

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

УДК 338.1:658

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.120-130>

Кудирко Л. П.¹, Обозний В. В.²

РЕЛОКАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ З РФ

¹ Державний торговельно-економічний університет,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра світової економіки,
вул. Кіото, 19, м. Київ,
02156, Україна,
тел.: 044 513 33 48,
e-mail: l.kudyrko@knute.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9089-7223>

² Державний торговельно-економічний університет,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра світової економіки,
вул. Кіото, 19, м. Київ,
02156, Україна,
тел.: 044 513 33 48,
e-mail: v.oboznyy_fmtp_1m_23_m_d@knute.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4728-4114>

Анотація. В статті досліджуються чинники та тенденції релокації вітчизняних компаній до країн ЄС та інших регіонів у зв'язку з розгортанням активним військових дій на території України. Метою дослідження є аналіз особливостей релокації українських компаній до країн ЄС у контексті війни з РФ. В перебігу дослідження було використано як загально-наукові, так і спеціальні методи, зокрема аналізу та синтезу, елементи компаративного аналізу, емпірико-статистичний метод, підходи інституціоналістського аналізу.

На основі узагальнення сучасних праць вітчизняних та зарубіжних науковців визначено, що в практиці міжнародного бізнесу можна спостерігати процеси суперечливої взаємодії стратегій офшорингу та рещорингу. Це у свою чергу змінює підходи до зовнішньої релокації національного бізнесу під впливом нових чинників, а саме активізації гасел неопротекціонізму в умовах COVID-19 та загострення геополітичних конфліктів. Зазначено, що чинники релокації вітчизняного бізнесу у більшості випадків зумовлюється впливом військових дій та їх деструктивними наслідками. Розглянуто фактори, що спонукають українські компанії до релокації як всередині країни, так і за її межі. Аналіз геопросторової структури переміщень вітчизняного бізнесу показав, що для зовнішньої релокації українські підприємці найбільше обирають країни ЄС. Ідентифіковано переваги та ризики, з якими стикається вітчизняний бізнес в новому для себе середовищі. Ознайомлення із кейсом вітчизняної компанії Ajax Systems, яка обрала в якості місця локації свого бізнесу Туреччину, показало, що додатковим фактором на користь вибору конкретного ринку є фіскальні переваги та наявність відповідної секторальної інфраструктури для ведення бізнесу.

Теоретична значимість дослідження полягає в поглибленні теоретичного розуміння процесів глобалізації та міжнародного підприємництва в новітню добу, а також в отриманні додаткового знання щодо механізмів стратегічного менеджменту в частині чинників впливу на міжнародну економічну експансію компаній в умовах загострення геополітичних конфліктів.

Практична цінність дослідження пов'язана із визначенням мотивації українського бізнесу при виборі конкретних країн релокації. Розуміння пріоритетності чинників інституційного середовища на основі виявлення географічної структури вибору зарубіжного ринку може

слугувати основою для підвищення ефективності регуляторної системи сучасної України за галузевими напрямками.

Перспективи подальших досліджень розглядаються в контексті оцінки рівня та джерел конкурентоспроможності українських підприємств в новому середовищі та можливостей імплементації успішних практик їх міжнародної підприємницької діяльності у вітчизняне регуляторне та підприємницьке середовище

Ключові слова: релокація, офшоринг, рещоринг, Україна, ЄС, Туреччина, експансія, стратегія, адаптація.

Kudyrko L. P.¹, Obozny V. V.²

RELOCATION OF UKRAINIAN BUSINESS IN THE CONDITIONS OF WAR WITH RUSSIA

¹ State University of Trade and Economics,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of International Economics,
Kyoto str., 19, Kyiv,
02156, Ukraine,
tel.: 044 531 48 72,
e-mail: l.kudyrko@knute.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9089-7223>

²State University of Trade and Economics,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of International Economics,
Kyoto str., 19, Kyiv,
02156, Ukraine,
tel.: 044 531 48 72,
e-mail: v.oboznyy_fmtp_1m_23_m_d@knute.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4728-4114>

Abstract. The article examines the factors and trends of relocation of domestic companies to EU countries and other regions in connection with the deployment of active military operations on the territory of Ukraine. The purpose of the study is to analyze the peculiarities of the relocation of Ukrainian companies to EU countries in the context of the war with the Russian Federation. In the course of the research, both general scientific and special methods were used, including analysis and synthesis, elements of comparative analysis, empirical-statistical method, approaches of institutional analysis.

Based on the generalization of modern works of domestic and foreign scientists, it is determined that in the practice of international business, processes of conflicting interaction of offshoring and reshoring strategies can be observed. This, in turn, changes approaches to the external relocation of national business under the influence of new factors, namely the activation of neo-protectionist slogans in the context of COVID-19 and the aggravation of geopolitical conflicts. It is noted that the factors of domestic business relocation are in most cases determined by the influence of military actions and their destructive consequences. Factors that encourage Ukrainian companies to relocate both within the country and abroad are considered. Analysis of the geospatial structure of domestic business movements showed that Ukrainian entrepreneurs mostly choose EU countries for foreign relocation. The advantages and risks faced by domestic business in a new environment have been identified. Familiarization with the case of the domestic company Ajax Systems, which chose Turkey as the location of its business, showed that an additional factor in favor of choosing a specific market is fiscal advantages and the availability of appropriate sectoral infrastructure for doing business.

The theoretical significance of the research lies in the deepening of the theoretical understanding of the processes of globalization and international entrepreneurship in the modern era, as well as in obtaining additional knowledge about the mechanisms of strategic management in terms of factors influencing the international economic expansion of companies in the context of worsening geopolitical conflicts.

The practical value of the study is related to determining the motivation of Ukrainian business when choosing specific relocation countries. Understanding the priority of the factors of the institutional environment based on the identification of the geographic structure of the choice of the foreign market can serve as a basis for increasing the efficiency of the regulatory system of modern Ukraine by branch.

Prospects for further research are considered in the context of assessing the level and sources of competitiveness of Ukrainian enterprises in the new environment and the possibilities of implementing successful practices of their international business activities in the domestic regulatory and business environment.

Keywords: relocation, offshoring, reshoring, Ukraine, EU, Turkey, expansion, strategy, adaptation.

Вступ. Із початком повномасштабної агресії з боку РФ, українська економіка зазнала вкрай негативних наслідків. Зокрема, мова йде про руйнування інфраструктури та виробничих потужностей підприємств, обмеження доступу бізнесу до ресурсів та ринків збуту, дестабілізація монетарної сфери, девальвація національної валюти, масова міграція населення тощо.

Згідно з оцінками експертів задля подолання матеріальних збитків від агресії станом на 31 грудня 2023 року загальна вартість реконструкції та відновлення України складатиме 486 млрд дол США протягом наступного десятиліття, що перевищує попередню оцінку на 75 млрд дол. США, яка становила 411 млрд дол США рік тому [11]. У таких складних умовах попри всі труднощі бізнес продовжує пристосовуватися до воєнного контексту, подолавши перший період дестабілізації і дещо скоригувавши негативні прогнози щодо свого майбутнього.

Підприємствам промисловості довелося переглядати свої стратегії, ураховуючи фактичну безальтернативність завдань поступового відновлення ланцюгів постачання сировини та компонентів, пристосування до нових умов збуту продукції. Для деяких із них в якості нагального постало питання релокації частини виробництва в безпечніші регіони. За таких нових для підприємства викликів продовжили працювати та утримувати виробництво власної продукції. І це виявилось більш досяжним завданням, ніж нова проблема, яка стосується гострого дефіциту кадрів. Звичайно ж, різні види діяльності диференціюються за пріоритетністю найбільших проблем, що постали перед українським бізнесом. Разом з тим перелік найбільш вагомих із них є цілком зрозумілим. Це - невизначеність щодо майбутнього, обмежені ресурси, логістичні проблеми, дефіцит кваліфікованих кадрів, зниження попиту на внутрішньому ринку.

Проблематика переміщення виробничих підприємств за межі національних ринків є багатоаспектною. Вона торкається і питань інтерналізації виробництва та збуту, і ресурсної та фіскальної оптимізації компаній, і деструктивного впливу внутрішніх чинників країни походження на підприємницьку діяльність. Все це у підсумку спонукає до виведення потужностей та фінансових ресурсів за кордон. Такий транскордонний трансфер виробничих потужностей та капіталу суттєво впливає на подальший економічний розвиток країни походження бізнесу, а також на світову економіку у цілому та економіку окремих регіонів. Адже це напряду впливає на економічне зростання країн, що є реципієнтами нових виробництв, розвиток їх інноваційного та експортного потенціалу.

У випадку із українськими підприємствами питання релокації бізнесу гостро постало з моменту розгортання активних військових дій по всій території України і є скоріше вимушеною стратегією, ніж логічним етапом еволюції національного капіталу, що потребує подальшої експансії.

Рішення щодо розміщення виробництва є достатньо дискусійною темою в теорії міжнародних економічних відносин з позицій макроекономічних аспектів, воно приваблює увагу теоретиків та практиків в рамках теорії організацій та трансакційних витрат, концепції управління ланцюгами постачання в міжнародному бізнесі. Якщо донедавна ключову увагу приділялося питанням офшорингу, тобто перенесенню

потужностей за кордон, то останні роки під впливом низки політичних та безпекових міркувань все активніше в епіцентрі наукового дискурсу опиняється проблематика рещорінгу - повернення бізнесу під національну юрисдикцію. Так, в колективній праці Л. Фратоккі, А. Анкарані, П. Барб'єрі, К. Ді Мауро, Г. Насімбені, М. Сартор, М. Віньолі, А. Заноні офшоризація виробничої діяльності в країні з низькими витратами оцінюється з огляду управлінських викликів для компаній, а також поглиблення економічних та соціальних проблем на рівні національних економік у цілому[3]. Мова йде зокрема про те, що завдяки зовнішній релокації бізнесу з США та країн Європи відбулася деіндустріалізація їх економічного потенціалу, згорання виробництва промислової продукції на власній території. Для національних індустрій це призводило також до скорочення робочих місць в промисловості та поступової втрати кадрового потенціалу по певним видам промислової діяльності. Разом з тим науковцями зауважено, що в останній період посилюється зворотна тенденція щодо рещорінгу. Хоча ця проблематика потребує більш розлогого пояснення його мотивацій та закономірностей. Адже вочевидь виникає проблема досягнення балансу між інтересами держави, яка ініціює рещорінг, та транснаціонального бізнесу, що керується у першу чергу комерційними цілями.

В науковій публікації Н.К. Джайн, Т. Котарі, та В. Кумар пояснюється, що рішення щодо локалізації бізнесу за межами країни походження набувають великого значення як з огляду бізнесу, так і розвитку економічної науки[5]. Для менеджерів підприємств вибір місця розташування потужностей за кордоном може як підвищити, так і знизити прибутковість діяльності. З огляду економічної науки, цей напрямок дослідження є важливим з позицій обґрунтування новітніх трендів в прямому іноземному інвестуванні (ПІІ) та визначення комбінаторного впливу сукупності зовнішніх та внутрішніх детермінант, які демонструють складний взаємозв'язок та суперечливий характер прояву.

В дослідженні С.К. Бхаумік, С. Естрінта, Р. Нарула піднімається питання щодо вагомого впливу політико-правового середовища країни, що приймає компанії-нерезиденти для локалізації їх господарської діяльності[2]. І якщо донедавна ключове значення мало отримання місцевими політичними елітами певних преференцій від співпраці із міжнародними компаніями, то нині важливим є досягнення більш комплексних макроекономічних ефектів від прийому капіталу іноземної компанії. Це і питання позитивних змін в сфері зайнятості, і посилення інноваційності економіки, і підвищення добробуту у країні у цілому.

З початком війни вітчизняні дослідники також зробили свій внесок в розкриття проблематики зовнішньої релокації національного бізнесу. Так, Н. Зеліско розглядає релокацію вітчизняних підприємств як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану[8]. О. Захарова визначає, що релокацію підприємств за межі національного ринку нинішньої України варто розглядати з позицій середньо-та довгострокових цілей та вбачати у ній потенціал для її повоєнного відновлення[7].

О.Ковалик та А.Шардакова акцентують увагу на причинах вибору релокації, геопросторовій структурі та факторах впливу на релокацію підприємницької діяльності, а також перевагах та ризиках цих важливих стратегічних рішень [9]. Автори підкреслюють, що релокацію варто розглядати в площині еволюції стратегії, що може позитивно вплинути на розвиток підприємства. Процак К. та Просович О. здійснили аналіз релокації українського бізнесу в сучасних умовах з позицій проблем, які виникають при цьому[1].

Незважаючи на достатньо значну кількість робіт по даній темі, нинішні умови невизначеності формують нові виклики, адже мова може йти про складнощі інтеграції українського бізнесу в нове середовище, яке за своїми політико-правовими, економічними та соціокультурними чинниками істотно відрізняється від вітчизняного ринку. Чи всім підприємствам вдасться подолати нові для себе виклики? Наскільки прийнятною є стратегія релокації бізнесу з точки зору ризиків неповернення після війни під юрисдикцію України. Ці та низка інших питань виникають та потребують відповідей.

Постановка завдання Метою даної статті є аналіз особливостей релокації українських компаній до країн ЄС у контексті війни з рф. В перебігу дослідження було використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи, зокрема аналізу та синтезу, елементи компаративного аналізу, емпірико-статистичний метод, підходи інституціоналістського аналізу. На основі даних вітчизняної статистики, офіційних документів та медіа-публікацій розкрито вектори вимушеної зовнішньої експансії українського бізнесу.

Результати. Релокація бізнесу для вітчизняних компаній донедавна не була поширеною, а практичний досвід переміщення виробничих потужностей практично відсутній. Однак, поточні обставини війни змусили ухвалювати швидкі рішення в непередбачуваному середовищі, забезпечуючи роботу переселенцям та зберігаючи виробничі можливості.

Оскільки підприємницька діяльність відіграє важливу роль у розвитку сучасних індустрій, а також у протидії загроз і ризиків для національної та фінансово-економічної безпеки регіонів, збереженні та розвитку бізнес-потенціалу та промислового капіталу, її активізація є пріоритетом в умовах війни як для самих підприємств, так і економічної політики держави. Для підприємств, які опинилися в зонах активних бойових дій, виникла необхідність релокації в безпечні регіони України або за кордон для забезпечення діяльності та подальшого розвитку.

Згідно з даними Міністерства економіки України станом на жовтень 2023 року, близько 840 підприємств вже переїхали у більш безпечні місця, з них понад 667 встигли відновили свою діяльність на новому місці [10]. Більшість компаній обрали Закарпатську та Львівську області як нове місце для своєї діяльності — відповідно 120 і 199 підприємств. До популярних регіонів для підприємців також увійшли Чернівецька область з 78 релокаціями та Івано-Франківщина - з 70. З іншого боку, найменш популярними виявились Одеська область із лише 3 компаніями, Житомирська область - з 6 компаніями та Кіровоградська область - з 17 (Рис. 1).

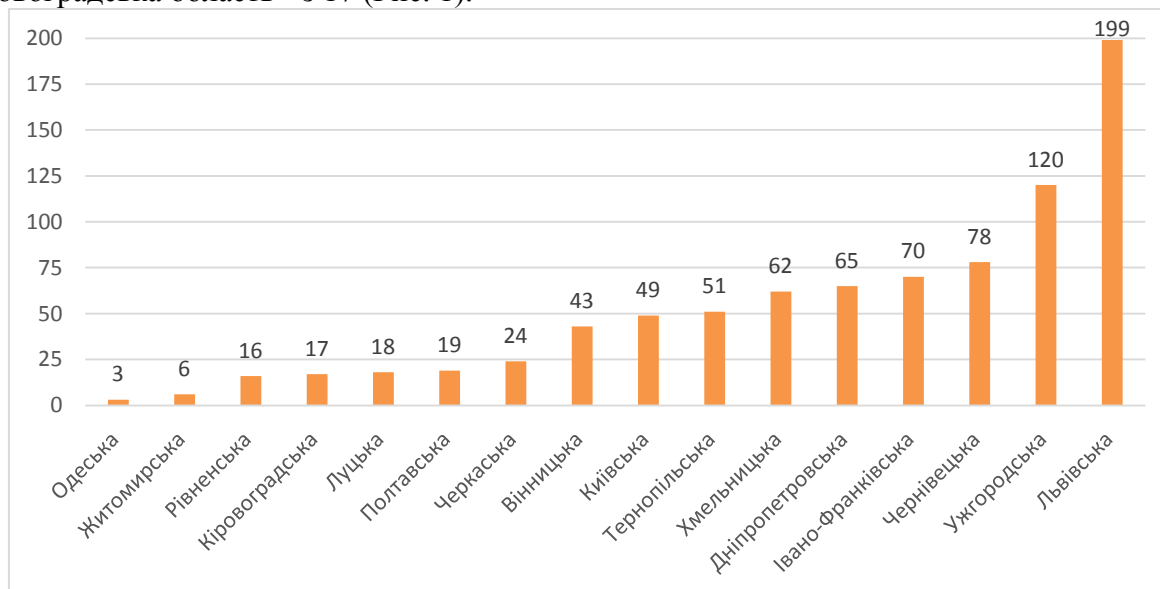


Рис. 1. Кількість релокованих підприємств в Україні, одиниць

Fig.1. The number of relocated enterprises in Ukraine

Джерело: сформовано на основі [10]

Перенесення підприємства на нову територію є важливим інструментом для втілення бізнес-стратегії компанії. Менеджери, які розглядають релокацію як частину стратегії розвитку, повинні усвідомлювати, що цей процес є складним з технічної, юридичної та етичної точок зору, а також потребує значних фінансових витрат і несе ризики [8, с. 42]. Тому перед прийняттям рішення про релокацію підприємствам слід

провести аналіз бізнес-середовища, який дозволить сформулювати вимоги до місця, куди переноситься бізнес, та умови для релокації підприємств.

Можна виділити такі критерії, що можуть забезпечити успіху в нових для підприємства умовах [7, с. 135]:

- сприятливе ставлення регіональної влади до переселених підприємств і її бажання створити найбільш комфортні умови для їх функціонування;
- доступ до сировинних ресурсів та розвинена логістична мережа у регіоні;
- платоспроможний попит місцевого населення та достатня ринкова потенціальна споживча база для продукції чи послуг;
- можливості для забезпечення гідного проживання працівників та керівництва підприємства та членів їх сімей, які були змушені змінити місце проживання у зв'язку з релокацією підприємства;
- наявність серед місцевого населення кваліфікованих фахівців, які можуть зайняти вакансії та вільні робочі місця на релокованому підприємстві.

В сучасних нестабільних умовах багато власників підприємств розглядають можливість перемістити свій бізнес не тільки в межах України, а й за кордон. Спеціалізовані компанії, що діють у сферах ІТ, професійних послуг (наприклад, маркетингу, консалтингу, дизайну) та медичного обслуговування, є найбільш схильними до такого переїзду. В свою чергу основними країнами для релокації стали країни Європейського Союзу (зокрема Польща, Німеччина, Болгарія, Бельгія, Естонія), Туреччина та Молдова [12].

Прийняття рішення про релокацію за кордон потребує аналізу ризиків та переваг такого кроку, а також складання докладного переліку завдань з релокації. Важливо мати на увазі, що витрати на релокацію включають не лише фізичне переміщення меблів, документів та обладнання, а й багато інших витрат, які починаються з моменту ухвалення рішення та тривають після переїзду підприємства.

При плануванні релокації варто звернути увагу на такі аспекти: стабільність політичної та економічної ситуації, міжнародний статус країни, гарантії безпеки для іноземних інвесторів. Також важливо оцінити ризики, пов'язані з міжнародними відносинами між дружніми та недружніми регіонами (наприклад, країнами Євросоюзу, Туреччиною, країнами Середньої Азії), з урахуванням місця виробництва та експорту продукції.

З погляду юридичних аспектів, релокація за кордон є процесом, який вимагає більше часу та зусиль порівняно з переміщенням в межах країни. Підприємцям необхідно знаходити нове місце в іншому бізнес-середовищі, пристосовуватися до іншого законодавства та податкової системи, а також гнучко реагувати на потреби нових клієнтів. Українські підприємці вважають основними перешкодами для введення бізнесу в країни Європейського Союзу: високий рівень конкуренції; складнощі у відкритті та започаткуванні господарської діяльності; проблеми з пошуком кваліфікованого бухгалтера, що розуміє бухгалтерський облік у ЄС; мовні бар'єри, пов'язані з необхідністю ведення обліку та документації на мові країни реєстрації та інші.

Релокація за кордоном або імміграція бізнесу, зазвичай, охоплює два ключових аспекти: закриття бізнесу в Україні та реєстрацію і початок діяльності в іншій країні [1, с. 86]. Перенесення підприємства до іншої країни можливе лише в разі відповідності всім вимогам, що встановлені конкретною державою. Навіть у межах Європейського Союзу список необхідних документів, обсяги капіталу та інші умови можуть значно відрізнятися. Також можуть існувати вимоги щодо екологічної безпеки, обов'язковості отримання ліцензій, наявності контрактів з партнерами в даній країні і т. д.

Уникнення всіх цих проблем і ризиків є вельми складною задачею. Тому підприємствам, які розглядають можливість релокації виробництва в іншу країну під час конфлікту, слід ретельно врахувати всі можливі наслідки і зважити їх проти можливих вигод.

Якщо оцінювати первинний досвід з релокації вітчизняних підприємств саме закордон, то варто вказати на те, що в основному вона відбувається до країн Європейського Союзу. Це складає 62% тих підприємств, хто полишили Україну (Рис. 2). Вибір Європейського Союзу як нового напрямку для розвитку відкриває перед українськими підприємствами широкі перспективи, але водночас вимагає ретельного аналізу та планування.

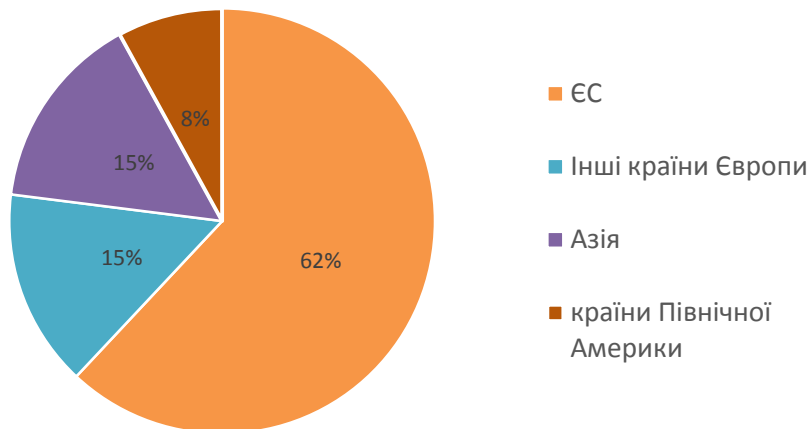


Рис. 2. Напрями релокації українського бізнесу за кордон, %
Fig.2. Directions of relocation of Ukrainian business abroad, %
Джерело: сформовано на основі [4, с. 7]

У першу чергу увагу вітчизняних підприємців притягує те, що у країнах ЄС бізнесове середовище відзначається стабільністю та прозорістю, що забезпечує надійні умови для розвитку підприємництва. Українські компанії можуть скористатися різноманітними програмами та підтримкою від держав ЄС, які сприяють стартапам, інноваціям та розвитку бізнесу. Також привабливим є те, що ринки ЄС характеризуються низьким рівнем економічної злочинності, що створює надійні та безпечні умови для підприємництва. Не можливо не звернути увагу і на те, що у багатьох країнах ЄС існують спеціальні програми та умови для іноземних підприємців, що дозволяють отримати доступ до фінансових ресурсів та кредитування. Також деякі країни ЄС надають можливість отримати посвідку на проживання для іноземних підприємців, що дозволяє стати резидентом та легалізувати свій бізнес. Звісно українські компанії притягує той факт, що більшість країн ЄС мають спрощені процедури реєстрації та створення компаній, що сприяє швидкому запуску бізнесу [9, с.57].

Разом з тим окрім переваг перенесення бізнесу до ЄС існують і певні виклики, з якими можуть стикнутися підприємства. Першочерговим є різноманітність мов та культурних особливостей у країнах ЄС, що може ускладнити комунікацію та ведення бізнесу для українських компаній. Бізнесменам не потрібно забувати, що ринки ЄС насичені виробничими підприємствами, що може призвести до зростання конкуренції та складнощів у привабленні клієнтів. Окрім цього, кожна країна ЄС має свої правила, норми та податкові системи, що вимагає адаптації та ознайомлення з новими правилами бізнесу. Наприклад, у Фінляндії для ведення бізнесу може бути обов'язкове отримання посвідки на проживання, що ускладнює процес релокації. Також при релокації бізнесу можуть виникнути труднощі у встановленні нових партнерських зв'язків та мережі контактів. В решті решт, ринки ЄС можуть відрізнятися за своєю специфікою, моделями споживання та культурними особливостями, що вимагає аналізу та адаптації бізнес-стратегії [9, С.57].

Беручи до уваги ці аспекти, підприємцям, які розглядають релокацію свого бізнесу до країн ЄС, слід ретельно аналізувати переваги та ризики (Табл. 1). Важливою передумовою має стати ознайомлення з правовими та податковими нормами, а також

грунтовне розроблення своєї бізнес-стратегії для успішної адаптації та розвитку у новому середовищі.

Таблиця 1

Переваги і недоліки релокації бізнесу до країн ЄС

Table 1

Advantages and disadvantages of business relocation to EU countries

Переваги	Недоліки
Стабільна політична ситуація.	Мовні бар'єри
Підтримка підприємництва з боку держави	Висока конкуренція
Низький рівень або відсутність економічної злочинності.	Відсутність глибокого знання про законодавство та податкову систему приймаючої країни.
Гнучкі умови кредитування для іноземців.	Відсутність та незначна кількість партнерів-контрагентів
Можливість отримання посвідки на проживання.	Специфіка ринків та моделей споживання
Мінімальні перешкоди при відкритті бізнесу	Негативне сприйняття місцевим бізнесом з позицій ризиків втрати ним частини свого ринку

Джерело: сформовано на основі [6-7].

На сьогоднішній день ключовими напрямками релокації для українських компаній в країни Європейського Союзу стають: Польща (47% підприємств обрали цей напрям), Німеччина (19%), Болгарія (12%), Бельгія (10%) та Естонія (8%), оскільки вони мають сприятливий бізнес-клімат, розвинуту інфраструктуру та кваліфіковану робочу силу [7, 12].

Багато підприємств малого та середнього бізнесу вперше розпочали активну діяльність на зарубіжних ринках через примусову необхідність переїзду та релокації. Компанії, які не мали значних активів, пов'язаних з Україною (виробництва, нерухомості, спеціалізованих ліцензій та дозволів), найшвидше впоралися з цим завданням. За 2 роки з початку повномасштабного вторгнення на територію України існує чимало прикладів переміщення доволі відомих та великих українських компаній (Рис. 3).

Нова Пошта	•розвиває мережу під брендом "Nova Post" у різних країнах за кордоном
Rozetka.ua	•розширила свою діяльність на ринок Польщі
Фармак	•розпочав будівництво заводу в Іспанії
Добродія Фудз (Agricom Group)	•відкрила торговий дім та склад у Варшаві
Ajax Systems	•запустила виробництво у Туреччині
Корпорація "Біосфера"	•придбала австрійський бренд Alufix та завод Alufix у Румунії
"Makeup"	•відкрив "ательє краси" у Польщі.

Рис. 3. Приклади українських релокованих компаній

Fig.3. Examples of Ukrainian relocated companies

Джерело: сформовано на основі [6]

Існує багато випадків, коли знищення українських активів змушувало власників стояти перед вибором - припинити бізнес або прийняти виклик та ризикнути перенести бізнес у інші країни, і багато підприємців обирали саме останню опцію. Доволі швидко

здійснити релокацію вдалось компаніям, які ще до початку вторгнення розглядали перспективу розширення свого бізнесу.

Чудовим прикладом є досвід переміщення компанії Ajax Systems, яка змогла розміститися у Туреччині. Представники компанії на багатьох прес-конференціях зазначали, що планували запустити міжнародне виробництво ще задовго до початку активних військових дій на території України. Перед тим як почати розширення, Ajax Systems вивчали досвід провідних міжнародних компаній, таких як The 3M Company, Johnson Controls та Toyota, які керують сотнями заводів у всьому світі. Незважаючи на те, що думки про розширення були присутні ще до початку війни, виробництво в Туреччині Ajax Systems розпочалося в жовтні 2022 року, що дозволило створити тривалу географічну різноманітність у виробничих процесах: два в Україні та один - у Туреччині [6]. Таким чином, на новому турецькому заводі Ajax Systems, площею 8300 квадратних метрів, де планується виробництво всієї лінійки пристроїв Ajax, уже працюють 100 людей, а загалом планується найняти 400.

Для релокації компанія розглядала Туреччину і Польщу, де вже була побудована логістична інфраструктура, наявний офіс і команда. Однак компанія підійшла детально до цього питання, та з'ясувала, що для них Туреччина виявилася більш прийнятним варіантом з огляду присутності вільної економічної зони. Це забезпечує особливий режим з нульовим податком на прибуток та пільгами при розмитненні. Крім того, в Туреччині Ajax Systems має доступ до значного людського капіталу та достатньо кваліфікованих фахівців у сфері виробництва [4].

Висновки. Ознайомлення із теоретичним підходами та практичними аспектами релокації національного бізнесу за межі країни походження, дозволило зробити певні висновки.

Транскордонна експансія компаній може розглядатися як елемент їх стратегічних намірів, та, водночас, є похідною впливу на підприємницьку діяльність низки чинників внутрішнього та зовнішнього походження. В практиці міжнародного бізнесу можна спостерігати процеси суперечливої взаємодії стратегій офшорингу та рещорингу, викликані активізацією гасел неопротекціонізму та захисту національного бізнесу в умовах COVID-19 та загострення геополітичних конфліктів.

Чинники релокації вітчизняного бізнесу у більшості випадків за останні роки зумовлюється впливом військових дій та їх деструктивними наслідками. Внутрішньорегіональні переміщення бізнесу мають підтримку з боку уряду та закріплюються заходами зі спрощення умов для ведення бізнесу. Більшість компаній не стоїть на місці та переміщують свої виробництва як всередині країни, так і за її межами. Аналіз геопросторової структури переміщень вітчизняного бізнесу показав, що для зовнішньої релокації українські підприємці найбільше обирають країни ЄС. З них по кількості бізнесів, що вже переїхали, переважає Польща, що зумовлено чинником близького розташування щодо кордону України та відносно нижчими мовними бар'єрами. Ознайомлення із кейсом вітчизняної компанії Ajax Systems, яка обрала в якості місця локації свого бізнесу Туреччину, показало, що додатковим фактором на користь конкретного ринку є фіскальні переваги та наявність відповідної інфраструктури для ведення бізнесу.

Перший досвід перебування українських компаній за кордоном засвідчив про відносно більш сприятливі умови щодо якості та швидкості багатьох сервісів сфери ІТ саме в Україні щодо держав нової локації. Це створює позитивні очікування того, що українські ІТ-компанії повернуться в Україну та внесуть свій гідний внесок у повоєнне відновлення економіки нашої держави.

Теоретична значимість дослідження полягає в поглибленні теоретичного розуміння процесів глобалізації та міжнародного підприємництва в новітню добу, а також в отриманні додаткового знання механізмів стратегічного менеджменту в частині чинників впливу на міжнародну економічну експансію компаній в умовах загострення

геополітичних конфліктів та активізації регуляторних практик держав на засадах нового економічного націоналізму та неопротекціонізму.

Практична цінність дослідження пов'язана із визначенням мотивації українського бізнесу при виборі конкретних країн релокації. Розуміння пріоритетності чинників інституційного середовища на основі виявлення географічної структури вибору зарубіжного ринку може слугувати основою для підвищення ефективності регуляторної системи сучасної України за секторальними напрямками.

Перспективи подальших досліджень розглядаються в контексті оцінки рівня та джерел конкурентоспроможності українських підприємств в новому середовищі та можливостей імплементації успішних практик їх міжнародної підприємницької діяльності у вітчизняне регуляторне та підприємницьке середовище.

1. Процак К., Просович О. Проблеми релокації українського бізнесу в сучасних умовах. В: Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 83–94. DOI: <https://doi.org/10.30837/978-617-8254-05-6>
2. Bhaumik S.K., Estrin S., Narula R. Integrating host-country political heterogeneity into MNE–state bargaining: insights from international political economy. *Journal of International Business Studies*, 2024. №55. P. 157–171. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00651-w>
3. Fratocchi L., Ancarani A., Barbieri P., Di Mauro C., Nassimbeni G., Sartor M., Vignoli, M., Zandoni A. Motivations of Manufacturing reshoring: An interpretative framework. *International journal of physical distribution & logistics management*. 2016. STAMPA. №46(2). P. 98–127. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0131>
4. Gradus Research Company. Опитування українського бізнесу. 2022. 15 с. URL: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf
5. Jain N.K., Kothari T., Kumar V. Location Choice Research: Proposing New Agenda. *Manag Int Rev*, 2016. № 56. P 303–324. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0271-6>
6. Бабенко М. Іспанія, Туреччина, Польща. Куди йдуть українські бізнеси для розвитку та прибутків. URL: <https://focus.ua/uk/economics/559445-nova-poshta-v-polshi-ajax-systems-v-turechchini-farmak-v-ispaniyi-ukrayinski-kompaniyi-vijshli-na-mizhnarodnij-rinok-pid-chas-vijni> (дата звернення 12.03.2024)
7. Захарова О. Релокація підприємств як інструмент відновлення економіки України. *Економіка підприємства: теорія та практика*: 36. праць (м. Київ, 13 жовтня 2022 р.) 134–136. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4260/1/22-5750_removed.pdf. (дата звернення 12.03.2024)
8. Зеліско Н. Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics*. 2023. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038>
9. Ковалик О., Шардакова А.Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4 (68). С. 50-60. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.5>
10. Собенко Н. 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони. URL: <https://suspilne.media/600097-840-pidpriemstv-v-ukraini-pereihali-cerez-vijnu-u-bezpecni-regioni-opendatabot/>. (дата звернення 12.03.2024)
11. Спільний пресреліз ООН, Світового Банку, Європейської комісії та уряду України. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. 2024. URL: <https://ukraine.un.org/uk/260758-оновлена-оцінка-потреб-україни-на-відновлення-та-відбудову>. (дата звернення 12.03.2024)
12. Терещук А. Релокація бізнесу в Україні та в ЄС. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s#:~:text=Релокація%20до%20ЄС,\)%20охорони%20здоров'я](https://biz.ligazakon.net/analytics/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s#:~:text=Релокація%20до%20ЄС,)%20охорони%20здоров'я). (дата звернення 12.03.2024)

References

1. Protsak K., and O. Prosovych. “Problems of relocation of Ukrainian business in modern conditions.” *Modern trends in sustainable development: theory, methodology, practice: a collective monograph*, edited by T. V. Polozova. Kharkiv, NURE, 2022, pp. 83-94, DOI: <https://doi.org/10.30837/978-617-8254-05-6>
2. Bhaumik, S.K., Estrin, S., and R.Narula. ”Integrating host-country political heterogeneity into MNE-state bargaining: insights from international political economy.” *Journal of International Business Studies*, no. 55, 2024, <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00651-w>
3. Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., and A. Zandoni. “Motivations of Manufacturing reshoring: An interpretative framework”. *International journal of physical distribution & logistics management*, no. 46(2), 2016, <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0131>
4. Gradus Research Company. *Survey of Ukrainian business*, 2022, gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf. Accessed 12 Mar. 2021.

5. Jain, N.K., Kothari, T., and V. Kumar. "Location Choice Research: Proposing New Agenda." *Manag Int Rev*, no. 56, 2016, <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0271-6>
6. Babenko, M. "Spain, Turkey, Poland. Where Ukrainian businesses go for development and profits." *Focus*, focus.ua/uk/economics/559445-nova-poshta-v-polshi-ajax-systems-v-turechchini-farmak-v-ispaniyi-ukrayinski-kompaniyi-vijshli-na-mizhnarodnij-rinok-pid-chas-vijni. Accessed 12 Mar. 2021.
7. Zakharova, O. "Relocation of enterprises as a tool for economic recovery of Ukraine." *Enterprise Economics: Theory and Practice: Collection of works (Kyiv, October 13, 2022)*, pp. 134-136. ER.CHDTU, er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4260/1/22-5750__removed.pdf. Accessed 12 Mar. 2024.
8. Zelisco, N. "Relocation of the enterprise as an instrument of economic security under martial law." *Bulletin of Lviv National Environmental University, AIC Economics Series*, 2023, pp. 38-43, <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038>.
9. Kovalyk, O., and A.D.Shardakova. "Prerequisites and experience of relocation of domestic manufacturing enterprises under conditions of uncertainty." *Economics: the realities of time. Scientific journal*, no. 4 (68), 2023, pp. 50-60, <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.5>
10. Sobenko, N. "840 enterprises in Ukraine moved to safe regions because of the war". *Suspilne.media*, suspilne.media/600097-840-pidpriemstv-v-ukraini-pereihali-cerez-vijnu-u-bezpecni-regioni-opendatabot/ Accessed 12 Mar. 2024.
11. "Joint press release of the UN, the World Bank, the European Commission and the Government of Ukraine. Updated assessment of Ukraine's recovery and reconstruction needs." 2024. *Ukraine.un*, ukraine.un.org/uk/260758-оновлена-оцінка-потреб-україни-на-відновлення-та-відбудову/ Accessed 12 Mar. 2024.
12. Tereshchuk, A. "Relocation of business in Ukraine and the EU". *Biz.ligazakon*, [biz.ligazakon.net/analytics/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-#:~:text=Relocation%20to%20the%20EU,\)%20health%20care](https://biz.ligazakon.net/analytics/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-#:~:text=Relocation%20to%20the%20EU,)%20health%20care). Accessed 12 Mar. 2024.

УДК 339.1+338.2

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.130-140>

Бочко О. Ю.¹, Зарічна О. В.², Кубрак Н. Р.³

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ З УРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ

¹Національний університет «Львівська політехніка»
кафедра маркетингу і логістики,
вул. Митрополита Андрея, 5, Львів,
79000, Україна,
тел.: (032) 258-26-25
e-mail: bochkoolena@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3422-4654>

²Ужгородський національний університет
кафедра бізнес-адміністрування, маркетингу та
менеджменту,
вул. Заньковецької, 89, м.Ужгород,
88000, Україна,
тел.: +38(0312)61-33-21
e-mail: olena.zarichna@uzhnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2947-8732>

³Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького,
кафедра маркетингу,
вул. Пекарська, 50, Львів,
79000, Україна,