УДК 005.962:331.556]:[338.46:004](477)«364»
JEL J61, M12, M54, F22
DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-15-33

Сіроштан О.О.
аспірант кафедри управління та адміністрування,
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-5148-4770

Васильєв О.В.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління та адміністрування,
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1819-6761

РЕЛОКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Статтю присвячено релокації персоналу як інструменту збереження кадрового потенціалу ІТ-компаній України в умовах воєнного стану. Мета статті – оцінити релокацію персоналу як інструмент збереження кадрового потенціалу, зіставивши масштаб переміщення, форми підтримки релокованих працівників і наслідки для продуктивності та стабільності складу команд. Емпіричну базу становить авторське онлайн-опитування фахівців з управління ІТ-проєктами, доповнене напівструктурованими розмовами в ІТ-організаціях. Застосовано методи описової статистики, порівняння груп компаній і тематичного кодування якісних даних. Розмежовано заявлену компанією стратегію релокації та фактичне переміщення персоналу, проаналізовано структуру пакета підтримки релокованих працівників і регіональний розріз переміщення. Окреслено практичні напрями вдосконалення політики релокації та межі інтерпретації отриманих даних.

Ключові слова: релокація персоналу, кадровий потенціал, ІТ-компанії, воєнний стан, утримання персоналу, підтримка релокованих, плинність кадрів.

Постановка проблеми. Релокація персоналу стала однією з найпоширеніших відповідей українських ІТ-компаній на воєнні умови. За даними авторського опитування 163 фахівців з управління ІТ-проєктами релокацію працівників у межах України як захід адаптації назвали 88 респондентів (54,0 %), релокацію за кордон – 59 (36,2 %); щонайменше один із двох заходів обрали 112 осіб (68,7 %). Фактичні частки переміщеного персоналу теж помітні: у середньому 21,1 % працівників релоковано в межах України і 15,6 % за кордон, при цьому за межами України на момент опитування перебуває в середньому 17,1 % персоналу.

Проте питання, чи справді релокація зберігає кадровий потенціал, залишається відкритим. Галузеві зрізи фіксують масштаб явища, але не його результат: у 2022 р. понад половина опитаних ІТ-компаній узагалі не релокувалася, перейшовши на віддалену роботу [1], а до кінця 2023 р. за кордоном працювало 65 тис. техфахівців проти 242 тис. в Україні [2]. Ні перший, ні другий показник не говорить про те, що сталося з продуктивністю й стабільністю складу тих команд, які переїхали.

Звідси наукова проблема: релокація описана як масштабне явище і як управлінський захід, але не перевірена як інструмент – тобто не зіставлена з тим, що вона мала зберегти. Ця стаття перевіряє припущення, закладене в самому формулюванні «релокація як інструмент збереження кадрового потенціалу», на емпіричному матеріалі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Релокацію українського бізнесу воєнного періоду опрацьовано насамперед на матеріалі МСП. Л. Якимова аналізує 80 релокованих підприємств за напівструктурованими та наративними інтерв'ю, оприлюдненими у квітні 2022 – грудні 2023 р., і показує, що переміщення персоналу було радше частковим, ніж повним: лише 2,5 % підприємств вивезли майже весь штат із сім'ями, а 47,5 % перемістили менше десятої частини працівників; для 35 % головним викликом на новому місці стало зібрати команду через брак кваліфікованих місцевих кадрів, а 74 % на момент інтерв'ю не отримували компенсації за перевезення [3, с. 214–229]. Ю. Поліщук зі співавторами за вебопитуванням 58 релокованих МСП, проведеним із

© Сіроштан О.О., Васильєв О.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

травня по жовтень 2023 р., фіксують безпеку як головний драйвер релокації для 65 % респондентів [4, с. 287–302]. Р. Корнилюк на реєстраційних і фінансових даних підприємств, що змінили адресу у 2022–2023 рр., показує, що переміщення відбувалося переважно в межах власного або сусіднього регіону [5].

Для високотехнологічного сектору просторову картину дає праця А. Олехніцької та А. Князевича, що поєднує офіційну статистику України й Польщі з поглибленими інтерв'ю грудня 2022 – липня 2023 р., зокрема з шістьма ІТ-компаніями: Харківщина втратила 10 ІТ-компаній (40 %) і понад 10 тис. працівників (79 %), тоді як Ужгород і Тернопіль зафіксували кратне зростання; українські високотехнологічні фірми становлять 7,1 % усіх високотехнологічних компаній Польщі [6, с. 83–103]. О. Ю. Бочко і В. А. Когут в англомовній анотації відзначають еміграцію частини фахівців у 2022 р. з подальшим частковим поверненням і посилення західних регіонів [7, с. 141–147]; повного тексту опрацювати не вдалося, тому висновків про внутрішній устрій праці тут не робиться.

Наслідки для персоналу вивчено переважно на матеріалі іншого шоку – вимушеного переходу на віддалену роботу під час пандемії. П. Ральф зі співавторами на 2 225 відповідях із 53 країн, зібраних наприкінці березня – у середині квітня 2020 р., показали, що добробут і продуктивність розробників тісно пов'язані між собою [8, с. 4927–4961]. Д. Руссо зі співавторами в лонгітюдному дослідженні шести хвиль від квітня 2020 до квітня 2022 р. зафіксували, що продуктивність залишалася стабільною, тоді як добробут змінювався разом із послабленням обмежень [9, с. 1–44]. В. Гарро-Абарка зі співавторами на вибірці 317 фахівців з розробки ПЗ виявили довіру ключовим предиктором результативності віртуальної команди [10]. Ці результати не можна переносити на воєнну релокацію без застереження: шок має іншу природу, а Л. Гандке зі співавторами прямо наголошують, що результативність визначається сукупністю командних, завданнєвих і середовищних чинників, а не географічною розпорошеністю самою по собі [11, с. 671–679].

Управлінський бік питання описано переважно нормативно. Г. Лопушняк зі співавторами за двома хвилями опитування – листопад – грудень 2021 р. (301 учасник) і квітень – травень 2022 р. (271 учасник) – обґрунтовують вищу дієвість гнучких регламентів організації праці в умовах невизначеності [12, с. 294–308]. Ю. Ситник і Г. Захарчин звертають увагу на ризик виникнення множинних мікрокультур усередині розпорошеного підприємства [13, с. 67–79]; ця праця аналітична, власного польового збору не містить, тому наведені в ній числові дані тут не використовуються.

Серед опрацьованих джерел немає рецензованого емпіричного дослідження, присвяченого саме релокації персоналу українських ІТ-компаній: найближчі роботи охоплюють бізнес загалом [3, с. 214–229; 4, с. 287–302] або розглядають просторовий аспект високотехнологічного сектору на шести кейсах [6, с. 83–103], тоді як галузеві зрізи [1; 2] не є рецензованими. Так само не знайдено праці, яка вимірювала б зв'язок між пакетом підтримки релокованих працівників і фактичним утриманням персоналу: наявні джерела фіксують частоти наданої підтримки, але не її результат. Незакритим лишається саме зіставлення «релокація – форми підтримки – наслідки для продуктивності та стабільності складу».

Мета статті. Мета роботи – оцінити релокацію персоналу як інструмент збереження кадрового потенціалу ІТ-компаній, зіставивши масштаб релокації, форми підтримки релокованих працівників і наслідки для продуктивності та стабільності складу команди. Об'єкт дослідження – процеси збереження кадрового потенціалу ІТ-компаній в умовах воєнного стану; предмет – релокація персоналу та її результати.

Емпіричну базу утворює власне дослідження: онлайн-анкетування 163 фахівців з управління ІТ-проєктами, польовий період 6 жовтня 2025 р. – 16 січня 2026 р., відбір – самодобір, вибірка неймовірнісна, через що результати характеризують опитаних фахівців, а не галузь загалом; далі вживається формулювання «серед опитаних». Додатково залучено 21 напівструктуровану розмову у 15 організаціях (14 жовтня 2025 р. – 18 червня 2026 р.), опрацьовану тематичним кодуванням за схемою з 20 категорій; частоти наводяться як кількість розмов із 21.

Окремо пояснюємо вибір бази обчислення, який впливає на подані нижче числа. За анкетою питання про форми підтримки релокованих і про вплив релокації на продуктивність показувалися тим, у кого релокація відбулася фактично, тобто хто вказав ненульову частку переміщених: таких 160 зі 163, а відповіді на ці необов'язкові питання дали 156. Оскільки стаття оцінює релокацію саме як керований захід, основною базою далі слугують 109 респондентів, які і назвали релокацію серед заходів адаптації компанії, і відповіли на ці питання; показники за обома базами наведено поруч у табл. 1.

Виклад основного матеріалу дослідження. Масштаб переміщення персоналу серед опитаних значний і розподілений досить рівномірно. Частка працівників, релокованих у межах України, становить у середньому 21,1 % (медіана 21 %), за кордон – 15,6 % (медіана 15 %); нульову частку внутрішньої релокації вказали 8 респондентів (4,9 %), зовнішньої – 14 (8,6 %). Розподіл за інтервалами показує, що переважає помірне переміщення: у діапазон від 11 до 25 % потрапляють 62 респонденти (38,0 %) за внутрішньою релокацією і 74 (45,4 %) за зовнішньою, у діапазон від 26 до 50 % – 53 (32,5 %) і 29 (17,8 %) відповідно, тоді як понад половину штату релокували одиниці – 3 респонденти у межах України і 1 за кордон. Це узгоджується з характером переміщення, описаним для бізнесу загалом, де повне вивезення штату було винятком [3, с. 214–229].

Найпомітніший результат зіставлення полягає в іншому. Заявлена стратегія і фактичне переміщення розходяться масово: 71 респондент указав ненульову частку релокованих у межах України, не обравши цей захід серед заходів адаптації компанії, і 94 – ненульову частку релокованих за кордон без відповідного заходу. Тобто в значній частині випадків релокація відбувалася не як рішення компанії, а як факт, до якого компанія пристосовувалася: люди переїжджали самі, а організація приймала нову географію. Це спостереження пояснює, чому галузеві зрізи, побудовані на питанні про релокацію компанії [1], і зрізи, побудовані на місцеперебуванні фахівців [2], дають розбіжні картини одного й того самого явища.

Форми підтримки релокованих працівників лишаються переважно грошовими (табл. 1). Серед 109 респондентів, чиї компанії релокацію застосовували, збереження посади і заробітної плати без змін назвали 68 (62,4 %), компенсацію оренди житла – 62 (56,9 %), разову матеріальну допомогу – 58 (53,2 %), оплату переїзду та транспорту – 49 (45,0 %). Форми, що потребують організаційних зусиль, а не лише виплат, трапляються рідше: юридична підтримка – 43 (39,4 %), організоване житло або хаб – 26 (23,9 %); ще 17 респондентів (15,6 %) указали, що підтримка не надавалася взагалі. У середньому компанія застосовувала 2,81 форми підтримки. Порівняння з даними про бізнес загалом показує, що ІТ-компанії серед опитаних опікувалися житлом релокованих істотно частіше: там житлом у тій чи іншій формі опікувався 21 % керівників [3, с. 214–229], тут лише компенсацію оренди назвали 56,9 %.

Таблицю 1 наведено для того, щоб показати, наскільки висновок про структуру підтримки залежить від вибору бази обчислення. На обох базах перші три місця посідають ті самі грошові форми – збереження посади і заробітної плати, разова матеріальна допомога і компенсація оренди житла, – а найрідшою серед наданих форм лишається організоване житло. Найбільша розбіжність між базами (компенсація оренди житла, 6,3 в. п.) цієї картини не змінює, тож висновок про переважно грошовий характер підтримки не є наслідком вибору бази.

Ключова перевірка – наслідки. Вплив релокації на продуктивність команди респонденти оцінили в середньому на 2,87 бала за п’ятибальною шкалою (n = 109, медіана 3), тобто нижче нейтрального значення; на повній базі зі 156 відповідей оцінка практично та сама – 2,91. Розподіл показує, що оцінку 1 або 2 дали 43 респонденти (39,4 %), нейтральну 3 – 36 (33,0 %), і лише 30 (27,5 %) відзначили позитивний вплив. Отже релокація серед опитаних не сприймається як захід, що покращує продуктивність; радше навпаки.

Не підтверджується і припущення про утримання персоналу. Умовна середня річна

Таблиця 1

Форми підтримки релокованих працівників за двома базами обчислення

Форма підтримки	База (а), *n* = 156	% від 156	База (б), *n* = 109	% від 109
Збереження посади і заробітної плати без змін	96	61,5	68	62,4
Компенсація оренди житла	79	50,6	62	56,9
Разова матеріальна допомога	86	55,1	58	53,2
Оплата переїзду та транспорту	72	46,2	49	45,0
Юридична підтримка (візи, документи)	55	35,3	43	39,4
Організоване житло або хаб	38	24,4	26	23,9
Підтримка не надавалася	22	14,1	17	15,6
Середня кількість форм на респондента	2,73	–	2,81	–

Примітка: база (а) – усі, хто відповів на питання; база (б) – лише ті, хто назвав релокацію серед заходів адаптації компанії.

Джерело: розраховано автором за даними власного опитування

плинність, обчислена за серединами інтервалів відповідей, становить 13,9 % у компаніях, які назвали релокацію серед заходів адаптації (n = 102), проти 10,1 % у решти (n = 49), – тобто вона не нижча, а вища. Поділ тут за заявленим заходом, а не за фактичною часткою переміщених: ненульову релокацію вказали 160 респондентів зі 163, тож поділ за фактом дав би групу порівняння з трьох осіб. Читати цю різницю як наслідок релокації не можна: група релокації оцінює і вплив війни на виконання проєктів вище – 3,30 проти 2,75 за п'ятибальною шкалою, – тобто релокацію застосовували передусім там, де тиснуло сильніше, і обидві величини можуть бути наслідками спільної причини. Наголосимо: це описове зіставлення на неймовірнісній вибірці, а не перевірка причинного зв'язку; воно не доводить, що релокація підвищила плинність, але й не дає підстав стверджувати, що вона її знизила.

Регіональний розріз відповідає просторовій картині, описаній у літературі (рис. 1). Найвищу частку персоналу, релокованого за кордон, показують респонденти з командами в Харкові – у середньому 22,1 % (n = 31) – і в Дніпрі – 19,7 % (n = 11), тоді як у Києві та області 14,9 % (n = 49), у Львові та Західній Україні 13,4 % (n = 40), у розподілених командах 12,8 % (n = 21). Це узгоджується з даними про втрату Харківщиною значної частини IT-компаній і працівників [6, с. 83–103]. Дані по Одесі (n = 4) та інших регіонах (n = 7) через малі підгрупи не інтерпретуються.

Рис. 1 подано тому, що саме регіональний розріз дає змогу зіставити авторські дані з просторовою картиною, описаною в літературі. Рисунок показує, що Харків і Дніпро, розташовані найближче до зони бойових дій, виділяються найвищою середньою часткою персоналу, релокованого за кордон, тоді як у Києві, на Заході України та в розподілених командах значення близькі між собою – від 12,8 до 14,9 %. Отже, серед опитаних інтенсивність зовнішньої релокації зростає з близькістю регіону до фронту.

Якісний етап додає до цього пояснювальний штрих: категорія «релокація як компроміс» трапилася в 16 з 21 розмови, а «кадрові втрати і вигорання» – у 17 з 21. Обидві категорії описують релокацію не як рішення, що розв'язує кадрову проблему, а як обмін одних втрат на інші – збереження людей ціною витрат, послаблення координації та нової географії. Це узгоджується із застереженням про множинні мікрокультури в розпорошеній організації [13, с. 67–79] і з висновком про те, що результативність розподіленої команди визначається не самою географією, а сукупністю чинників [11, с. 671–679]. Зведення масштабу релокації, форм підтримки та наслідків наведено в табл. 2.

Таблиця 2 зводить в одну схему всі виміри, за якими релокацію перевірено як інструмент: заявлену стратегію, фактичне переміщення, підтримку релокованих і два наслідки – для продуктивності та для стабільності складу. Її призначення – показати, що підсумкова



Рис. 1. Середня частка персоналу, релокованого за кордон, за розташуванням основної команди, %

Примітка: підгрупи «Одеса» (n = 4) та «Інші регіони» (n = 7) наведено для повноти, але через малий обсяг вони не інтерпретуються.

Джерело: сформовано автором за даними власного опитування (n = 163)

Таблиця 2

Зіставлення заявленої стратегії релокації з фактичним переміщенням персоналу та наслідками

Вимір	Показник серед опитаних	Що з цього випливає
Заявлена стратегія	Релокацію в межах України назвали 88 зі 163 (54,0 %), за кордон – 59 (36,2 %); щонайменше одну – 112 (68,7 %)	Релокація є поширеним заходом адаптації
Фактичне переміщення	Середня частка релокованих у межах України – 21,1 %, за кордон – 15,6 %; 71 респондент указав ненульову внутрішню і 94 – зовнішню релокацію, не називаючи її серед заходів	Переміщення часто відбувалося поза управлінським рішенням компанії
Підтримка релокованих	Збереження посади і зарплати 62,4 %, компенсація оренди 56,9 %, разові виплати 53,2 %, юридичний супровід 39,4 %, організоване житло 23,9 % (база 109)	Пакет підтримки лишається переважно грошовим; організаційні форми використовуються рідше
Наслідок для продуктивності	Середня оцінка впливу релокації – 2,87 з 5 (n = 109); негативні оцінки 1–2 дали 39,4 %, позитивні 4–5 – 27,5 %	Релокація не сприймається як захід, що покращує продуктивність
Наслідок для стабільності складу	Умовна середня плинність 13,9 % у групі релокації (n = 102) проти 10,1 % поза нею (n = 49) при вищій оцінці воєнного впливу в першій групі (3,30 проти 2,75)	Зниження плинності за релокацією в масиві не простежується

Джерело: сформовано автором за даними власного опитування; оцінка відповідності – авторська

оцінка не спирається на окремий показник: третій стовпець фіксує, що випливає з кожного виміру, і жоден із рядків наслідків не підтверджує припущення, що релокація поліпшує продуктивність чи стабільність складу команди.

Висновки. Релокація персоналу серед опитаних є масовою практикою: щонайменше один її різновид застосовували 68,7 % респондентів, а середні частки переміщених становлять 21,1 % у межах України і 15,6 % за кордон. Проте перевірка припущення, закладеного у формулюванні «інструмент збереження кадрового потенціалу», дає стриманіший результат. Вплив релокації на продуктивність оцінено нижче нейтрального рівня – 2,87 бала з п’яти (n = 109), а річна плинність у компаніях, які релокацію застосовували, не нижча, а вища за плинність у тих, які її не застосовували (13,9 % проти 10,1 %); щоправда, перша група оцінює і воєнний тиск на проєкти вище, тому різницю не можна тлумачити як наслідок релокації. Отже дані не дають підстав вважати релокацію заходом, що поліпшує продуктивність або стабільність складу; чи втримала вона людей у компаніях, за цим масивом перевірити не можна.

Другий результат стосується природи самого явища. Заявлена стратегія релокації та фактична частка переміщених працівників розходяться в масиві масово: 71 респондент указав ненульову внутрішню релокацію і 94 – зовнішню, не називаючи релокацію серед заходів адаптації компанії. Це означає, що релокація значною мірою була не інструментом управління, а обставиною, до якої компанії пристосовувалися постфактум. Практичний наслідок: оцінювати релокацію слід не за тим, чи оголосила її компанія, а за фактичною часткою переміщеного персоналу – це різні величини.

Третій результат – структура підтримки. Серед 109 респондентів, чиї компанії релокацію застосовували, пакет допомоги лишається переважно грошовим: збереження посади та зарплати (62,4 %), компенсація оренди житла (56,9 %) і разові виплати (53,2 %) трапляються частіше, ніж організоване житло (23,9 %) чи юридичний супровід (39,4 %). Ураховуючи, що брак кваліфікованих кадрів на новому місці є одним із головних викликів релокації, саме організаційні форми підтримки виглядають недовикористаним резервом.

Межі дослідження суттєві й названі прямо: вибірка неймовірнісна і самодібрана, дані самозвітні, а основною базою для форм підтримки та впливу релокації слугували 109 респондентів зі 156, які відповіли на ці питання, – ті, чиї компанії назвали релокацію керованим заходом. Перспективи подальших досліджень пов’язані з вимірюванням зв’язку між складом пакета підтримки і фактичним утриманням персоналу – на даних кадрового обліку, а не самозвіту.

Декларація про використання генеративного штучного інтелекту. Застосовано інструмент Claude Opus 5 (розробник Anthropic) – для пошуку й перевірки джерел, обчислення описових статистик за масивом автора, лінгвістичної корекції та оформлення таблиць і рисунка. Дизайн дослідження, збір емпіричних даних, інтерпретацію результатів і висновки виконано автором, який несе повну відповідальність за зміст статті.

Бібліографічний список

1. Relocation. The new IT landscape of Ukraine / IT Ukraine Association, Sayenko Kharenko. 2022. URL: https://sk.ua/new-research-more-than-50-it-companies-have-not-relocated/ (дата звернення: 22.09.2026).
2. IT Research Ukraine 2023: Adaptability and Resilience Amidst War / Lviv IT Cluster, Міністерство цифрової трансформації України ; польовий етап – Research Agency Fama. 2023. URL: https://itcluster.lviv.ua/en/tech-industry-dynamics-amidst-war-findings-of-it-research-ukraine-2023/ (дата звернення: 22.09.2026).
3. Yakymova L. Features of business relocation in wartime: evidence from Ukrainian entrepreneurs. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2024. Вип. 5. С. 214–229. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229 (дата звернення: 22.09.2026).
4. Polishchuk Y., Kornyliuk A., Lavreniuk V., Horbov V., Ivashchenko A., Tepliuk M. Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business. *Problems and Perspectives in Management.* 2024. Vol. 22, no. 3. P. 287–302. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23 (дата звернення: 22.09.2026).
5. Корнилюк Р. Переміщений бізнес в Україні під впливом воєнних ризиків: секторально-регіональний огляд. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-102 (дата звернення: 22.09.2026).
6. Olechnicka A., Kniazevych A. War-induced relocation of high-tech companies: Spatial perspectives from Ukraine and Poland. *International Entrepreneurship Review.* 2025. Vol. 11, no. 2. P. 83–103. DOI: https://doi.org/10.15678/IER.2025.1102.05 (дата звернення: 22.09.2026).
7. Бочко О. Ю., Когут В. А. Аналізування ІТ галузі України в період війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2024. Вип. 43. С. 141–147. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14575627 (дата звернення: 22.09.2026).
8. Ralph P., Baltes S., Adisaputri G. et al. Pandemic programming: How COVID-19 affects software developers and how their organizations can help. *Empirical Software Engineering.* 2020. Vol. 25, no. 6. P. 4927–4961. DOI: https://doi.org/10.1007/s10664-020-09875-y (дата звернення: 22.09.2026).
9. Russo D., Hanel P. H. P., van Berkel N. Understanding Developers Well-Being and Productivity: A 2-year Longitudinal Analysis during the COVID-19 Pandemic. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology.* 2024. Vol. 33, no. 3. P. 1–44. DOI: https://doi.org/10.1145/3638244 (дата звернення: 22.09.2026).
10. Garro-Abarca V., Palos-Sanchez P., Aguayo-Camacho M. Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology.* 2021. Vol. 12, ст. 624637. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637 (дата звернення: 22.09.2026).
11. Handke L., Costa P., O'Neill T. A. Virtual Teams: Taking Stock and Moving Forward. *Small Group Research.* 2024. Vol. 55, no. 5. P. 671–679. DOI: https://doi.org/10.1177/10464964241274129 (дата звернення: 22.09.2026).
12. Lopushniak H., Poplavska O., Danylevych N., Kostyshyna T., Raupov R. Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management.* 2023. Vol. 21, no. 2. P. 294–308. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.30 (дата звернення: 22.09.2026).
13. Sytnyk Y., Zakharchyn H. HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management.* 2024. Vol. 11, no. 1. P. 67–79. DOI: https://doi.org/10.56318/eem2024.01.067 (дата звернення: 22.09.2026).

References

1. IT Ukraine Association, Sayenko Kharenko (2022) Relocation. The new IT landscape of Ukraine. Available at: https://sk.ua/new-research-more-than-50-it-companies-have-not-relocated/ (accessed September 22, 2026)
2. Lviv IT Cluster, Ministry of Digital Transformation of Ukraine, Research Agency Fama (2023) IT Research Ukraine 2023: Adaptability and Resilience Amidst War. Available at: https://itcluster.lviv.ua/en/tech-industry-dynamics-amidst-war-findings-of-it-research-ukraine-2023/ (accessed September 22, 2026)
3. Yakymova L. (2024) Features of business relocation in wartime: evidence from Ukrainian entrepreneurs. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics,* is. 5, pp. 214–229. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229
4. Polishchuk Y., Kornyliuk A., Lavreniuk V., Horbov V., Ivashchenko A., Tepliuk M. (2024) Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business. *Problems and Perspectives in Management,* vol. 22, no. 3, pp. 287–302. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23
5. Kornyliuk R. (2024) Peremishchenyi biznes v Ukraini pid vplyvom voiennykh ryzykiv: sektoralno-rehionalnyi ohliad [Displaced business in Ukraine under the influence of war risks: a sectoral and regional review]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* is. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-102 (in Ukrainian)
6. Olechnicka A., Kniazevych A. (2025) War-induced relocation of high-tech companies: Spatial perspectives from Ukraine and Poland. *International Entrepreneurship Review,* vol. 11, no. 2, pp. 83–103. DOI: https://doi.org/10.15678/IER.2025.1102.05
7. Bochko O. Yu., Kohut V. A. (2024) Analizuvannia IT haluzi Ukrainy v period viiny [Analysis of Ukraine's IT industry during the war]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna. Seriia yurydychna,* is. 43, pp. 141–147. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14575627 (in Ukrainian)

8. Ralph P., Baltes S., Adisaputri G. et al. (2020) Pandemic programming: How COVID-19 affects software developers and how their organizations can help. *Empirical Software Engineering,* vol. 25, no. 6, pp. 4927–4961. DOI: https://doi.org/10.1007/s10664-020-09875-y
9. Russo D., Hanel P. H. P., van Berkel N. (2024) Understanding developers' well-being and productivity: A 2-year longitudinal analysis during the COVID-19 pandemic. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology,* vol. 33, no. 3, pp. 1–44. DOI: https://doi.org/10.1145/3638244
10. Garro-Abarca V., Palos-Sanchez P., Aguayo-Camacho M. (2021) Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology,* vol. 12, article 624637. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637
11. Handke L., Costa P., O'Neill T. A. (2024) Virtual teams: Taking stock and moving forward. *Small Group Research,* vol. 55, no. 5, pp. 671–679. DOI: https://doi.org/10.1177/10464964241274129
12. Lopushniak H., Poplavska O., Danylevych N., Kostyshyna T., Raupov R. (2023) Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management,* vol. 21, no. 2, pp. 294–308. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.30
13. Sytnyk Y., Zakharchyn H. (2024) HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management,* vol. 11, no. 1, pp. 67–79. DOI: https://doi.org/10.56318/eem2024.01.067

Oleksandr Siroshtan
PhD Student at the Department of Management and Administration,
Karazin Business School,
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-5148-4770

Oleksii Vasyliev
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Management and Administration,
Karazin Business School,
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1819-6761

PERSONNEL RELOCATION AS AN INSTRUMENT FOR PRESERVING THE HUMAN CAPITAL OF UKRAINIAN IT COMPANIES UNDER MARTIAL LAW

Since 2022, the relocation of personnel has become one of the most widespread responses of Ukrainian IT companies to martial law. Industry surveys, however, record the scale of the movement rather than its outcome, and it remains unclear whether relocation actually preserves the human capital it is meant to protect. The aim of the article is to assess personnel relocation as an instrument for preserving the human capital of Ukrainian IT companies by bringing together three aspects that are usually examined separately: the scale of the movement of staff, the forms of support extended to relocated employees, and the consequences for team productivity and for the stability of team composition. The empirical base is the author's own online survey of IT project management professionals conducted in the autumn and winter of 2025–2026, supplemented by semi-structured conversations in IT organisations that were analysed by thematic coding. The quantitative data were processed with descriptive statistics; companies that named relocation among their adaptation measures were compared with those that did not, and the declared relocation strategy was set against the share of staff actually moved within Ukraine and abroad. The choice of the calculation base for the questions on support and productivity is explained, and the indicators are reported for both bases. The findings are interpreted against the literature on business relocation in wartime, on the spatial dynamics of the high-tech sector, and on the productivity and well-being of distributed software teams. The article examines the relation between the declared relocation strategy and the actual movement of personnel, the structure of the support package for relocated staff with a distinction between monetary and organisational forms, the self-assessed effect of relocation on team productivity, staff turnover in companies with and without relocation, and the regional profile of relocation abroad. The limitations of the study are stated explicitly: a non-probability self-selected sample, self-reported data and a descriptive rather than causal design. The approach can be used by IT companies to evaluate relocation by the actual share of moved staff rather than by the declared decision and to plan support for relocated employees. Further research should link the composition of the support package with actual staff retention recorded in HR data.

Keywords: personnel relocation, human capital, IT companies, martial law, employee retention, support for relocated staff, staff turnover.

Дата надходження статті: 01.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 28.10.2026
Дата публікації статті: 18.11.2026