МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Формування кадрового забезпечення ЗЕД промислового підприємства в умовах релокації»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед-с
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Малахов Р.О..
Керівник : зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.н.держ.упр., проф.
Бікулов Д.Т..
Рецензент : професоркафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Малахов Ренат Олександрович

1. Тема роботи «Формування кадрового забезпечення ЗЕД промислового підприємства в умовах релокації»
керівник роботи: Бікулов Д.Т., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук держ.упр.

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РЕЛОКАЦІЇ

2. ОСНОВИ ОПЕРАЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
6 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-20.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2025	

Студент _____ Р.О. Малахов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ПДВ – податок на додану вартість

ФБ – фінансова безпека

МСБ-малий та середній бізнес

ПП – приватне підприємство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ПАТ – публічне акціонерне товариство

АВС-аналіз - аналіз асортименту торговельного підприємства

ПО – програмне забезпечення

ЗЕД-зовнішньоекономічна діяльність підприємства

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: «Формування кадрового забезпечення ЗЕД промислового підприємства в умовах релокації» 45 с., 6 рис., актуальність полягає в тому, що велика кількість підприємств з початку війни змінили місцерозташування та реєстрації на більш безпечні, аніж Запорізька

Метою дослідження є формування механізму кадрового забезпечення та управління персоналом підприємством у воєнн період.

Для досягнення мети необхідно поставити виконати наступні завдання:

- проаналізувати нормативно-законодавчу базу управлінняв пересналом в Україні;
- охарактеризувати сучасний стан та методи кадрового управління;
- запропонувати сучасні методи кадрового управління.

Об’єктом дослідження є підприємство - суб’єкт зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є управління діяльністю пересналу підприємства – суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, порівняльний, графічний та інші.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, БЮДЖЕТУВАННЯ, ЦЕНТРИ ВИТРАТ, ПРИБУТОК, ПОДАТОК НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Formation of personnel support of a foreign economic activity industrial enterprise in conditions of relocation" 45 p., 6 fig.,
is that a large number of enterprises since the beginning of the war have changed their location and registration to safer ones than Zaporizhia

The purpose of the study is to form a mechanism for personnel support and management of the enterprise's personnel during the war period.

To achieve the goal, it is necessary to set and perform the following tasks:

- analyze the regulatory and legislative framework for personnel management in Ukraine;
- characterize the current state and methods of personnel management;
- propose modern methods of personnel management.

The object of the study is the enterprise - a subject of foreign economic activity.

The subject of the study is the management of the activities of the enterprise's personnel - a subject of foreign economic activity.

The work used general scientific and special research methods: monographic, comparative, graphic and others.

PERSONNEL MANAGEMENT, BUDGETING, COST CENTERS, PROFIT, PERSONAL INCOME TAX

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ 11
1.1 Поняття і передумови релокації бізнесу…… 11
1.2 Специфіка механізму релокації…… 15
1.3 Сучасні методи здійснення релокації…….. 17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ 21
2.1 Стан та практичні підходи релокації бізнесу…….. 21
2.2 Організація менеджменту персоналу на релокованому підприємстві…… 24
2.3 Міжнародні формати кадрового менеджменту на підприємстві…….. 32
2.4 Релокація та трансформація бізнесу в умовах війни……. 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 39

ВСТУП

Актуальність теми “Формування кадрового забезпечення ЗЕД промислового підприємства в умовах релокації” полягає в тому, що в умовах війни релокація бізнесу зовні виглядає, як єдиний спосіб вирішення проблем безпеки, як ключового фактору виживання підприємства.

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

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

Метою дослідження є розробка механізму релокації підприємств МСБ в Україні в умовах воєнного стану, як з тимчасово окупованих територій, з окупованих територій (які де-факто визнані окупованими), так і з небезпечних

прифронтових територій, враховуючи ступень ризику, яка очікує підприємство. Релокація – непростий та дорогий процес. Необхідно розуміння та підрахунок витрат для виконання плану заходів з релокації, співставлення з вигодами та необхідність прикриття.

Для досягнення мети у роботі окреслено наступні завдання:

- дослідити вплив військової агресії на бізнес та економіку;
- висвітлити роль релокації підприємств у забезпеченні їхньої безпеки та стабільності;
- проаналізувати типову програму релокації підприємств та розробити механізм компенсації негативних наслідків релокації, що включає фактори впливу, нормативно-правову базу, заходи й алгоритм програми, характерні риси та стратегію релокації.

В роботі необхідно співставити негативні та позитивні обставини, що виникають при релокації та прийняти рішення стосовно доцільності здійснення релокацію умовного підприємства в певних обставинах, тобто:

- в разі, коли релокація є можливим варіантом розвитку подій і підприємство знаходиться в Україні, в регіоні, де існує помірний рівень небезпеки, який поступово зростає;
- у разі, коли релокація є необхідним варіантом існування підприємства, у зв’язку із певним зростанням рівня небезпеки для персоналу та майна підприємства;
- у разі, коли рівень небезпеки настільки високий, що ведення бізнесу вдається неможливим.

Також, необхідно розуміти, що переведення підприємства у інший простір принесе в якості результату негативні та позитивні наслідки, як для місцевої громади, бізнес-спільнот, так і для підприємства, яке певним чином повинно адаптуватись до нового середовища та знайти доступ до ключових факторів виробництва.

РОЗДІЛ 1
РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ТА КОМПЛЕКС ПОВ'ЯЗАНИХ З НЕЮ ФАКТОРІВ

1.1. Зовнішні обставини, що зумовлюють релокацію бізнесу

В умовах війни між Україною та Росією існують серйозні обставини, які змушують підприємців переглядати свої стратегії та плани розвитку. Одним з таких планів є релокація підприємства в інші регіони і навіть – країни. Оскільки релокація, тобто переміщення бізнесу є дорогим процесом, фактори, що зумовлюють її мають бути також вагомими. Наслідки релокації бізнесу можуть спрямовуватись, як на сам бізнес, так і на те середовище, куди потрапляє підприємство.

Фактори впливу через воєнні дії: руйнування майна та інфраструктури, скорочення платоспроможного попиту, зростання вартості експорту та логістики через блокування портів і мінування полів. Умови воєнного стану створюють складні виклики для бізнесу в Україні, але одночасно активізують потребу в стратегічних рішеннях, серед яких важлива роль належить релокованому бізнесу. З початку повномасштабної війни в Україні зафіксовано 18 944 випадки переміщення бізнесу з одного регіону в інший. Станом на кінець 2023 року від початку повномасштабного вторгнення 7820 українських бізнесів змінили регіон своєї реєстрації (рис.1.1.).

Зараз, ключову роль у структурі української економіки займає малий та середній бізнес (МСБ). Так, у 2021 році підприємства МСБ забезпечували приблизно 60% національного ВВП, створювали близько 7 мільйонів робочих місць та забезпечували 40% податкових надходжень [2]. Слід зазначити, що попри повномасштабне російське вторгнення, підприємства МСБ залишаються суттєвим фактором для збереження стійкості держави. Повномасштабне військове вторгнення у лютому 2022 року спричинило значні збитки українській еко-номіці. За даними КШЕ, станом на 1 серпня 2022 року, прямі

збитки економіки України від пошкодження та руйнування житлових та нежитлових будівель та інфраструктури становлять $108,3 млрд, а непрямі втрати оцінюються на $128,8 млрд [3]. Війна також суттєво вплинула на можливість бізнесу працювати ефективно.



Рис.1.1. Переміщення підприємств Україною

За даними Європейської Бізнес Асоціації, ста-ном на середину березня 2022 року, 42% підприємців не працювали взагалі, 24% не мали резерву коштів і ледве зводили кінці з кінцями, 31% підприємців призупинили, але прагнули відновлювати свою діяльність (рис. 2).Загальні втрати МСБ за період війни, за узагальненою самооцінкою власників та керівників, склали $85 млрд (не враховуючи втрачених прибутків). Ско-рочення обсягів роботи призвело також до звільнення працівників на підприємствах МСБ. За результатами досліджень, 20% персоналу були відправлені у відпустку, 27% працюють за умовами скорочення заробітної плати і 20% були звільнені (понад 1 млн осіб). Рівень безробіття перевищив 30%, а заробітна плата знизилася на 58%.

Згідно з оцінками Міністерства економіки України, падіння ВВП у 2022 році склало 30,4%. Таким чином, не дивно, що війна значно вплинула на плани українського малого та середнього бізнесу: 77% респондентів зазначили, що

війна дуже сильно впли-нула на їхні плани, ще 20% відповіли, що не дуже, і лише 3% українських підприємств заявили, що війна не вплинула на їхні плани взагалі.



Рис.1.2. Карта релокації бізнесу

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

Проте, зображено на рис. 1.2 географічна прив'язка бізнесу під впливом воєнних подій та тривалістю війни, компанії адаптувалися до нових умов і перейшли до більш стабільного ритму, дозволя ючи планувати діяльність на майбутнє. Для 56% компаній це означає збереження своїх поточних позицій на ринку. Тим часом, 30% з них пла\нують розширювати свій бізнес у наступному році, незважаючи на постійні виклики.

Це свідчить про відновлення впевненості та оптимізму у бізнес-спільноті, яка старається орієнтуватися в непередбачуваному ландшафті та вийти з війни сильнішою. Деякі компанії спрямовують зусилля на інновації та

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

Протягом шести місяців початку повномасштабної війни реєстрація нових бізнесів показувала позитивну динаміку відновлення, яка розпочалася у квітні.

Кількість нових зареєстрованих підприємств зростала щомісяця: з 15 тисяч у квітні до понад 23 тисяч у серпні. У серпні 2022 року загальний темп реєстрації нових бізнесів в умовах війни становить 114% від відповідного періоду серпня 2020 року та 71% від відповідного періоду 2021 року. За період відновлення (з квітня) темп реєстрації нових бізнесів в умовах повної війни становив 85% від відповідного періоду 2020 року та 63% від відповідного періоду 2021 року.Механізм релокації підприємств МСБ в Україні можна представити наступним чином.Поняття «релокація» або «релокейт» у бізнесі (укр. аналог – «переміст», «переміщення») застосовується у 2 значеннях [7,8]: по-перше, переміщення підприємства, підприємця або частини працівників з однієї країни в іншу; по-друге, переміщення з одного місця в інше у межах однієї країни. Аналіз свідчить, що процедура релокації є недешевою і складною з юридичної, технічної, організаційної та морально-емо-ційної точки зору. Оскільки головним питанням при релокації є не «куди?», а «навіщо?», запропонований механізм містить основні фактори (причини) релокації бізнесу: частіше за все це – оптимізація витрат компанії за рахунок пошуку юрисдикцій з нижчим оподаткуван-ням та/або з дешевою робочою силою; масштабування бізнесу за рахунок пошуку нових ринків і відкриття філій; складні економічні, соціальні, політичні умови життя в країні або певному регіоні.

У регіональному розрізі бізнес можна розподілити на 4 групи: частково окуповані території, прифронтові, опорні та умовно безпечні. Держава, як і власник бізнесу, зацікавлена у збереженні підприємств в країні та їх подальшому розвитку. Тому, наразі в країні діє програма релокації бізнесу для підприємств, призначена для полегшення процесу релокації та, у деяких випад-

ках, зменшення пов’язаних з нею фінансових витрат. Релокація бізнесу стала необхідною стратегією для багатьох підприємств в Україні у зв’язку з воєнними діями.

Програма релокації [9], запроваджена держа-вою, виявилася надзвичайно важливою для забезпечення безпеки та стабільності підприємств.

Вона дозволяє підприємцям отримати необхідну підтримку на кожному етапі переїзду, починаючи від вибору місця до організації самої релокації. Програма релокації не лише забезпечує безпеку підприємств, але й сприяє економічному розвитку областей, куди вони переїжіджають, шляхом створення нових робочих місць та підтримки стабільної економічної ситуації. Висновки. Підсумовуючи вищенаведене, слід зазначити наступне: по-перше, релокація відбувається для різних підприємств по-різному, зважаючи на те, переїжджає бізнес з тимчасово окупованої території рф чи просто з небезпечного регіону; по-друге, будь-яка релокація суттєво обмежена у головному ресурсі – люд-ському капіталі, адже не всі працівники мають можливість поїхати на нове місце; по-третє, релокація стосується здебільшого підприємств малого і середнього бізнесу, адже перевести потужності таких гігантів, як, наприклад, «Азовсталь» чи «ММК імені Ілліча» є технічно неможливим. Четверте: динаміка реєстрації нових бізнесів та позитивні настрої підприємств в умо-вах воєнного стану свідчать про відновлення впевненості та оптимізму серед підприємців. Багато компаній прагнуть зберегти або навіть розширити свою присут-ність на ринку, незважаючи на виклики, що свідчить про рішучість українського бізнесу відновлювати і розвивати економіку країни під час складного пері-оду.

П’яте: стратегічні документи розвитку областей України не містять напрямків підтримки релокованих підприємств, отже, питання їхньої адаптації і розвитку залишаються відкритими. Проведений аналіз свідчить, що переміщення вітчизняними підприємцями власних бізнесів у зв’язку з воєнними діями відбувалося ними здебільшого самотужки, з метою виживання, самореа-

лізації і відчуття того, що життя продовжується попри все. Тому відповідальними за їх адаптацію і розвиток у новій громаді є кожен громадянин, оскільки саме спо-живач вирішує долю підприємства.

1.2. Поняття про механізм фінансового управління

Найбільш організованою з інституціональної точки зору формою управління є механізм фінансового управління.

Одним із невирішених аспектів проблеми релокації виробничих підприємств є аналіз вибору напрямку для релокації та врахування факторів невизначеності, які впливають на цей процес його ефективну діяльність та розвиток в сучасному ринковому середовищі.

За даними дослідження Дія.Бізнес і Advanter Group (від 04.04.2023 року) за підтримки Мінцифри, Мінекономіки, Мінфіну, Державної регуляторної служби України, Торгово-промислової палати України та за сприяння Програми розвитку ООН в Україні в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу [9] було отримано певні результати стосовно основних проблем, що перешкоджають роботі підприємств в умовах воєнного стану (рис. 1.3).

Найбільше заважає бізнесу відновлюватися нестача фінансових ресурсів у країні, а саме – неплатоспроможність клієнтів, недоступність кредитних коштів і власного капіталу бізнесу тощо. Аналіз ризиків дозволить отримати глибше розуміння складнощів, з якими стикаються вітчизняні виробничі підприємства. Ризики діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах глобальних конфліктів можна розділити на певні групи (рис. 1.3).

Група 1: ризики введення певних обмежень, змін в законодавстві (державні і законодавчі ризики). Військовий стан – це особливий правовий режим, що вводиться на всій території України або в окремих її місцевостях у разі збройної

агресії чи загрози нападу, небезпеки державної незалежності України, її територіальної цілісності та передбачає надання відповідним органам публічної влади та військовому командуванню повноважень, необхідних для усунення загрози [11].

Військове становище є винятковим становищем застосування правових норм, регламентованих конституцією кожної країни.

Військові сили та інші поліцейські сили уповноважені воєнним становищем охороняти громадський порядок. Таким чином, можуть створюватися ситуації, що можуть нашкодити діяльності підприємства.

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

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

- вилучення майна приватних та державних підприємств для потреб держави в установленому законом порядку з видачею відповідних документів. Відчуження майна – позбавлення особи права власності на це майно на користь держави за умови її відшкодування на підставі оцінки, здійсненої відповідно до закону.

Відшкодування вартості може здійснюватися як відчуження, і після нього.

Рішення про відчуження приймають місцеві адміністрації, місцеві ради та військове командування. Проте право власності на відчужене майно може бути повернено в судовому порядку після завершення або анулювання військового статусу. Можливість проведення цього заходу має бізнес-ризики, оскільки є полем для зловживань з боку влади чи військового командування.

Випадки відчуження майна, що мали місце в історії, не завжди були достатньо обґрунтованими чи справді необхідними;

– введення комендантської години;

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

– заборону чи обмеження виробництва певних

груп товарів і торгівлі певними групами товарів та інші.



Рис.1.3. Характеристика ризиків

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

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

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

їх меншою мірою за потреби для підприємства може бути встановлена військова повинність із розміщення військовослужбовців.

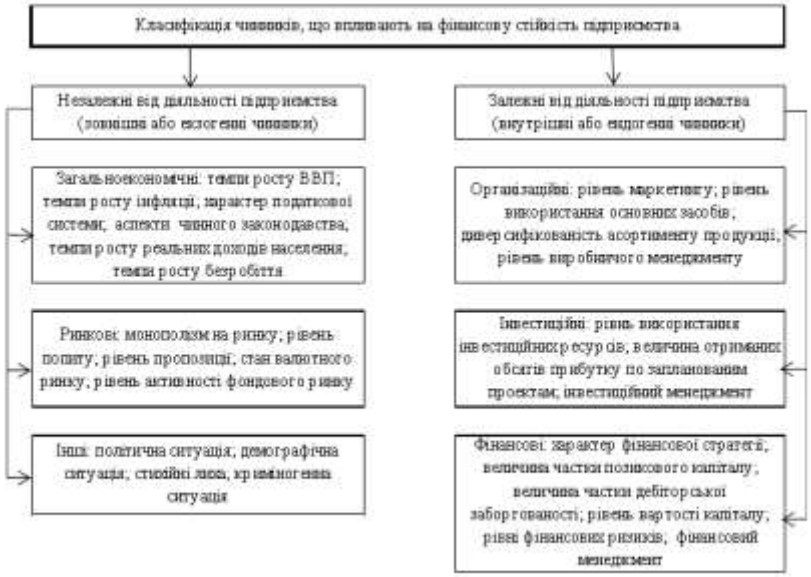


Рис. 1.4. Ризики фінансовому стану підприємства

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

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

Нажаль, вже є приклади уражень цих об’єктів. Було підірвано кілька складів пального та газопроводів, також повідомлялося про палаючі склади, де зберігалися хімікати, руйнування Каховського водосховища вже має свої жахливі наслідки.

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

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

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

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

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

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

Зниження кількості споживачів, клієнтів та інших підприємств призводить до скорочення попиту та зменшення обсягів експорту. Також, фінансова нестабільність цих суб'єктів господарювання спричиняє проблеми зі здійсненням фінансування та призводить до браку коштів.

Перебої в ланцюжках поставок та проблеми на інших підприємствах призводять до зростання виробничих затрат. У результаті, вітчизняні виробничі підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з нестабільністю фінансування та складнощами у виконанні виробничих процесів.

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

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

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

Внаслідок збройного конфлікту, безліч виробничих підприємств, які мали свої потужності на території конфліктної зони, стали стикатися з гострою потребою релокації свого бізнесу через численні ризики, щодо потреби в релокації половина опитаних підприємств зацікавлена в релокації, або вже здійснила її. Українські виробничі підприємства наважаються на релокацію із різних причин:

– з метою збереження бізнесу;

– через переміщення попиту;

– з метою вирішення логістичних проблем;

– з метою економії;

– деякі підприємства вже давно планували релокуватися, а активізація війни стала вирішальним фактором;

– європейські компанії вимагають від українських постачальників мати резервні виробництва далеко від бойових дій бажано за межами України.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Сучасний стан та статистика релокації

Прогноз завершення війни між Росією та Україною — надзвичайно складне і чутливе питання, яке залежить від багатьох факторів: військових, політичних, економічних, дипломатичних та навіть технологічних.

Проте, спираючись на наявні тенденції станом на середину 2025 року, можна окреслити найбільш реалістичний сценарій:

Прогнозований сценарій завершення війни має три основних гілки розвитку в залежності від форма завершення.

Основна версія - затяжний конфлікт з переходом до замороженого або обмеженого мирного врегулювання.

Можлива дата - 2025–2026 роки — не через раптовий мир, а внаслідок виснаження ресурсів, зміни політичних умов та дипломатичного тиску.

Основні передумови для завершення війни:

1. Військове виснаження обох сторін є основною передумовою.

Жодна зі сторін не здатна досягти повного контролю над територією противника. Україна утримує лінію фронту завдяки західній підтримці, Росія — за рахунок мобілізаційних ресурсів.

2. Зміна міжнародної кон’юнктури:

– посилення тиску з боку ЄС і США на обидві сторони для переговорів.

– можливе зниження обсягів військової допомоги після виборів у США.

3. Політична нестабільність в Росії:

– внутрішні протести, економічна ізоляція, боротьба за владу.

– зменшення підтримки війни серед населення.

4. Фінансова втома Заходу та зростаюча потреба у стабілізації Європи.

Таблиця 2.1. - Ймовірний алгоритм припинення війни

Компонент	Реалістичне припущення
Форма завершення	Часткове припинення вогню / перемир’я
Території	Україна не визнає втрати, але частина територій тимчасово не під контролем
Безпекові гарантії	Поглиблення інтеграції України в НАТО / оборонні угоди
Статус Криму та Донбасу	Вирішення відтерміновано; фактична ситуація зафіксована на якийсь період
Роль Заходу	Міжнародна конференція, умовно — “Ялта-2”
Роль Китаю та Глобального Півдня	Нейтральна або прагматична підтримка врегулювання

Найімовірніше, війна завершиться не підписанням миру, а переходом до тривалого перемир’я або “замороженого конфлікту”, подібного до ситуації між Південною і Північною Кореєю. Україна буде активно інтегруватися в західні структури без повного повернення всіх територій у короткостроковій перспективі, однак із збереженням прав на них і дипломатичного тиску.

Презентуємо в табл.2.2. оптимістичний сценарій завершення війни та умови його.

Таблиця 2.2. - Оптимістичний сценарій завершення війни

	Сценарій
Час завершення	Кінець 2025 – початок 2026 року
Причини завершення	Внутрішній колапс у Росії: поразки на фронті, економічна і соціальна криза, можлива зміна режиму
Роль Заходу	Масштабна підтримка технікою, ППО, авіацією, замороження активів РФ для репарацій
Результат для України	Звільнення більшості окупованих територій, деокупація Донбасу і частини Криму
Політичні наслідки	Активне зближення з НАТО, підписання нових безпекових угод, економічне відновлення

Імовірність реалізації його дуже мала 10–15% і залежить від дуже швидкого краху режиму в РФ і рішучості Заходу.

Таблиця 2.3.

Реалістичний сценарій завершення війни

Параметр	Сценарій
Час завершення	2025–2026 рік
Причини завершення	Військове виснаження обох сторін, дипломатичний тиск, втома суспільств
Роль Заходу	Підтримка реформ, гарантії безпеки, можливе нове Будапештське-подібне комюніке
Результат для України	Часткова стабілізація фронту, тимчасова втрата контролю над частинами територій
Політичні наслідки	Інтеграція з ЄС і НАТО де-факто, без формального членства
Форма миру	Тимчасове перемир’я / заморожений конфлікт, подібно до Кореї або Кіпру

Ймовірність такого сценарію досягає 70%, що робить його доволі реалістичним варіантом розвитку подій.

Після широкомасштабного вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року економіка країни зазнала колосальних втрат: зруйновано промисловість, інфраструктуру, аграрну логістику, зменшено експорт, порушено інвестиційний клімат. Проте водночас Україна отримала безпрецедентну підтримку міжнародної спільноти та зберегла основні інституції. У цьому контексті актуальним стає питання сценаріїв відновлення національної економіки, які мають бути реалістичними, інклюзивними й довгостроковими.

Базові умови для відновлення передбачають фізичну можливість і бажання виконувати певні дій, доступу до ресурсів та факторів виробництва.

Успішне відновлення неможливе без:

- припинення бойових дій і гарантій безпеки;
- реформованої системи управління, з акцентом на децентралізацію;

- активного залучення приватного сектору та міжнародних донорів;
- відновлення експорту та логістики;
- зміни економічної моделі — з сировинної та корупційної на інноваційно-технологічну.

Ймовірний сценарій відновлення складається з декількох обов'язкових елементів.

1-й етап (2025–2027) умовна стабілізація, тобто:

- залучення коштів через МВФ, Світовий банк, ЄБРР та План Маршалла для України.
- відновлення критичної інфраструктури: електроенергії, мостів, залізниці.

Запуск програми пільгового кредитування малого бізнесу, особливо у сфері агросектору та будівництва.

Масштабна репатріація трудових ресурсів і розвиток програм перекваліфікації.

2-й етап (2028–2032) - індустріальне відродження, в якому є:

- реструктуризація зруйнованих галузей (металургія, хімія, машинобудування) за підтримки міжнародних інвесторів.
- стимулювання кластерного розвитку: аграрно-технологічні парки, IT-хаби, військово-промислові зони.
- активна приватизація неефективних державних підприємств.

3-й етап (2033 і далі), що передбачає стале зростання, а саме:

- перехід до "зеленої" економіки, розвиток енергетичної незалежності через ВДЕ.
- зростання експорту готової продукції, а не сировини.
- розвиток цифрових рішень і надання державних послуг в е-форматі.
- повноцінна інтеграція в економіку ЄС і участь у проєктах відновлення Східної Європи.

Ризики відновлення включають до себе:

- затягування бойових дій або їх поновлення;
- корупція на етапі розподілу коштів на відновлення;

- виснаження західної підтримки або політична нестабільність у партнерських державах.

Відтік трудових ресурсів та низька демографія.

Відновлення економіки України - складний, багатокомпонентний процес, що вимагатиме десятиліть. Проте за наявності політичної волі, ефективного управління й міжнародної підтримки Україна має потенціал не лише відновитися, а й стати новою точкою економічного зростання на європейському просторі. Головне завдання — не просто повернутися до довоєнного стану, а побудувати стійку, інноваційну й соціально орієнтовану економіку.

Таблиця 2.1.

Схема сценаріїв відновлення України

Етап	Основні завдання	Джерела фінансування	Очікувані результати
Стабілізація (2025–2027)	Відновлення інфраструктури, кредитування малого бізнесу, репатріація кадрів	МВФ, Світовий банк, ЄС, донори	Стабілізація макропоказників, ріст ВВП на 2-4%
Індустріальне відродження (2028–2032)	Реструктуризація галузей, кластерний розвиток, приватизація	Приватні інвестори, державно-приватне партнерство	Відновлення промисловості, зайнятість, зростання експорту
Стале зростання (2033 і далі)	Зелена енергетика, цифровізація, повна інтеграція до економіки ЄС	Власні ресурси, прибуткові сектори, європейські фонди	Стійке економічне зростання, енергетична незалежність, інноваційна економіка

Війна завдала нищівного удару по економіці України, зокрема по промисловості, яка зазнала значних втрат інфраструктури, ринків збуту та логістичних ланцюгів. Проте саме промисловість буде однією з рушійних сил економічного відновлення, оскільки створює високододану вартість, робочі місця та експортний потенціал.

Післявоєнний період відкриває можливості для трансформації галузей з урахуванням нових глобальних і внутрішніх викликів та і снують галузі, які сприятливі для відновлення особливо.

Оборонна промисловість демонструє стрімке зростання ще під час війни. Очікується, що в умовах довгострокової загрози з боку РФ та інтересу з боку партнерів (НАТО, Польща, Балтія) ця галузь отримає рекордні інвестиції. Україна може стати центром виробництва БПЛА, боєприпасів, модульної техніки.

Аграрний сектор залишається основою українського експорту. Проте майбутнє — за розвитком переробки: виробництво борошна, олії, концентратів, продукції тваринництва. Це дозволить утримувати додану вартість усередині країни, створювати нові ланцюги експорту, особливо в Азію та Африку.

Відбудова інфраструктури, житла та промислових об’єктів стане каталізатором попиту на будматеріали. Пріоритет — модернізація заводів, використання “зелених” технологій, підвищення енергоефективності виробництв.

В умовах логістичних змін і санкційного переділу ринків підвищується потреба в локалізованому виробництві — сільськогосподарська техніка, комплектуючі, електротранспорт. Україна має шанс залучити інвестиції з країн Східної Європи.

Попри війну IT-сектор продовжив зростання. Відновлення країни потребуватиме цифрових рішень — від “розумних” систем управління до автоматизації виробництва. Особливу перспективу має мікроелектроніка, включаючи виробництво дронів і військових сенсорів.

Зруйнування старих ТЕС і ГЕС відкриває можливості для будівництва нової енергетичної інфраструктури — сонячних, вітрових і біоелектростанцій. Також перспективне відновлення видобутку власного газу на заході країни.

Відновлення української промисловості — це не лише повернення до довоєнного рівня, а й можливість якісної трансформації. Ключем до успіху стануть партнерство з західними інвесторами, сприятливий бізнес-клімат, інноваційні рішення та інституційна підтримка. Відродження галузей з високим потенціалом сприятиме економічному зростанню, зміцненню держави та інтеграції в європейський простір.



Рис.2.3. Перспективи відновлення української економіки

Перспективи відновлення української економіки – серйозні та налаштовані на залучення інвестицій, в тому числі – іноземних.

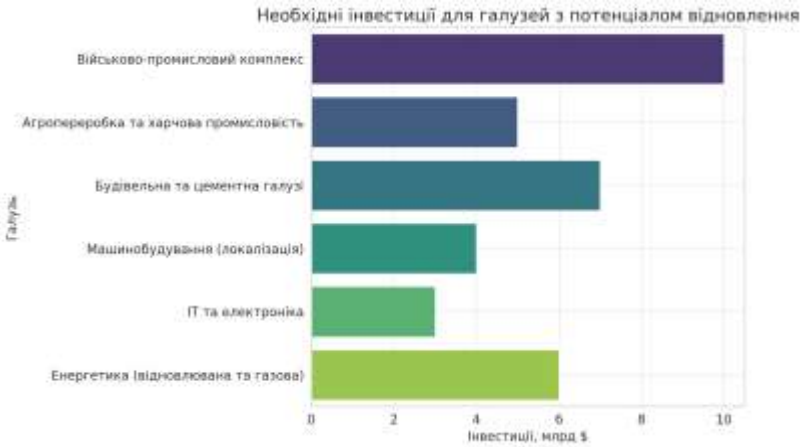


Рис.2.5. Потреба у інвестиціях за галузями

Вважається майже невичерпним потенціалом та визначною ефективністю у період війни та діяти рішуче для зрощування бази таких джерел.

Сільське господарство є однією з найбільш життєздатних і стратегічно важливих галузей для повоєнного відновлення економіки України. Нижче подано короткий аналіз:

Роль і значення сільського господарства найважливіша (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Потенціал для відновлення агроссектору

Параметр	Потенціал/Оцінка
Земельний фонд	~70% ріллі придатної до обробітку
Експортний потенціал	Високий (зерно, олія, олійні, кукурудза, бобові)
Державна підтримка	Програми компенсацій, пільгові кредити
Можливість залучення інвестора	Висока, особливо у переробку, логістику та зрошення
Втрати внаслідок війни	Часткові: тимчасова втрата земель, знищення елеваторів
Інноваційний розвиток	Smart farming, дрони, супутникові дані — стрімко розвиваються

Україна входить до п’ятірки найбільших експортерів зернових у світі.

Аграрний сектор формує понад 10% ВВП країни і понад 40% валютної виручки.

Галузь демонструє гнучкість навіть в умовах війни, швидко переорієнтовуючи логістику та канали збуту.

Таблиця 2.6 - Сценарії відновлення прості та залежать від волі власників бізнесу.

Показник	Показник	Стан до війни (2021)	Стан під час війни (2023)
Рілля, придатна до обробітку	Рілля, придатна до обробітку	32 млн га	Зменшено на 20-25% через окупацію та мінування
Збір зернових (млн тонн)	Збір зернових (млн тонн)	86 млн тонн	52 млн тонн
Експорт агропродукції (млрд дол.)	Експорт агропродукції (млрд дол.)	$27 млрд	$23 млрд
Основні експортні товари	Основні експортні товари	Пшениця, кукурудза, соняшникова олія	Менше кукурудзи, перевага на соняшнику
Логістична інфраструктура	Логістична інфраструктура	Порти Чорного моря, елеватори, залізниця	Обмежена — руйнування портів, перенавантаження залізниці
Інвестиційна активність	Інвестиційна активність	Стабільна, іноземні інвестори присутні	Зниження, більшість — внутрішні інвестори
Державна підтримка	Державна підтримка	Підтримка через держпрограми, субсидії	Обмежена, більшість — кредити під 5-7-9%

Оптимістичний — вихід на довоєнні обсяги експорту протягом 2–3 років.

Базовий — поступове нарощення на 10–15% щороку за рахунок внутрішніх інвестицій.

Консервативний — збереження фокусу на внутрішній продовольчій безпеці.

Ключові напрямки інвестицій в агросекторі:

- відновлення зрошувальних систем (особливо на півдні);
- логістика (сховища, порти, залізниця);
- глибока переробка (борошно, рослинні олії, корми);
- біоенергетика (з відходів виробництва).

2.2. Стан та сучасні форми релокації бізнесу

За даними Міністерства економіки України, станом на 2 березня 2023 року, за підтримки держави вдалося релокувати 800 підприємств з небезпечних регіонів. Станом на цей день, 623 з них успішно працюють на новому місці, для 239 здійснюється пошук підходящої локації або способу транспортування.

Понад 650 компаній, які планували релокацію на початку війни, відмовилися від переміщення у зв'язку з деокупацією територій, де розташовані їхні виробничі потужності [6].

Релокація бізнесу здійснюється в разі доцільності, що розраховується співвідношенням факторів сучасного і майбутнього, тобто тим, наскільки вигоди від ймовірної релокації перевищать витрати та ризики.

Внутрішня релокація є одним з компромісних варіантів, оскільки внутрішнє середовище в резидентній країні не завжди відповідає тим очікуванням, які покладає заявник та очікування від бізнес-середовища, політичних реалій та діяльності підприємств – конкурентів.

Перелік і частка областей, в які релокувалося найбільша кількість підприємств представлено на діаграмі (рис. 2.1).

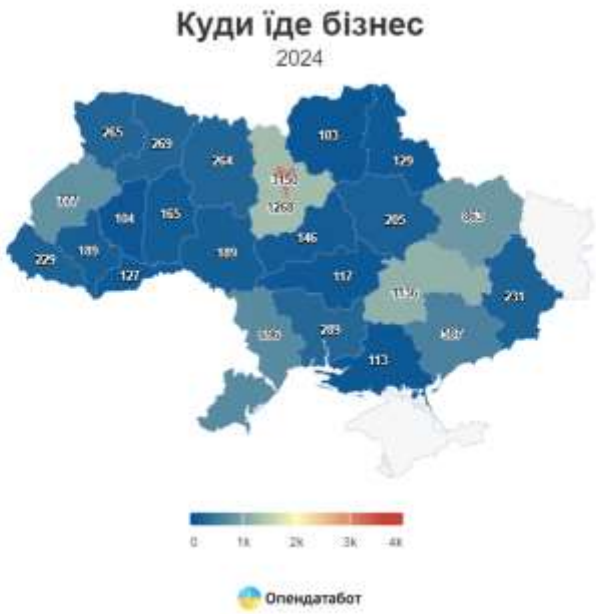


Рис.2.7. Схема релокацій географічна

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

На перший погляд може здатися, що релокація виробництва в інші частини України не є такою складною задачею, як релокація в інші країни.

Проте, українські підприємства, які релокуються в інші регіони України під час війни, стикаються з численними труднощами та проблемами:

– високі витрати на переїзд та розміщення виробництва в новому місці. Релокація може знадобитися не тільки для самого виробництва, але і для переселення співробітників, що також вимагає значних фінансових зусиль. Крім того, підприємство може втратити значну кількість спеціалістів, які не захочуть переїжджати в інше місто або регіон;

– втрата зв’язку зі старими постачальниками та покупцями. Відновлення цих зв’язків може зайняти багато часу та зусиль, що може погіршити фінансове становище підприємства;

– вплив на якість продукції та терміни її виробництва. Відсутність досвідчених співробітників та необхідного обладнання може призвести до зниження якості продукції та затримок у виробництві;

– непередбачуваність політичної та економічної ситуації в країні, ризик виникнення потреби в повторній релокації.

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

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

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

Трансформація діяльності підприємства, тобто зміна галузі є одним з вимушених кроків, які мають відповідні недоліки та переваги.

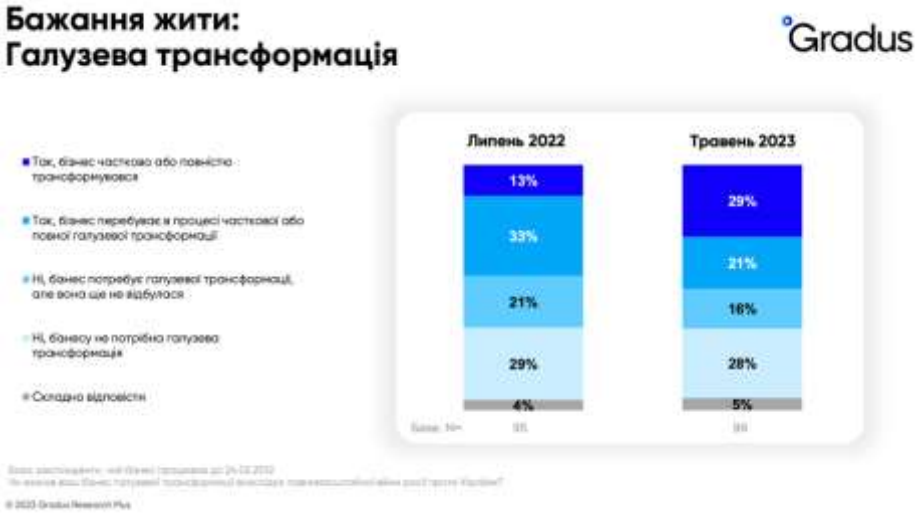


Рис.2.3. Трансформація бізнесу в умовах війни

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

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

– фінансові витрати, адже релокація виробництва може бути дуже дорогим процесом, оскільки підприємство повинно інвестувати в здійснення цього проекту, будівництво нового обладнання, найм нових працівників та інші витрати;

– правові та адміністративні питання, оскільки релокація виробництва пов’язана з різними правовими та адміністративними процедурами, які можуть бути складними та часоємними. наприклад, потрібно вирішити питання з перевезенням товарів та інші документальні питання;

– пошук та найм нових працівників, тому що, релокація виробництва може призвести до того, що підприємство повинно наймати нових працівників в іншій країні, що може бути дуже витратним та складним процесом;

– культурні різниці в при переїзді в іншу країну підприємство може стикнутися з культурними різницями, що може створити труднощі в комунікації та співпраці з місцевими партнерами.

Ризики, пов'язані з релокацією виробництва в інші країни під час війни, також можуть бути значними. Деякі з найбільш поширених ризиків включають:

– ризик втрати інтелектуальної власності: при релокації виробництва в іншу країну підприємство може стикнутися з ризиком втрати інтелектуальної власності, зокрема технологій, процесів виробництва, дизайну продуктів та ін.;

– ризик зміни законодавства, коли при переїзді в іншу країну підприємство може стикнутися з ризиком зміни законодавства, що може вплинути на його діяльність та прибутковість;

– ризик валютних коливань - релокація виробництва в іншу країну може призвести до ризику валютних коливань та втрати значної суми грошей, особливо у випадку, якщо міжнародний курс валют зміниться на користь іншої валюти;

– ризик залежності від нової країни: релокація виробництва в іншу країну може призвести до залежності від нової країни та її умов, що може бути непередбачуваним та призвести до великої втрати для підприємства [10].

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

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

Плюси релокації в ЄС для українських виробничих підприємств:

– стабільна політична обстановка. Бізнесове середовище в країнах ЄС характеризується стабільністю та прозорістю, що забезпечує надійні умови для розвитку підприємництва;

– допомога держав підприємцям. Українські компанії можуть користатися різноманітними програмами та підтримкою з боку держави ЄС, які сприяють стартапам, інноваціям та розвитку бізнесу;

– низький рівень або повна відсутність економічної злочинності. Ринки ЄС відзначаються низьким рівнем економічної злочинності, що сприяє створенню надійних та безпечних умов для підприємництва;

– гнучкі умови кредитування іноземців. У багатьох країнах ЄС існують спеціальні програми та умови для іноземних підприємців, що дозволяють отримати доступ до фінансових ресурсів та кредитування;

– можливість отримати посвідку на проживання та громадінство.

В деяких країнах ЄС відкривається можливість отримати посвідку на проживання для іноземних підприємців, що дозволяє стати резидентом та легалізувати свій бізнес;

– мінімальні перешкоди при відкритті бізнесу. У багатьох країнах ЄС існують спрощені процедури реєстрації та створення компаній, що сприяє швидкому запуску бізнесу.

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

– мовний бар'єр. Наявність різних мов та культурних особливостей в країнах ЄС може створити складнощі у комунікації та веденні бізнесу для українських виробничих підприємств;

– висока конкуренція. Ринки ЄС насичені виробничими підприємствами, що може призвести до підвищеної конкуренції та складнощів у залученні клієнтів;

– інше законодавство та податкова система. У кожній країні ЄС існують свої правила, норми та податкові системи, що вимагає адаптації та ознайомлення з новими правилами ведення бізнесу. В окремих країнах, наприклад, Фінляндії, для ведення бізнесу може бути обов'язковим отримання посвідки на проживання, що ускладнює процес релокації;

– відсутність партнерів. При релокації бізнесу можуть виникнути труднощі у встановленні нових партнерських зв'язків та мережі контактів;

– специфіка ринку та моделі поведінки споживачів.

Ринки ЄС можуть відрізнятися за своєю специфікою, моделями поведінки споживачів та культурними особливостями, що потребує аналізу та адаптації бізнес-стратегії.

Сфера сільського господарства є найбільш адаптивною та привабливою для інвестицій, вона забезпечується швидким оборотом коштів та необхідністю залучення додаткових кредитних ресурсів для реалізації технологічних процесів у сільському господарстві та дотримання технологій.

Табл.2.8 - Порівняння потенціалу для відновлення

Показник	Стан до війни (2021)	Стан під час війни (2023)	Потенціал після війни
Рілля, придатна до обробітку	32 млн га	Зменшено на 20-25% через окупацію та мінування	Відновлення до 30+ млн га, активне зрошення
Збір зернових (млн тонн)	86 млн тонн	52 млн тонн	85–90 млн тонн
Експорт агропродукції (млрд дол.)	$27 млрд	$23 млрд	$30+ млрд
Основні експортні товари	Пшениця, кукурудза, соняшникова олія	Менше кукурудзи, перевага на соняшнику	Розширення спектру (бобові, переробка, нові ринки)
Логістична інфраструктура	Порти Чорного моря, елеватори, залізниця	Обмежена — руйнування портів, перенавантаження залізниці	Модернізація портів, логістичні хаби
Інвестиційна активність	Стабільна, іноземні інвестори присутні	Зниження, більшість — внутрішні інвестори	Іноземні фонди, приватні агрохолдинги
Державна підтримка	Підтримка через держпрограми, субсидії	Обмежена, більшість — кредити під 5-7-9%	Комплексна стратегія підтримки, інфраструктурні гранти

Війна — це потужний зовнішній шок, який кардинально змінює умови ведення бізнесу. Для українських підприємств повномасштабне вторгнення Росії стало не лише випробуванням на виживання, а й каталізатором глибокої галузевої трансформації, перебудови виробничих процесів, логістичних ланцюгів і навіть корпоративної культури.

2.3. Галузева трансформація, як альтернатива релокації

Війна змінила споживчі пріоритети. Зросла потреба в товарах першої необхідності, генераторах, будматеріалах, медичних засобах і військовому спорядженні.

Це призвело до вибухового росту іпдприємницької активності в таких секторах, як:

– енергетичне обладнання (особливо альтернативне),

– логістика та транспорт,

– будівельні матеріали,

– IT та кібербезпека.

У той же час низка галузей, пов’язаних із внутрішнім туризмом, розвагами, ресторанним бізнесом і частиною легкої промисловості, зазнали серйозного падіння.

Логістичні трансформації – є оним з найбільш актуальних перетворень в галузях, оскільки існує проблематика і потреба саме в логістичних послугах.

Втрата традиційних маршрутів експорту (особливо морських) змусила бізнес адаптуватися:

– створювати альтернативні шляхи через Румунію, Польщу, Словаччину;

– перебудовувати ланцюги постачання;

– переносити виробництва ближче до західних кордонів.

Ці логістичні зміни вплинули і на собівартість продукції, і на темпи реалізації.

Вплив на трудовий потенціал і цифровізація є ключовим та радикальним.

Мобілізація, міграція і релокація змінили структуру ринку праці. Підприємства масово впроваджують дистанційні формати роботи, автоматизацію, електронний документообіг. Водночас зростає попит на кваліфікованих працівників у сфері виробництва та ІТ.

Роль оборонного замовлення є основним фактором трансформації.

Формується відносна нова галузь — військово-промисловий сектор, який інтегрує приватні підприємства у виготовлення БПЛА, бронетехніки, електроніки, засобів захисту, тобто засобів для оборони та ведення війни і з’являється місце в цьому секторі для малого бізнесу. Це дає імпульс для зростання машинобудування, електротехніки та виробництва композитних матеріалів.

Відновлення та ESG-трансформація, як напрям реалізації стартапів та малого бізнесу розвиваєттся паралельно трендам цифровізації.

Компанії, які мислять стратегічно, впроваджують принципи сталого розвитку та готуються до участі у програмах відновлення. ESG-комплаєнс (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) стає важливою умовою для доступу до міжнародного фінансування.

Галузева трансформація українського бізнесу в умовах війни — це не лише пристосування до виживання, а й точка росту. Бізнес, який вчасно переорієнтується, запроваджує інновації, нарощує адаптивність і соціальну відповідальність, зможе не тільки зберегти позиції, а й вийти на нові ринки та створити основу для майбутнього економічного прориву країни.

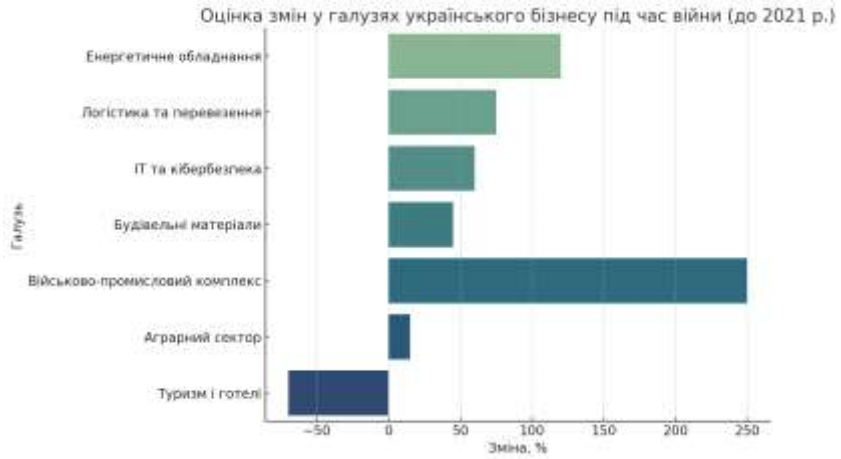


Рис. 2.5. Оцінка трансформаційних змін в економіці

Трансформація у сфері послуг: логістика та транспорт під час війни в Україні.

Сфера логістики та транспорту зазнала кардинальних змін з початком повномасштабної війни в Україні. Руйнування традиційних маршрутів, блокування морських портів, постійна загроза обстрілів інфраструктури та переміщення мільйонів людей створили безпрецедентні виклики для галузі. Однак ці ж обставини стали стимулом для її стрімкої трансформації та інноваційного оновлення.

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

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

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

Отже, більшість підприємств обрали для релокації інші регіони України через менші витрати та наявність державних програм.

Основними країнами релокації для українських підприємств за кордон стають країни Європейського Союзу, зокрема Польща, Німеччина, Болгарія, Бельгія та Естонія, які пропонують вигідні умови для бізнесу, розвинуту інфраструктуру та доступ до кваліфікованої робочої сили. Крім того, Туреччина, Румунія та Молдова також зарекомендували себе як привабливі місця для розміщення підприємств з різних галузей. Однак, перед здійсненням релокації необхідно ретельно вивчити всі аспекти ведення бізнесу в обраній країні, а також детально ознайомитися з податковим законодавством та регуляторними вимогами. Це допоможе уникнути непередбачених проблем та забезпечити успішне функціонування підприємства після релокації.

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

– географічне розташування підприємства та потенційної нової локації. Якщо підприємство розташоване на сході України, то релокація в інші регіони України може бути більш безпечною та менш коштовною, ніж релокація за кордон;

– наявність ринку збуту та постачальників у новій локації. Якщо підприємство виробляє товари або надає послуги, які є популярними в певному регіоні, то релокація в цей регіон може бути доцільною;

– вартість релокації. Релокація в інші регіони України може бути менш коштовною, ніж релокація за кордон, оскільки не потрібно оплачувати транспортування товарів через кордон;

– рівень політичної та економічної стабільності в новій локації. Якщо підприємство планує релокацію за кордон, важливо враховувати рівень стабільності в цій країні, щоб уникнути можливих ризиків для бізнесу;

– наявність кваліфікованої робочої сили. Якщо підприємство залежить від спеціалізованої робочої сили, важливо враховувати наявність такої робочої сили в новій локації;

– цінова політика. Якщо релокація підприємства здійснюється з метою зниження вартості виробництва, важливо враховувати ціни на матеріали, послуги та робочу силу.

Аналізуючи досвід інших підприємств, які вже здійснили релокацію своєї виробничої діяльності, можна встановити певні ризики та переваги цього

процесу. Попередні успішні приклади релокації свідчать про позитивні результати та підтверджують переваги такого кроку.

Також вони підтверджують, що цей стратегічний крок може мати значний позитивний вплив на розвиток підприємства в цілому, партнерства та сприяти досягненню його бізнес- цілей.

Ключові зміни та напрями трансформації - переорієнтація маршрутів

Закриття морських портів на півдні країни змусило логістичні компанії перенаправити вантажопотоки через західні кордони — Польщу, Румунію, Угорщину та Словаччину. Зросло значення автомобільних та залізничних перевезень через ці напрямки.

Виникла необхідність у гнучких схемах доставки — наприклад, комбінація залізничного транспорту, автомобільного та річкового. Це дозволяє уникати ризикованих ділянок та підвищити стійкість поставок та інвестиції у

внутрішню логістику та складування. Значна частина підприємств перенесла склади у центральну та західну частину країни. Водночас зріс попит на послуги відповідального зберігання, логістичних хабів та оптимізації ланцюгів постачання.

Таблиця 2.6. - Трансформація бізнесу по галузях

Галузь	Характер змін	Оцінка змін (% до 2021)
Енергетичне обладнання	Стрімке зростання попиту на генератори, інвертори, панелі	120.0
Логістика та перевезення	Розвиток альтернативних маршрутів, зміна логістики	75.0
IT та кібербезпека	Зростання попиту на захист даних, дистанційні сервіси	60.0
Будівельні матеріали	Попит на відбудову пошкоджених будівель	45.0
Військово-промисловий комплекс	Залучення бізнесу до виготовлення БПЛА, броні	250.0
Аграрний сектор	Переорієнтація експорту через сухопутні коридори	15.0
Туризм і готелі	Падіння попиту через безпекові ризики	-70.0

Цифровізація та автоматизація є і трендом розвитку діючих підприємств, і підприємницькою ініціативою наразі інноваційною. Через високі ризики фізичних операцій та необхідність оперативного реагування на зміну ситуації, компанії масово впроваджують цифрові платформи управління ланцюгами поставок, трекінг вантажів у реальному часі, електронний документообіг. Спеціалізація на гуманітарних та оборонних вантажах є трендом часу. Багато логістичних операторів адаптували свої сервіси під транспортування товарів першої необхідності, ліків, техніки для ЗСУ. Утворився окремий сегмент волонтерських або змішаних комерційно-гуманітарних перевезень.

Компанії “Нова пошта” та “Укрпошта” не тільки зберегли функціональність в умовах війни, а й наростили обсяги внутрішніх перевезень, відкривши нові сортувальні центри ближче до західних областей. Також було запроваджено експрес-доставку за кордон, зокрема до країн ЄС.

Сфера логістики та транспорту демонструє приклад надзвичайної адаптивності та інновацій. Трансформація галузі стала необхідною умовою підтримки економіки, військових потреб та життя мільйонів громадян. У перспективі, досвід, набутий під час війни, може закласти основу для модернізованої логістичної системи з розширеною інтеграцією в європейський простір.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота бакалавра написана на актуальну для суспільного розвитку тему. Актуальність теми “Формування кадрового забезпечення ЗЕД промислового підприємства в умовах релокації” полягає в тому, що в умовах війни релокація бізнесу зовні виглядає, як єдиний спосіб вирішення проблем безпеки, як ключового фактору виживання підприємства.

У контексті воєнного стану в Україні бізнеси зазнають серйозного впливу на свою діяльність та економічну стійкість. Підприємства змушені шукати стратегії адаптації, зокрема використовують можливість релокації для забезпечення безпеки та збереження функціонування на належному рівні.

Програми підтримки релокації стають важливим інструментом для забезпечення стабільності бізнесу в умовах війни. Значущість гнучкості та стратегічного планування стає відчутним, оскільки підприємства шукають нові шляхи адаптації до змін. У цілому, підприємства активно пристосовуються до нових умов нестабільності. У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління кадрами підприєм ства – суб’єкту ЗЕД в релокації підприємств малого та середнього бізнесу, доведено, що підприємництво в період воєнних дій у країні відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стійкості та відновленні соціально-економічних процесів, розроблено механізм релокації підприємств МСБ в Україні.

Метою дослідження було розробка механізму релокації підприємств МСБ в Україні в умовах воєнного стану, як з тимчасово окупованих територій, з окупованих територій (які де-факто визнані окупованими), так і з небезпечних прифронтових територій, враховуючи ступень ризику, яка очікує підприємство. Релокація – непростий та дорогий процес. Необхідно розуміння та підрахунок витрат для виконання плану заходів з релокації, співставлення з вигодами та необхідність прикриття.

Для досягнення мети у роботі окреслено наступні завдання:

- дослідити вплив військової агресії на бізнес та економіку;

- висвітлити роль релокації підприємств у забезпеченні їхньої безпеки та стабільності;
- проаналізувати типову програму релокації підприємств та розробити механізм компенсації негативних наслідків релокації, що включає фактори впливу, нормативно-правову базу, заходи й алгоритм програми, характерні риси та стратегію релокації.

В роботі співставлено негативні та позитивні обставини, що виникають при релокації та прийнятты рішення стосовно доцільності здійснення релокацію умовного підприємства в певних обставинах, тобто:

- в разі, коли релокація є можливим варіантом розвитку подій і підприємство знаходиться в Україні, в регіоні, де існує помірний рівень небезпеки, який поступово зростає;
- у разі, коли релокація є необхідним варіантом існування підприємства, у зв'язку із певним зростанням рівня небезпеки для персоналу та майна підприємства;
- у разі, коли рівень небезпеки настільки високий, що ведення бізнесу вдається неможливим.

Також, необхідно розуміти, що переведення підприємства у інший простір принесе в якості результату негативні та позитивні наслідки, як для місцевої громади, бізнес-спільнот, так і для підприємства, яке певним чином повинно адаптуватись до нового середовища та знайти доступ до ключових факторів виробництва.

В якості висновків та рекомендацій необхідно розглянути можливість релокації або галузевої трансформації бізнесу, зміни основного виду операційної діяльності, в залежності від кон'юнктури ринку товарів та послуг, умов зовнішнього середовища при релокації бізнесу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Porter, M.E. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review. 1998. 76(6), p. 77-90. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: bit.ly/3rg0WqBf.

2. Hersh Shah. Risks Arising Out Of Wars And How Corporates Can Try To Reduce the Impact. Entrepreneur India, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.entrepreneur.com/en-in/business-news/risks-arising-out-of-wars-and-how-corporates-can-tryto/426861.

3. Павлиш О. Релокація бізнесу: скільки підприємств уже поновили роботу. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/17/690505/.

4. Шматковська Т. Релокейт підприємств у системі допомоги бізнесу в умовах воєнного стану. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://vnu.edu.ua/uk/news/relokeyt-pidpryyemstv-u-systemi-dopomohybiznesu-v-umovakh-voyennoho-stanu.

5. Бережна Т. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: bit.ly/3sPZZWz.

6. Бережна Т. Релоковано понад 800 підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: bit.ly/3Pabhws.

7. Александрова Г.М. Проблеми та перспективи розвитку страхування підприємницьких ризиків в Україні. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 1-4.

8. UNECE warns of high risks of industrial accidents in Ukraine and recalls the need for prevention, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://unece.org/media/press/365890.

9. Дія.Бізнес і Advanter Group. Дослідження стану бізнесу в Україні. 2023. 81 с.

10. Gradus Research Company. Опитування українського бізнесу. 2022. 15 с.

11. Мариненко Н.Ю. Релокація підприємств в умовах воєнного стану: успіхи та виклики. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних

економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали X Міжнародної науково- практичної конференції, 2023. С. 63-64.

12. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19.

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

13. Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану.

Постанова Уряду № 305 від 17.03.2022 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text.

14. Розпорядження Уряду № 246-р від 25.03.2022 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://document.vobu.ua/doc/10944.