



ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ІНФОРМАЦІЙНА І ШЕРИНГОВА ЕКОНОМІКА

DIGITAL TRANSFORMATION,
INFORMATION AND SHARING
ECONOMY

<https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.05.053>

УДК 338.47

JEL: G32, M15, L26, O33

Є.А. ПОЛІЩУК, д-р екон. наук, проф.,
професорка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
просп. Берестейський, 54/1, 03057, Київ, Україна
e-mail: polishchuk@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6133-910X>

Ю.О. ГЕРНЕГО, д-р екон. наук, доц.,
професорка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
просп. Берестейський, 54/1, 03057, Київ, Україна
e-mail: IuliiaGern@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4929-0411>

В.В. ГОРБОВ, канд. соціол. наук, доц., доцент кафедри соціології
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
просп. Берестейський, 54/1, 03057, Київ, Україна
e-mail: horbov.vladyslav@kneu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4142-1146>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ

Досліджено стан цифрової трансформації релокованого бізнесу в Україні під час повномасштабної війни. На основі опитування визначено такі ключові проблеми, як брак фінансування, інфраструктури, кадрів, бюрократія. Проаналізовано використання цифрових інструментів для адаптації бізнесу. Окреслено особливості взаємодії бізнесу з цифровою інфраструктурою.

Ключові слова: цифрова трансформація; релокований бізнес; цифрові технології; грантове фінансування; Дія.Бізнес.

Ц и т у в а н н я: Поліщук, Є., Гернего, Ю., Горбов, В. (2025). Цифрова трансформація релокованого бізнесу. *Економіка України*. 68. 05 (762). 53-71. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.05.053>

© Видавець ВД «Академперіодика» НАН України, 2025. Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

Сьогодні посилення геополітичних ризиків ставить низку вимог до бізнесу. Пандемія COVID-19 зумовила потребу в перегляді багатьох звичних бізнес-процесів як в Україні, так і у світі. Раптова трансформація наявної на той час інфраструктури, розірвання усталених зв'язків і зміна поведінки споживачів заклали основу для впровадження численних процесних змін, пов'язаних із застосуванням діджитал-технологій.

Потужним викликом для вітчизняної бізнес-спільноти став початок повномасштабної війни у 2022 р. Зокрема, лєвова частка підприємств була змушена повністю або частково релокувати свої потужності до інших регіонів України або за кордон. Це зумовило появу нових викликів, пов'язаних із змінами інфраструктури, руйнуванням низки важливих бізнес-процесів, зміною місця проживання персоналу, втратою контактів з ключовими стейкхолдерами. При цьому стало зрозумілим, що вирішення ряду з наведених проблем є можливим завдяки активізації застосування діджитал-технологій.

Цифрова трансформація здатна допомогти релокованому бізнесу адаптуватися до нових реалій після вимушеного переміщення, наприклад, установити стабільну комунікацію з клієнтами, органами державної та місцевої влади. Віддалена робота дозволяє зберегти робочі місця й заробітну плату працівників незалежно від їх місця перебування і фактичного розміщення релокованого бізнесу. Відповідно, важливо звернути увагу на потенціал цифрової трансформації релокованого бізнесу. Існує потреба у визначенні переваг розвитку цифрової інфраструктури, які здатні подолати проблеми, викликані релокацією бізнесу.

Останні дослідження підкреслюють важливу роль діджиталізації у підвищенні стійкості бізнесу під час криз. Діджиталізація стала основним напрямом досліджень під час глобальних криз, зокрема, зумовлених пандемією COVID-19, що і демонструє огляд найбільш значущих з них. Компанії з більш діджиталізованими бізнес-моделями виявляють вищу стійкість до пандемічних криз, особливо тих, що зачепили глобалізацію (Bürger et al., 2022). Такі компанії також мають вищі показники продажів порівняно з тими, які обмежені в діджиталізації (Abidi et al., 2022; Abidi et al., 2023). Діджиталізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній і веде до витіснення гравців з ринку (Şişu et al., 2023; Csiszráaik-Kocsir, Varga, 2023).

Стійкі компанії потребують меншої зовнішньої фінансової підтримки для діджиталізації, а невизначені умови заохочують малі й середні підприємства (МСП) упроваджувати цифрові технології (Őri et al., 2024). Інтеграція цифрових інструментів у різні бізнес-підсистеми забезпечує швидкі якісні й кількісні переваги, покращуючи відносини із зацікавленими сторонами і оптимізуючи процеси (Kabachenko, 2023). Вибір на користь діджиталізації розглядається як стратегія виживання, особливо в умовах обмеженої державної підтримки (Larios-Hernández, 2021). Не тільки сама діджиталізація, але й організаційна стійкість відіграють основоположну роль у відповіді на виклики пандемії COVID-19 (Őri et al., 2024; Casalino et al., 2019).

Чим більше галузі діджиталізовані, тим менше вони відчувають втрати доходів під час рецесій (Copestake et al., 2024).

Пандемічна криза змусила компанії, зокрема МСП, трансформуватися через діджиталізацію (Khurana et al., 2022), саме цифрова трансформація під час і після пандемії є рушійною силою збереження стійкості компаній (Akib et al., 2022). Діджиталізація приводить до довгострокової стійкості бізнесу і підвищення прибутковості (Elgazzar et al., 2022).

Стійкість сімейного бізнесу під час криз залежить від стійкості у відносинах «власник — керівник» і зусиль з діджиталізації (Schulze, German, 2022). Упровадження нових цифрових навичок та інструментів є необхідним для підвищення конкурентоспроможності під час кризи та інших економічних потрясінь (Fitriasari, 2020). Приєднання МСП до цифрових платформ забезпечує стійкість під час пандемії (Raj et al., 2020). Діджиталізація зміцнює стійкість компаній під час деструктивних подій, звільняючи їх від фізичних обмежень (Autio et al., 2021). Цифрові технології допомогли МСП у країнах, що розвиваються, пережити пандемію COVID-19 (Khalil et al., 2022). Основними каналами стійкості підприємств були електронна комерція і дистанційна робота (Vo et al., 2022). Визначено основні фактори, що спричинили цифрову трансформацію під час пандемії (Mandviwalla, Flanagan, 2021). Діджиталізація може сприяти стійкості під час не тільки пандемії, але й природних катастроф, дозволяючи адаптуватись і відновлюватись (Sakurai, Chughtai, 2020).

Визначено п'ять цифрових можливостей (віртуальний доступ, віртуальна співпраця, ухвалення рішень на основі даних, алгоритмічна перепрограмованість і підтримка ухвалення рішень), розвиток яких може допомогти компаніям адаптуватися й посилити свою стійкість у кризових умовах (Browder et al., 2024). Діджиталізація впливає на стійкість компаній у кількох основних вимірах: креативна цифрова переорієнтація, цифрові інфраструктури, соціальний вплив через цифрові технології, перешкоди до впровадження цифрових технологій і зростання завдяки діджиталізації (Santos et al., 2023). Цифрова зрілість має значення в разі серйозних катастроф, зокрема під час кризи (Rotem, Fisher, 2022). Водночас цифрова трансформація стикається з різними проблемами і перешкодами, які можуть уповільнювати розвиток компаній (Kutnjak, 2021).

Хоча діджиталізація як явище і не є новим, однак дослідження часто не дають відповіді на питання застосування конкретних цифрових технологій, що значно звужує можливості з надання рекомендацій з підтримки цифровізації бізнесу.

Кількість же праць і досліджень, що стосуються релокованого бізнесу в Україні, який виник як явище доволі недавно, після початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, є досить обмеженою. Окремі науковці вивчили, як надзвичайні заходи, вжиті регіональними стейкхолдерами у відповідь на воєнні дії, відіграли вирішальну роль у переміщенні бізнесу і як це вплинуло на приймаючі регіони (Lavreniuk et al. 2023). Було окреслено основні проблеми переміщеного бізнесу, до яких належать роз-

рив ланцюгів постачання, втрата замовників і клієнтів, зменшення прибутковості й збільшення собівартості продукції тощо (Polishchuk et al. 2024). І хоча є праці, у яких досліджено стан і проблематику релокованого бізнесу, разом з тим кількість емпіричних досліджень саме того, як цифровізація впливає на український бізнес, є досить обмеженою.

Отже, **мета статті** — оцінити стан цифровізації українського релокованого бізнесу, обґрунтувати пропозиції щодо розробок програм його підтримки.

Для досягнення поставленої мети викремлено ряд завдань, а саме: оцінити чинники, які впливають на роботу бізнесу після його переміщення, і виокремити ключові проблеми; проаналізувати світовий досвід боротьби з проблемами бізнесу шляхом зміцнення цифрової інфраструктури; дослідити поточний стан використання діджитал-технологій представниками вітчизняного релокованого бізнесу; розвинути рекомендації щодо розробок програм цифровізації українського релокованого бізнесу.

Методологічною основою для оцінки цифровізації релокованого бізнесу в Україні з використанням аналізу статистичних даних було обрано інтерпретативну кількісну соціологічну парадигму, яка дозволяє залучати кількісні методи для збирання даних, орієнтуючись на розуміння та інтерпретацію соціальних процесів, що лежать у основі функціонування релокованого бізнесу. Інтерпретативний аспект забезпечує глибше занурення в контекст досліджуваних явищ, тоді як кількісна складова дозволяє узагальнювати отримані результати для виявлення закономірностей. Таким чином, обраний підхід забезпечує можливість отримання структурованих і статистично обґрунтованих даних з одночасним глибоким розумінням якісних аспектів діяльності релокованого бізнесу.

Валідність і релевантність вибірки обумовлено кількома ключовими факторами. По-перше, дослідження спрямоване на вивчення специфіки діяльності релокованого бізнесу, а не на формування узагальненої статистичної картини. По-друге, у рамках інтерпретативного підходу головним критерієм вибірки є досягнення теоретичної насиченості даних, що забезпечує вичерпність інформації для аналізу. Це підтверджується тим, що отримані дані демонструють повторюваність ключових аспектів, необхідних для глибокого осмислення специфіки релокації бізнесу.

З урахуванням труднощів доступу і територіальної специфіки розміщення релокованого бізнесу було обрано метод телефонного інтерв'ювання (Computer-Assisted Telephone Interviewing — CATI). У червні 2024 р. було опитано 18 респондентів (представників релокованого бізнесу з різних регіонів і секторів економіки), визначених у ролі експертів, тобто тих, хто володіють необхідним комплексом специфічної пояснювальної інформації, що підтверджує валідність отриманих даних. Для інтерв'ювання розроблено гайд, що складається з низки дослідницьких індикаторів, які дозволили фіксувати як чинники, що вплинули на функціонування релокованого бізнесу, так і особливості використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. Також у гайді враховано низку ключових ас-

пектів функціонування релокованого бізнесу, включаючи поточний статус, мотиви релокації, вибір нового регіону, зміни в показниках діяльності, джерела фінансування, основні виклики й запити, перспективи розвитку, впровадження цифрових технологій. Основну увагу приділено визначенню причин переміщення бізнесу, впливу релокації на його діяльність і адаптації до нових умов. Розроблені індикатори дозволяють отримувати як кількісні дані (наприклад, частка переміщеного персоналу чи зміни в продажах), так і якісні оцінки (мотиви, виклики, плани).

Отримані кількісні дані експортовано в статистичний пакет для соціальних наук SPSS 30 з метою забезпечення можливості кореляційного аналізу. Результати цього аналізу не були представлені в тексті через їх допоміжну роль у виявленні загальних тенденцій. Основна увага була приділена описовій статистиці, яка відповідає цілям дослідження і забезпечує повний аналіз специфіки релокованого бізнесу в контексті цифровізації.

Згідно із статистикою вітчизняного сервісу Опендатабот, що дозволяє отримувати відкриті дані про підприємців, виконавчі провадження та іншу офіційну інформацію з державних реєстрів України, станом на I півріччя 2024 р. було зафіксовано близько 19 тис. переїздів бізнесу з одного регіону в інший від початку повномасштабної війни. Причому близько 600 компаній змінювали своє місце перебування кілька разів без повернення до початкового регіону функціонування. Найчастіше підприємці релокувалися з Києва (33,2 %), Дніпропетровщини (9,6 %) і Київщини (8,5 %) ¹. За інформацією Державної служби статистики, станом на кінець 2021 р. в Україні працювало понад 698 тис. активних підприємств, на кінець 2023 р. — близько 643 тис. ²

Згідно з проведеним у 2022 р. серед компаній — учасниць Європейської Бізнес Асоціації (European Business Association — ЕВА) опитуванням, близько 35 % вирішили релокувати свій бізнес і близько 17 % з них віддали перевагу для релокації західним областям України. Згідно з опитуванням ЕВА, бізнес визначає найсерйознішими такі проблеми: труднощі з логістикою, проблеми з постачанням товарів, заморожені контракти з іноземними і місцевими клієнтами, низька купівельна спроможність населення, пошкоджені об'єкти, активи, інфраструктура, брак фінансових ресурсів та інвестицій і т. п. ³

Проблеми переміщеного бізнесу досліджено також за результатами опитування переміщених підприємств у рамках науково-дослідного проекту молодих вчених «Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України» (2023—2025) (табл. 1).

¹ Куди найчастіше переїжджає український бізнес? *Опендатабот*. 2024. 28 бер. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (дата звернення: 30.10.2024).

² Кількість активних підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за ознакою статі керівника. *Держстат України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/kap/arh_kap_ved_osk_u.html (дата звернення: 30.10.2024).

³ EBA surveys 95 companies, third estimate their losses for month of war at more than \$1 mln. *Interfax-Ukraine*. 2022. 30 бер. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/819510.html> (дата звернення: 30.10.2024).

За сферою діяльності більшість опитаних підприємств займаються транспортними перевезеннями і обслуговуванням транспортних засобів (28 %); у галузі торгівлі працюють близько 22 % опитаних підприємств; програмним забезпеченням та ІТ займаються близько 17 % респондентів; близько 11 % опитаних підприємств надають послуги у видавничій сфері; по 5 % опитаних підприємств належать до галузей харчування, освіти, переробки вторинної сировини і виробництва ювелірних виробів.

Майже половина опитаних підприємств переїхала із Запорізької області, по 17 % підприємств релокувалися з Донецької і Харківської областей, 11 % респондентів походять з Луганської області, а також по 5 % — з Херсонської і Дніпропетровської областей. Найбільший відсоток опитаних підприємств було релоковано до Вінницької (33 %) і Київської (17 %) областей. Окремі підприємства релокувалися до Львівської і Чернівецької областей, а також Києва (по 11 %). По 5 % опитаних підприємств переїхали до Дніпропетровської, Миколаївської та Івано-Франківської областей.

Таблиця 1. Оцінка чинників, які найбільше вплинули на роботу бізнесу після його переміщення, %

Чинники	Оцінка впливу на роботу переміщеного бізнесу *				
	1	2	3	4	5
Втрата постачальників	52,94	5,88	11,76	11,76	17,65
Проблеми із збутом продукції / послуг	33,33	16,67	22,22	11,11	16,67
Проблеми з експортом продукції / послуг	43,75	12,5	18,75	6,25	18,75
Брак кваліфікованої робочої сили	58,82	5,88	5,88	5,88	23,53
Скорочення попиту на продукцію / послуги	35,29	5,88	41,18	5,88	11,76
Інші підходи до ведення бізнесу в новому регіоні	64,71	5,88	23,53	5,88	0
Культурні відмінності	58,82	17,65	17,65	5,88	0
Високі витрати на енергоносії	35,29	23,53	23,53	5,88	11,76
Недостатня інфраструктура	58,82	5,88	11,76	11,76	11,76
Велика кількість бюрократичних процедур	55,56	11,11	11,11	11,11	11,11
Відсутність доступу до фінансування	44,44	5,56	16,67	0	33,33
Законодавчі бар'єри	29,41	11,76	11,76	17,65	29,41

Примітка: 1 — вплив відсутній, 5 — вплив максимальний.

Джерело: узагальнено авторами за результатами опитування переміщених підприємств у рамках науково-дослідного проекту молодих вчених «Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України» (2023—2025). URL: <https://kneu.edu.ua/ua/scientific-projects/0123U100357/>

Результати опитування дають змогу оцінити й зрозуміти ключові фактори, які вплинули на бізнес після переміщення. Підприємцям запропоновано визначити вплив на їх діяльність таких чинників, як втрата постачальників, брак кваліфікованої робочої сили, недостатність інфраструктури, велика кількість бюрократичних процедур тощо.

Результати опитування дають змогу проранжувати ці чинники (рис. 1). Так, після релокації бізнесу найбільша частка респондентів мали максимальні проблеми з доступом до фінансування (33,33 %); 29,41 і 23,53 % респондентів відзначили максимальний вплив, відповідно, законодавчих бар'єрів і браку кваліфікованої робочої сили. Суттєвий тиск на діяльність переміщеного бізнесу мала втрата постачальників (17,65 % опитаних респондентів оцінили його у 5 балів, а 11,76 % — у 4 бали). Респонденти також мали труднощі з доступом до якісної інфраструктури, ресурсів і органів місцевого самоврядування. Близько 16,67 % опитаних релокованих підприємств називають найбільш суттєвими проблеми із збутом вироблених товарів / послуг. Понад 11 % опитаних надали максимальну оцінку впливу таким чинникам, як недостатність інфраструктури і велика кількість бюрократичних процедур.

Аналіз результатів опитування привертає увагу до поточних потреб переміщеного бізнесу і дає можливість запропонувати підходи до їх вирішення. Так, значна частина окреслених проблем (наприклад, із збутом вироблених товарів / послуг, нестачею інфраструктури, браком кваліфікованої робочої сили та ін.) може бути розв'язана за рахунок підвищення рівня цифровізації релокованого бізнесу. Для аналізу таких можливостей дослідимо зарубіжний досвід з розбудови цифрової інфраструктури й оцінимо поточний рівень цифровізації вітчизняного релокованого бізнесу.

У 2019 р. Організація економічного співробітництва (ОЕСР) започаткувала Глобальну ініціативу Digital for SMEs (D4SME), яка передбачає поєднання зусиль міжнародної спільноти, національних урядів, бізнес-спільноти і представників громадськості з метою посилення рівня цифровізації малого і середнього бізнесу⁴. Ідеться про підвищення рівня обізнаності щодо переваг діджитал-технологій, налагодження діалогу між владою, бізнесом і суспільством у частині застосування інструментів цифровізації. Значна увага приділяється ініціативам урядів, які реалізують програми підтримки цифровізації бізнесу (Овсієнко, 2021). Політика посилення цифровізації бізнесу втілюється також на рівні ЄС. На період 2021—2027 рр. там затверджено програму «Цифрова Європа» (DIGITAL), націлену на цифровізацію бізнесу, органів місцевого самоврядування і громадськості. Метою програми є подолання розриву між дослідженнями у сфері цифрових технологій та їх практичним застосуванням на ринках. Інструментами реалізації програми є фінансова підтримка проектів головним чином у галузях об-

⁴ OECD Digital for SMEs Global Initiative. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/networks/oecd-digital-for-smes-global-initiative.html> (дата звернення: 30.10.2024).

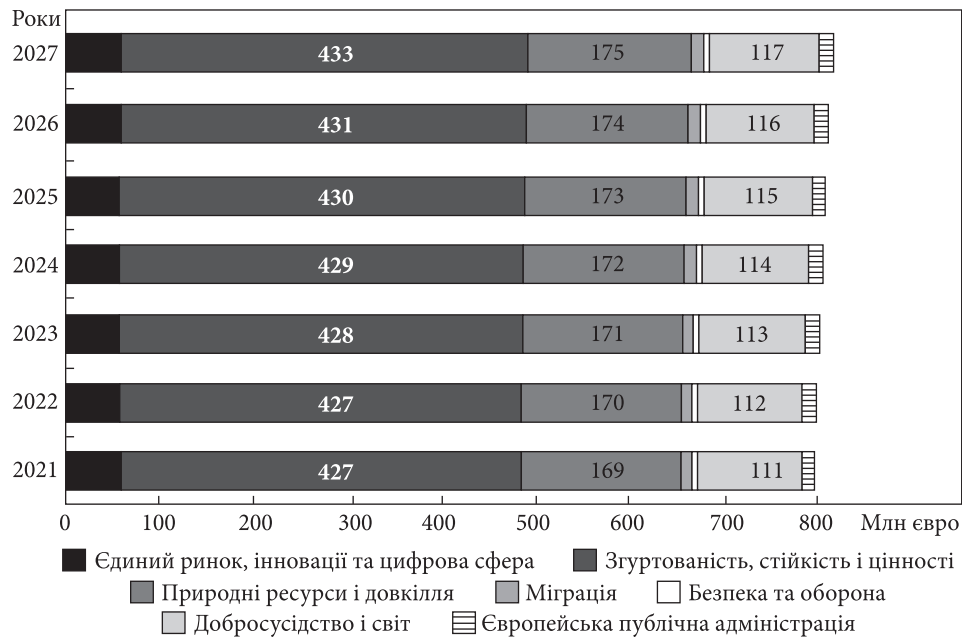


Рис. 1. Бюджет цифровізації ЄС у 2021—2027 рр., млн євро

Джерело: узагальнено авторами за: Digital Europe Programme. European Commission, 2021. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/digital-europe-programme_en (дата звернення: 30.10.2024).

числювальної техніки, штучного інтелекту, кібербезпеки, розширення цифрових навичок і використання цифрових технологій у економіці та суспільстві. Загальний бюджет програми становить 7,59 млрд євро і розподіляється за роками і напрямками цифровізації (рис. 1).

Структура бюджету показує системний підхід ЄС до цифровізації з розподілом фінансування за основними пріоритетними для ЄС напрямками і сферами розвитку. Найбільше фінансування протягом усіх років дії програми припадає на напрям «Згуртованість, стійкість і цінності», що передбачає зміцнення економічної та соціальної згуртованості між країнами ЄС, підтримку стійкого розвитку бізнесу і захист європейських цінностей за посередництва інструментів цифровізації. Наступним за обсягом фінансування є напрям «Природні ресурси і довкілля», що відповідає пріоритетам іншої європейської стратегії Green Deal. Діджитал-інструменти використовуються для боротьби із зміною клімату, зменшення викидів CO₂, охорони довкілля та реалізації інших напрямів сталого використання природних ресурсів. Значна частина ресурсів застосовується в рамках напрямку «Добросусідство і світ» для зміцнення партнерських відносин між країнами ЄС, спільної реалізації проектів цифровізації. У ЄС підтримка інновацій і цифрової трансформації (у тому числі розвиток цифрових технологій) відбувається в рамках напрямку «Єдиний ринок, інновації і цифрова сфера». Таким чином, програма «Цифрова Європа» (DIGITAL) забезпечує збалансоване фінансування

цифровізації у всіх ключових сферах соціально-економічного розвитку і взаємодії між бізнесом у різних країнах ЄС. Подібні програми посилення цифровізації бізнесу також діють на рівні національних економік (табл. 2).

Регулярна реалізація політик і стратегій підтримки цифровізації створює умови для поширення діджитал-технологій. За результатами дослідження компанії McKinsey, у світі бізнес суттєво прискорив впровадження хмарних технологій, просунувшись у цифровій трансформації на три-чотири роки вперед. Станом на 2021 р. близько 90 % опитаних компаній певною мірою

Таблиця 2. Зарубіжний досвід підтримки цифровізації бізнесу

Країни	Програми	Опис
США	Цифровий альянс малого бізнесу — Small Business Digital Alliance (SBDA)	Об'єднує провідних гравців, професіоналів і представників бізнесу в галузі технологій, електронної комерції і т. п., щоб допомогти малим підприємствам використати цифрові інструменти для розширення клієнтської мережі. Створений у лютому 2022 р. завдяки членам-засновникам, Адміністрації малого бізнесу США (SBA) і Business Forward, Inc. — некомерційній організації, яка працює з лідерами малого бізнесу для підтримки конкурентоспроможності США
Німеччина	Mittelstand Digital Initiative	Пропонує малому і середньому бізнесу інформаційні послуги й підтримку процесів цифрової трансформації. Координується експертами Федерального міністерства економіки і боротьби із зміною клімату. Послуги бізнесу надаються безкоштовно
Австралія	Digital Business Plan	Ініціює посилення цифровізації австралійського бізнесу, зокрема, перехід до технологій 5G і активізацію заходів для посилення кібербезпеки. Стратегічним пріоритетом є набуття економікою Австралії статусу цифрового лідера до 2030 р.
Японія	Society 5.0 Strategy	Передбачає цифрові трансформації у традиційних індустріях. Так, малий і середній бізнес стимулюється до використання робототехніки, штучного інтелекту, Інтернету речей
Канада	Digital Adoption Program	Пропонує гранти для підтримки бізнесу в частині адаптації e-комерції і розвитку цифрової інфраструктури

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами офіційних сайтів програм.

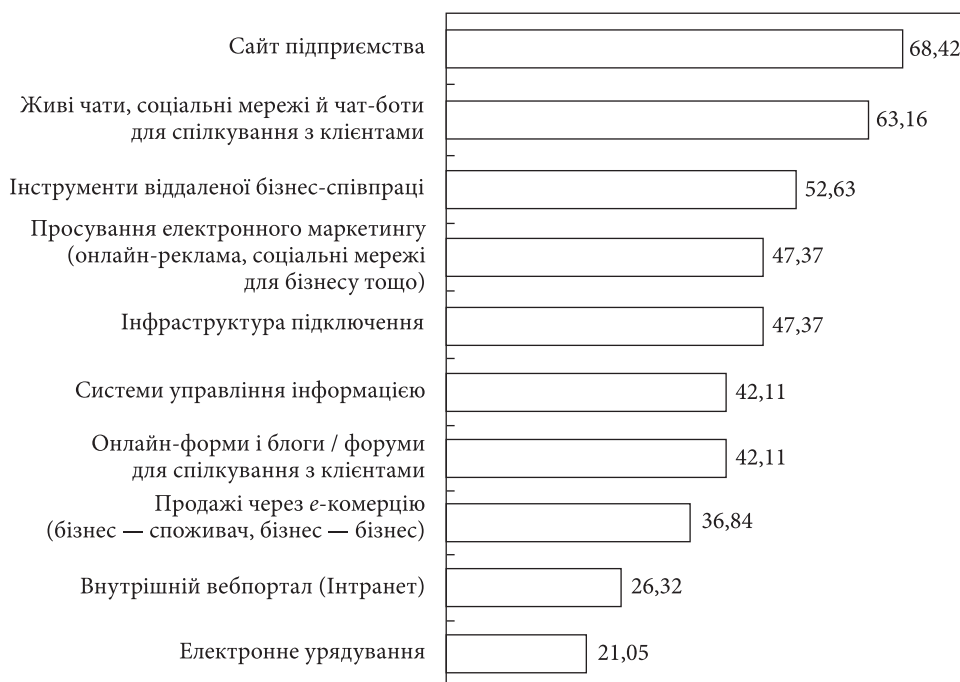


Рис. 2. Цифровізація релокованого бізнесу в Україні

Джерело: узагальнено авторами за результатами опитування переміщених підприємств у рамках науково-дослідного проекту молодих вчених «Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України» (2023—2025). URL: <https://kneu.edu.ua/ua/scientific-projects/0123U100357/>

перейшли на хмарні технології. Близько 82 % керівників компаній дозволили віддалену роботу, чим продемонстрували перехід до більш гнучких цифрових моделей роботи⁵. У результаті у 2023 р. частка світового ВВП, яка припадала на цифровізовані підприємства, склала близько половини номінального світового ВВП (53,3 трлн дол.). Для порівняння: у 2018 р. цей показник становив близько 13,5 трлн дол. Після початку повномасштабного вторгнення РФ вітчизняна ІТ-галузь стала єдиною, обсяг експорту якої у 2022 р. зріс⁶.

Поточний стан цифровізації переміщеного бізнесу в Україні досліджено за результатами опитування релокованих підприємств у рамках науково-дослідного проекту молодих вчених «Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України» (2023—2025) (рис. 2). Проведене опитування

⁵ O'Toole C., Schneider J., Smaje K., LaBerge L. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point — and transformed business forever. McKinsey & Company, 5 October 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

⁶ Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. *Вокс Україна*. 2023. 22 сер. URL : <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> (дата звернення: 30.10.2024).

дозволило оцінити доступність і поширеність цифрових технологій для вітчизняного бізнесу, поточний рівень цифровізації релокованих підприємств. Відповідно, зроблено комплексний аналіз цифрових технологій, які безпосередньо спрямовані на взаємодію з клієнтами; комунікацію між персоналом і менеджментом, управлінням бізнес-процесами, взаємодію переміщеного бізнесу з органами державного управління і місцевого самоврядування.

Опитування показало, що найбільша (68,42 %) частка респондентів має сайт підприємства, здатний виконувати маркетингову і рекламну функції завдяки присутності бізнесу в Інтернеті й створенню додаткової можливості для надання інформації про товари і послуги. Про значне поширення і високий рівень упровадження живих чатів, соціальних мереж і чат-ботів повідомили 63,16 % респондентів, що свідчить про бажання переміщеного бізнесу оперативно відповідати на запити клієнтів, нарощувати їх кількість через соціальні мережі й чат-боти. Відповідні функції 42,11 % опитаних реалізують за допомогою поширення онлайн-форм і блогів / форумів для спілкування з клієнтами. Оперативність в ухваленні рішень і систематичні комунікації 52,63 % релокованих підприємств забезпечують за рахунок використання інструментів віддаленої бізнес-співпраці. Поширення платформ для віддаленої роботи і відеоконференцій здатне пришвидшити багато процесів за допомогою дистанційної роботи.

Приблизно половина (47,37 %) опитаних представників релокованого бізнесу використовують онлайн-рекламу і соціальні мережі для бізнесу з метою просування переваг електронного маркетингу. Популярною також є інфраструктура підключення (високошвидкісний (оптоволоконний) Інтернет, послуги хмарних обчислень, віддалений доступ до офісних систем), якою користуються 47,37 % релокованих підприємств. Важливе значення для ефективної організації бізнес-процесів мають системи управління інформацією (планування ресурсів підприємства, управління життєвим циклом продукту, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління ланцюгом постачання, електронне виставлення рахунків), які використовують 42,11 % релокованого бізнесу.

Незважаючи на популярність е-комерції у світі, тільки третина (36,84 %) вітчизняних релокованих підприємств використовує її для продажу своїх товарів і послуг. Внутрішній вебпортал мають лише 26,32 % опитаних релокованих підприємств. Тільки п'ята частина (21,05 %) респондентів залучає цифрові технології для співпраці з органами державної влади і місцевого самоврядування. Отже, потрібно активізувати використання наведених цифрових технологій, що допоможе релокованому бізнесу подолати інфраструктурні й комунікаційні виклики. З огляду на це, вітчизняні релоковані підприємства приділяють максимальну увагу технологіям, які безпосередньо пов'язані з комунікацією і взаємодією з клієнтами (сайти, соціальні мережі, чат-боти тощо). Близько половини опитаних підприємств усе ще не застосовують технології для управління бізнес-процесами і е-комерцією. Найбільший потенціал має розширення обізнаності представників віт-

чизняного бізнесу щодо використання цифрових технологій для співпраці з органами державної влади і місцевого самоврядування.

Відповідно до глобальних тенденцій, в Україні розвивається цифрова інфраструктура, яка створює можливості для вирішення проблем релокованого бізнесу за посередництва цифровізації. Зокрема, наша країна є одним із світових лідерів у сфері електронного урядування. Платформа «Дія.Бізнес» надає можливість бізнесу отримувати безліч державних послуг у режимі онлайн, наприклад документообіг, доступ до державних реєстрів і послуг для бізнесу тощо⁷. Відповідно, підвищення рівня поінформованості релокованого бізнесу щодо переваг використання можливостей даної платформи допоможе в першу чергу подолати проблему великої кількості бюрократичних процедур.

Діяльність у рамках платформи «Дія.Бізнес» поділено на такі ключові напрями:

1) «Дія.Бізнес.Старт» допомагає відшукати ідею для бізнесу, отримати консультацію щодо відкриття бізнесу, фінансування (комплексна підтримка для розвитку бізнес-навичок і запуску або масштабування інноваційних підприємств) у рамках низки програм грантової підтримки. Зокрема, у межах напряму пропонують грант для підтримки малого і середнього бізнесу в постраждалих громадах України розміром до 800 тис. грн. Метою програми є створення нових робочих місць і збереження існуючих за рахунок фінансової підтримки представників малого і середнього бізнесу, які постраждали внаслідок повномасштабної війни. Відповідно, у рамках участі в конкурсі цього напряму грантової платформи молодий переміщений бізнес і переміщені стартапи можуть знайти рішення проблем доступу до фінансування й браку кваліфікованої робочої сили, тобто фінансування в рамках напряму допомагає розв'язати ключові поточні труднощі бізнесу, який релокувався відносно недавно;

2) «Дія.Бізнес.Розвиток» пропонує підтримку для ініціатив соціального підприємництва. Грант для масштабування українських стартапів від венчурного фонду Angel One дає змогу отримати фінансову підтримку в розмірі до 200 тис. дол. Підтримка надається для масштабування інновацій і розширення обізнаності щодо інтелектуальної власності, виходу на нові ринки й підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені. Відповідно, ця ініціатива є корисною у випадку часткової релокації бізнесу в межах України або за кордон, виходу на нові ринки в разі повернення основного бізнесу після релокації. Отже, ініціативи в рамках напряму створюють основу для майбутнього розвитку релокованого бізнесу;

3) «Дія.Бізнес.Експорт» дає можливість доєднатися до каталогу українських експортерів і оцінити готовність до експорту. Фінансова підтримка надається в рамках проекту Business Bridge — Ukraine-Ready4EU, ваучерної програми підтримки бізнесу у виході на єдиний ринок ЄС. Грант у розмірі до

⁷ Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. *Дія.Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/>

2500 євро для активізації присутності українських малих і середніх підприємств на єдиному ринку ЄС, зокрема, для участі в офіційних заходах, виставках, місіях і брокерських заходах, які сприятимуть налагодженню партнерських зв'язків з іноземними бізнесами. Цей напрям за рахунок стимулювання міжнародного нетворкінгу пропонує підтримку для вирішення проблем втрати постачальників, із збутом продукції або послуг, експортом продукції / послуг. Напрямок є особливо корисним для вирішення проблем з пошуком нових партнерів для переміщених підприємств, відновленням збуту продукції або виходом на нові експортні ринки;

4) «Дія.Бізнес.Жінкам» пропонує підтримку, тренінги і консультації для жінок-підприємниць. У межах напрямку пропонують грант на розвиток підприємництва (до 1 млн норвезьких крон за програмою Нансена з підтримки України) і грант на навчання в IT-сфері (до 40 тис. грн). Цей напрям дає змогу знайти рішення проблем наявності інших підходів до ведення бізнесу в новому регіоні, культурних відмінностей і зростання обізнаності в цифрових технологіях у цілому. Прикладом успішного кейса в рамках напрямку можна назвати стартап VM way (бренд корисних солодощів, під час становлення ідеї якого засновниця була змушена на деякий час релокуватися з Києва до Чернігова), який отримав підтримку від акселератора «Відважна». Програми в межах цього напрямку сприятимуть посиленню стійкості жінок-підприємниць, які були змушені релокувати свій бізнес. Ініціативи в рамках напрямку можуть бути націлені на посилення інклюзивності переміщеного бізнесу;

5) «Дія.Бізнес.Ветеранам» надає допомогу ветеранам і членам їхніх сімей, які вирішили заснувати або розширити бізнес, дозволяючи одержати кошти на купівлю товарів і обладнання для ведення власної справи в розмірі 20 тис. грн. Програма мікрогрант для ветеранського бізнесу діє на постійній основі. Цей напрям полегшує адаптацію ветеранів до підприємницької діяльності. У разі потреби може забезпечити фінансову підтримку для відновлення ветеранського бізнесу або його старту в новому регіоні;

6) «Дія.Бізнес.Діджитал» підтримує розвиток цифрових компетенцій і безоплатних послуг з кібердіагностики бізнесу. Цей напрям допоможе релокованим підприємствам інтегрувати цифрові інструменти у свою діяльність, що дозволить посилити гнучкість та інноваційність переміщеного бізнесу за рахунок переведення окремих процесів у онлайн. У результаті це сприятиме посиленню ефективності й підвищенню конкурентоспроможності релокованого бізнесу.

ВИСНОВКИ

Отже, проведене опитування представників релокованого бізнесу показало, що найбільшими викликами для них є відсутність доступу до фінансування, велика кількість бюрократичних процедур і значні законодавчі бар'єри, брак кваліфікованої робочої сили, нестача інфраструктури, проблеми із збутом продукції і послуг на вітчизняному і зарубіжних ринках.

Цифрові технології присутні в діяльності вітчизняних релокованих підприємств, але існує низка проблем, пов'язаних з їх недостатнім застосуванням. Наприклад, ефективність взаємодії з органами державної влади, у тому числі щодо державних закупівель, страждає через брак практик електронного урядування; організацію бізнес-процесів і взаємозв'язків усередині команди можна покращити за умови поширення практик створення внутрішніх вебпорталів. Критичного для релокованого бізнесу значення набули інструменти віддаленої співпраці й комунікації, використання яких дозволяє підтримувати дистанційний зв'язок з командами, клієнтами, постачальниками, інвесторами тощо, незважаючи на місце перебування кожної із сторін. Популяризація онлайн-платформ дозволила зберегти під час повномасштабної війни клієнтську базу, а її нарощування є можливим за допомогою популяризації сервісів е-комерції.

Уміле і своєчасне застосування цифрових технологій здатне вирішити ряд з окреслених проблем релокованого бізнесу, тому доцільно надати низку пропозицій щодо розробки програм підтримки його цифровізації:

- подальший розвиток державної стратегії цифровізації бізнесу із залученням грантового фінансування, зокрема державного, а також ресурсів зарубіжних і вітчизняних венчурних фондів, приватних інвесторів (бізнес-ангелів) та ін. Так, пропонуємо розглянути можливість упровадження і просування окремої програми грантів і субсидій для цифровізації релокованих підприємств на базі «Дія.Бізнес» із отриманням ресурсів з широкого спектра джерел;
- залучення експертів з IT-сфери і підприємців-практиків, які вже мають успішні кейси цифрової трансформації, до розробки й проведення тренінгів і семінарів для власників і команд релокованого бізнесу. Такі заходи варто проводити в рамках програм цифрового навчання підприємців та їх команд;
- формування спільноти однодумців, що можливо на базі новоствореної онлайн-платформи для обміну досвідом, невдачами і успішними практиками застосування релокованими підприємствами цифрових технологій;
- популяризація, поряд з розвитком, на державному рівні інфраструктури електронного урядування для підвищення оперативності й результативності взаємодії релокованого бізнесу з державними органами влади і місцевого самоврядування. Це можливо за рахунок удосконалення і спрощення користування відповідними електронними платформами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- Bürger, T., Hiebl, M., Pielsticker, D. (2023). Digitalization and entrepreneurial firms' resilience to pandemic crises: Evidence from COVID-19 and the German Mittelstand. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 186. Part A, 122135. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122135>
- Abidi, N., Sakha, S., El Herradi, M. (2022). Digitalization and Resilience: Firm-level Evidence During the COVID-19 Pandemic. *IMF Working Papers*. Vol. 2022. Iss. 034. 43 p. <https://doi.org/10.5089/9798400201073.001>
- Abidi, N., El Herradi, M., Sakha, S. (2023). Digitalization and resilience during the COVID-19 pandemic. *Telecommunications Policy*. Vol. 47. Iss. 4, 102522. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102522>

- Şişu, J., Năstase, M., Țirnovanu, A., Mujaya, J., Ito, S. (2023). Resilience through digitalization in organizations. *In: Management and resilience strategies for a post-pandemic future. 16th International Management Conference* (3—4 November 2022. Bucharest, Romania). <https://doi.org/10.24818/IMC/2022/02.08>
- Csiszráaik-Kocsir, Á., Varga, J. (2023). The advancing role of digitalisation through the example of the Perlmutter project from the user side. *In: 17th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics (SACI)* (23—26 May. Timisoara, Romania). P. 000327—000332. <https://doi.org/10.1109/SACI58269.2023.10158552>
- Őri, D., Szabó, I., Kő, A., Kovács, T. (2024). Digitalizing in crisis: The role of organizational resilience in SMEs' digitalization. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(4), 1185-1205. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2023-0141>
- Kabachenko, D. (2023). Implementation of digitization for anti-crisis management of business entities. *Economic Affairs*, 68(1s), 361-369. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.39>
- Casalino, N., Żuchowski, I., Labrinos, N., Munoz Nieto, Á., Martín, J. (2019). Digital strategies and organizational performances of SMEs in the age of coronavirus: Balancing digital transformation with effective business resilience. *Law and Economics Yearly Review*. Vol. 8. Part 2. P. 347—380. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3563426>
- Copestake, A., Estefania-Flores, J., Furceri, D. (2024). Digitalization and resilience. *Research Policy*, 53(3), 104948. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104948>
- Khurana, I., Dutta, D., Singh Ghura, A. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, 150, 623-641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048>
- Akib, H., Furkan, N., Sumarno, S., Budidarma, A., Salam, R., Hadi, S. (2022). Business resilience in the digital transformation era. *PINISI Discretion Review*, 6(1), 95-102. <https://doi.org/10.26858/pdr.v6i1.37708>
- Elgazzar, Y., El-Shahawy, R., Senousy, Y. (2022). The role of digital transformation in enhancing business resilience with pandemic of COVID-19. *In: Digital Transformation Technology*. D. Magdi, Y. Helmy, M. Mamdouh, A. Joshi (Eds.). Vol. 224. P. 323—333. https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5_20
- Schulze, M., German, G. (2022). Family business resilience: The importance of owner-manager's relational resilience in crisis response strategies. *European Journal of Family Business*, 12(2), 100-123. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v12i2.14657>
- Fitriasari, F. (2020). How do small and medium enterprise (SME) survive the COVID-19 outbreak? *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(02). <https://doi.org/10.22219/jiko.v5i3.11838>
- Raj, M., Sundararajan, A., You, C. (2020). How Disrupting a Traditional Channel Reshapes Platform Consumption and Provider Resilience: Evidence from Uber Eats During the COVID-19 Pandemic. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3625638>
- Autio, E., Mudambi, R., Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11(1), 3-16. <https://doi.org/10.1002/gsj.1396>
- Khalil, A., Abdelli, M., Mogaji, E. (2022). Do digital technologies influence the relationship between the COVID-19 crisis and SMEs' resilience in developing countries? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 100. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020100>
- Vo, L., Le, T.-H., Park, D. (2022). Digital divide decoded: Can e-commerce and remote workforce enhance enterprise resilience in the COVID-19 era? *Asian Development Bank Economics Working Paper Series*. No. 667. 35 p. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4192169>

- Mandviwalla, M., Flanagan, R. (2021). Small business digital transformation in the context of the pandemic. *European Journal of Information Systems*, 30(4), 359-375. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1891004>
- Sakurai, M., Chughtai, H. (2020). Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 585-594. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1814171>
- Browder, R., Dwyer, S., Koch, H. (2024). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(1), 128-164. <https://doi.org/10.1002/sej.1483>
- Santos, S., Liguori, E., Garvey, E. (2023). How digitalization reinvented entrepreneurial resilience during COVID-19. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122398. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122398>
- Rotem, D., Fisher, E. (2022). The digital maturity as a predictor of organizational resilience during a severe crisis. *Business and Economic Research*, 12(4), 143-167. <https://doi.org/10.5296/ber.v12i4.20507>
- Kutnjak, A. (2021). COVID-19 accelerates digital transformation in industries: Challenges, issues, barriers and problems in transformation. *IEEE Access*, 9, 79373-79388. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3084801>
- Lavreniuk, V., Polishchuk, Y., Kornyluk, A., Horbov, V., Ivashchenko, A. (2023). Government response on russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 556-576. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42)
- Polishchuk, Y., Tepluk, M., Horbov, V., Ivashchenko, A., Tereshchenko, O., Lavreniuk, V. (2024). Ukrainians in Poland and Ukraine: Is the war crisis able to change patterns of financial behaviour. *Financial and Credit Activities: Problems in Theory and Practice*, 4(57). <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4414>
- Овсієнко, О. (2021). Цифрова інфраструктура підтримки малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.84>

Надійшла 21.10.2024

Прорецензована 11.11.2024

Доопрацьована 09.12.2024

Підписана до друку 24.12.2024

REFERENCES

- Bürge, T., Hiebl, M., Pielsticker, D. (2023). Digitalization and entrepreneurial firms' resilience to pandemic crises: Evidence from COVID-19 and the German Mittelstand. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 186. Part A, 122135. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122135>
- Abidi, N., Sakha, S., El Herradi, M. (2022). Digitalization and Resilience: Firm-level Evidence During the COVID-19 Pandemic. *IMF Working Papers*. Vol. 2022. Iss. 034. 43 p. <https://doi.org/10.5089/9798400201073.001>
- Abidi, N., El Herradi, M., Sakha, S. (2023). Digitalization and resilience during the COVID-19 pandemic. *Telecommunications Policy*. Vol. 47. Iss. 4, 102522. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102522>
- Şişu, J., Năstase, M., Tîrnovanu, A., Mujaya, J., Ito, S. (2023). Resilience through digitalization in organizations. In: Management and resilience strategies for a post-pandemic future. 16th International Management Conference (3—4 November 2022. Bucharest, Romania). <https://doi.org/10.24818/IMC/2022/02.08>

- Csiszráaik-Kocsir, Á., Varga, J. (2023). The advancing role of digitalisation through the example of the Perlmutter project from the user side. *In: 17th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics (SACI) (23–26 May, Timisoara, Romania)*. P. 000327-000332. <https://doi.org/10.1109/SACI58269.2023.10158552>
- Őri, D., Szabó, I., Kő, A., Kovács, T. (2024). Digitalizing in crisis: The role of organizational resilience in SMEs' digitalization. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(4), 1185-1205. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2023-0141>
- Kabachenko, D. (2023). Implementation of digitization for anti-crisis management of business entities. *Economic Affairs*, 68(1s), 361-369. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.39>
- Casalino, N., Żuchowski, I., Labrinos, N., Munoz Nieto, Á., Martín, J. (2019). Digital strategies and organizational performances of SMEs in the age of coronavirus: Balancing digital transformation with effective business resilience. *Law and Economics Yearly Review*. Vol. 8. Part 2. P. 347-380. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3563426>
- Copestake, A., Estefania-Flores, J., Furceri, D. (2024). Digitalization and resilience. *Research Policy*, 53(3), 104948. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104948>
- Khurana, I., Dutta, D., Singh Ghura, A. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, 150, 623-641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048>
- Akib, H., Furkan, N., Sumarno, S., Budidarma, A., Salam, R., Hadi, S. (2022). Business resilience in the digital transformation era. *PINISI Discretion Review*, 6(1), 95-102. <https://doi.org/10.26858/pdr.v6i1.37708>
- Elgazzar, Y., El-Shahawy, R., Senousy, Y. (2022). The role of digital transformation in enhancing business resilience with pandemic of COVID-19. *In: Digital Transformation Technology*. D. Magdi, Y. Helmy, M. Mamdouh, A. Joshi (Eds.). P. 323-333. https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5_20
- Schulze, M., German, G. (2022). Family business resilience: The importance of owner-manager's relational resilience in crisis response strategies. *European Journal of Family Business*, 12(2), 100-123. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v12i2.14657>
- Fitriasari, F. (2020). How do small and medium enterprise (SME) survive the COVID-19 outbreak? *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(02). <https://doi.org/10.22219/jiko.v5i3.11838>
- Raj, M., Sundararajan, A., You, C. (2020). How Disrupting a Traditional Channel Reshapes Platform Consumption and Provider Resilience: Evidence from Uber Eats During the COVID-19 Pandemic. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3625638>
- Autio, E., Mudambi, R., Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11(1), 3-16. <https://doi.org/10.1002/gsj.1396>
- Khalil, A., Abdelli, M., Mogaji, E. (2022). Do digital technologies influence the relationship between the COVID-19 crisis and SMEs' resilience in developing countries? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 100. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020100>
- Vo, L., Le, T.-H., Park, D. (2022). Digital divide decoded: Can e-commerce and remote workforce enhance enterprise resilience in the COVID-19 era? *Asian Development Bank Economics Working Paper Series*. No. 667. 35 p. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4192169>
- Mandviwalla, M., Flanagan, R. (2021). Small business digital transformation in the context of the pandemic. *European Journal of Information Systems*, 30(4), 359-375. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1891004>

- Sakurai, M., Chughtai, H. (2020). Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 585-594. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1814171>
- Browder, R., Dwyer, S., Koch, H. (2024). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(1), 128-164. <https://doi.org/10.1002/sej.1483>
- Santos, S., Liguori, E., Garvey, E. (2023). How digitalization reinvented entrepreneurial resilience during COVID-19. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122398. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122398>
- Rotem, D., Fisher, E. (2022). The digital maturity as a predictor of organizational resilience during a severe crisis. *Business and Economic Research*, 12(4), 143-167. <https://doi.org/10.5296/ber.v12i4.20507>
- Kutnjak, A. (2021). COVID-19 accelerates digital transformation in industries: Challenges, issues, barriers and problems in transformation. *IEEE Access*, 9, 79373-79388. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3084801>
- Lavreniuk, V., Polishchuk, Y., Kornyluk, A., Horbov, V., Ivashchenko, A. (2023). Government response on russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 556-576. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42)
- Polishchuk, Y., Tepluk, M., Horbov, V., Ivashchenko, A., Tereshchenko, O., Lavreniuk, V. (2024). Ukrainians in Poland and Ukraine: Is the war crisis able to change patterns of financial behaviour. *Financial and Credit Activities: Problems in Theory and Practice*, 4(57). <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4414>
- Ovsienko, O. (2021). Digital infrastructure of small business support in Ukraine. *Efficient Economy*. No. 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.84> [in Ukrainian].

Received on October 21, 2024

Reviewed on November 11, 2024

Revised on December 9, 2024

Signed for printing on December 24, 2024

Yevheniia Polishchuk, Dr. Sci. (Econ.), Prof.,
Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
54/1, Beresteyskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine
Iuliia Gernego, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor,
Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
54/1, Beresteyskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine
Vladyslav Horbov, PhD (Sociology), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Sociology
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
54/1, Beresteyskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine

DIGITAL TRANSFORMATION OF RELOCATED BUSINESS

The impact of digital transformation on the adaptation of relocated businesses during the full-scale war in Ukraine is studied. The results of survey of relocated enterprises' representatives conducted as part of the young scientists' research project "Relocated Business in the Revitalization of Regional Ecosystems of Ukraine" (2023—2025) are analyzed. The key challenges facing businesses after relocation are identified. In par-

ticular, according to the survey results, the greatest difficulties, and therefore the most common problem, for relocated businesses are related to access to finance. Legislative barriers and the lack of a qualified workforce also had a considerable impact. Significant difficulties arise due to the loss of suppliers, which affects the stability of business operations. Respondents noted problems with access to quality infrastructure, resources, and cooperation with local governments. Some enterprises face problems in selling their goods or services, as well as challenges associated with insufficient infrastructure and high bureaucratization of processes.

The digitalization level of relocated enterprises and the role of modern digital technologies for their further activities are analyzed. It is found that enterprises actively use customer communication tools (websites, social networks, chatbots). However, digital solutions for business process management and e-commerce are being implemented too slowly and on an insufficient scale. The authors give an example of the activities of Diia. Business platform, which can be used as tools to support relocated businesses at the state level, which helps reduce the bureaucratic burden and improve access to finance.

Recommendations are provided to boost the digital transformation of relocated business. It is proposed to intensify the implementation of state digitalization programs, attracting grant funding, conducting training sessions for entrepreneurs, and the popularization of e-governance. Digital transformation can contribute not only to adaptation to relocation challenges, but also to increasing business resilience in times of crisis, which ensures increased competitiveness, process efficiency, and integration into global digital ecosystems.

Keywords: *digital transformation; relocated business; digital technologies; grant funding; Diia.Business.*