. 1–81. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/690239> (дата звернення: 17.06.2025).

190. Kapitsinis N. The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance. GeoJournal. 2019. Vol. 84. P. 321–343. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10708-018-9863-6> (дата звернення: 17.06.2025).

191. Kapitsinis N. The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance. GeoJournal. 2019.

Vol. 84. P. 321–343. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10708-018-9863-6> (дата звернення: 17.06.2025).

192. Fomenko, B. (2024). Optimizing business model: a qualimetric approach to relocation management. Collection of Scientific Papers "Scientific Notes", 37 (4), 156-166. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.14.096.102 (дата звернення: 17.06.2025).

ДОДАТОК А (Розрахунок дисконтованих грошових потоків)

Розрахунок сценарію №1

Існуюча техніка и LGMG						
Період	2022	2023	2024	2025	2026	
Обсяг гірничої маси	500 000	555 921	611 842	667 763	723 684	
54 000	60 800	67 600	74 400	81 200	88 000	88 000
		1,1118	1,1006	1,0914	1,0837	6 800,0000
Фактор дисконтування	1,155	1,334	1,541	1,780	2,055	
Приріст операційних витрат по існуючій техніці	10%	10%	10%	10%	10%	
Вартість експлуатації існуючої техніки	44,9	49,4	54,3	59,7	65,7	
Вартість експлуатації CAT	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	
Вартість експлуатації Volvo	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	
Вартість експлуатації LGMG	23,6	23,6	23,6	23,6	23,6	
Вартість експлуатації існуючої техніки ЯМЗ3240 НМ2	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	
Вартість експлуатації існуючої техніки SCANIA DC 16	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	
Умова	Використовується 5 Існуюча технікаов					
Перевезення гірничої маси, т	500 000,0	555 921,1	611 842,1	667 763,2	723 684,2	
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7	
Усього перевезення	-22 434 896,3	-27 438 468,6	-33 218 406,4	-39 879 947,0	-47 541 611,7	
	-19 424 152,7	-20 568 181,7	-21 559 209,9	-22 409 214,6	-23 129 379,4	-107 090 138,2
Інвестиційний потік					2 500 000,0	
CF (Cash Flow)	-22 434 896,3	-27 438 468,6	-33 218 406,4	-39 879 947,0	-45 041 611,7	
DCF (Discounted Cash Flow)	-19 424 152,7	-20 568 181,7	-21 559 209,9	-22 409 214,6	-21 913 109,1	-105 873 868,0

Продовження таблиці 3.32

Умова	Використовується 3 Існуюча технікаа и 1 LGMG					
Усього парк існуючої техніки ЗНП						
Перевезення, т	200 000,0	255 921,1	311 842,1	367 763,2	423 684,2	
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7	
Перевезення, грн	-8 973 958,5	-12 631 437,0	-16 930 671,6	-21 963 438,8	-27 833 452,7	
Усього новий парк						
Перевезення, т	300 000,0	300 000,0	300 000,0	300 000,0	300 000,0	
Питомі витрати, грн/т	-23,6	-23,6	-23,6	-23,6	-23,6	
Перевезення, грн	-7 089 079,8	-7 089 079,8	-7 089 079,8	-7 089 079,8	-7 089 079,8	
Усього перевезення ЗНП	-16 063 038,3	-19 720 516,8	-24 019 751,4	-29 052 518,6	-34 922 532,5	
	-13 907 392,5	-14 782 719,1	-15 589 154,3	-16 325 100,0	-16 990 095,0	-77 594 460,9
Інвестиційний потік	-1 845 047,1	-1 689 635,0	-1 466 006,8		2 897 676,0	
CF (Cash Flow)	-17 908 085,5	-21 410 151,8	-25 485 758,2	-29 052 518,6	-32 024 856,5	
DCF (Discounted Cash Flow)	-15 504 835,9	-16 049 288,3	-16 540 613,2	-16 325 100,0	-15 580 352,2	-80 000 189,6
Умова	Використовується 1 Існуюча техніка и 2 LGMG					
Перевезення, т	0	0	11 842,1	67 763,2	123 684,2	
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7	
Перевезення, грн	0,0	0,0	-642 936,9	-4 046 930,6	-8 125 293,6	
Усього новий парк						
Перевезення, т	300 000,0	600 000,0	600 000,0	600 000,0	600 000,0	
Питомі витрати, грн/т	-23,6	-23,6	-23,6	-23,6	-23,6	
Перевезення, грн	-7 089 079,8	-14 178 159,6	-14 178 159,6	-14 178 159,6	-14 178 159,6	

Продовження таблиці 3.32

Усього перевезення ЗНП	-7 089 079,8	-14 178 159,6	-14 821 096,5	-18 225 090,2	-22 303 453,2	
	-6 137 731,4	-10 628 106,4	-9 619 098,7	-10 240 985,4	-10 850 810,7	-47 476 732,7
Інвестиційний потік	-4 690 094,3	-2 379 270,0	-2 932 013,7		3 295 352,0	
CF (Cash Flow)	-11 779 174,1	-16 557 429,6	-17 753 110,1	-18 225 090,2	-19 008 101,2	
DCF (Discounted Cash Flow)	-10 198 419,1	-12 411 633,6	-11 522 016,5	-10 240 985,4	-9 247 595,3	-53 620 650,0

Джерело: Розроблено автором самостійно

Розрахунок сценарію №2

Існуюча техніка и САТ						
Період	2022	2023	2024	2025	2026	
Обсяг гірничої маси	500 000	555 921	611 842	667 763	723 684	
54 000	60 800	67 600	74 400	81 200	88 000	88 000
		1,1118	1,1006	1,0914	1,0837	6 800,0000
Фактор дисконтування	1,155	1,334	1,541	1,780	2,055	
Приріст операційних витрат по існуючій техніці	10%	10%	10%	10%	10%	
Вартість експлуатації існуючої техніки	44,9	49,4	54,3	59,7	65,7	
Вартість експлуатації САТ	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	
Вартість експлуатації Volvo	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	
Вартість експлуатації LGMG	23,6	23,6	23,6	23,6	23,6	
Вартість експлуатації існуючої техніки ЯМ33240 НМ2	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	
Вартість експлуатації існуючої техніки SCANIA DC 16	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	
Умова	Використовується 5 Існуюча технікаов					
Усього парк існуючої техніки ЗНП						
Перевезення гірничої маси, т	500 000,0	555 921,1	611 842,1	667 763,2	723 684,2	
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7	
Усього перевезення	-22 434 896,3	-27 438 468,6	-33 218 406,4	-39 879 947,0	-47 541 611,7	
	-19 424 152,7	-20 568 181,7	-21 559 209,9	-22 409 214,6	-23 129 379,4	-107 090 138,2
Інвестиційний потік					2 500 000,0	
CF (Cash Flow)	-22 434 896,3	-27 438 468,6	-33 218 406,4	-39 879 947,0	-45 041 611,7	
DCF (Discounted Cash Flow)	-19 424 152,7	-20 568 181,7	-21 559 209,9	-22 409 214,6	-21 913 109,1	-105 873 868,0

Продовження таблиці 3.33

Умова	Використовується 3 Існуюча технікаа и 1 САТ					
Усього парк існуючої техніки ЗНП						
Перевезення, т	200 000,0	255 921,1	311 842,1	367 763,2	423 684,2	
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7	
Перевезення, грн	-8 973 958,5	-12 631 437,0	-16 930 671,6	-21 963 438,8	-27 833 452,7	
Усього новий парк						
Перевезення, т	300 000,0	300 000,0	300 000,0	300 000,0	300 000,0	
Питомі витрати, грн/т	-21,0	-21,0	-21,0	-21,0	-21,0	
Перевезення, грн	-6 287 289,8	-6 287 289,8	-6 287 289,8	-6 287 289,8	-6 287 289,8	
Усього перевезення ЗНП	-15 261 248,3	-18 918 726,8	-23 217 961,4	-28 250 728,6	-34 120 742,5	
	-13 213 202,0	-14 181 688,4	-15 068 781,4	-15 874 560,7	-16 600 017,7	-74 938 250,2
Інвестиційний потік	-6 017 137,0	-3 527 467,6	-3 393 853,6		4 874 397,0	
CF (Cash Flow)	-21 278 385,4	-22 446 194,4	-26 611 815,0	-28 250 728,6	-29 246 345,5	
DCF (Discounted Cash Flow)	-18 422 844,5	-16 825 917,4	-17 271 439,8	-15 874 560,7	-14 228 584,1	-82 623 346,4
Умова	Використовується 1 Існуюча техніка и 2 САТ					
Усього парк існуючої техніки ЗНП						
Перевезення, т	0	0	11 842,1	67 763,2	123 684,2	
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7	
Перевезення, грн	0,0	0,0	-642 936,9	-4 046 930,6	-8 125 293,6	
Усього новий парк						
Перевезення, т	300 000,0	600 000,0	600 000,0	600 000,0	600 000,0	
Питомі витрати, грн/т	-21,0	-21,0	-21,0	-21,0	-21,0	
Перевезення, грн	-6 287 289,8	-12 574 579,6	-12 574 579,6	-12 574 579,6	-12 574 579,6	

Продовження таблиці 3.33

Усього перевезення ЗНП	-6 287 289,8	-12 574 579,6	-13 217 516,5	-16 621 510,2	-20 699 873,2	
	-5 443 540,9	-9 426 044,9	-8 578 352,9	-9 339 906,8	-10 070 656,1	-42 858 501,6
Інвестиційний потік	-13 034 274,1	-6 054 935,2	-6 787 707,2		7 248 794,0	
CF (Cash Flow)	-19 321 563,9	-18 629 514,8	-20 005 223,7	-16 621 510,2	-13 451 079,2	
DCF (Discounted Cash Flow)	-16 728 626,7	-13 964 891,8	-12 983 669,7	-9 339 906,8	-6 544 059,0	-59 561 154,1

Джерело: Розроблено автором самостійно

Розрахунок сценарію №3

Існуюча техніка и Volvo						
Період	2022	2023	2024	2025	2026	88 000 6 800,0000
Обсяг гірничої маси	500 000	555 921	611 842	667 763	723 684	
54 000	60 800	67 600	74 400	81 200	88 000	
		1,1118	1,1006	1,0914	1,0837	
Фактор дисконтування	1,155	1,334	1,541	1,780	2,055	
Приріст операційних витрат по існуючій техніці	10%	10%	10%	10%	10%	
Вартість експлуатації існуючої техніки	44,9	49,4	54,3	59,7	65,7	
Вартість експлуатації CAT	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	
Вартість експлуатації Volvo	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	
Вартість експлуатації LGMG	23,6	23,6	23,6	23,6	23,6	-107 090 138,2
Вартість експлуатації існуючої техніки ЯМЗ3240 НМ2	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	
Вартість експлуатації існуючої техніки SCANIA DC 16	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	
Умова	Використовується 5 Існуюча технікаов					
Усього парк існуючої техніки ЗНП						
Перевезення гірничої маси, т	500 000,0	555 921,1	611 842,1	667 763,2	723 684,2	
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7	
Усього перевезення	-22 434 896,3	-27 438 468,6	-33 218 406,4	-39 879 947,0	-47 541 611,7	
	-19 424 152,7	-20 568 181,7	-21 559 209,9	-22 409 214,6	-23 129 379,4	
Інвестиційний потік					2 500 000,0	
CF (Cash Flow)	-22 434 896,3	-27 438 468,6	-33 218 406,4	-39 879 947,0	-45 041 611,7	-105 873 868,0
DCF (Discounted Cash Flow)	-19 424 152,7	-20 568 181,7	-21 559 209,9	-22 409 214,6	-21 913 109,1	

Продовження таблиці 3.34

Умова	Використовується 3 Існуюча технікаа и 1 VOLVO					
Усього парк існуючої техніки ЗНП						
Перевезення, т	200 000,0	255 921,1	311 842,1	367 763,2	423 684,2	
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7	
Перевезення, грн	-8 973 958,5	-12 631 437,0	-16 930 671,6	-21 963 438,8	-27 833 452,7	
Усього новий парк						
Перевезення, т	300 000,0	300 000,0	300 000,0	300 000,0	300 000,0	
Питомі витрати, грн/т	-23,0	-23,0	-23,0	-23,0	-23,0	
Перевезення, грн	-6 896 449,7	-6 896 449,7	-6 896 449,7	-6 896 449,7	-6 896 449,7	
Усього перевезення ЗНП	-15 870 408,3	-19 527 886,8	-23 827 121,4	-28 859 888,5	-34 729 902,4	
	-13 740 613,2	-14 638 321,4	-15 464 134,7	-16 216 857,9	-16 896 379,0	-76 956 306,3
Інвестиційний потік	-7 100 888,7	-4 318 398,7	-4 318 398,7		5 283 600,0	
CF (Cash Flow)	-22 971 296,9	-23 846 285,4	-28 145 520,0	-28 859 888,5	-29 446 302,4	
DCF (Discounted Cash Flow)	-19 888 568,8	-17 875 441,2	-18 266 835,8	-16 216 857,9	-14 325 864,8	-86 573 568,5
Умова	Використовується 1 Існуюча техніка и 2 VOLVO					
Усього парк існуючої техніки ЗНП						
Перевезення, т	0	0	11 842,1	67 763,2	123 684,2	
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7	
Перевезення, грн	0,0	0,0	-642 936,9	-4 046 930,6	-8 125 293,6	
Усього новий парк						
Перевезення, т	300 000,0	600 000,0	600 000,0	600 000,0	600 000,0	
Питомі витрати, грн/т	-23,0	-23,0	-23,0	-23,0	-23,0	
Перевезення, грн	-6 896 449,7	-13 792 899,5	-13 792 899,5	-13 792 899,5	-13 792 899,5	

Усього перевезення ЗНП	-6 896 449,7	-13 792 899,5	-14 435 836,4	-17 839 830,1	-21 918 193,1	
	-5 970 952,2	-10 339 311,1	-9 369 059,5	-10 024 501,3	-10 663 378,6	-46 367 202,7
Інвестиційний потік	-15 201 777,3	-7 636 797,3	-8 636 797,3		8 067 200,0	
CF (Cash Flow)	-22 098 227,1	-21 429 696,8	-23 072 633,7	-17 839 830,1	-13 850 993,1	
DCF (Discounted Cash Flow)	-19 132 664,1	-16 063 939,4	-14 974 461,7	-10 024 501,3	-6 738 620,4	-66 934 187,0

Джерело: Розроблено автором самостійн

Розрахунок сценарію №4

Існуюча техніка и Існуюча техніка ЯМ33240 НМ2						
Період	2022	2023	2024	2025	2026	
Обсяг гірничої маси	500 000	555 921	611 842	667 763	723 684	
54 000	60 800	67 600	74 400	81 200	88 000	88 000
		1,1118	1,1006	1,0914	1,0837	6 800,0000
Фактор дисконтування	1,155	1,334	1,541	1,780	2,055	
Приріст операційних витрат по існуючій техніці	10%	10%	10%	10%	10%	
Вартість експлуатації існуючої техніки	44,9	49,4	54,3	59,7	65,7	
Вартість експлуатації CAT	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	
Вартість експлуатації Volvo	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	
Вартість експлуатації LGMG	23,6	23,6	23,6	23,6	23,6	
Вартість експлуатації існуючої техніки ЯМ33240 НМ2	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	
Вартість експлуатації існуючої техніки SCANIA DC 16	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	
Умова	Використовується 5 Існуюча технікаов					
Усього парк існуючої техніки ЗНП						
Перевезення гірничої маси, т	500 000,0	555 921,1	611 842,1	667 763,2	723 684,2	
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7	
Усього перевезення	-22 434 896,3	-27 438 468,6	-33 218 406,4	-39 879 947,0	-47 541 611,7	
	-19 424 152,7	-20 568 181,7	-21 559 209,9	-22 409 214,6	-23 129 379,4	-107 090 138,2
Інвестиційний потік					2 500 000,0	
CF (Cash Flow)	-22 434 896,3	-27 438 468,6	-33 218 406,4	-39 879 947,0	-45 041 611,7	
DCF (Discounted Cash Flow)	-19 424 152,7	-20 568 181,7	-21 559 209,9	-22 409 214,6	-21 913 109,1	-105 873 868,0

Усього перевезення ЗНП	-5 952 557,4	-11 905 114,7	-12 548 051,6	-15 952 045,3	-20 030 408,4	
	-5 153 729,3	-8 924 206,6	-8 143 860,8	-8 963 723,2	-9 744 956,0	-40 930 476,0
Інвестиційний потік	-8 052 886,3	-5 255 446,3	-5 714 006,3		3 884 000,0	
CF (Cash Flow)	-14 005 443,7	-17 160 561,0	-18 262 057,9	-15 952 045,3	-16 146 408,4	
DCF (Discounted Cash Flow)	-12 125 925,3	-12 863 747,7	-11 852 330,8	-8 963 723,2	-7 855 358,5	-53 661 085,5

Джерело: Розроблено автором самостійно

Розрахунок сценарію №5

Існуюча техніка и Існуюча техніка SCANIA DC 16						
Період	2022	2023	2024	2025	2026	88 000 6 800,0000
Обсяг гірничої маси	500 000	555 921	611 842	667 763	723 684	
54 000	60 800	67 600	74 400	81 200	88 000	
		1,1118	1,1006	1,0914	1,0837	
Фактор дисконтування	1,155	1,334	1,541	1,780	2,055	
Приріст операційних витрат по існуючій техніці	10%	10%	10%	10%	10%	
Вартість експлуатації існуючої техніки	44,9	49,4	54,3	59,7	65,7	
Вартість експлуатації CAT	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	
Вартість експлуатації Volvo	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	
Вартість експлуатації LGMG	23,6	23,6	23,6	23,6	23,6	
Вартість експлуатації існуючої техніки ЯМЗ3240 НМ2	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	
Вартість експлуатації існуючої техніки SCANIA DC 16	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	
Умова	Використовується 5 Існуюча технікаов					
Усього парк існуючої техніки ЗНП						
Перевезення гірничої маси, т	500 000,0	555 921,1	611 842,1	667 763,2	723 684,2	
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7	
Усього перевезення	-22 434 896,3	-27 438 468,6	-33 218 406,4	-39 879 947,0	-47 541 611,7	
	-19 424 152,7	-20 568 181,7	-21 559 209,9	-22 409 214,6	-23 129 379,4	-107 090 138,2
Інвестиційний потік					2 500 000,0	
CF (Cash Flow)	-22 434 896,3	-27 438 468,6	-33 218 406,4	-39 879 947,0	-45 041 611,7	
DCF (Discounted Cash Flow)	-19 424 152,7	-20 568 181,7	-21 559 209,9	-22 409 214,6	-21 913 109,1	-105 873 868,0

Продовження таблиці 3.36

Умова	Використовується 3 Існуюча технікаа и 1 Існуюча техніка SCANIA DC 16				
Усього парк існуючої техніки ЗНП					
Перевезення, т	200 000,0	255 921,1	311 842,1	367 763,2	423 684,2
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7
Перевезення, грн	-8 973 958,5	-12 631 437,0	-16 930 671,6	-21 963 438,8	-27 833 452,7
Усього новий парк					
Перевезення, т	300 000,0	300 000,0	300 000,0	300 000,0	300 000,0
Питомі витрати, грн/т	-19,8	-19,8	-19,8	-19,8	-19,8
Перевезення, грн	-5 952 557,4	-5 952 557,4	-5 952 557,4	-5 952 557,4	-5 952 557,4
Усього перевезення ЗНП	-14 926 515,9	-18 583 994,4	-22 883 229,0	-27 915 996,2	-33 786 010,0
	-12 923 390,4	-13 930 769,2	-14 851 535,4	-15 686 468,9	-16 437 167,7
Інвестиційний потік	-5 595 200,0	-3 916 800,0	-3 398 400,0		4 740 000,0
CF (Cash Flow)	-20 521 715,9	-22 500 794,4	-26 281 629,0	-27 915 996,2	-29 046 010,0
DCF (Discounted Cash Flow)	-17 767 719,4	-16 866 846,1	-17 057 144,5	-15 686 468,9	-14 131 119,3
Умова	Використовується 1 Існуюча техніка и 2 Існуюча техніка SCANIA DC 16				
Усього парк існуючої техніки ЗНП					
Перевезення, т	0	0	11 842,1	67 763,2	123 684,2
Питомі витрати, грн/т	-44,9	-49,4	-54,3	-59,7	-65,7
Перевезення, грн	0,0	0,0	-642 936,9	-4 046 930,6	-8 125 293,6
Усього новий парк					
Перевезення, т	300 000,0	600 000,0	600 000,0	600 000,0	600 000,0
Питомі витрати, грн/т	-19,8	-19,8	-19,8	-19,8	-19,8

Перевезення, грн	-5 952 557,4	-11 905 114,7	-11 905 114,7	-11 905 114,7	-11 905 114,7	
Усього перевезення ЗНП	-5 952 557,4	-11 905 114,7	-12 548 051,6	-15 952 045,3	-20 030 408,4	
	-5 153 729,3	-8 924 206,6	-8 143 860,8	-8 963 723,2	-9 744 956,0	-40 930 476,0
Інвестиційний потік	-12 190 400,0	-6 833 600,0	-6 796 800,0		6 980 000,0	
CF (Cash Flow)	-18 142 957,4	-18 738 714,7	-19 344 851,6	-15 952 045,3	-13 050 408,4	
DCF (Discounted Cash Flow)	-15 708 188,2	-14 046 749,3	-12 555 079,0	-8 963 723,2	-6 349 129,4	-57 622 869,2

Джерело: Розроблено автором самостійно

ДОДАТОК Б

(Консолідовани розрахунок дисконтованих грошових потоків)

Ставка дисконтування	15,50%						
Фактор дисконтування	-	1,1550	1,3340	1,5408	1,7796	2,0555	
		Рік					Сумма за 5 років
Марка самосвалу	Тип витрат	2023	2024	2025	2026	2027	
Існуючий самосвал	Операційні	2 692 188	2 961 406	3 257 547	3 583 302	3 941 632	16 436 074
	Інвестиційні	-	-	-	-	-	0
	Всього CF	2 692 188	2 961 406	3 257 547	3 583 302	3 941 632	16 436 074
	Всього DCF	2 330 898	2 219 903	2 114 193	2 013 518	1 917 636	10 596 148
CAT	Операційні	1 143 144	1 143 144	1 143 144	1 143 144	1 143 144	5 715 718
	Інвестиційні	7 017 137	3 527 468	3 393 854	-	-	13 938 458
	Всього CF	8 160 281	4 670 611	4 536 997	1 143 144	1 143 144	19 654 176
	Всього DCF	7 065 178	3 501 142	2 944 575	642 352	556 149	14 709 395
Volvo	Операційні	1 253 900	1 253 900	1 253 900	1 253 900	1 253 900	6 269 500
	Інвестиційні	8 100 889	4 318 399	4 318 399	-	-	16 737 686
	Всього CF	9 354 789	5 572 299	5 572 299	1 253 900	1 253 900	23 007 186
	Всього DCF	8 099 384	4 177 057	3 616 500	704 588	610 032	17 207 561
LGMG	Операційні	1 288 924	1 288 924	1 288 924	1 288 924	1 288 924	6 444 618
	Інвестиційні	2 845 047	1 689 635	1 466 007	-	-	6 000 689
	Всього CF	4 133 971	2 978 559	2 754 930	1 288 924	1 288 924	12 445 307
	Всього DCF	3 579 195	2 232 761	1 787 988	724 268	627 072	8 951 284
Існуючий самосвал оновлена модель	Операційні	1 082 283	1 082 283	1 082 283	1 082 283	1 082 283	5 411 416
	Інвестиційні	3 444 160	2 045 440	1 774 720	-	-	7 264 320
	Всього CF	4 526 443	3 127 723	2 857 003	1 082 283	1 082 283	12 675 736
	Всього DCF	3 918 998	2 344 576	1 854 235	608 153	526 540	9 252 502
SCANIA DC 16	Операційні	1 082 283	1 082 283	1 082 283	1 082 283	1 082 283	5 411 416
	Інвестиційні	6 595 200	3 916 800	3 398 400	-	-	13 910 400
	Всього CF	7 677 483	4 999 083	4 480 683	1 082 283	1 082 283	19 321 816
	Всього DCF	6 647 172	3 747 368	2 908 026	608 153	526 540	14 437 259

Джерело: Розроблено автором самостійно

ДОДАТОК В

Узагальнені результати апробації кваліметричної моделі (ТОВ «ДТЕК»)

Показник	Пре фактум (2026)	Пост фактум (2025)	Прогноз (2027-2029)	Трактування
IRER (%)	+20,3	+1,9	+2,5	2026 - високий приріст доходів; 2025 - помірна стабілізація; прогноз - стійке зростання
FEE (% від активів)	(905 015-751 965)/1 427 462 $\approx$ +10,7	(751 965-738 021)/1 427 462 $\approx$ +1,0	+8-9	2026 - значний економічний ефект; 2025 - обмежений позитив; прогноз - стабільне зростання
QMI ($\times 100\%$)	72	68	75	2026 - високий рівень збалансованості; 2025 - середній; прогноз - високий
QMR (%)	$\approx$ 25-26	$\approx$ 22	$\approx$ 28	Перехід від середньої до високої ефективності
Аналітичний висновок Динаміка показників ТОВ «ДТЕК» свідчить про поступовий перехід від нестабільності до стійкого розвитку. У <i>пост фактум</i> сценарії (2025 р.) компанія демонструє лише помірний приріст доходів (+1,9%) та обмежений фінансово-економічний ефект (+1,0% від активів), що відповідає фазі стабілізації після релокації. У <i>пре фактум</i> сценарії (2026 р.) спостерігається значний приріст доходів (+20,3%) та високий економічний ефект (+10,7%), що свідчить про завершення адаптаційної фази та вихід на траєкторію розвитку. Прогнозні дані (2027-2029 рр.) підтверджують стійке зростання прибутковості та підвищення комплексної ефективності (QMI $\approx$ 75%), що забезпечує перехід у «зелену» зону високої ефективності. Таким чином, релокація для ТОВ «ДТЕК» була стратегічно виправданою, а кваліметрична модель підтвердила її практичну придатність для оцінювання результативності.				

Узагальнені результати апробації кваліметричної моделі (ТОВ «Д.ТРЕЙДІНГ»)

Показник	Пре фактум (2026)	Пост фактум (2025)	Прогноз (2027-2029)	Трактування
IRER (%)	+35,7	+35,5	+30	Високі темпи приросту доходів у всіх сценаріях
FEE (% від активів)	(396 841-292 436)/65 994 $\approx$ +159	(292 436-215 840)/65 994 $\approx$ +116	+140-150	Високий економічний ефект у всіх сценаріях
QMI ($\times 100\%$)	70	68	74	Стабільно високий рівень комплексної ефективності
QMR (%)	$\approx 30+$	≈ 28	≈ 32	Усі сценарії - зона високої ефективності
Аналітичний висновок ТОВ «Д.ТРЕЙДІНГ» демонструє найвищі показники серед досліджених підприємств. У <i>пост фактум</i> сценарії (2025 р.) доходи зросли на +35,5%, а фінансово-економічний ефект склав понад +116% від активів, що свідчить про надзвичайно високий рівень результативності релокації. <i>Пре фактум</i> сценарій (2026 р.) підтверджує збереження високих темпів приросту (+35,7%) та значного економічного ефекту (+159%), що відповідає фазі активного розвитку. Прогнозні дані (2027-2029 рр.) демонструють стабільне зростання (+30% доходів щорічно) та високий рівень комплексної ефективності (QMI $\approx 74\%$), що забезпечує утримання компанії у зоні високої ефективності. Таким чином, релокація для ТОВ «Д.ТРЕЙДІНГ» не лише була виправданою, але й стала каталізатором масштабного фінансового зростання, що підтверджує універсальність кваліметричної моделі для оцінювання результатів великих торговельних структур.				

Узагальнені результати апробації кваліметричної моделі (ТОВ «АДЖАКС СІСТЕМС МАНІЮФЕКЧУРІНГ»)

Показник	Пре фактум (2026)	Пост фактум (2025)	Прогноз (2027-2029)	Трактування
IRER (%)	+76,8	+19,1	+15-20	Дуже високий приріст доходів у 2026; стабілізація у прогнозі
FEE (% від активів)	$(9\,503-5\,375)/2\,437 \approx +169$	$(5\,375-4\,515)/2\,437 \approx +35$	+80-100	Високий економічний ефект у всіх сценаріях
QMI (×100%)	68	65	72	2026 - високий рівень; 2025 - середній; прогноз - високий
QMR (%)	$\approx 28-29$	≈ 24	≈ 30	Перехід від середньої до високої ефективності

Аналітичний висновок

ТОВ «АДЖАКС СІСТЕМС МАНІЮФЕКЧУРІНГ» демонструє вибухове зростання після релокації. У *пост фактум* сценарії (2025 р.) доходи зросли на +19,1%, а фінансово-економічний ефект склав +35% від активів, що відповідає фазі стабілізації. У *пре фактум* сценарії (2026 р.) спостерігається надзвичайно високий приріст доходів (+76,8%) та економічний ефект (+169%), що свідчить про завершення адаптаційної фази та вихід на траєкторію інтенсивного розвитку. Прогнозні дані (2027-2029 рр.) підтверджують стабілізацію з високим рівнем комплексної ефективності (QMI $\approx 72\%$) та утримання у зоні високої результативності (QMR $\approx 30\%$). Таким чином, релокація для ТОВ «АДЖАКС» була стратегічно виправданою, а кваліметрична модель підтвердила її здатність відображати як різке зростання, так і подальшу стабілізацію підприємства.

ДОДАТОК Г (Список опублікованих праць)

Монографії, розділи в колективних монографіях:

1. Поліщук Є., Горбов В., Корнилюк А., Лавренюк В., Теплюк М., Фоменко Б., Гернего Ю., Іващенко А., Барсегян А., Журавель В., Лаукарт Ю. (2023). *Релокація українського бізнесу: його потреби та спроможність приймаючих регіонів*

(с. 1-160). Київ: КНЕУ. Дата звернення: 13 травня 2026 р. (особистий внесок Фоменка Б. О. (Загальна кількість друкованих аркушів – 8 д.а, особистий внесок автора – 1,5 д.а. : участь у формуванні концепції релокації бізнесу та аналізі потреб релокованих підприємств).

2. Tepliuks M.A, Fomenko B.O. Chapter 4. BUSINESS DEVELOPMENT ACROSS INDUSTRIES. Science, technology and innovation in the modern world : Scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija. Pp. 359-372 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-364-4> Дата звернення: 13 травня 2026 р.. (Загальна кількість друкованих аркушів – 0.75 д.а., особистий внесок автора – 0.5 д.а.: розробка підходів до розвитку бізнесу в різних галузях в умовах трансформацій).

У періодичних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science:

3. Tepliuks M., Polishchuk, Y., Fomenko , B., Bortnik , A., Domina , O., & Matsola , S. (2024). AN ENTROPIC PERSPECTIVE ON BUSINESS RELOCATION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(54), 421-439. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4248>. Дата звернення: 13 травня 2026 р. SCOPUS. (Загальна кількість друкованих аркушів – 1 д.а., особистий внесок автора – 0,25 д.а: участь у формуванні ентропійної концепції релокації бізнесу).

4. Fomenko, B., Tepliuks M., Sahaidak, M., Petrishyna, T., Fokina-Mezentseva, K., & Vasyliiev, I. (2023). Managing of responsible consumption and sustainable production enterprises in the glocalization conditions. *Acta Innovations*, (48), 75-91.

Acta Innovations, 48, 75-91. <https://doi.org/10.32933/actainnovations.48.6>. Дата звернення: 13 травня 2026 р. SCOPUS. (Загальний обсяг друкованих аркушів – 0,75 д.а., особистий внесок автора – 0,25 д.а. : розробка підходів до сталого виробництва в умовах релокації).

У зарубіжних та наукових фахових виданнях України:

5. Теплюк М. А. Фоменко Б.О. (2023). Глокалізаційний розвиток: співпраця стейкхолдерів у регіональних екосистемах для підтримки переміщеного бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*, 53, 34-49. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42853>. Дата звернення: 13 травня 2026 р. (Загальний обсяг друкованих аркушів – 0,5 д.а., особистий внесок автора - 0,25 д.а.: аналіз взаємодії стейкхолдерів у регіональних екосистемах).

6. Фоменко Б.О. 2023. Забезпечення ефективності управління підприємством у період релокації. *Економіка підприємництва*, 51, 30-38. <https://doi.org/10.33111/EE.2023.51.FomenkoB>. Дата звернення: 13 травня 2026 р.). (Особистий внесок автора – 0,5 д.а: розробка підходів до підвищення ефективності управління релокованими підприємствами)

7. Fomenko, B. (2024). Optimizing business model: a qualimetric approach to relocation management. Collection of Scientific Papers "Scientific Notes", 37 (4), 156-166. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.14.096.102 (Особистий внесок автора – 0,5 д.а)

8. Теплюк Марія, Фоменко Борис (2025) Глобальний вимір релокації бізнесу в контексті антикрихкості: ентропійні процеси, цифрова трансформація та сталий розвиток. Collection of Scientific Papers "Scientific Notes", 38 (1), 307-320 DOI 10.33111/vz_kneu.38.25.01.19.131.137 (Загальний обсяг друкованих аркушів – 0,75 д.а., собистий внесок автора – 0,25 д.а)

В інших виданнях апробаційного характеру:

9. Фоменко Борис. Релокація підприємства в результаті настання загрози життю та руйнування майна. Relocation of the enterprise as the result of a threat to life and property destruction. Збірник матеріалів / Proceedings. IX Міжнародної науково-практичної конференції/ IX Economy of eneterprise: theory and experience

м. Київ / Kyiv 12-13 жовтня 2022 р / 12-13 october 2022, pp 156-158 (Особистий внесок автора – 0,25 д.а). (дистанційна)

10. Фоменко Борис. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ПЕРІОД РЕЛОКАЦІЇ /Fomenko B.O. Management of the enterprise during the relocation period. strategic imperatives of modern management. Збірник матеріалів. Proceedings. VI Міжнародної науково-практичної конференції VI International conference. м. Київ Kyiv 21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022, pp 98-100 (Особистий внесок автора – 0,25 д.а). (дистанційна)



88006, Україна, Закарпатська обл., м.Ужгород, вул. Болгарська, буд. 5,
СДРПОУ 42410804, IBAN: UA843281680000026000000011693
в ПАТ "МТБ БАНК" SWIFT: MTBAUA2D
info@soton.com.ua, www.soton.com.ua

bldg. 5 Bulgarian str., Uzhhorod, Transcarpathian reg., Ukraine 88006,
Unified state register 42410804, IBAN: UA843281680000026000000011693
in PJSC JSB "MTB BANK" SWIFT: MTBAUA2D
info@soton.com.ua, www.soton.com.ua

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
ФОМЕНКА БОРИСА ОЛЕГОВИЧА
на тему: «РОЗРОБКА КВАЛІМЕТРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ»

Основні ідеї та висновки дисертаційного дослідження Фоменка Бориса Олеговича, аспіранта КНЕУ імені Вадима Гетьмана, щодо формування кваліметричного методу оцінювання ефективності релокаційних процесів були розглянуті та частково реалізовані у практичній діяльності підприємства. У дисертації запропоновано комплексну модель кваліметрії результативності релокації, яка об'єднує кількісні та якісні індикатори з урахуванням специфіки підприємницької діяльності у кризових умовах. Модель базується на інтегральному підході, що дозволяє враховувати виробничу, організаційну, ринкову та соціальну складові. Її структура охоплює етапи підготовки, реалізації та пострелокаційного оцінювання. У межах дослідження була здійснена апробація моделі на практичному прикладі реального підприємства.

Результати підтвердили її здатність забезпечити об'єктивність оцінювання, системність аналізу та адаптивність до змін середовища. Впровадження моделі дозволило оптимізувати процес прийняття управлінських рішень, мінімізувати ризики та сформувати ефективну систему контролю за динамікою релокаційного процесу. На основі моделювання та аналізу даних, отриманих у процесі застосування кваліметричної моделі, було розраховано прогностичний рівень зростання результативності релокації. Показано, що використання моделі дозволяє досягти підвищення економічної ефективності на 15–25% у порівнянні з підприємствами, де релокація здійснювалась без системного підходу.

Також встановлено потенціал зростання організаційної стійкості та зниження часу адаптації на новому місці.

Практичне використання моделі, розробленої у дисертації, надало підприємству:

- дієвий інструмент стратегічного планування релокації;
- механізми адаптивного управління ресурсами;
- можливість порівняльного аналізу результативності в галузевому контексті.

Впроваджена модель також рекомендована до використання у межах регіональних програм підтримки бізнесу під час переміщення виробничих потужностей.

Директор ТОВ СОТОН



Ковальчук Андрій



UA: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНВЕСТИЦІЙНИЙ
ФОНД "СМАРТ" (ТОВ "ІФС"),
04070, Україна, м. Київ, вул. Борисоглібська, 2, ЄДРПОУ 44453258
EN: LIMITED LIABILITY COMPANY
"INVESTMENT FUND "SMART" (LLC "IFS")
2 Borysohlibska str., Kyiv, Ukraine 04070,
Unified state register 44453258

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

аспіранта кафедри бізнес-економіки та підприємництва

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

ФОМЕНКА БОРИСА ОЛЕГОВИЧА

на тему: «РОЗРОБКА КВАЛІМЕТРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ»

Положення дисертації аспіранта Фоменка Бориса Олеговича (КНЕУ ім. Вадима Гетьмана), присвячені оцінюванню результативності релокації на основі кваліметричного підходу, знайшли своє відображення у впровадженні окремих елементів дослідження на підприємстві.

У процесі дослідження було здійснено аналіз макро- та мікроекономічних тенденцій, що впливають на функціонування підприємств в умовах релокації. Особлива увага приділялась впливу зовнішніх факторів (воєнний стан, логістичні виклики, зміни ринку праці) на динаміку розвитку виробничих структур. Дослідження дозволило виділити стратегічно важливі орієнтири для адаптації підприємств у нових умовах. Запропоновані у дисертації методи дозволили провести детальний аналіз фінансової стійкості, рентабельності, продуктивності праці, собівартості та ефективності використання ресурсів у контексті релокації. Визначено критичні точки змін у фінансово-економічному стані підприємств до та після переміщення, що дало змогу виявити резерви зростання та вузькі місця. Розроблено авторську систему оцінювання ефективності релокації з урахуванням кількісних та якісних індикаторів. Під час впровадження системи на підприємстві були виявлені як позитивні ефекти релокації (підвищення гнучкості, доступ до нових ринків), так і проблемні аспекти — зниження продуктивності на початковому етапі адаптації, нестача кваліфікованого персоналу, порушення виробничих ланцюгів.

Апробація результатів дослідження Фоменка Б.О. дозволила:

- виявити найбільш чутливі до релокації показники економічної ефективності;
- сформулювати алгоритм пострелокаційного моніторингу результативності;
- забезпечити гнучку модель оцінювання, що дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики;
- вивести на якісно новий рівень планування релокаційних заходів із врахуванням галузевої специфіки.

Впровадження дисертаційних підходів сприяло поліпшенню загальної економічної результативності підприємства в новій локації та забезпечило підґрунтя для прийняття стратегічних рішень у трансформаційний період.

Генеральний директор ТОВ «Інвестиційний фонд СМАРТ»

Іванюк Н.Ю.



ТОВ «СМАРТ ГРАНІТ», ЄДРПОУ 00292333

Юридична адреса: 69014, Запорізька область, м. Запоріжжя,
вул. Миколи Краснова, 12-А

Поштова адреса: 69014, Запорізька область, м. Запоріжжя,
вул. Миколи Краснова, 12-А

тел.: +38 (067) 612-44-78

e-mail: info@smartgranit.com

сайт: smartgranit.com

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

аспіранта кафедри бізнес-економіки та підприємництва

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

ФОМЕНКА БОРИСА ОЛЕГОВИЧА

на тему: «РОЗРОБКА КВАЛІМЕТРИЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ»

Основні ідеї та висновки дисертаційного дослідження Фоменка Бориса Олеговича, аспіранта КНЕУ імені Вадима Гетьмана, щодо формування кваліметричного методу оцінювання ефективності релокаційних процесів були розглянуті та частково реалізовані у практичній діяльності підприємства. У дисертації запропоновано комплексну модель кваліметриї результативності релокації, яка об'єднує кількісні та якісні індикатори з урахуванням специфіки підприємницької діяльності у кризових умовах. Модель базується на інтегральному підході, що дозволяє враховувати виробничу, організаційну, ринкову та соціальну складові. Її структура охоплює етапи підготовки, реалізації та пострелокаційного оцінювання. У межах дослідження була здійснена апробація моделі на практичному прикладі реального підприємства.

Результати підтвердили її здатність забезпечити об'єктивність оцінювання, системність аналізу та адаптивність до змін середовища. Впровадження моделі дозволило оптимізувати процес прийняття управлінських рішень, мінімізувати ризики та сформувати ефективну систему контролю за динамікою релокаційного процесу. На основі моделювання та аналізу даних, отриманих у процесі застосування кваліметричної моделі, було розраховано прогностичний рівень зростання результативності релокації. Показано, що використання моделі дозволяє досягти підвищення економічної ефективності на 15–25% у порівнянні з підприємствами, де релокація здійснювалась без системного підходу.

Також встановлено потенціал зростання організаційної стійкості та зниження часу адаптації на новому місці.

Практичне використання моделі, розробленої у дисертації, надало підприємству:

- дієвий інструмент стратегічного планування релокації;
- механізми адаптивного управління ресурсами;
- можливість порівняльного аналізу результативності в галузевому контексті.

Впроваджена модель також рекомендована до використання у межах регіональних програм підтримки бізнесу під час переміщення виробничих потужностей.

В.о. генерального директора



Олександр ГАВРИЛЮК



D. TRADING LIMITED LIABILITY COMPANY
Dorohozhytska Street 3,
Unit 15, Kyiv, 04112, Ukraine

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
Фоменка Бориса Олеговича
на тему: «Розробка кваліметриї результативності релокації підприємств»

Висновки та основні положення дисертаційної роботи Фоменка Бориса Олеговича, аспіранта Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, що стосуються розробки кваліметричного підходу до оцінювання результативності процесів релокації підприємств, були розглянуті та частково впроваджені у практичну діяльність підприємства. У дослідженні акцент зроблено на формалізації показників ефективності релокаційних рішень у контексті воєнного та посткризового періоду, розробці системи інтегральних критеріїв та механізмів їх кількісного вимірювання, що дозволяє комплексно оцінювати не лише безпосередні результати переміщення підприємства, а й його довгострокові наслідки для функціонування бізнес-моделі.

Застосування підходів, запропонованих у межах дисертації, дало змогу:

- здійснити кількісну оцінку ефективності релокації за багатовимірними критеріями, включаючи виробничу, організаційну та ринкову стабільність підприємства після переміщення;
- підвищити обґрунтованість управлінських рішень під час вибору цільової локації та моделі адаптації в новому середовищі;
- удосконалити внутрішні процедури стратегічного планування та моніторингу результативності релокаційних заходів;
- сформувати базу для порівняльного аналізу ефективності релокації серед підприємств різних галузей та масштабів.

У результаті апробації елементів кваліметричної моделі, розробленої у дисертації, підприємство отримало дієвий інструментарій для об'єктивного оцінювання доцільності та наслідків релокації. Запропоновані наукові підходи можуть бути адаптовані до потреб інших компаній, які розглядають переміщення виробничих потужностей як стратегію реагування на зовнішні загрози або засіб оптимізації ресурсів.

Таким чином, результати дослідження мають практичне значення для побудови системи стратегічного управління релокаційними процесами в умовах нестабільного середовища, сприяючи підвищенню адаптивності, стійкості та ефективності підприємницьких структур у періоди трансформацій.

**Керівник офісу Генерального директора
ТОВ «Д.Трейдінг»**

А.В. Марічев



www.d.trading

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної роботи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Анатолій КОЛОТ

2026

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи
Київського національного
економічного університету
імені Вадима Гетьмана

Лариса АНТОНЮК

2026 p.

ДОВІДКА

**про використання у навчальному процесі результатів дисертації
Фоменка Бориса Олеговича**

на тему: «Розробка кваліметрії результативності релокації підприємств»

Теоретичні й методичні напрацювання, отримані в результаті підготовки дисертаційного дослідження Фоменко Бориса Олеговича на тему «Розробка кваліметрії результативності релокації підприємств» впроваджуються в освітній процес під час викладання дисциплін «Економіка підприємства», «Бізнес-аналіз» «Бізнес-процеси та їх автоматизація» та «Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків»

Найважливіші результати дослідження, які були інтегровані в освітній процес, стосуються:

- розроблення теоретичних засад кваліметричного оцінювання результативності релокації підприємств;
- формування системи показників для комплексної оцінки ефективності релокаційних процесів;
- обґрунтування методичних підходів до багатовимірного оцінювання виробничої, організаційної та ринкової стабільності підприємств після переміщення;
- удосконалення інструментарію прийняття управлінських рішень щодо вибору локації та моделей адаптації підприємств;
- розвиток підходів до стратегічного планування та моніторингу результативності релокаційних заходів;
- формування аналітичної бази для порівняльного оцінювання ефективності релокації підприємств різних галузей та масштабів.

Інтеграція результатів дослідження забезпечує підвищення теоретичної обґрунтованості та практичної спрямованості освітнього процесу, а також формування здатності здобувачів до адаптивного управління в умовах ентропійних змін.

**Завідувачка кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
доктор економічних наук, професор**

 Інна РЕПІНА