

Relocation of Ukrainian Business Amid the Russia–Ukraine War: is a New Wave Coming?

UDC: 316.334.2:316.728

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmb.2017.05.006>

Polishchuk Yevheniia

Ph.D., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-6133-910X>, polishchuk@kneu.edu.ua

Horbov Vladyslav

Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0003-4142-1146>, horbov.vladyslav@kneu.edu.ua

Lavreniuk Vladyslav

Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-1069-0928>, v.lavreniuk@kneu.edu.ua

Herneho Yuliia

Ph.D., Assoc. Prof., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-4929-0411>, iuliiagern@ukr.net

Aleksin Glib

Ph.D, Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0003-2586-5986>, aleksin.glib@kneu.edu.ua

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

Abstract.

The full-scale war launched by Russia against Ukraine has significantly reshaped the country's economic landscape. One of the most prominent consequences has been the expansion of business relocation practices, which have taken on a systemic character.

Problem Statement. Despite growing interest from economists and policymakers, the sociological dimensions of business relocation – particularly its impact on entrepreneurial behavior and indicators of socio-economic resilience – remain underexplored. Special attention should be paid to the prerequisites of a potential new wave of relocation, driven by intensifying security and economic threats.

This study aims to examine the current state of Ukrainian businesses under the conditions of war, identify key factors that may trigger a new wave of business relocation, and outline possible scenarios for the development of relocation processes.

Methods. The empirical basis of the study includes the results of a quantitative online survey of 606 respondents, conducted in January–February 2025 by the research company “Active Group” using the “SunFlowerSociology” panel. The survey covered the entire territory of Ukraine, excluding temporarily occupied regions.

Results. A significant increase in relocation readiness was recorded – from 11.9% in July 2024 to 21.5% in January 2025. Key motivational factors include security risks, economic instability, and the need to maintain business continuity. Simultaneously, major barriers to relocation were identified: high costs, legal complexity, and the risk of losing clients and human resources. The study outlines three forecast scenarios—ranging from stabilization to the emergence of a new relocation wave.

Conclusions. The findings provide insights into the current state of Ukraine's business environment and the factors influencing relocation decisions. In the context of ongoing threats and insufficient support, a gradual and regionally determined new wave of business relocation appears likely.

Keywords: entrepreneurship, business relocation, social risks, motivational factors, forecast scenarios

Релокація українського бізнесу в умовах російсько-української війни: чи буде нова хвиля?

**Поліщук Євгенія, Горбов Владислав, Лавренюк Владислав, Гернего
Юлія, Алексін Гліб**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

Анотація.

Повномасштабна війна, розв'язана Росією проти України, суттєво трансформувала економічний ландшафт країни. Одним із найпомітніших наслідків цього стало поширення практик релокації бізнесу, що набули системного характеру.

Актуальність. Попри зростаючий інтерес до теми з боку економістів та управлінців, соціологічні аспекти релокації бізнесу, зокрема її вплив на поведінковий стратегії підприємців та соціальні індикатори стійкості, залишаються недостатньо дослідженими. Особливої уваги потребує аналіз передумов нової хвилі релокації, пов'язаної з суттєвими поширенням безпечових та економічних загроз. Мета. Дослідити поточний стан українського бізнесу в умовах російсько-української війни, виокремити ключові чинники, наявність яких може зумовити нову хвилю переміщення українських підприємств та сформулювати прогностичні сценарії розвитку релокаційних процесів. Методи. Основною дослідження стали результати кількісного онлайн-опитування 606 респондентів, проведеного в січні-лютому 2025 року компанією «Active Group» із використанням панелі «SunFlowerSociology». Територіальне охоплення – вся Україна, крім ТОТ.

Результати. Зафіксовано зростання готовності бізнесу до релокації з 11,9% (липень 2024) до 21,5% (січень 2025). Основними мотиваційними факторами виступають безпекові ризики, економічна нестабільність і потреба в операційній безперервності. Водночас визначено ключові бар'єри для релокації: високі витрати, складність юридичних процедур, ризик втрати клієнтів і персоналу. У дослідженні окреслено три прогностичні сценарії розвитку ситуації – від стабілізації до формування нової хвилі релокації.

Висновки. Результати дозволяють охарактеризувати поточний стан бізнес-середовища та чинники, що впливають на рішення щодо переміщення. У разі подальших загроз і відсутності підтримки цілком імовірно є поступове формування нової регіонально детермінованої хвилі релокації.

Ключові слова: підприємництво, релокація бізнесу, соціальні ризики, мотиваційні чинники/фактори, прогнозні сценарії

Стаття надійшла / Article arrived: 21.02.25

Схвалено до друку / Accepted:22.04.25

Вступ.

Міграційні процеси, вимушене переміщення та різні прояви соціальної мобільності як відповідь на трансформаційні процеси, соціально-економічні кризи та структурні зміни в суспільстві, особливо у контексті війни, постають вкрай актуальним об'єктом наукового вивчення в міждисциплінарному дискурсі. Суспільні трансформації в Україні за останні десять років демонструють унікальний випадок багатоетапної зміни соціально-економічного середовища, поява якої була детермінована багаторічною військовою агресією з боку Російської Федерації.

Для актуалізації обраної проблематики наведемо класифікацію хвиль релокації українського бізнесу. Першу хвилю потенційно було зафіксовано ще у 2014 році, коли внаслідок анексії Криму та поступової окупації окремих територій Луганської й Донецької областей суттєва кількість місцевих підприємств була змушена перемістити свою бізнес-діяльність в інші регіони України та евакуюватися. Ця фаза переміщення мала здебільшого стихійний характер і відбувалася на тлі обмеженого потенціалу державної політики у сфері підтримки релокованого бізнесу та механізмів адаптації в приймаючих регіонах.

Друга хвиля, яка розпочалася після початку широкомасштабного російського вторгнення, набрала значно масштабніших обертів. Вона охопила не лише прифронтові й окуповані території, а й значну частину підприємств у центральних і південних областях. У цей період релокація стала умовно системним явищем, що супроводжувалося формуванням нових логістичних, інституційних і юридичних варіантів функціонування бізнесу в умовах соціальної та економічної невизначеності. У цьому контексті виникають проблеми, пов'язані з адаптацією бізнесу до нових умов – зокрема, через зміну профілю діяльності, пошуку нових ринків/клієнтів та взаємодію з новими цільовими аудиторіями.

На даний час починають фіксуватися передумови для можливої третьої хвилі релокації, яка може мати не менш суттєві та непередбачувані наслідки. Детермінація формування означеного соціального процесу може бути пов'язана з певним рівнем невизначеності у сфері безпеки, розширенням театру воєнних дій, перманентною загрозою руйнування цивільної та виробничої інфраструктури, зростанням енергетичних ризиків та зменшенням економічного потенціалу прифронтових областей.

Слід підкреслити, що актуальність обраної проблематики зумовлена наявною необхідністю наукового аналізу мотивацій, моделей поведінки та стратегічних орієнтирів українського бізнесу в умовах війни. Зокрема, важливим є вивчення того, наскільки практики релокації можуть бути індикатором ширших соціальних процесів: дезінтеграції традиційних

економічних зв'язків, посилення регіональної нерівності, трансформації трудових відносин і загальної реконфігурації соціально-економічного простору.

Аналіз попередніх публікацій. Проблематика релокації бізнесу розглядається переважно в межах міждисциплінарного дискурсу. Більшість наукових публікацій здебільшого зосереджені на економічних характеристиках та парадигмах вивчення цього процесу. Серед останніх робіт, дотичних до обраної проблематики, варто згадати дослідження Л. Кудирко та В. Обозного, яке було спрямовано на виявлення чинників та тенденцій релокації українських підприємств до країн Європейського Союзу. Авторі репрезентують картину особливостей адаптації бізнесу в новому середовищі (Кудирко, & Обозний, 2024).

А. Ігнатюк і О. Булкот пропонують класифікацію різних форм релокації – внутрішньої, міжнародної, часткової та повної. Незважаючи на дещо узагальнений характер цієї типології, вона має евристичне значення для дослідників, дозволяючи використовувати класифікаційні індикатори в емпіричних дослідженнях (Ігнатюк, & Булкот, 2023). Тематику переміщення підприємств у межах України, зокрема на прикладі Карпатського регіону як одного з найбільш привабливих з безпекових поглядів, розглядають О. Мусульська, Т. Васильців та І. Бариняк. Дослідники вивчають широкий спектр ризиків, з якими стикаються підприємці в приймаючому регіоні, та пропонують економічні та фінансові механізми для мінімізації виявлених загроз (Мусульська, Васильців, & Бариняк, 2022). У цьому контексті, на наш погляд, значний інтерес представляє класифікація привабливості регіонів України для релокації бізнесу, розроблена І. Запухляком і О. Красняком. Дослідники пропонують диференційований підхід до класифікації релокаційних стратегій залежно від наявних локальних ресурсів і соціально-економічної інфраструктури (Запухляк, & Красняк, 2022).

Слід зазначити, що вкрай актуальним напрямом досліджень є вивчення не лише економічної адаптації переміщених підприємств, а й продовження практик соціально відповідального ведення бізнесу в регіоні релокації. У рамках такої наукової оптики окрему увагу заслуговує робота О. Уварової та М. Саприкіної, присвячена аналізу реакції підприємств на виклики війни. Зокрема, дослідниці визначають сутнісні характеристики механізмів забезпечення безпеки працівників, організації логістичних процесів і трансформації управлінських моделей в умовах військових дій (Уварова, & Саприкіна, 2023). У цьому контексті важливою є також фіксація продовження соціально відповідальної практики бізнесу навіть за умов часткової втрати виробничих потужностей, ринку збуту та ключових стейкхолдерів.

У сучасному науковому дискурсі вкрай важливе значення мають праці, які фокусуються на новому

місці релокованого бізнесу в економічній системі України. Зокрема, А. Ельхаддад та І. Ахновська аналізують роль релокації у забезпеченні економічної стабільності та сприянні переміщеного бізнесу у процесах розвитку соціально-економічних процесів (Ельхаддад, & Ахновська, 2024). Я. Емілович та І. Іваніна акцентують увагу на здебільшого позитивному впливі релокації на розвиток приймаючих об'єднаних територіальних громад, включаючи активізацію місцевих ринків праці та формування здорового конкурентного бізнес-середовища (Емілович, & Іваніна, 2022). Слід звернути увагу й на наукові пошуки, присвячені механізмам планової та екстреної релокації бізнесу. Зокрема, В. Панченко пропонує багатфакторну модель переміщення бізнесу, враховуючи економічні, соціальні, нормативно-правові та логістичні чинники (Панченко, 2024).

Попри зростання інтересу з боку економістів і представників сфери державного управління до тематики переміщеного бізнесу, у соціологічному дискурсі ця проблематика поки що залишається недостатньо дослідженою. Водночас окремі публікації фокусуються на суміжній проблематиці. Так, у статті О. Малиновської, Л. Яценко проаналізовано вплив вимушеного внутрішнього переміщення українців на трансформацію соціально-економічних процесів на регіональному та державному рівнях (Малиновська, & Яценко, 2024). Актуальними постають комплексні соціологічні дослідження, присвячені міграційним процесам українців, зокрема роботи Е. Позднякової-Кирбят'євої та Ю. Мосаєва (Позднякова-Кирбят'єва, & Мосаєв, 2022). До частково дотичних до обраної проблематики джерел емпіричних даних належать також всеукраїнські опитування, проведені дослідницькими організаціями CEDOS (Вимушена міграція і війна в Україні, 2022), KMIC (Ставлення до біженців, 2025) та інші.

Водночас суто соціологічні дослідження, спрямовані на вивчення феномену релокованого бізнесу, досі є поодинокими. У цьому контексті особливої уваги заслуговують унікальні міждисциплінарні розробки, здійснені колективом учених Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана в рамках науково-дослідного проєкту «Релокований бізнес у ревіталізації економічних систем України» (номер державної реєстрації 0123U100357). Дослідники надають комплексний аналіз реакції регіональних стейкхолдерів на ситуації, спричинені повномасштабною війною, зокрема їхній вплив на адаптацію бізнесу в приймаючих регіонах (Поліщук, Лавренюк, Іващенко et al., 2023), окреслюється й широкий спектр потреб і викликів, з якими стикаються релоковані підприємства в приймаючих регіонах (Поліщук, Лавренюк, Горбов, Корнелюк et al., 2024). Мета статті дослідити поточний стан українського бізнесу в умовах російсько-української

війни, виокремити ключові чинники, наявність яких може зумовити нову хвилю переміщення українських підприємств та сформулювати прогностичні сценарії розвитку релокаційних процесів.

Методологія та дизайн емпіричного дослідження. З метою отримання пояснювального емпіричного матеріалу щодо релокаційних процесів у бізнес-середовищі використано результати соціологічного дослідження, проведеного дослідницькою компанією «Active Group» на замовлення авторського колективу. Для збору даних було застосовано опитувальну онлайн-панель на базі платформи «SunFlowerSociology», що надало можливість оперативного збору емпіричної соціологічної інформації, а також залучення респондентів, безпосередньо дотичних до підприємницької діяльності. Запрошення до участі в опитуванні надсилалися через месенджери WhatsApp та Telegram. Такий підхід дозволив максимально адаптувати процес анкетування до потреб респондентів, які могли відповідати у зручний для них час (що особливо важливо для бізнес-спільноти). Кожна зібрана анкета проходила обов'язкову перевірку на логічну узгодженість, що сприяло підвищенню релевантності та внутрішньої валідності отриманих даних.

Опитування охоплювало всю територію України, за винятком тимчасово окупованих територій. Польовий етап дослідження тривав з січня по лютий 2025 року, загальна кількість опитаних респондентів становила 606 осіб. Якщо співвіднести обсяг вибірки з орієнтовною кількістю зареєстрованих українських підприємств (близько 170 000), то вибірка є валідною в межах аналітичних завдань дослідження та дозволяє виокремити ключові тенденції у динаміці сучасного стану та трансформаційних процесів українського бізнес-середовища в умовах війни.

Виклад основного матеріалу.

В сучасних українських умовах, які низка вчених класифікує як стан соціальної турбулентності та суттєвої соціально-економічної невизначеності, особливої актуальності набуває вивчення релевантних характеристик бізнес-середовища, а також функціональних і адаптаційних аспектів безпосередньо підприємницької діяльності.

Аналіз емпіричних даних проводиться як на рівні загального статистичного масиву, так і з урахуванням просторової диференціації – передусім шляхом порівняння відповідей респондентів, які репрезентують умовно тилові регіони, із тими, хто провадить підприємницьку діяльність у прифронтових областях або на територіях, наближених до зони бойових дій. Такий підхід дозволяє виявити регіональні відмінності у сприйнятті ситуації, стратегічному плануванні та готовності підприємств до практик релокації. Отже, перейдемо до вивчення сутнісних характеристик сучасного стану українського бізнесу.

Табл. 1.

Відповіді респондентів на питання «Охарактеризуйте особливості Вашої бізнес-діяльності на сьогодні?» (у %)

	Загальний розподіл (n=606)	Тилові області (n=382)	Прифронтові області (n=224)
Бізнес не зазнав суттєвих змін/втрат	19,3	20,2	17,9
Бізнес частково зазнав певних змін і втрат	23,1	23,6	22,3
Бізнес зазнав суттєвих втрат	30,9	31,4	29,9
Бізнес знаходиться на межі закриття	15,5	15,7	15,2
Бізнес був переміщений до інших регіонів / країни	3,1	2,9	3,6
Важко відповісти	8,1	6,3	11,2

Джерело: Складено авторами на основі кількісного опитування

Для початку зосередимо увагу на масштабі втрат, яких зазнали українські підприємства внаслідок повномасштабної війни. Згідно з результатами дослідження, майже 31% респондентів зазначили про наявність суттєвих втрат для власного бізнесу, ще 23% вказали, що були певні негативні зміни. Таким чином, понад половина опитаних компаній (54%) змушені були долати серйозні виклики, спричинені воєнними діями, руйнуванням логістичних ланцюгів, втратою клієнтів або зміненою структурою попиту.

Звертає на себе увагу той факт, що незалежно від географічного розташування бізнесу (чи то тилові регіони, чи прифронтові області), респонденти вказують на зменшення обсягів своєї підприємницької активності. Водночас чинники, які детермінують це зниження, можуть істотно відрізнятися. У прифронтових областях це, передусім, фізична небезпека для співробітників, руйнування інфраструктури та зниження купівельної спроможності населення. У тилкових – зменшення кадрового потенціалу та зростання витрат на безпекові заходи, зокрема адаптацію до відключень електроенергії та інших ризиків, пов'язаних з військовими діями.

Окремої уваги заслуговує показник підприємств, що перебувають на межі закриття – таких виявлено 15,5%. Це означає, що кожен шостий з опитаних респондентів наразі ризикує припинити свою діяльність. Фіксація такої тенденції є вкрай важливою для розуміння ширших соціально-економічних наслідків війни, які мають вкрай негативний вплив на майбутнє економіки країни. У результатах кореляційного аналізу, здійсненого на основі соціально-демографічного блоку, було зафіксовано, що значна частина цих респондентів також зазначила, що їхній рівень добробуту обмежується базовими потребами: «Грошей вистачає на їжу та одяг, але купівля товарів тривалого вжитку викликає труднощі». Це дає підстави говорити про зростання вразливості не лише підприємств, а й підприємців як соціальної групи.

Водночас лише 19,3% опитаних представників бізнесу повідомили, що не зазнали суттєвих змін у функціонуванні. Ці дані потребують

подальшого осмислення: ймовірно, йдеться або про підприємства з високим рівнем адаптивності, або про представників галузей, які виявилися більш стійкими до викликів війни.

З метою виявлення потенційних ризиків та загроз, з якими стикаються підприємці, респондентам було запропоновано відкрите анкетне запитання: «Вкажіть ризики, які загрожують Вашому бізнесу в умовах воєнного часу». Було зафіксовано понад 362 відповіді. З метою подальшого аналізу всі зазначені ризики були згруповані у категорії, сформовані на основі ключових смислових наративів / фреймів, які мали тенденцію до повторення.

Табл. 2.

Ризики для бізнесу в умовах війни

Категорія	Кількість згадувань
Військові та безпекові ризики	82
Економічні та фінансові ризики	66
Податкові, регуляторні, корупційні та юридичні ризики	60
Мобілізаційні та кадрові ризики (включаючи брак кадрів через агресивні дії ТЦК)	52
Ринкові ризики (брак клієнтів, конкуренція тощо)	46
Операційні, логістичні та інфраструктурні ризики (включаючи заборону перетину кордону чоловікам)	26
Інше	30

Джерело: Складено авторами на основі кількісного опитування

На перше місце серед усіх ризиків респонденти за кількістю згадувань поставили воєнні та безпекові загрози: («У будь-яку хвилину можуть розбомбити все»; «Влучання по інфраструктурі»; «Військові ризики»). Це свідчить про домінуючий вплив саме військових дій та їхніх наслідків на підприємницьке середовище й на рівень базової невпевненості у продовженні підприємницької діяльності.

На умовно другому місці за частотою згадувань респонденти розташували економічні та фінансові ризики («Боюся втратити товар, у який вкладені всі кошти»; «Падіння купівельної спроможності населення»; «Економічна невизначеність»), а також ризики, пов'язані з податковими, регуляторними та корупційними аспектами («Велике податкове та тарифне навантаження»; «Корупція і безкарність з боку влади»; «Непрозора політика в сфері оподаткування»; «Силовики, які збирають з підприємств хабарі»). Відчуття надмірного адміністративного тиску та протиправного ставлення з боку контролюючих органів суттєво знижує рівень довіри до інституцій і стримує потенційну інвестиційну та підприємницьку активність.

Досить часто згадуються ризики, пов'язані з мобілізаційними процесами, які створюють суттєві бар'єри для функціонування підприємств. За визначенням респондентів, вони завдають значних економічних збитків і можуть призводити до вимушеного закриття бізнесу. Попри те, що частина респондентів розуміє важливість мобілізації для захисту держави, загальне сприйняття цього процесу залишається негативним. Це підтверджується такими відповідями, як: («Найголовніша проблема – мобілізація, що призводить до втрати співробітників і великих труднощів у пошуку нових»; «Основне – це кадрові ризики від мобілізації»; «Примусова мобілізація працівників»; «ТЦК, люди

(клієнти) бояться повертатися в Україну, бояться будувати, робити ремонти, вкладати в Україну»).

Також респонденти акцентують увагу на наявності суттєвих ринкових ризиків («Спад споживчої спроможності населення»; «Ціни на сировину»; «Відсутність купівельної здатності у населення») та інфраструктурні й операційні ризики («Дефіцит кадрів, брак замовників із-за кордону»; «Закриття партнерських бізнесів»; «Перебої в логістиці – труднощі з постачанням сировини, комплектуючих та готової продукції»).

Окремо фіксується почуття невизначеності й неможливості стратегічного планування власного бізнесу: («Не знаєш, що буде далі, на що розраховувати»; «Невизначеність та брак чоловіків»; «Непередбачуваність держави»). Такі висловлювання ілюструють загальну атмосферу тривоги та втрати розуміння подальшої перспективи підприємницької діяльності.

Далі перейдемо безпосередньо до аналізу потенційних міркувань серед респондентів щодо можливості переміщення власного бізнесу за певних умов. Для представлення динаміки змін запропонованого дослідницького індикатора будуть використані результати опитування підприємців, проведеного авторами спільно з компанією «Проконсалтинг» у липні 2024 року (Поліщук, Горбов, Лавренюк et al., 2024).

Табл. 3.

Розподіл відповідей респондентів на питання: «В сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу?» (у%)

	Липень 2024			Січень 2025		
	Загальний розподіл (n=620)	Тилові області (n=308)	Прифронтові області (n=312)	Загальний розподіл (n=606)	Тилові області (n=382)	Прифронтові області (n=224)
Так/скоріше так (в межах України)	11,9	8,1	15,4	21,5	18,8	25,9
Так/скоріше так (за кордон)	7,9	9,1	6,4	17,2	20,4	11,6
Скоріше ні/ні	42,5	44,2	40,8	31,7	31,2	32,6
Не думав (-ла) про такі дії	37,7	38,6	37,3	29,7	29,6	29,9

Джерело: Складено авторами на основі кількісного опитування

На основі порівняння емпіричного масиву даних бачимо, що менш ніж за пів року суттєво зростає потенційна готовність представників бізнесу за певних умов вдатися до практик переміщення власного підприємства. Якщо у липні 2024 року лише 11,9% інформантів розмірковували над такою можливістю, то вже у січні 2025 року ця частка майже подвоїлася – до 21,5%. Це може свідчити про появу нових факторів та чинників, які підштовхують респондентів замислюватись над таким кроком.

Варто звернути увагу на те, що саме респонденти

з прифронтових областей частіше починають замислюватися про релокацію. Це цілком логічно пояснюється наближенням лінії фронту, регулярними обстрілами, руйнуванням критичної інфраструктури та зростанням ризиків для життя і ведення підприємницької діяльності. У цьому контексті акцентуємо увагу на те, що кількість тих, хто загалом починає розглядати ідею переміщення бізнесу, пропорційно зростає на 7% серед усіх опитаних. На основі цього можемо висловити гіпотезу, що й у подальшому, при збереженні поточної ситуації в країні, кількість буде тільки підвищуватись.

Окремо слід підкреслити, що кількість підприємств, які мають потенційні наміри перемістити свої потужності за кордон, підвищується на 9,3%. Ймовірно, це зумовлено не лише погіршенням безпекової ситуації, але й обмеженістю суспільних очікувань щодо швидкої стабілізації військової та економічної ситуації в країні. Ймовірно, прагнення респондентів до відносної безпеки, певної передбачуваності правових умов і доступу до іноземних ринків може виступати суттєвим мотиваційним фактором. Варто також зауважити, що подібні наміри частіше висловлювали респонденти здебільшого з тилкових областей, де економічна та безпекова ситуація є більш стабільною, так само як і налагоджена клієнтська база.

Водночас, попри зростання відповідних показників, більш ніж половина опитаних не планують переміщувати свій бізнес або взагалі не

розмірковують над такою перспективою. З одного боку, це може свідчити про наявність певної стійкості українського бізнесу, який, попри низку ризиків та соціально-економічних викликів, збирається залишатись в Україні та продовжувати свою діяльність. А з іншого – емпірична фіксація таких настроїв не нівелює наявність тривожних тенденцій, пов'язаних з невизначеністю в економічному майбутньому країни, особливо у разі подальшого продовження воєнних дій.

Для більш детального вивчення цієї проблематики звернемося до аналізу низки факторів, наявність яких може стимулювати або підштовхнути підприємців до переміщення власного бізнесу в межах України. Статистичні показники розраховані на основі ствердних відповідей респондентів на питання (n = 100).

Табл. 4.

Розподіл відповідей респондентів на питання: «Які фактори можуть спонукати Вас перемістити бізнес до іншої області України? (у%)»

	Загальний розподіл	Тиллові області	Прифронтові області
Безпека регіону	99	48	51
Низькі податкові ставки	39	23	16
Наявність державної підтримки	36	22	14
Розвинена інфраструктура	49	29	20
Доступ до кваліфікованих кадрів	22	16	6
Наявність клієнтської бази в регіоні	22	11	11
Доступ до сировини чи постачальників	12	6	6
Низька вартість оренди чи придбання приміщень	20	11	9
Підтримка місцевої влади	20	13	7
Можливість співпраці з іншими бізнесами	8	3	5
Перспективи виходу на нові ринки	22	12	10
Відсутність конкуренції в обраній галузі	11	6	5
Умови для логістики та зберігання товарів.	15	5	10
Економічна стабільність регіону.	20	12	8
Соціальна підтримка для співробітників .	13	7	6
Відсутність воєнних дій або мінімальний ризик ескалації	34	12	22
Важко відповісти	5	4	1
Інше	5	3	2

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

Джерело: Складено авторами на основі кількісного опитування.

Потенційні фактори, які можуть мотивувати підприємців до релокації, можна типізувати за низкою підстав:

Безпекова ситуація та зменшення ризиків. Домінуючим фактором, який визначають респонденти, є рівень безпеки в потенційному регіоні для релокації – цей варіант обрали 99% інформантів. При цьому суттєвої різниці між відповідями респондентів з різних областей не зафіксовано. Це дає підстави

припустити, що жодна з прифронтових областей не розглядається як варіант для переміщення бізнесу, незалежно від її економічного чи логістичного потенціалу. У цьому ж контексті 34% респондентів зазначили, що прагнуть бути якомога далі від місць активних бойових дій або міст, які знаходяться під постійними обстрілами.

Інфраструктурний потенціал. На умовно другому місці серед усіх зазначених факторів, які можуть

спонукати до релокації, респонденти називають розвинену інфраструктуру – 49%. Це свідчить про те, що частка підприємців готова розглядати можливість переміщення лише за умови наявності в приймаючому регіоні відповідної інфраструктурної бази, необхідної до профілю їхньої діяльності. Варто зазначити, що наявність розвиненої інфраструктури частіше цікавить респондентів з тилкових регіонів. Також 20% респондентів звернули увагу на важливість низької вартості оренди або можливості придбання приміщень для розміщення бізнесу.

Економічний потенціал регіону. До цієї категорії можна віднести такі фактори, визначені респондентами: перспективи виходу на нові ринки – 22%, економічну стабільність регіону – 20%, відповідні умови для логістики та зберігання товарів – 15%, а також доступ до сировини або постачальників – 12%. Зафіксовані показники свідчать про скоріше раціональний підхід до вибору регіону релокації, здебільшого орієнтований на потенційну мінімізацію різномірних ризиків і пошук шляхів до розвитку підприємницької діяльності. Сприятливе соціально-економічне середовище. До цього блоку увійшли такі чинники: низькі податкові ставки – 39%, наявність клієнтської бази у регіоні – 22%, відсутність конкуренції в обраній сфері – 11% та можливість співпраці з іншими бізнесами – 8%. Ці відповіді вказують на прагнення підприємців працювати в середовищі, яке потенційно може забезпечувати не лише формальні умови продовження підприємницької

діяльності, а й сприяти розвитку нових та потенційно вигідних бізнес-зв'язків.

Кадровий потенціал. Частка респондентів відзначає важливість доступу до кваліфікованих працівників – 22% та наявність/забезпечення соціальної підтримки для їхніх співробітників – 13%. Це підкреслює усвідомлення важливості ролі людського капіталу у забезпеченні стійкості бізнесу та прагнення розвивати й зберігати власний кадровий потенціал.

Наявність програм підтримки на різних рівнях. 36% респондентів вказали на важливість наявної та ефективної державної підтримки для прийняття рішення щодо релокації. 20% бажають отримувати допомогу з боку місцевої влади, ще 13% – соціальну підтримку для своїх працівників. Ці дані свідчать про очікування підприємців щодо активної участі держави в процесах підтримки релокації та допомоги в адаптації бізнесу в новому середовищі. У цьому контексті можна зафіксувати чітку тенденцію: перелічені запити частіше висловлюють підприємці з умовно тилкових регіонів, що може свідчити про вищий рівень сформованих запитів та очікувань саме від цієї цільової аудиторії.

Попри виявлені фактори, які можуть спонукати підприємців до релокації, у рамках дослідження також вдалося зафіксувати низку чинників та перешкод, що істотно ускладнюють реалізацію таких практик. Статистичні показники розраховані на основі ствердних відповідей респондентів на питання (n = 93).

Табл. 5.

Розподіл відповідей респондентів на питання: «Які основні перешкоди заважають Вам перемістити бізнес» (у%)

	Загальний розподіл	Тиллові області	Прифронтові області
Високі витрати на переїзд	79,6	41,9	37,6
Складність юридичних процедур	38,7	23,7	15,1
Втрата клієнтів або зменшення обсягу замовлень.	58,1	28,0	30,1
Нестача інформації про новий регіон	36,6	20,4	16,1
Відсутність контактів чи партнерів.	36,6	22,6	14,0
Складність адаптації до нового середовища	32,3	17,2	15,1
Ризик втрати ключових співробітників.	28,0	8,6	19,4
Проблеми з логістикою	12,9	7,5	5,4
Висока конкуренція	14,0	8,6	5,4
Невизначеність із доступністю житла для співробітників	18,3	8,6	9,7
Відсутність фінансової підтримки чи інвестицій	14,0	6,5	7,5
Можливі конфлікти з місцевими бізнесами чи владою	10,8	6,5	4,3
Відсутність потреби у вашому продукті/послугах	2,2	1,1	1,1
Страх перед невідомими ризиками	18,3	10,8	7,5
Неможливість фізичного переміщення бізнесу	15,1	7,5	7,5
Не бачу перешкод	10,8	8,6	2,2
Важко відповісти	3,2	1,1	2,2
Інше	3,2	2,2	1,1

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

Джерело: Складено авторами на основі кількісного опитування.

Аналізуючи отримані дані, можемо умовно визначити ТОП-5 перешкод/бар'єрів, з якими стикаються підприємці у процесі розгляду можливості релокації бізнесу. На перше місце виходять високі витрати на переїзд – про це зазначили 79,6% респондентів. У цьому контексті стають більш зрозумілими запити на різні форми державної підтримки, зокрема фінансової допомоги, субсидування оренди, надання приміщень для продовження підприємницької діяльності, налагодженої логістики тощо.

На другому місці опинилися побоювання щодо втрати клієнтів та зменшення обсягу замовлень – 58,1%. Це може пояснюватись потенційною необхідністю практично спочатку формувати та налагоджувати клієнтську базу в новому регіоні. Третім за значущістю чинником постає складність юридичних процедур – 38,7%. Ймовірно, ці побоювання пов'язані з необхідністю перереєстрації бізнесу, нестачею інформації про адміністративні процедури та загальним відчуттям високого рівня правової невизначеності.

У цьому ж контексті акцентується увага на ризики, пов'язані з обмеженим знанням особливостей/територіальної специфіки нового регіону і відсутністю наявних контактів або бізнес-партнерів – по 36,6% відповідно. До цієї ж групи можна віднести складність адаптації до нового соціального середовища – цю проблему позначили 32,3% опитаних. Тобто, фіксуються не тільки бар'єри, пов'язані з правовими та економічними викликами, але й скоріше психологічні побоювання щодо власної спроможності ефективно адаптуватися в нових умовах.

Окрему увагу слід звернути на блок перешкод, пов'язаних із кадровими ризиками. До них можна віднести ризик втрати ключових співробітників, на що вказали 28% респондентів, причому цей показник є вищим серед інформантів з прифронтових територій. Невизначеність із можливостями розміщення працівників у новому регіоні відзначили 18,3%. Окремо респонденти вказують на загальний страх перед непередбачуваними ризиками, які можуть виникнути під час та після переміщення бізнесу – 18,3% (ці побоювання скоріше притаманні респондентам із тилкових областей).

Слід звернути увагу й на потенційні перепони, які респонденти пов'язують із можливими конфліктами, що можуть виникнути при взаємодії з місцевими підприємцями в приймаючих регіонах – 10,8%. Також 14% вказали на побоювання щодо високої конкуренції у взаєминах із локальним бізнесом.

Отримані емпіричні дані дозволяють зафіксувати складну й в цілому скоріше неоднозначну ситуацію щодо мотивацій до релокації. З одного боку, примітна частина підприємців потенційно розглядає можливість переміщення у випадку подальшого збільшення безпекових та економічних ризиків, з

іншого – фіксується ціла низка перешкод, які поки що не дозволяють респондентам перейти від намірів до реальних дій.

Зауважимо, що на момент проведення дослідження наявним є суттєве загострення військових дій у Сумській, Запорізькій, Харківській, Донецькій та Дніпропетровській областях, які умовно можна віднести за авторською класифікацією до прифронтових. Саме респонденти з цих регіонів найчастіше розглядають можливість релокації, причому здебільшого в межах України. Ймовірно, це пов'язано з прагненням у майбутньому повернутися до рідного міста або відновити бізнес після стабілізації ситуації.

На основі проаналізованих даних можна окреслити три прогностичні сценарії щодо розвитку ситуації:

Сценарій умовної стабілізації (переважно позитивний). У разі стабілізації воєнної ситуації, припинення руйнувань інфраструктури та поступового поліпшення соціально-економічних умов, більшість підприємців, які наразі працюють в Україні, залишаться на місцях і продовжать свою діяльність без переміщення в інші регіони. Можуть розпочатися процеси зворотної інтеграції – бізнес, який раніше перемістився в межах України та за кордон, повертається до своїх територій. Розпочинається поступове економічне відновлення деокупованих територій та стабілізація економіки.

Сценарій інерційного виживання (без суттєвих змін). Формується відчуття рутинізації війни. Бізнес намагатиметься протидіяти/долати як економічні, так і безпекові ризики, сприймаючи кризові умови як сталу повсякденну практику. У такому випадку ймовірними будуть переважно точкові випадки релокації, здебільшого з прифронтових міст. При цьому продовження мобілізаційних процесів, зменшення кадрового потенціалу підприємств, зниження платоспроможності населення та посилення податкового тиску поступово призводитимуть до закриття певної частини малого та середнього бізнесу. Відчуття невизначеності детермінуватиме посилення ризиків економічної депресії в окремих секторах.

Сценарій економічної фрагментації (переважно негативний). Продовження активних бойових дій, обстріли українських міст, руйнування цивільної та виробничої інфраструктури, можлива тимчасова окупація нових територій можуть виступити каталізатором третьої масштабної хвилі релокації. При зниженні відчуття безпеки бізнес буде змушений вдаватися до практик переміщення, незважаючи на усвідомлення низки перешкод та бар'єрів, стикаючись із зафіксованими у дослідженні проблемами та ризиками: від кадрових, правових, логістичних і фінансових – до загальної психологічної втоми та втрати довіри до соціальних інститутів, зокрема держави.

Попри те, що з 2022 року державні та місцеві органи влади, благодійні фонди, агенції регіонального розвитку, волонтерські й громадські організації надавали значну підтримку переміщеному бізнесу, станом на 2025 рік така підтримка помітно скоротилася. Це може призвести до виникнення негативної тенденції, за якої бізнес, який потенційно може вдатися до практик релокації, може опинитися в надзвичайно складних умовах, у яких виникатимуть різноманітні соціально-економічні конфлікти в приймаючих регіонах через підвищення конкуренції та обмеженості механізмів сприяння/допомоги з боку органів.

Висновки.

Підводячи підсумки, слід зауважити, що релокація бізнесу, як складноструктурований соціальний процес, в умовах російсько-української війни має прояви багатовимірних соціально-економічних практик, які охоплюють не лише просторове переміщення виробничих потужностей/підприємств, а й трансформацію стратегій виживання, адаптації та довіри представників бізнес-середовища до соціальних інституцій. Підкреслимо, що отримані дані надали можливість зафіксувати, що, попри потенційні складнощі (юридичні складнощі, процеси перереєстрації, втрати ринків, високі витрати на переїзд тощо), частина бізнесів розглядає можливість релокації як інструмент збереження підприємницької діяльності.

Представлені в динаміці кількісні показники репрезентують тенденцію до зростання потенційної готовності до переміщення бізнесу: з 11,9% у липні 2024 року до 21,5% у січні 2025 року. Такі показники, з одного боку, вказують на підвищення релокаційних настроїв, а з іншого – сигналізують про часткове загострення безпекової ситуації, зниження інституційної впевненості та зниження очікувань щодо стабілізації поточної ситуації. При цьому найвразливішими у цьому контексті виявляються підприємства, розташовані в прифронтових областях, де суттєво зростають фізичні ризики, продовжується руйнування інфраструктурної цілісності і

загострюється відчуття соціально-економічної невизначеності.

Серед домінуючих мотивацій до переміщення бізнесу фігурують безпекові чинники, прагнення до сталого економічного середовища, доступ до інфраструктурних об'єктів, які відповідають профілю підприємницької діяльності, забезпечення кадрового потенціалу та вихід на нові ринки. Попри це, наявними є й ціла низка бар'єрів/перешкод, які стримують реалізацію цих намірів (фінансові, організаційні, правові, адаптаційні, психологічні). Тобто, фіксується певний дисонанс між потенційною готовністю до переміщення та фактичною здатністю вдатися до практик релокації.

Таким чином, результати дослідження надають емпіричну основу для формулювання припущення щодо ймовірності третьої хвилі релокації українського бізнесу. Ймовірно, вона не буде масовою, проте матиме поступовий, сегментований і регіонально детермінований характер. Каталізатором до її початку можуть стати подальше загострення та поширення військових дій у прифронтових областях, соціально-економічна стагнація, посилення мобілізаційних процесів тощо. Зауважимо, що потенційна тенденція до внутрішньої релокації, зокрема в межах України, зумовлена бажанням багатьох представників бізнес-середовища зберегти зв'язок із країною та повернутися в свої міста після нормалізації ситуації.

Таким чином, на запитання, чи буде нова хвиля релокації, відповідь є скоріше неоднозначною. Емпіричні дані свідчать про те, що наявними є передумови/фактори, які можуть підштовхнути бізнес до переміщення як відповідь на складну комбінацію безпекових, економічних та інституційних викликів. Особливості/варіанти адаптації підприємств в приймаючих регіонах будуть залежати від здатності держави, місцевих територіальних громад та агенцій розвитку своєчасно реагувати на запити бізнесу, пропонуючи не лише логістику переміщення, а й передусім економічну передбачуваність, безпеку та перспективи подальшого розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Булкот, О., & Ігнатюк, А. (2023). Інвестиційні аспекти релокації бізнесу: концептуальні основи та особливості реалізації в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 1(222), 63–68. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/8>
- Горбов, В., Поліщук, Є., Лавренюк, В., & Алексін, Г. (2024). Survey results within the framework of the project «Resilience of Ukrainian Business During a Full-scale Invasion». Відновлено з
- Ельхаддад, А., & Ахновська, І. (2024). Роль та місце релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*, (190), 381–386. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67>
- Емілович, Я., & Іванівна, І. (2022). Вимушена міграція та релокація бізнесу як потенціал територіальних громад. *Collection of Scientific Papers «ЛОГОС»*, (December 9, 2022; Cambridge, UK), 145–146. <https://doi.org/10.36074/logos-09.12.2022.38>
- Запихляк, І., & Красняк, О. (2022). Релокація: суть, типи та проблеми. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(2)), 257–263. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-43](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-43)
- КМІС. (2025). Ставлення до біженців, внутрішньо переміщених осіб, до мешканців окупованих територій. Відновлено з <https://kiis.com.ua>
- Кудирко, Л., & Обозний, В. (2024). Переміщення українського бізнесу в умовах війни з Росією. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*, 2 (20), 120–130. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.120-130>

- Малиновська, О., & Яценко, Л. (2024). Соціальні наслідки вимушеного внутрішнього переміщення населення в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (11)*. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-07-01>
- Мульська, О., Васильців, Т., & Бараняк, І. (2022). Релокація бізнесу в області Карпатського регіону України в умовах війни: інструменти підтримки та нівелювання загроз. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : Вип. 154 (2)* (с. 30-38). <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-2-5>.
- Панченко, В. (2024). Механізми планової та екстреної релокації бізнесу: державні стратегічні підходи та адаптація до кризових умов. *Таврійський науковий вісник, 35(74), № 1*. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/58>
- Позднякова-Кирбят'єва, Е., & Мосаєв, Ю. (2022). Соціологічний вимір міграційних процесів в сучасному українському суспільстві. *Migration & Law, 2(1-2)*, 41-56. <http://doi.org/10.32752/2786-5185-2022-2-1-2-41-56>
- Уварова, О., & Саприкіна, М. (2023). Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. *UNDP Ukraine*. Відновлено з <https://www.undp.org>
- CEDOS. (2022). Вимушена міграція і війна в Україні (24 березня – 10 червня 2022). <https://cedos.org.ua>
https://drive.google.com/file/d/1yEb44SE_K0Lx2KP5DtvOT_jVQtkbwNRn/view
- Polishchuk, Y., Korniliuk, A., Lavreniuk, V., Horbov, V., Ivashchenko, A., & Tepluk, M. (2024). Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business. *Problems and Perspectives in Management, 22(3)*, 287-302. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.23](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23)
- Polishchuk, Y., Lavreniuk, V., Korniliuk, A., Horbov, V., & Ivashchenko, A. (2023). Government response on Russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management, 21(4)*. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.42](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42)

REFERENCES

- Bulkot, O., & Ihnatiuk, A. (2023). Investment aspects of business relocation: Conceptual foundations and implementation specifics in Ukraine. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, 1(222)*, 63–68. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/8>
- CEDOS. (2022). Forced migration and war in Ukraine (March 24 – June 10, 2022). <https://cedos.org.ua>
- Elkhaddad, A., & Akhnovska, I. (2024). The role and place of relocated business in Ukraine under martial law. *Ekonomichnyi prostr, 190*, 381–386. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67>
- Emilovych, Ya., & Ivanivna, I. (2022). Forced migration and business relocation as potential for territorial communities. *Collection of Scientific Papers «Logos»* (December 9, 2022; Cambridge, UK), 145-146. <https://doi.org/10.36074/logos-09.12.2022.38>
- Horbov, V., Polishchuk, Ye., Lavreniuk, V., & Aleksin, H. (2024). Survey results within the framework of the project «Resilience of Ukrainian Business During a Full-scale Invasion». Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1yEb44SE_K0Lx2KP5DtvOT_jVQtkbwNRn/view
- Kudyrko, L. P., & Obozny, V. V. (2024). Relocation of Ukrainian business in the conditions of war with Russia. *The Actual Problems of Regional Economy Development, 2(20)*, 120-130. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.120-130>
- Kyiv International Institute of Sociology (KIIS). (2025). Attitudes toward refugees, internally displaced persons, and residents of occupied territories. Retrieved from <https://kiis.com.ua>
- Malynovska, O. M., & Yatsenko, L. D. (2024). Social consequences of forced internal displacement in Ukraine. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, 11*. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-07-01>
- Mulska, O., Vasylytsiv, T., & Baryniak, I. (2022). Business relocation to the Carpathian region of Ukraine during the war: Measures to support and eliminate threats. *Social and Economic Problems of the Modern Period of Ukraine, 154(2)*, 30-38. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-2-5>
- Panchenko, V. A. (2024). Mechanisms of planned and emergency business relocation: State strategic approaches and adaptation to crisis conditions. *Tavriiskyi naukovyi visnyk, 35(74), 1*. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/58>
- Polishchuk, Y., Korniliuk, A., Lavreniuk, V., Horbov, V., Ivashchenko, A., & Tepluk, M. (2024). Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business. *Problems and Perspectives in Management, 22(3)*, 287-302. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.23](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23)
- Polishchuk, Y., Lavreniuk, V., Korniliuk, A., Horbov, V., & Ivashchenko, A. (2023). Government response on Russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management, 21(4)*. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.42](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42)
- Pozdniakova-Kyrbiat'ieva, E. H., & Mosaiev, Yu. V. (2022). Sociological dimension of migration processes in contemporary Ukrainian society. *Migration & Law, 2(1-2)*, 41-56. <http://doi.org/10.32752/2786-5185-2022-2-1-2-41-56>
- Uvarova, O., & Saprykina, M. (2023). Responsible business behavior in times of war in Ukraine. *UNDP Ukraine*. Retrieved from <https://www.undp.org>
- Zapukhliak, I., & Krasniak, O. (2022). Relocation: Essence, types and problems. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 312(6(2))*, 257-263. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-43](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-43)