

СТРАТЕГІЇ РЕЛОКАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ HIGH-TECH ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

©2024 ОЛЕХНІЦКА А., КНЯЗЕВИЧ А. О.

УДК 338.001.36
JEL Classification: M30

Олехніцка А., Князевич А. О.

Стратегії релокації українських high-tech підприємств під час війни

Повномасштабна війна дала поштовх для значних міграційних тенденцій, які спричинили кардинальні зміни в економіці України. Такі тенденції поширилися не тільки на людей з тимчасово окупованих територій, територій, на яких ведуться активні бойові дії та є загроза обстрілів, але й активізували релокацію підприємств. Постала необхідність швидкого переміщення активів підприємств, працівників і їх родин. Характер такого переміщення та підходи до його реалізації були різними, підтримувалися владою України й інших приймаючих країн і залежали переважно від фінансової спроможності підприємців, готовності до зміни місця розташування та комплексу суб'єктивних факторів, в тому числі виду господарської діяльності. Так, статтю присвячено вивченню процесів релокації українських високотехнологічних компаній, більшість із яких традиційно зосереджено саме в ІТ-секторі. Метою статті є дослідження стратегій релокації українських high-tech підприємств під час війни, визначення чинників впливу на прийняття та реалізацію рішень щодо релокації у критичних умовах і умовах невизначеності. Проаналізовано позитивні тенденції розвитку вітчизняної ІТ-сфери до повномасштабного вторгнення, у тому числі вихід на міжнародну арену як аутсорсера для західних країн. Розглянуто нові виклики, а отже, і нові можливості для розвитку технологій та галузі high-tech, які спричинила війна. Ідентифіковано поняття релокації, її типи та рівні. Визначено основні труднощі й ефективність релокації ІТ-фірм, які залежить від урахування локалізації, розміру витрат, залучення персоналу, клієнтів і партнерів, часу та зусиль, що передбачають релокацію, а також від репутації фірм і можливостей їх розвитку. Кожна релокація є унікальним явищем економічного та соціального характеру, і вплив на ІТ-фірму може варіюватися залежно від конкретних обставин. Досить важливими є планування та координація процесів релокації для максимізації переваг і зниження можливих негативних наслідків. Існує різниця у плануванні, координації та фінансуванні процесу переїзду між великими та малими ІТ-компаніями. Класифіковано фактори впливу на прийняття рішення щодо релокації. Розробка та реалізація стратегій релокації набували різних форм. ІТ-компанії продемонстрували високу адаптивність і незалежність дій в умовах невизначеності та загроз. У статті здійснено SWOT-аналіз українських high-tech підприємств, запропоновано типові сценарії розвитку подій під час релокації в умовах війни у вигляді матриці стратегій. Релокація українських ІТ-компаній відбувалася у значних масштабах, в деяких випадках ці процеси почали плануватися і навіть реалізовуватися ще до повномасштабного вторгнення з міркувань безпеки. Регіональна модель релокації відзначалася наявністю потужних регіональних ІТ-екосистем, спрямуванням на попередні ділові контакти та родинні зв'язки, переміщенням здебільшого у великі міста та діяльністю організацій підтримки українського бізнесу під час релокації в межах України та за кордон.

Ключові слова: релокація, міграція, економіка воєнного часу, масштабування бізнесу, сектор high-tech, ІТ-фірми, фактори релокації, стратегії релокації, сценарії релокації.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-158-166>

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 19.

Олехніцка Агнешка – доктор економічних наук, професор, директор Центру європейських регіональних та локальних досліджень, Варшавський університет (Краківське передмістя, 26/28, Варшава, 00-927, Польща)

Князевич Анна Олександрівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та бухгалтерського обліку, Гірничо-металургійна академія імені Станіслава Сташиця у Кракові (Алея Адама Міцкевича, 30, Краків, 30-059, Польща)

E-mail: akniazevych@agh.edu.pl

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5394-5599>

Researcher ID: <https://publons.com/wos-op/researcher/2052930/anna-kniazevych/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=36175930000>

UDC 338.001.36
JEL Classification: M30

Olechnicka A., Kniazevych A. O. Strategies for Relocation of Ukrainian High-Tech Enterprises During the Wartime

The full-scale war gave impetus to significant migration trends that caused dramatic changes in Ukraine's economy. Such trends have spread not only to people from the temporarily occupied territories, territories where active hostilities are taking place and there is a threat of shelling, but also intensified the relocation of various enterprises. There was a need to quickly move the assets of enterprises, employees and their families. The nature of such relocation and approaches to its implementation were different, supported by the authorities of Ukraine and other host countries, and depended mainly on the financial capacity of entrepreneurs, readiness to change location and a set of subjective factors, including the type of economic activity. Thus, the article is devoted to the study of the processes of relocation of Ukrainian high-tech companies, most of which are traditionally concentrated in the IT sector. The aim of the article is to study the strategies of relocation of Ukrainian high-tech enterprises during the wartime, to determine the factors influencing the adoption and implementation of decisions on relocation in critical

conditions and conditions of uncertainty. The positive trends in the development of the domestic IT sphere before the full-scale invasion are analyzed, including entering the international arena as an outsourcer for Western countries. New challenges, and therefore new opportunities for the development of technologies and the high-tech industry caused by the war, are considered. The concept of relocation, its types and levels are identified. The main difficulties and efficiency of relocation of IT firms are defined, which depend on taking into account localization, the amount of costs, involvement of personnel, customers and partners, time and effort for a relocation, as well as on the reputation of firms and opportunities for their development. Each relocation is a unique economic and social phenomenon, and the impact on an IT firm may vary depending on the specific circumstances. It is quite important to plan and coordinate relocation processes to maximize benefits and reduce possible negative consequences. There is a difference in planning, coordinating, and financing the relocation process between large and small IT companies. The factors influencing the decision-making on relocation are classified. The development and implementation of relocation strategies took various forms. IT companies have demonstrated high adaptability and independence of action in the face of uncertainty and threats. The article conducts a SWOT analysis of Ukrainian high-tech enterprises, proposes typical scenarios for the development of events during relocation in the conditions of wartime in the form of a matrix of strategies. The relocation of Ukrainian IT companies took place on a significant scale, in some cases these processes began to be planned and even implemented even before the full-scale invasion for security reasons. The regional model of relocation was marked by the presence of powerful regional IT ecosystems, a focus on previous business contacts and family ties, relocation mainly to large cities, and the activities of organizations to support Ukrainian businesses during relocation within the borders of Ukraine and abroad.

Keywords: relocation, migration, wartime economy, business scaling, high-tech sector, IT firms, relocation factors, relocation strategies, relocation scenarios.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 19.

Olechnicka Agnieszka – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Director of the Center for European Regional and Local Studies, University of Warsaw (26/28 Krakow suburb, Warsaw, 00-927, Poland)

Kniazevych Anna O. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Finance and Accounting, Stanislaw Staszic Academy of Mining and Metallurgy in Krakow (30 Adam Mickiewicz Alley, Krakow, 30-059, Poland)

E-mail: akniazevych@agh.edu.pl

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5394-5599>

Researcher ID: <https://publons.com/wos-op/researcher/2052930/anna-kniazevych/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36175930000>

Постановка проблеми. Початок сучасної російсько-української війни датується квітнем 2014 року, коли були тимчасово окуповані частини Донецької та Луганської областей та анексований Крим (7 % території України). Незважаючи на значні загрози та всі спроби врегулювання кризових ситуацій, українській владі та суспільству в період з 2014 по лютий 2022 року не вдалося повернути окуповані території та дати відповідний опір російській агресії. Це призвело до незворотних руйнівних наслідків, коли 24 лютого 2022 року російські загарбники розпочали повномасштабне вторгнення з метою захоплення влади та повної окупації територій України. Героїчний супротив українського народу, значна військова, політична, фінансова та гуманітарна підтримка світової спільноти дозволяють протидіяти загарбницьким намірам Росії. Станом на серпень 2023 [1] загалом окуповано 18 % територій України (Автономна Республіка Крим, частини Луганської, Донецької, Харківської Запорізької та Херсонської областей), заміновано та зруйновано значну кількість об'єктів промислової та цивільної інфраструктури. До топ-10 найбільш постраждалих або повністю знищених промислових об'єктів металургійного комплексу належать Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча та «Азовсталь» (Маріуполь), машинобудівного комплексу – Мотор Січ (Запоріжжя), «Зоря-машпроект» (Миколаїв), Українські енергетичні машини (Харків), хімічної промисловості – Авдіївський коксохімічний завод (Авдіївка), виробництво цигарок – Філіп Морріс Україна (Харків), літакобудування – «Антонов» (Київ, Гос-томель) [12, с. 38].

За десять років до повномасштабного вторгнення, у період з 2012 до 2022 року популяція України налічувала

45,6 та 41,2 млн осіб відповідно [11]. За період з 2018 року по 2022 рік загальна кількість мігрантів складала 6,5 млн осіб. Тренди депопуляції за останні декади 2022 року сягнули значних масштабів та склали 11,1 млн осіб. За даними міжнародних організацій [8], 4,9 млн / 7 млн осіб емігрували за кордон, рятуючись від війни. Більше 9 млн українців покинули країну на початку повномасштабного вторгнення. Характерним для українських біженців є те, що в основному це жінки з дітьми та люди похилого віку, які рятується від війни та її руйнівних наслідків.

Польща стала лідером серед країн Євросоюзу щодо прийому українських біженців: у березні 2022 року зафіксовано 3,2 млн осіб – офіційна статистика перебування українців у Польщі разом з довоєнними роками та мігрантів [7]. Близько 900 тис. українців знайшли прихисток у Німеччині, 391 тис. – у Чехії, по 150 тис. у Туреччині та Італії. У Молдові, Румунії та Словаччині залишилося понад 80 тис. біженців [2].

Значні міграційні тенденції спричинили кардинальні зміни в економіці країни. Повномасштабна війна дала поштовх для релокації не тільки людей з тимчасово окупованих територій, територій, на яких ведуться активні бойові дії та була загроза обстрілів, але й підприємств. Постає необхідність релокації активів підприємств, працівників і їх родин. Характер такого переміщення та підходи до його реалізації були різними, підтримувалися владою України та інших приймаючих країн та залежали в основному від фінансової спроможності підприємців, готовності до зміни місця розташування та комплексу суб'єктивних факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій вказує на значне зацікавлення науковців та практиків перебігом

процесів релокації, її впливу на становлення економіки військово часу. Так, О. Мульська, І. Бараняк та І. Демків [4] розглядають релокацію як складний процес, що може набувати різних форм (повної, часткової, внутрішньої та зовнішньої релокації). С. Коробка у своєму дослідженні [14] зосереджується на правових та організаційних питаннях, описує плани надзвичайних дій щодо переміщення виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, що постраждали від бойових дій, у безпечні райони. О. Вашків [10] характеризує основні причини релокації, ключовими з яких виділяє забезпечення безпеки працівників, захист активів і підтримку бізнес-операцій. Т. Васильців, О. Левицька, О. Рудковська [9] досліджують міжнародне переміщення ІТ-сектора (зокрема до Польщі), яке окреслюють як загрозу для української економіки, фінансів та інноваційної екосистеми. Д. Полуніна [16] досліджує перебіг процесів релокації та обрані стратегії під час війни у формі кейсів. Ці та значна кількість інших публікацій вказують на прикладний характер і динамічність явища релокації підприємств у кризових умовах, що підтверджує актуальність теми дослідження. Також фокус статті саме на підприємствах сектора high-tech дозволяє деталізувати та поглибити наявні підходи, а також відмінності щодо трактування, специфіки та ідентифікації процесів релокації.

Метою статті є дослідження стратегій релокації українських high-tech підприємств під час війни, визначення чинників впливу на прийняття та реалізацію рішень щодо релокації у критичних умовах і умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сектор high-tech об'єднує різноманітні інноваційні ринки, включає інтелектуальні машини, системи та впровадження змін у виробничі процеси, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва та впровадження можливості гнучкої зміни асортименту.

Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку [6], галузь high-tech (високотехнологічна), окрім ІТ-індустрії, включає виробництво хімічних речовин, машин і обладнання, офісної техніки та комп'ютерів, електричних машин і апаратів, радіо-, телевізійного та телекомунікаційного обладнання, приладів, медичних інструментів, точних та оптичних приладів, годинників, автотранспортних засобів, причепів та напівпричепів, іншого транспортного обладнання, фармацевтичної продукції, літальних і космічних апаратів.

Традиційно більшість українських високотехнологічних компаній зосереджено в ІТ-секторі, який у 2021 році становив 4 % ВВП, 35 % експорту послуг і налічував 285 тис. співробітників [3]. До початку повномасштабної війни в лютому 2022 року існувало 5 великих ІТ-кластерів з розвинутою інституційною базою та необхідною інфраструктурою, які зосередили більшість технологічних підприємств у найбільших містах країни, таких як Київ, Харків, Львів, Одеса та Дніпро. Динаміка їх зростання зумовлювалася як ендегенними чинниками (інфраструктура, нормативно-правові стандарти та стандарти управління), так і екзогенними, такими як вимушене переміщення підприємств з окупованих територій у 2014 році.

Особливість ІТ-сфери полягає у тому, що створені нею продукти є результатом поєднання програмно-

технічних засобів, апаратного забезпечення, інтелектуального людського ресурсу, інформації та баз даних. На ринку ІТ-продуктів продуцентами можуть бути окремі ІТ-підприємства, ІТ-служби неспеціалізованих підприємств, суб'єкти ІТ-аутсорсингу, ІТ-консультанти, фахівці, що самостійно розробляють ІТ-продукти; зберігачі е-інформації. Споживачами ІТ-продуктів виступають вітчизняні та закордонні представники бізнесу, державного управління, некомерційного сектора, громадськість. Система регуляторів ринку, складові бізнес-середовища, ресурсного забезпечення, інфраструктури визначаються як загальними ринковими процесами у державі, так і специфікою ІТ-сфери [13, с. 44].

Аналізуючи тенденції розвитку вітчизняної ІТ-сфери до повномасштабного вторгнення, можна дійти до висновку, що Україна робила впевнені кроки щодо виходу ринку інноваційних послуг на міжнародну арену як аутсорсера для західних країн. Так, у 2019 році до рейтингу The 2019 Global Outsourcing 100 [5] потрапили 17 українських компаній, які займаються ІТ-аутсорсингом з розміщенням головних офісів у містах Київ, Харків, Дніпро та Львів. Назви деяких з них: SoftServe, Ciklum, Infopulse, ELEKS, Intellias, Sigma Software, N-iX, Miratech, AMC Bridge, Softengi, ProgramAce. Для порівняння: у 2015 році цих компаній у рейтингу було лише чотири. Кількість фахівців, які тоді працювали в українських ІТ-компаніях, – від 100 до 6 тис. осіб [19]. Також у рейтингу є закордонні компанії, у яких відкриті великі офіси в Україні: світова Luxoft, американські TEAM International Services та Softjourn. Все це позитивно впливало на покращення іміджу України на світовому ІТ-ринку та активізації її інформаційних послуг.

Якість української довоєнної екосистеми підтверджувалася багатьма міжнародними дослідженнями, результатом яких була відзначена, в тому числі, значна ефективність щодо розвитку стартапів. До причин продовження такої тенденції у період повномасштабної війни можна віднести компетентність персоналу, а також високу якість і перспективність української екосистеми. Крім того, робота в секторі high-tech в інших країнах, наприклад в США, не дає таких переваг, які наявні в українському бізнес-середовищі, але вимагає більших операційних витрат. Ключовими тенденціями розвитку сектора high-tech, які проявляються на регіональному та локальному рівнях, можемо розглядати також з позиції розширення стартап-діяльності [18]:

- зосередженість на проектах, пов'язаних із програмним забезпеченням (FinTech, InsurTech, освітні технології і HealthTech), а також напрямком DeepTech, який актуалізується з новими викликами з часів пандемії, а нині – війни;
- збільшення присутності в Україні іноземних фондів, серед яких присутній зростаючий інтерес до країн Східної Європи. Результатом є відкриття своїх представництв, відбувається оцінка доцільності інвестиційних цілей, сприяння розвитку регіональних ринків, венчурного капіталу та прямих інвестицій;
- концентрація інвестицій – обсяги інвестицій, які залучають стартапи, з кожним роком зростають.

Однак основна частка інвестицій (до 70 %) припадає на ті стартапи, що вже перебували на пізніх стадіях розвитку й інвестування;

- підвищення якості стартапів: з 2019 року значно зросла кількість стартапів, які пройшли міжнародні програми акселерації. Цей ринок оцінюється в 4–5 тис. стартапів, з приростом в 500 стартапів щорічно. Такі команди мають набори необхідних навичок щодо побудови відносин з інвесторами та механізмів їх зацікавлення;
- поява освітніх програм та університетів, орієнтованих на підтримку стартапів, співпраця освітніх закладів з IT-компаніями;
- широкий розвиток недержавної IT-освіти у вигляді численних онлайн-курсів і спеціалізованих бізнес-івентів;
- можливість створення на базах університетів, за прикладом міжнародного досвіду, реальних університетських R&D центрів, акселераторів і венчурних фондів, коли університети можуть безпосередньо створювати революційні стартапи та бути їх інвесторами;
- перехід до «розумних» грошей, якщо раніше стартапи були зацікавлені переважно в отриманні коштів, тепер вони очікують додаткової вартості від інвестора, оскільки розуміють, що експертиза та контакти досвідченого партнера можуть якісно прискорити запуск їхнього бізнесу та генерацію продажів [18].

Сучасна Україна сприяє розвитку інноваційних технологій, держава зацікавлена в амбітних проектах, у довоєнний період активно створювалися привабливі культурні й інфраструктурні умови для розвитку екосистем. Зараз компанії продовжують демонструвати стійкість і адаптивність в умовах повномасштабної війни, не втрачаючи при цьому ефективності й основних показників діяльності. Місією України на найближче майбутнє, беззаперечно окрім Перемоги, є поступове перетворення з експортера талантів та ідей на великого міжнародного гравця на ринку венчурного капіталу і на потужний інноваційний хаб Європи.

Попри розв'язану росією війну, спроби надломити та демотивувати українське суспільство, влада, військові, бізнес, волонтери та громадяни України продовжують боротьбу. Одними з найважливіших напрямів боротьби, звичайно, окрім військового, виступають економічний та інтелектуальний напрями. Війна здебільшого лише зміцнила мотивацію підприємців створювати локальні та регіональні продукти, підтримувати національну економіку, вихід українських підприємств на міжнародну арену, а також поставила нові виклики, а отже, і нові можливості для розвитку технологій та галузі high-tech.

Релокація – це комплексний процес часткового або повного фізичного переміщення активів, обладнання, працівників підприємства з одного місця в інше у межах країни або з однієї країни до іншої, що зумовлений об'єктивними причинами збереження та/або масштабування діяльності [15, с. 304].

Існують такі види релокації (рис. 1).

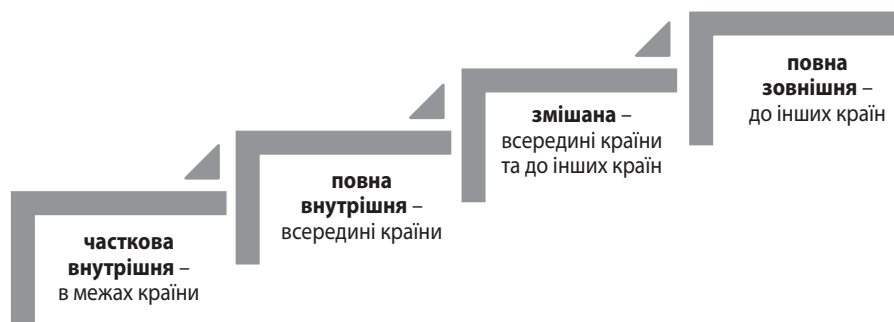


Рис. 1. Типи та рівні релокації українських підприємств в умовах війни

Джерело: власні дослідження авторок

Релокація підприємств визначається різними умовами її здійснення. Ці умови пов'язані зі споживанням електроенергії, газу та води; кількістю працівників і обладнання; шляхами транспортування; орієнтованими термінами встановлення обладнання на місці передислокації. Найважливішим фактором, що відображає реалії війни, є складність реалізації механізму релокації підприємств через бойові дії в Україні. Під час війни у найгіршому становищі опинилися певні продовольчі та промислові підприємства, ціллю яких були місцеві ринки, в умовно кращій ситуації – аутсорсингові компанії, які працювали на глобальному ринку. Так, виклики та загрози, що виникають в процесі релокації під час війни, умовно можна класифікувати таким чином [14]:

- економічні (припинення внутрішніх і міжрегіональних господарських зв'язків);
- організаційні (відсутність обладнаних місць для бізнесу, труднощі підключення до інженерних мереж, недостатня соціальна інфраструктура для значної кількості працівників);
- демографічні (відсутність кваліфікованих спеціалістів для монтажу (демонтажу) складного обладнання, втрата потенціалу робочої сили через міграцію);
- логістичні (блокування та порушення логістики постачання та продажів, складна логістика та тривале транспортування обладнання до місць переміщення).

Дослідження процесів оптимізації та адаптації підприємств IT-індустрії під час війни в Україні вказують на необхідність врахування як просторових (доступ до коворкінгів, оренда приміщень, обладнання, внутрішньофірмові комунікації), так і організаційно-правових аспектів (мобілізація працівників, заборона на перетин кордону, юридичні нюанси ведення бізнесу в іншій країні) релокації. Згідно з аналітикою [17], більшість фахівців IT-індустрії були залучені до релокації всередині країни, яка відбувалася до західних регіонів України (Львівська, Івано-Франківська й інші області), а також до міжнародної релокації (Польща, Німеччина й інші країни).

Український IT-сектор продовжує бути стратегічно важливим для економіки України. Він стрімко розвивався до повномасштабної війни, трансформувався під час бойових дій у міцний волонтерський фронт, став на шляху розробки, розвитку та застосування військових технологій, налагодження надійних та ефективних дій у кіберпросторі.

Основні труднощі та ефективність релокації IT-фірм залежить від врахування локалізації, розміру витрат, залучення персоналу, клієнтів і партнерів, часу та зусиль, що передбачають релокацію, а також від репутації фірм та можливостей їх розвитку. Щодо *локації*, то при виборі нового місця розташування має значення доступність технологічної інфраструктури, наявність кваліфікованого персоналу, рівень конкуренції, місткість ринків і розвиненість екосистеми нового місця розташування. Релокація, в тому числі в кризових умовах, є *витратною процедурою*. Це витрати на переїзд персоналу та їх родин, переміщення обладнання, а особливо інформації, оренда або придбання нових приміщень, інші адміністративні витрати. Повномасштабне вторгнення та продовження подальших воєнних дій впливають на психологічних *стан персоналу* та їх родин. Як наслідок, знижується ефективність роботи, спостерігаються ефект внутрішнього опору змінам на новому місці, сприйняття всіх дій тимчасовими і незначними. IT-фірми, також через неможливість релокації працівників з різних об'єктивних і суб'єктивних причин, зіткнулися з проблемою пошуку нових співробітників. Релокація може вплинути на взаємовідносини з *клієнтами та партнерами*. Має бути забезпечений плавний перехід і зберігання відносин з існуючими клієнтами, а також розуміння необхідності встановлення нових зв'язків з потенційними клієнтами та партнерами у новій локації. Релокація вимагає значних *зусиль і часу* від керівництва та персоналу фірм. Підготовка до переїзду, розробка плану дій, управління змінами та імплементація нових процесів є часо- та ресурсомістким завданням. Релокація може вплинути на *репутацію* IT-фірми. Важливо забезпечити налагоджену комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, пояснити необхідність релокації і її переваги. Релокація може відкрити нові *можливості для розвитку* IT-фірм. Це доступ до нових ринків, інноваційних технологій, партнерств і фінансування, що можуть сприяти зростанню та розвитку компаній.

Процеси релокації IT-фірм спричинили значний вплив на екосистеми відпливу бізнесу, поставили перед власниками підприємств нові виклики, що потребували нестандартних і швидких рішень, спровокували необхідність провадження діяльності в умовах підвищеного ризику та невизначеності.

У процесі дослідження українських підприємств high-tech нами було проведено широкий спектр інтерв'ю з організаціями та інституціями, що були переформатовані в період повномасштабної війни на військові рейки, спрямовували свою діяльність на релокацію українського бізнесу, його порятунком з місць бойових дій та адаптацію у тиллових областях, а також за кордоном у нових локаціях. Була детально проаналізована діяльність обласних військових адміністрацій України щодо адаптації релокованих підприємств (з особливим фокусом на тиллові регіони, що визначені на законодавчому рівні як місця релокації), адміністраціями найбільших польських міст, українських та польських громадських організацій, організацій допомоги та сприяння, що безпосередньо були включені у процеси релокації.

Відповідно до проведених інтерв'ю під час дослідження, специфіка релокації IT-компаній проявляється як ряд визначних характеристик. Це наявність попереднього досвіду ведення бізнесу в міжнародному середовищі; відсутність вимог до спеціального обладнання, складів, на відміну від виробничих підприємств; висока кваліфікація, визнаний досвід і мотивація українських IT-фахівців; адаптивність і незалежність у процесах переїзду. Більшість IT-фахівців мають досвід роботи з іноземними компаніями та окремими колегами з-за кордону, можливість зберегти попередніх клієнтів і досвід ведення бізнесу із замовленнями з різних країн світу. IT-бізнес не обов'язково вимагає офісу або спеціального обладнання чи складів. Досить мати комп'ютери, а сервери зазвичай знаходяться за кордоном. Співробітники можуть працювати вдома або у коворкінгах протягом певного періоду часу. Практично всі IT-фахівці вільно володіють англійською мовою, мають високі професійні навички, часто це молоді та мобільні працівники, які морально готові до переїзду та роботи в нових умовах, що розуміють переваги такого переїзду (безпека, стабільність, комфорт, зарплата та ін.). Українських IT-фахівців високо цінують за кордоном, тому їм легше підтвердити свою кваліфікацію, обґрунтувати професійні вміння та навички порівняно з іншими галузями. Характеристиками високого ступеня адаптивності та незалежності прийняття рішень пояснюється обмежена підтримка зі сторони різноманітних допоміжних інституцій, яка надається таким компаніям через їх високий рівень незалежності та швидку адаптацію в місцях переїзду. Деякі країни Європи, в тому числі Польща, пропонують особливі умови праці для іноземних IT-фахівців, що важливо при оформленні документів для отримання дозволу на роботу за кордоном.

Кожна релокація є унікальним явищем економічного та соціального характеру, і вплив на IT-фірму може варіюватися залежно від конкретних обставин. Досить важливими є планування та координація процесів релокації для максимізації переваг і зниження можливих негативних наслідків. Існує різниця у плануванні, координації та фінансуванні процесу переїзду між великими та малими IT-компаніями.

У дослідженні нами було вивчено декілька кейсів *релокації малих IT-фірм* як у межах країни, так і за кордон. Загальними рисами для такого типу фірм є високий рівень мобільності, самостійності та адаптації під час релокації, що дозволяє швидкими темпами налагодити операційну ді-

яльність та комунікаційні зв'язки на новому місці, вивчити ринок та виявити можливості для відновлення, утримання та розвитку господарської діяльності.

Аналіз перебігу явища релокації малих фірм у межах України відбувався шляхом ререєстрації господарської діяльності на новому місці, отримання працівниками статусу внутрішньо переміщеної особи. Це спроби відновлення операційних процесів і забезпечення цілісності колективів, що подекуди роз'їхалися в різні точки України та світу. Так, працівникам досліджуваних малих фірм було забезпечено місце для праці під час переїзду, організовано орендовані готелі для працівників та їх родин, надано фінансову допомогу для адаптації.

Водночас на фоні значної підтримки від власників фірм спостерігалися тенденція продовження праці в режимі постійного очікування повернення, складний психологічний стан працівників через постійну загрозу життю і здоров'ю та раптовий вимушений переїзд з різкою зміною всіх життєвих планів і перспектив. Забезпечення безпеки працівників під час війни є пріоритетним завданням в процесі релокації. Підприємці та власники фірм здійснювали необхідні заходи, щоб знизити ризик для себе та своїх працівників, впроваджуючи екстрені дії з евакуації. Також важливо було забезпечити психологічну підтримку працівникам, які стикнулися з травматичними подіями під час війни.

Вибір місця релокації малих ІТ-фірм супроводжувався рядом суб'єктивних чинників, в тому числі можливістю доступу до дешевшого ринку нерухомості, завчасно налагодженій у ковідні часи роботі онлайн, наявністю бізнес- та родинних зв'язків у новій локації. Діяльність фірм характеризується короткостроковим горизонтом планування, перебуванням у так званому режимі очікування подальшого розвитку та результатів військових подій. Поширеним кейсом є приклад подвійної релокації: вперше – з тимчасово окупованої території на початку війни у 2014 році – на захід України, і вдруге – під час повномасштабного вторгнення – за кордон.

Щодо перебігу процесів релокації фірм, що перемістилися за кордон, для реалізації господарської діяльності наприклад на території Польщі обов'язковим і необхідним було створення нового суб'єкта господарської діяльності, зміна податкової резиденції, легалізації діяльності працівників через відповідні правові механізми запропоновані державою. У власників фірм виникали певні труднощі

з відновленням цілісної роботи колективу, необхідністю пристосування до значної кількості бюрократичних процедур, в тому числі їх повільного перебігу. Ще одним прикладом провадження діяльності релокованих фірм до Польщі є організація роботи онлайн, що, внаслідок ефективно налагоджених комунікаційних зв'язків з усіма зацікавленими сторонами, дозволило знизити витрати на оренду офісних приміщень та їх експлуатацію.

Релокація великих ІТ-фірм відбулася в рамках прийняття важливих стратегічних рішень, які були спрямовані на досягнення різних цілей, в першу чергу порятунку працівників і збереження бізнес-одиниць. Рішення про релокацію були попередньо ретельно оцінені, відбувалася швидка, але послідовна оцінка потенційних місць розташування. Основними критеріями при прийнятті рішення про релокацію за кордон, звісно, окрім безпеки, були розвинена інфраструктура, податкові переваги, стабільність економіки та бізнес-екосистеми, наявність висококваліфікованої робочої сили тощо. ІТ-компанії розглядали переїзд до країн, де податкова політика сприяє їх діяльності – такою характеризують, зокрема, і Польщу. Деякі регіони або країни пропонують спеціальні податкові умови для притягнення інвестицій та бізнесу. Великі ІТ-фірми також надавали значну увагу соціальному аспекту релокації, забезпечували підтримку своїм працівникам, щоб полегшити їм адаптацію до нового місця проживання. Релокація надала великим ІТ-фірмам можливість розширення своєї глобальної присутності під час звернення до нових ринків, де попит на технології міг бути більшим. Одним із ключових чинників для релокації ІТ-фірм є доступ до висококваліфікованих і талановитих фахівців. Компанії шукають регіони або міста, де знаходиться значна кількість потенційних працівників із сфери технологій. Прийняття рішення про релокацію та послідовну обґрунтовану адаптацію фірм і працівників, вибір адаптивної до ситуації стратегії допоміг великим ІТ-фірмам максимізувати переваги релокації та знизити можливі ризики.

Узагальнюючи отримані результати досліджень, нами сформульовані фактори, які впливали на прийняття рішення щодо релокації. Їх варто класифікувати за трьома напрямками: просторові, організаційні та юридичні фактори впливу (табл. 1).

Таким чином, у процесі релокації відбувається зміна стратегії діяльності підприємства та бачення його розвитку, подекуди кардинально, можливі певні регулятивні за-

Таблиця 1

Класифікація факторів впливу на прийняття рішення щодо релокації

Фактори впливу на прийняття рішення щодо релокації		
просторові	організаційні	правові
<ul style="list-style-type: none"> ▪ доступ до коворкінгів; ▪ можливість оренди офісних і житлових приміщень, а також необхідного обладнання; ▪ наявність налагодженої внутрішньої комунікації 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ мобільність співробітників; ▪ необхідність релокації членів сімей працівників; ▪ інтеграція у середовище нового місця релокації 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ обмеження, пов'язані з мобілізацією; ▪ ререєстрація у відповідних органах державної влади (при релокації в межах країни); ▪ правові відмінності ведення бізнесу та питання легалізації (при релокації за кордон)

Джерело: власна розробка авторок

ходи в асортиментному ряді, зміни ринків збуту, споживчої аудиторії, систем комунікації, складу персоналу, постачальників і партнерів.

Особливо відчутним для української економіки, окрім безпосередньої загрози бойових дій, стали валютні коливання, проблеми з електроенергією, дефіцит палива та підвищення ціни на нього, значна зміна структури ринку праці. Такі негативні тенденції формують дефіцит ресурсів

і кваліфікованої робочої сили, відображаються на процесах і результатах ведення господарської діяльності.

Наступним етапом дослідження було формування SWOT-аналізу для українських high-tech підприємств під час релокації в умовах війни. Визначені сильні і слабкі сторони, можливості та загрози релокації (табл. 2), на основі яких в подальшому запропоновані типові сценарії розвитку подій у вигляді матриці стратегій (рис. 2).



Рис. 2. Сценарії релокації

Джерело: власна розробка авторок

Проведене дослідження дозволило сформулювати типові для релокації малого та середнього бізнесу стратегії:

- збереження та відновлення бізнес-операцій (для фірм, які сильно або частково постраждали від військових дій);
- диверсифікації (вихід на нові ринки, в тому числі експортні);
- зниження витрат (для виходу або підтримки бізнес-операцій на рівні, життєздатному під час повномасштабної війни);
- відродження бізнесу в радикально новому середовищі.

Матрицю сценаріїв, що відображають наявні ресурси та можливості та подальшу ефективність стратегій релокації IT-фірм, умовно можна поділити на певні сегменти, від найбільш оптимістичного (++) до найбільш песимістичного (- -) розвитку подій (рис. 2).

Зазначені стратегії пов'язані з подоланням низки викликів. Окрім збереження та відновлення бізнес-операцій фірми на новому місці, постає необхідність зниження витрат, активізації бізнесу в кардинально нових умовах. Компанії адаптуються до високої невизначеності та ризику. Горизонт стратегічного планування звужується виключно до формування короткострокових стратегій в нестабільних

умовах. Також фірми мали різноманітні підходи до релокації, часткове чи повне переміщення, а також можливість віддаленої роботи. Часто виникають випадки психологічних проблем, співробітники та їх сім'ї стикаються з труднощами адаптації в новому місці і пов'язаними з війною посттравматичними психологічними синдромами.

Висновки. Таким чином, значна кількість прикладів релокації українських підприємств дозволяє зробити висновки про можливість швидкої адаптації бізнесу до нових критичних умов. Ефективність цього процесу залежить від значної кількості факторів, у тому числі й суб'єктивного характеру.

Процеси релокації для багатьох вітчизняних підприємств стали поштовхом для виходу на зовнішні ринки. Особливу увагу бізнес став приділяти налагодженню системи електронної комерції. Ще більш актуальними стали питання кластеризації у місцях релокації, більший спектр можливостей виходу українських підприємств на зовнішні ринки збуту. Характерними є зміна стейкхолдерів підприємств, що відбувається, в тому числі, внаслідок територіального переміщення, а також фізичної відсутності можливостей демонтувати, перевезти та встановити на новому місці все необхідне обладнання для здійснення повного циклу господарської діяльності. Поширеним є залучення до виконання робіт спеціалістів на умовах аутсорсингу.

Релокація українських ІТ-компаній відбувалася у значних масштабах, в деяких випадках ці процеси почали плануватися і навіть реалізовуватися ще до повномасштабного вторгнення з міркувань безпеки. Регіональна модель релокації відзначалася наявністю потужних регіональних ІТ-екосистем (наприклад Львів в Україні та Краків і Варшава у Польщі), які були більш привабливими для переміщених ІТ-компаній; спрямуванням на попередні ділові контакти, родинні зв'язки та друзів; переміщенням здебільшого у великі міста з налагодженою комунікацією, наявністю філій компаній та можливостей для реалізації на новому місці; діяльністю організацій підтримки українського бізнесу під час релокації в межах України та за кордон.

Організація процесу релокації ґрунтувалася на:

- чіткому розумінні керівництвом фірм реальної ситуації у різних регіонах України і, відповідно, встановлення необхідності релокації, що дозволило не тільки врятувати бізнес, а в першу чергу працівників та їх сім'ї;
- необхідності завчасної систематизації, оптимізації та стандартизації операційних процесів, адміністративної ланки;
- розробці декількох варіантів стратегій дії у кризових ситуаціях;
- реальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища фірми, швидкої реакції на їх зміни шляхом прийняття відповідних рішень.

Що стосується розробки та реалізації стратегій, то можна стверджувати, що релокація набувала різних форм. ІТ-компанії продемонстрували високу адаптивність і незалежність дій в умовах невизначеності та загроз. Характерними є відмінності в алгоритмах релокації для великих і малих фірм: короткострокове планування для малого та середнього підприємництва порівняно зі стратегічною та гнучкою адаптацією у великих компаніях.

ЛІТЕРАТУРА

1. Map of the war in Ukraine // DeepStateMAP. URL: <https://deepstatemap.live/#6/49.438/32.053>
2. Dolmatova A. EBRD, USA and Sweden assess impact of war on SMEs in Ukraine // The European Bank for Reconstruction and Development. URL: <https://www.ebrd.com/news/2023/ebrd-usa-and-sweden-assess-impact-of-war-on-smes-in-ukraine.html>
3. Top 50 IT companies of Ukraine // DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-jan-2021/>
4. Mulska O., Baranyak I., Demkiv I. Modes and measures of business support during wartime: the case of the Carpathian region of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne*. Special Issue. 2023.
5. The 2019 Global Outsourcing 100. The Outsourcing World Summit // IAOP. URL: <https://www.iaop.org/GlobalOutsourcing100>.
6. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2022. URL: <https://www.oecd.org/>
7. Unia Metropolii Polskich. URL: <https://metropolie.pl/>
8. United Nations. URL: <https://www.un.org/en/>
9. Vasylytsiv T., Levytska O., Rudkovsky O. Consequences of the War for the Labour Market of the Carpathian Region of Ukraine: Priorities of Stabilisation Policy. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. Nr. 4 (90).

10. Вашків О.П. Організаційно-економічні аспекти релокації бізнесу у час воєнного стану в Україні // Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів : матеріали II-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 26–28 трав.2022 року). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 112–115.

11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

12. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення // Київська Школа Економіки. 50 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf

13. Карий О. І., Гальків Л. І., Цапулич А. Ю. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2021. Т. 5. № 1. С. 42–55.

14. Коробка С. В. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія : економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-14>

15. Олехнічка А., Князевич А. Механізми релокації українських підприємств // Дослідження інновацій та перспективи розвитку науки і техніки у XXI столітті : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, 10 листоп. 2022 р.). Львів – Торунь : Liha-Pres, 2022. С. 304–308.

16. Полуніна Д. Релокація ІТ-бізнесу в Україні: як найбільші аутсорсери рятували працівників від війни // The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/business/relokaciya-biznesu-2022-dosvid-najbilshih-it-kompanij>

17. Українське ІТ в перший місяць війни. Понад 60 % залишили свої домівки. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-war/>

18. Успішний стартап: від ідеї до масштабування // Prometheus. URL: https://apps.prometheus.org.ua/learning/course/course-v1:UkrainianStartupFund+S_STARTUP101+2023_T1/home

19. 17 українських компаній-аутсорсерів потрапили у світовий топ-100. DOU.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/news/outsourcing-top-100-2019/>

REFERENCES

“17 ukrainian companies-outsourcers entered the world top-100” [17 Ukrainian Outsourcing Companies Made It into the World Top-100]. DOU.ua. <https://dou.ua/lenta/news/outsourcing-top-100-2019/>

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Dolmatova, A. “EBRD, USA and Sweden assess impact of war on SMEs in Ukraine”. The European Bank for Reconstruction and Development. 2023. <https://www.ebrd.com/news/2023/ebrd-usa-and-sweden-assess-impact-of-war-on-smes-in-ukraine.html>

Karyi, O. I., Halkiv, L. I., and Tsapulych, A. Yu. “Rozvytok IT-sfery Ukrainy: chynnyky ta napriamy aktyvizatsii” [Development of the IT Sphere of Ukraine: Factors and Directions of Activation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*. Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», vol. 5, no. 1 (2021): 42–55.

Korobka, S. V. “Osoblyvosti relokatsii maloho pidpriemnytstva v umovakh viiny” [Peculiarities of Small Business Relocation in Wartime Conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Seriya : ekonomika ta upravlinnia. 2023. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-14>

"Map of the war in Ukraine". DeepStateMAP. 2023. <https://deepstatemap.live/#6/49.438/32.053>

Mulska, O., Baranyak, I., and Demkiv, I. "Modes and measures of business support during wartime: the case of the Carpathian region of Ukraine". *Studia Regionalne i Lokalne*, Special Issue (2023).

Olekhniiska, A., and Kniazevych, A. "Mekhanizmy relokatsii ukrainskykh pidpryemstv" [Mechanisms of Relocation of Ukrainian Enterprises]. *Doslidzhennia innovatsii ta perspektyvy rozvytku nauky i tekhniky u XXI stolitti*. Lviv - Torun: Liha-Pres, 2022. 304-308.

Polunina, D. "Relokatsiia IT-biznesu v Ukraini: yak naibilshi autorsersy riatuvaly pratsivnykiv vid viiny" [Relocation of IT Business in Ukraine: How the Largest Outsourcers Saved Workers from War]. The Page. <https://thepage.ua/ua/business/relokaciya-biznesu-2022-dosvid-najbilshih-it-kompanij>

"The 2019 Global Outsourcing 100. The Outsourcing World Summit". IAOP. 2019. <https://www.iaop.org/GlobalOutsourcing100>

"Top 50 IT companies of Ukraine". DOU. 2021. <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-jan-2021/>

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2022. <https://www.oecd.org/>

"Ukrainske IT v pershyi misiats viiny. Ponad 60 % zalyshyly svoi domivky" [Ukrainian IT in the First Month of the War. More Than 60% Left Their Homes]. <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-war/>

"Uspishnyi startup: vid idei do masshtabuvannia" [A Successful Startup: From Idea to Scaling]. Prometheus. [https://](https://apps.prometheus.org.ua/learning/course/course-v1:UkrainianStartupFund+S_STARTUP101+2023_T1/home)

apps.prometheus.org.ua/learning/course/course-v1:UkrainianStartupFund+S_STARTUP101+2023_T1/home

Unia Metropolii Polskich. 2022. <https://metropolie.pl/UnitedNations>. 2023. <https://www.un.org/en/>

Vashkiv, O. P. "Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty relokatsii biznesu u chas voiennoho stanu v Ukraini" [Organizational and Economic Aspects of Business Relocation During Martial Law in Ukraine]. *Pidpryemnytstvo ta lohistyka v umovakh suchasnykh vyklykiv*. Ternopil: ZUNU, 2022.

Vasylytsiv, T., Levytska, O., and Rudkovsky, O. "Consequences of the War for the Labour Market of the Carpathian Region of Ukraine: Priorities of Stabilisation Policy". *Studia Regionalne i Lokalne*, no. 4(90) (2022).

"Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnasli-dok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy za rik vid pochatku pov-nomasshtabnoho vtorhnennia" [Report on the Direct Damage to the Infrastructure from the Destruction Caused by Russia's Military Aggression Against Ukraine a Year after the Start of the Full-scale Invasion]. Kyivska Shkola Ekonomiky. https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.

Статтю прийнято до публікації 22.06.2024 р.