

9. Mekhed A. M., Varnalii Z. S. Finansova bezpeka pidpriumstv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. Visnyk universytetu bankivskoi spravy. 2021. № 3 (42). S. 55–61. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/440> (Accessed: 09.25.2023). [In Ukrainian].

*Стаття надійшла до редакції 28.09.2023.*

УДК 339

JEL Classification M20

DOI 10.33111/EE.2023.51.BarsehianA\_TepliuKM

**A. Barsehian**

*student of higher education in specialty 051 «Economics», Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman*

**A. A. Барсегян**

*здобувач вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ORCID: 0009-0002-1649-0713

**M. TepliuK**

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Business Economics and Entrepreneurship Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**M. A. ТеплоК**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ORCID: 0000-0001-6823-336X

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ З РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

АНОТАЦІЯ. Тема релокації підприємства завжди було актуальним для підприємців, через те, що питання як зменшити витрати, розширити діяльність та максимізувати прибуток стояло перед всіма менеджерами. Тому релокація підприємства не є чимось новим. Метою роботи є узагальнення теоретичних аспектів релокації підприємства і розробка пропозиції з програми релокації підприємства. У роботі розглянуто та узагальнено дослідницькі роботи науковців на тему релокації підприємства та визначення сутності релокації підприємства. Проблемою є недостатньо інформації щодо програм релокації підприємства. Тема релокації підприємств актуальна через війну для українських компаній. Тому у статті розглянуто програми з релокації підприємства з боку уряду та запропоновано комплексну програму для переміщення підприємств.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** релокація підприємства; внутрішня релокація; зовнішня релокація; переміщення підприємства під час війни; державні програми для релокації; програма релокації підприємства.

## **THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF THE ENTERPRISE RELOCATION PROGRAM**

**ANNOTATION:** The topic of enterprise relocation has always been relevant for entrepreneurs, because the question of how to reduce costs, expand activities and maximize profits was faced by all managers. Therefore, the topic of company relocation is not something new, but it remains relevant to this day and is gaining more interest from entrepreneurs. The movement of enterprises is an important aspect of the international economy and globalization. With economic globalization, many companies move or transfer production to another country. Therefore, the purpose of the work is to generalize the theoretical aspects of enterprise relocation and develop a proposal for the enterprise relocation program. Based on the goal, the research work of scientists on the topic of enterprise relocation and definition of the essence of enterprise relocation was considered and summarized in the work. One of the problematic issues of business relocation is that this topic has been considered by many researchers, but each of them has studied the relocation of an enterprise as a result of one or two factors, that is, there is no comprehensive study of this topic. Also, a problematic issue is that there is not enough information regarding the company's relocation programs, according to which companies can act upon relocation. Since the topic of enterprise relocation is very relevant today for Ukrainian enterprises, due to the attack and the beginning of a full-scale war. Therefore, the article examines the programs for the relocation of enterprises by the government to help Ukrainian enterprises and offers a complex program for the relocation of enterprises.

**KEY WORDS:** enterprise relocation; internal relocation; external relocation; relocation of the enterprise during the war; state programs for relocation; enterprise relocation program.

**Вступ.** Питання релокації підприємства завжди було актуальним, у зв'язку з тим що підприємства завжди намагалися мінімізувати витрати та максимізувати прибуток. Тому підприємці завжди шукали нові шляхи для розвитку, але ця тема недостатньо досліджена науковцями, особливо вітчизняними. Питання релокації підприємства для України стала дуже актуальною після початку повномасштабного вторгнення в російсько-українській війні. Через те що необхідно переїжджати, щоб продовжити свій бізнес, ця тема ще більше потребує досліджень і програми швидкої адаптації та подальшої діяльності. Тому авторами запропоновано програму релокації підприємства. Отже, проблема релокації підприємства полягає в тому, що вона може бути дуже складним і витратним процесом, який може вплинути на різні аспекти

діяльності підприємства. Наприклад, релокація може спричинити збитки внаслідок зниження продуктивності праці, зменшення якості продукції та послуг, затримки в поставках, втрати талановитих співробітників тощо. Крім того, релокація може бути пов'язана з багатьма іншими проблемами, такими як втрата підтримки соціального середовища, збільшення витрат на переїзд та адаптацію, потреба в пошуку нового ринку праці та найму нових співробітників, відсутність місцевих зв'язків та знайомств тощо.

**Поставка завдання.** Узагальнення теоретичних аспектів релокації підприємства та розробка пропозиції програми релокації підприємства.

**Результати.** Переміщення підприємства — важливе і відповідальне рішення для підприємств, оскільки від цього буде залежати діяльність компанії та подальше її функціонування. Існують досить багато прикладів вдалих релокацій підприємств, після чого компанії досягли успіху та розширилися, а також є багато прикладів невдалих релокацій, коли компанії не змогли налагодити подальшу роботу. Питання релокації підприємства розглядали та вивчали дуже часто як бізнесмени, так і науковці, оскільки ця тема є важливим та актуальним питанням для економіки та бізнесу.

Релокація підприємства — це процес фізичного переїзду з попереднього місця на новий. Переміщення підприємства може бути повним або неповним. Повним є тоді, коли компанія повністю з усією діяльністю переїжджає на нове місце, а неповним, коли частина діяльності переїжджає. Процес релокації підприємства може бути замотивований різними факторами. Переміщення може бути також очікуваним і запланованим та, навпаки, неочікуваним і примусовим. Релокація підприємства може бути зовнішньою, коли підприємство переїжджає за кордон. Це частіше відбувається для зниження витрат на виробництво, через низьку вартість праці або низьке оподаткування. Може бути і внутрішнє переміщення бізнесу. Внутрішній перехід замотивовано різними факторами, такими як зниження витрат на сировину, комфортніше і стратегічно вигідне місцем розташування, а також через дію інших факторів [1–2].

Одним із перших і найбільш згадуваних дослідженням про релокацію підприємства в міжнародній літературі є праця Маклафліна і Робкома 1949 року під назвою «Чому промисловість рухається на південь» (McLaughlin and Robock «Why industry moves South»). Автори розповідають про переміщення виробничих підприємств в Америці у зв'язку з дешевою робочою силою та нижчою активністю профспілок. Автори більше розглядають релокацію виходячи з географічних факторів. Вони визначають,

що факторами переїзду виробничих компаній на південь є ресурсне забезпечення, ринкові умови, енергетичні витрати та кліматичні умови [3]. Також одним із дослідників, хто розглядав релокацію підприємства, — Хейнс В. Г. (Haines V. G.) [4]. Однією з наукових розвідок на цю тематику є праця «Business Relocation: A Guide to Moving a Business». У книзі автор розглядає та описує процес підготовки, планування та наслідки релокації компанії, наголошуючи на виборі нового розташування, причинах і цілях переїзду, ризиках і проблемах, які можуть виникнути під час переміщення, а також на графіку релокації та розробку бюджету. Хейнс дає кілька порад підприємцям, щоб допомогти безпечно та ефективно переміститися. Рекомендації такі:

*Планувати заздалегідь.* До реорганізації підприємства потрібно дуже ретельно підготуватися, тому потрібно до переїзду готуватися достатньо заздалегідь, приблизно за 6–12 місяців до запланованої дати переїзду слід розпочинати підготовку.

*Визначити цілі переміщення та причини, з яких відбувається релокація.* Чітке розуміння причин релокації та цілей допоможе компанії вибрати правильну стратегію розвитку, уникнути непотрібних витрат і зберегти час.

*Взаємодіяти з працівниками і стейкхолдерами.* Потрібно ретельно визначити й обговорити плани компанії з працівниками і зовнішніми стейкхолдерами.

*Дослідити і проаналізувати нове місцезнаходження.* Нове місце має дуже великий вплив на подальший розвиток компанії, тому слід ретельно його дослідити і з'ясувати можливості й загрози. Потрібно також звернути увагу на наявність ресурсів, які необхідні компанії.

*Порахувати бюджет і графік релокації.* Бюджет є одним із ключових чинників у виборі нового місця розташування підприємства, стратегії та подальшої діяльності компанії. Звідси потрібно розробити бюджет релокації та врахувати всі витрати. Важливо заздалегідь організувати та розробити графік переїзду.

*Управляти змінами та комунікацією.* Переїзд — це важкий стресовим стан для всіх працівників компанії. Отже, важливо підтримувати постійний зв'язок із клієнтами, партнерами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Звісно ж наслідком релокації можуть бути різні зміни на підприємстві, тому потрібно ретельно керувати ними, щоб не виникли нові проблеми [4].

Брауер, Маріотті і Ван Оммерен (Brouwer A. E., Mariotti I., J.N. Van Ommeren) у статті «The firm relocation decision: An empirical investigation» вважають, що релокація підприємства є складним

процесом, який буде залежить від досить великої кількості факторів — як економічних, так і неекономічних. Ще один фактор, на якому наголошую автори, — вид діяльності компанії.

Брауер та інші вважають, що для компанії дуже важко вирішити питання про переміщення, тому що це важливий крок для підприємства і його подальшої діяльності в цілому. Але слід зазначити, що таке рішення може мати і позитивний результат для компанії, якщо вона зможе відшукати більш лояльні та сприятливі умови для діяльності підприємства на новому місці. Однак слід зазначити, що переїзд компанії може мати негативні наслідки, як для компанії, так і працівників. Тому автори наполягають на важливості цього рішення і закликають підприємства ретельно обдумати рішення та врахувати всі можливі наслідки релокації. Автори вказують на те, що існує релокація повна і часткова. Частковий переїзд може бути різним: як відкриття нового офісу або частину виробництва в новому місці, так і в іншій країні, щоб мінімізувати витрати на виробництво, а також дешева робоча сила. Це робиться, щоб за низьких витрат максимізувати прибуток компанії. Повне переміщення — це коли компанія всю свою діяльність перевозить на нове місце чи в іншу країну.

Автори визначають три основні групи чинників релокації підприємства: 1) регіональна характеристика; 2) внутрішня характеристика підприємства; 3) характеристика місцезнаходження. Отже, Брауер, Маріоті і Ван Оммерен вважають, що релокація підприємства — вкрай важкий процес, який залежить від багатьох факторів. і це слід ретельно обдумувати питання переміщення компанії, враховуючи всі аспекти. У разі правильності ухваленого рішення і вдалого місця розташування можна максимізувати прибуток [5].

Youngsoo An, Yeonggyeong Kang та Seungil Lee у статті «A study on the impact of soft location factors in the relocation of service and manufacturing firms» розглядають питання релокації підприємства і визначають вплив м'яких факторів місцезнаходження на переміщення виробничих і сервісних підприємств. Автори вказують на такі аспекти м'яких факторів місцезнаходження, як наявність культурних і розважальних закладів, доступність робочої сили, якість життя і рівень освіти. На думку авторів, компанії, які залежать від рівня кваліфікації працівників, надають більше переваг регіонам, в яких високий рівень освіти та наявні культурно-розважальні підприємствам.

Автори стверджують, що м'які фактори здебільшого мають вплив на сферу послуг, ніж на виробничий сектор. У зв'язку з тим що сфера послуг потребує більш якісної робочої сили і дос-

тупності культурно-розважальних закладів для свої працівників. Розвідки автори проводили на прикладі міста Інчхон у Південній Кореї, щоб встановити зв'язок між м'яким фактором місця розташування та релокацією підприємства, застосовуючи аналіз множинної регресії.

Отже, дослідження демонструє вплив м'яких факторів під час вибору місцезнаходження підприємств у разі релокації. Автори вказують на важливість рівня якісної освіти і висококваліфікованого персоналу на виборі місця для переміщення [6].

Із початком повномасштабного вторгнення РФ в російсько-українській війні тема релокації підприємства як в середині країни, так і за кордон набула актуальності для українських бізнесменів. І одними з вітчизняних дослідників, хто розглядав і досліджував проблематику релокації підприємства, є М. І. Мельник, І. В. Лещух. Автори у дослідженні «Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни» визначають, що релокація компанії дає змогу регіонам, в які підприємства перемістились, зберегти й ефективно використати ресурси регіону, виробничий і трудовий потенціал в середині країни.

На нашу думку, релокація підприємства відіграє важливу роль в економіці країни, особливо впливаючи на ринок праці, експорт та імпорт, інвестиційну привабливість країни, бізнес-середовище. Релокація підприємства є позитивним для місця, де має підприємство розташуватися, тому що будуть створені нові робочі міста, розвиватися та підніматися економіка регіону чи навіть країни, поглиблюватися науково-технічний потенціал міста, покращуватися інфраструктура і підвищуватися рівень зайнятості населення. Переміщення підприємств — важливий аспект міжнародної економіки та глобалізації. З економічною глобалізацією багато компаній переїжджають або перевозять виробництво до інших країн. Офшоринг вкрай актуальний на сьогодні і його практикують майже всі провідні компанії світу. Офшоринг можна вважати частковою релокацією, тому що компанія переміщає власне виробництво, бізнес-процеси чи офіс за межі країни [8].

Ми вважаємо, що релокація підприємства — це переміщення всієї діяльності компанії чи частини діяльності на отримання максимального економічного ефекту і викликана різною мотивацією. Рішення про переміщення компанії — завжди складне для підприємства. І тому потрібно ретельно дослідити новий ринок, визначити всі позитивні та негативні наслідки релокації, опрацювати стратегію, за якою компанія буде рухатися далі, проаналізувати конкурентів, обговорити усі зміни зі своїми працівниками і намагатися не втрачати інтелектуальну власність компанії.

На нашу думку, провести релокацію у межах країни простіше для підприємств, тому що не змінюється правова система, працівники можуть погодитися переїхати в інше місто, а знання ринку може добре вплинути на майбутні результати компанії. Втім релокація за кордон може виявитися важчою і спричинити втрати робочої сили та викликати ризик культурних розбіжностей.

Можна стверджувати, що мобільність і вміння швидко адаптуватися важливі як для працівників, так і загалом для компаній. Сьогодні бізнес-середовище є вкрай мінливе, тож потрібно вміти швидко приймати рішення та адаптуватися. Це відчували всі підприємства під час пандемії covid-19. Та згодом особливо це відчували українські бізнесмени з початком активної фази російсько-української війни, що призвело до примусової релокації в Україні. Отже, ми вважаємо, що компанії мають бути гнучкими і швидко адаптуватися, тому що зі змінами, які відбуваються у світі, це є необхідним для підприємств, які бажають виживати та розвиватися.

Релокація підприємства — це складний і затратний процес для підприємства, для чого потрібен певний час на ретельну підготовку. З початком повномасштабної війни в Україні багато підприємств перемістити свою діяльність до більш безпечних міст. Часу на підготовку та аналіз ринку не було, у зв'язку з цим підприємства вирішили релокалізуватися в центр країни та до західних областей. Зокрема, це Львів, Чернівці, Тернопіль, Івано-Франківськ, Рівне, Волинь. Через війну знизилась економічна активність підприємств і збільшилися витрати на безпеку майна, що ускладнювало процес переїзду. Виникла складність з організацією роботи, так як більшість працівників через безпековий фактор не мали змоги працювати. Певна кількість працівників виїхали за кордон, що також ускладнювало процес релокації [9].

Обмеженість ресурсів, інфляція в країні, зруйновані логістика, виробництва, майно, економічна нестабільність і, головніше, невизначеність та нерозуміння, чого чекати й що буде далі. Це все стало потужним стресом для всіх. Проте професіоналізм працівників допоміг не здаватися і швидко приймати рішення, щоб не втрати бізнес і підтримувати економіку країни в такий важкий час. І рішення про переміщення стало найкращим способом підтримувати бізнес-активність і працівників [10]. Однак слід зазначити, що дуже важливу роль під час релокації відіграли вміння швидко адаптуватися, стресостійкість і вміння працювати в кризових умовах. Це є дуже важливою навичкою для працівників і підприємців.

У березні 2022 р. уряд видав постанову «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного

стану» [11], що поклало початок надання допомоги державою суб'єктам господарювання. Важливою підтримкою для підприємців стала програма релокації підприємства, якою можуть скористатися усі, здійснюючи повну або ж часткову релокацію підприємства. Для прийняття участі в цій програмі підприємству слід подати заяву на платформі, котра була створена під цю програму, і вказати такі відомості:

- спосіб транспортування;
- кількість працівників;
- спеціалізацію підприємства;
- можливості виробництва;
- потреби у виробничому приміщенні;
- потреби в сировині;
- потреби у розміщенні співробітників.

Ці дані обробляли і надавали відповіді протягом п'яти днів. Відмов у релокації не було, але слід зазначити, що в пріоритеті були компанії харчової промисловості і ті, що підтримують життєдіяльність населення. Після отримання рішення про дозвіл переміщення підприємства надається підтримка з боку держави: при переміщенні на нове місце; у підборі місця, де буде розташуватися підприємство та його потужності; з питань логістики, придбання сировини і підтримка у пошуку ринків збуту; пошуку робочої сили та розселенні працівників.

Уряд надає пільги індустріальним паркам для розвитку. Це можна пояснити тим, що парки допоможуть релокальованим підприємствам швидко адаптуватися та запустити виробництво і створити на ринку нові робочі міста [12]. Для підприємств була дана можливість отримати кредит, який буде залежати від звітного обороту компанії і дати створення підприємства. Програму «Доступні кредити 5–7–9 %» провадить Фонд розвитку підприємств (ФРП). Ця програма з такими умовами:

- 5 % річних кредиту може отримати підприємство, у якого виручка до 25 млн грн, а також мінімальна кількість робочих місць, створених підприємством;
- 7 % річних кредитів для підприємств з виручкою до 25 млн грн;
- 9 % річних кредитів для підприємств з виручкою до 50 млн грн [13].

Заради підтримки у важкі часи для підприємств та країни в цілому уряд створив грантову програму в цілях розвитку підприємств та освіти українців. Заявку на участь у програмі підприємці можуть надіслати через уповноважені банки, перелік яких надав Національний банк України, або ж онлайн через додаток «Дія». Проєкт спрямований на підприємців, які мають наміри відкрити і



розвивати власну справу. Для таких підприємств надається грант у розмірі від 50 тис. грн до 250 тис. грн. Ці кошти можна використати на придбання обладнання, лізинг, закупки сировини чи на інші потреби підприємства. Крім того, ця програма передбачена для стартапу. На одержання гранту можуть претендувати як юридичні особи, так і ФОП. Для цього необхідно реєструватися на сторінці Фонду розвитку інновацій. Передбачена сума становить від 750 тис. грн до 8 млн грн. Цю допомогу підприємство може використати для підтримки і розвитку власного бізнесу. Та однією із досить важливих підтримок є грант «Страт в ІТ». Дана програма передбачена на людей, котрі залишилися без роботи або перебувають в неоплаченій відпустці, ВПО і для тих, хто хоче опанувати нові навички та професію в галузі ІТ. Грант оплачує навчання в сфері ІТ. Так, як ІТ-сфера вкрай актуальна, — це гарний шанс і хороша підтримка тих, хто втратив роботу. Це вдала перспектива для набуття нових знань і навичок у сфері, за якою майбутнє [14]. Також однією із найважливіших підтримок є податкові пільги для ФОП. ФОП з оборотом до 10 млрд грн можуть сплатити 2 % від обігу, натомість не сплачувати податок на прибуток, яка становить 18 % і ПДВ (20 %). ФОП 3-ї групи сплачують податок за спрощеною системою 2 % від доходів, замість 5 %. Спрощеною системою оподаткування змогли скористатися ФОП, річний дохід яких перевищував 10 млрд грн. Однак ця спрощена система оподаткування підприємців не розповсюджувалася на окремі види діяльності [15].

Релокація підприємства під час війни є чудовим способом продовження існування компанії та виробництва. Переміщення допомагає підтримувати економіку країни та зберегти робочі міста. Тому в таких умовах допомога з боку уряду відіграє важливу роль, щоб якомога більше підприємств залишились в країні і не переїжджали за кордон. Відтік кваліфікованого персоналу — негативний фактор з непередбачуваними наслідками для країни.

На жаль, на даний момент українських підприємств більше релокалізовано за кордон, ніж в межах країни. Це можна пояснити тим, що ці державні програми допомагають підприємствам фізично переїхати, проте бракує ґрунтовних програм, за якими можна влаштуватися на роботу на новому місці; є також проблеми з поверненням ПДВ і та ін. Як показує досвід, частіше великі компанії (наприклад, «Нова пошта», «Розетка» та ін.) просто розширюють виробництво за кордоном, а малі і середні підприємства не мають такої можливості, і переїжджають повністю за межі країни [16].

Отже, аналізуючи всі програми підтримки з боку держави, яку запровадили після повномасштабного вторгнення в Україну, можемо стверджувати, що під час вимушеної релокації підприємства підтримка держави відіграє важливу роль для продовження діяльності і підтримки економіки підприємства. Як вже було зазначено вище, релокація може бути здійснена внаслідок різних факторів і мотивів. Коли таким фактором є війна, в країні це може призвести до негативних наслідків релокації, тому що підприємство не готове до переміщення і немає достатньо часу для аналізу ринку і конкурентів. Несприятливим наслідком релокацій є збільшення конкурентних ризиків, тому що всі переміщені компанії будуть перебувати приблизно в одному регіоні, а це може викликати дефіцит сировини, робочої сили, висококваліфікованого персоналу та ін.

Можемо стверджувати, що у разі релокації підприємства мати програму, за якою можна діяти, є максимально важливим і необхідним. Оскільки програма переміщення підприємства — це фактично план дій, який включає опис процесу переміщення підприємств з одного міста в інше. У зв'язку з тим що релокація підприємства є стратегічно важливим рішенням для компанії, потрібно заздалегідь створити програму, за якою буде здійснюватися релокація. Ця програма з релокації може бути розроблена компанією з різних причин, наприклад, для зменшення витрат, зниження ризику економічної нестабільності в країні, покращення доступності до ринків або технічних ресурсів.

Ми вважаємо, що така програма має бути розглянута підприємствами, щоб у разі непередбачених ситуацій швидко діяти і бути готовими до змін.

На нашу думку, програма з релокації підприємства має складатися з трьох етапів: підготовчий; релокації; після релокації. Ці етапи максимально описують увесь процес релокації та допомагають підприємству швидко адаптуватися та розпочати діяльність на новому місці. Програма релокації для кожної фірми може бути різною, у зв'язку з тим що це може залежати від сфери діяльності, особливостей компанії та від інших факторів. Однак ця програма є зручною та базовою для всіх підприємств, тому слід підприємства розглядати такий варіант та розглядати хоча б підготовчий етап. Через те що зміни бізнес-середовища швидко мінливі, підприємствам потрібно бути готовими до будь-якого розгорнення подій, і тому слід готуватися заздалегідь, а розгляд програми релокації є чудовим способом підготовки до таких перетворень (табл. 1).

## ПРОГРАМА РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Етапи	Необхідні дії
<b>Підготовчий етап</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спочатку потрібно прийняти рішення про те, що буде повна релокація чи часткова.</li> <li>2. Аналізувати внутрішній і зовнішній ринки.</li> <li>3. Вибрати нове місцезнаходження.</li> <li>4. Аналізувати ринок, конкурентів, наявність необхідної сировини, логістичну систему, технологічну систему, інфраструктуру, потенційних постачальників, наявність висококваліфікованого персоналу, правову систему.</li> <li>5. Визначити бюджет релокації. Прорахувати всі витрати на релокацію і визначити, чи вистачає коштів компанії на релокацію, чи потрібно залучати нові інвестиції. Якщо потрібно залучати нові кошти, то вирішити, яким саме способом.</li> <li>6. Визначити необхідну кількість ресурсів, таких як фінансові, матеріальні, персонал.</li> <li>7. Аналізувати ризики, які можуть виникнути.</li> <li>8. Аналізувати позитивні та негативні наслідки релокації.</li> <li>9. Вибрати спосіб транспортування обладнання та інших необхідних речей компанії.</li> <li>10. Взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, партнерів, постачальників, стейхолдерів, акціонерів та з клієнтами.</li> <li>11. Намагатися зберегти талантів та висококваліфікованих працівників.</li> <li>12. Оцінка соціальних та культурних впливів на працівників, спільноту.</li> <li>13. Визначити плани та стратегічні цілі компанії</li> </ol>
<b>Етап переміщення</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переїзд та облаштування нового робочого місця.</li> <li>2. Пошук нових працівників.</li> <li>3. Пошук нових партнерів, постачальників.</li> <li>4. Налагодження процесу діяльності компанії.</li> <li>5. Пошук нових споживачів</li> </ol>
<b>Етап після релокації</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адаптація до нового ринку та нових обставин.</li> <li>2. Проведення маркетингової програми для залучення клієнтів.</li> <li>3. Здійснення заходів для пізнавальності бренду.</li> <li>4. Збільшити конкурентоспроможність компанії.</li> <li>5. Запровадити програми для збільшення частки ринку</li> </ol>

*Джерело:* сформовано авторами.

**Висновки.** Можемо стверджувати, що процес переміщення бізнесу є дуже складним і витратним, і тому потрібно ретельно цю тему аналізувати і відповідально й серйозно підходити до цієї теми. Релокація підприємства здійснюється через різні фактори

та мотиви. Однак під час переміщення бізнесу необхідно мати чіткий план дій та заздалегідь підготовлену програму, за якою компанія буде діяти під час релокації. Такі програми допомагають заздалегідь підготуватися до всіх проблем та полегшити процес релокації. Такі програми є особливо актуальними і необхідними для всіх підприємств на сьогодні. Через те що зараз максимально мінливе бізнес-середовище та ринок в цілому, і тому підприємства потрібно бути максимально готовим до змін, щоб залишитися на ринку та продовжувати свою діяльність. У підсумку можна зробити висновок, що формування програми з релокації підприємства є складним процесом, який передбачає аналіз багатьох факторів, таких як економічні, соціальні, правові, технічні та ін. При цьому важливо враховувати вплив глобальних тенденцій на розвиток бізнесу, а також визначити стратегічні цілі та завдання, які повинна виконувати компанія під час релокації. Останні дослідження та публікації показують, що успішна релокація підприємства може забезпечити не лише збільшення його прибутковості, а й покращення умов праці, зниження вартості виробництва, підвищення якості продукції та послуг. Однак під час планування релокації важливо ретельно проаналізувати всі ризики та виклики, що можуть виникнути, та прийняти відповідні заходи для їх уникнення. У цілому формування програми з релокації підприємств — складний і багатогранний процес, який потребує високого рівня експертизи та досвіду. З урахуванням усіх важливих факторів і розробленням стратегічного плану дій компанія може успішно реалізувати процес релокації та досягти поставлених цілей.

### **Література**

1. H. Ornoy and S.Y. Tarba. The relocation processes and international business travellers in the era of globalisation and their impact on employee experiences. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development*. 2013. Vol. 9, No. 2. 179–194 С. URL: <http://surl.li/ndbpz> (дата звернення 15.03.2023).
2. Joe L. Ward. Business dislocation and relocation under urban renewal: a study of 1900 boston firms. 1967. с. 327. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/77749/25923941-MIT.pdf?sequence=2> (дата звернення 15.03.2023).
3. McLAUGHLIN, Glenn E. Stefan Robock. (1949). Why Industry Moves South. Committee of the South, National Planning; First edition. с. 148.
4. V.G. Haines.(1970). Business relocation;: A guide to moving a business. Business Books Limited. с. 192.

5. Brouwer, A. E., Mariotti, I., Van Ommeren, J. N. (2004). The firm relocation decision: An empirical investigation. *The Annals of Regional Science*. 38(2), 335–347 С. URL: <https://doi.org/10.1007/s00168-004-0198-5> (Дата звернення 17.03.2023)
6. An, Y., Kang, Y., & Lee, S. A study on the impact of soft location factors in the relocation of service and manufacturing firms. *International Journal of Urban Sciences*. 2014. 18(3), 327–339 С. URL <https://doi.org/10.1080/12265934.2014.893834> (дата звернення 17.03.2023).
7. М. І. Мельник, І. В. Лещух. Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни. *Регіональна економіка*. 2022. No 2. 94–100 С. URL: [https://re.gov.ua/re202202/re202202\\_094\\_MelnykMI,LeshchukhIV.pdf](https://re.gov.ua/re202202/re202202_094_MelnykMI,LeshchukhIV.pdf) (дата звернення 17.03.2023).
8. Balbontin, C., & Hensher, D. A. Firm-specific and location-specific drivers of business location and relocation decisions. *Transport Reviews*. 2019. 39(5), 569–588 С. URL: <https://doi.org/10.1080/01441647.2018.1559254>
9. Вашків О. П. Організаційно-економічні аспекти релокації бізнесу у час воєнного стану в Україні. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів*: матеріали II-ї Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 26–28 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 112–115. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45240> (дата звернення 18.03.2023).
10. Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану: Постанова від 17 берез. 2022р. No 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 18.03.2023).
11. Провальна Юлія, Панухник Олена. Релокація українського бізнесу: переміщення підприємств в умовах повномасштабного російського вторгнення. 2022. 84-86 С. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38500/2/FMZKPNES\\_2022\\_Provalna\\_Y-Ukrainian\\_business\\_relocation\\_84-86.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38500/2/FMZKPNES_2022_Provalna_Y-Ukrainian_business_relocation_84-86.pdf). (дата звернення 18.03.2023).
12. Програма релокації підприємства. URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/news/8717.html> (дата звернення 19.03.2023).
13. Зміни до програми «Доступні кредити 5-7-9 %»: підтримка посівної кампанії та активація підприємництва. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/zmini\\_do\\_programi\\_dostupni\\_krediti\\_5-7-9\\_pidtrimka\\_posivnoi\\_kampanii\\_ta\\_aktivatsiia\\_pidpriiemnistva-3374](https://mof.gov.ua/uk/news/zmini_do_programi_dostupni_krediti_5-7-9_pidtrimka_posivnoi_kampanii_ta_aktivatsiia_pidpriiemnistva-3374) (дата звернення 19.03.2023).
14. Уряд запускає програми грантів для розвитку підприємництва та навчання українців. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zapuskaye-programi-grantiv-dlya-rozvitku-pidpriyemnictva-ta-navchannya-ukrayinciv> (дата звернення 19.03.2023).
15. Податкові послаблення для парків, ФОПів та інших під час війни. Що залишити, а що переглянути: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/10/18/692753/index.amp> (дата звернення 19.03.2023).

16. Релокація українських підприємств за кордон втричі більша, ніж всередині країни: веб-сайт. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/relokatsiia-ukrainskykh-pidpriumstv-za-kordon-vtrychi-bilsha-nizh-vseredyni-krainy> (дата звернення 19.03.2023).

## References

1. H. Ornoy and S.Y. Tarba. The relocation processes and international business travellers in the era of globalisation and their impact on employee experiences. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development*. 2013. Vol. 9, No. 2. 179-194. URL: <http://surl.li/ndbpz> (accessed March 15, 2023).

2. Joe L. Ward. Business dislocation and relocation under urban renewal: a study of 1900 Boston firms. 1967. p. 327. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/77749/25923941-MIT.pdf?sequence=2> (accessed March 15, 2023).

3. McLAUGHLIN, Glenn E. Stefan Robock. (1949). *Why Industry Moves South*. Committee of the South, National Planning; First edition. p. 148.

4. V.G. Haines.(1970). *Business relocation;: A guide to moving a business*. Business Books Limited. p. 192.

5. Brouwer, A. E., Mariotti, I., Van Ommeren, J. N. (2004). The firm relocation decision: An empirical investigation. *The Annals of Regional Science*. 38(2), 335–347. URL: <https://doi.org/10.1007/s00168-004-0198-5> (accessed March 17, 2023)

6. An, Y., Kang, Y., & Lee, S. A study on the impact of soft location factors in the relocation of service and manufacturing firms. *International Journal of Urban Sciences*. 2014. 18(3), 327–339. URL <https://doi.org/10.1080/12265934.2014.893834> (accessed March 17, 2023).

7. M. I. Melnyk, I. V. Leshchukh. Features, problems and incentives for the relocation of national production in the conditions of war. *Regional Economy*. 2022. No.2. 94-100. URL: [https://re.gov.ua/re202202/re202202\\_094\\_MelnykMI,LeshchukhIV.pdf](https://re.gov.ua/re202202/re202202_094_MelnykMI,LeshchukhIV.pdf) (accessed March 17, 2023). [in Ukrainian]

8. Balbontin, C., & Hensher, D. A. Firm-specific and location-specific drivers of business location and relocation decisions. *Transport Reviews*. 2019. 39(5), 569–588. URL: <https://doi.org/10.1080/01441647.2018.1559254>

9. Vashkiv O.P. Organizational and economic aspects of business relocation during the state of war in Ukraine. *Entrepreneurship and Logistics in the Conditions of Modern Challenges: Materials of the 2nd International Scientific and Practical Conference (Ternopil, May 26-28, 2022)*. Ternopil: ZUNU, 2022. pp. 112-115. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45240> (accessed March 18, 2023). [in Ukrainian]

10. On the features of the work of the joint-stock company «Ukrposhta» in the conditions of martial law: Resolution of March 17, 2022, No. 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text> (accessed March 18, 2023). [in Ukrainian]

11. Provalna Y., Panukhnyk O. Relocation of Ukrainian business: relocation of enterprises in the conditions of full-scale Russian invasion. 2022. Pp. 84-86. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38500/2/FMZKPNES\\_2022\\_Provalna\\_Y-Ukrainian\\_business\\_relocation\\_84-86.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38500/2/FMZKPNES_2022_Provalna_Y-Ukrainian_business_relocation_84-86.pdf) (accessed March 18, 2023). [in Ukrainian]

12. Enterprise relocation program. URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/news/8717.html> (accessed March 19, 2023). [in Ukrainian]

13. Changes to the «Affordable Loans 5-7-9 %» program: support for the planting campaign and activation of entrepreneurship. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/zmini\\_do\\_programi\\_dostupni\\_krediti\\_5-7-9\\_pidtrimka\\_posivnoi\\_kampanii\\_ta\\_aktivatsiia\\_pidpriemnitstva-3374](https://mof.gov.ua/uk/news/zmini_do_programi_dostupni_krediti_5-7-9_pidtrimka_posivnoi_kampanii_ta_aktivatsiia_pidpriemnitstva-3374) (accessed March 19, 2023). [in Ukrainian]

14. The government launches grant programs for entrepreneurship development and training of Ukrainians. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zapuskaye-programi-grantiv-dlya-rozvitku-pidpriyemnictva-ta-navchannya-ukrayinciv> (accessed March 19, 2023). [in Ukrainian].

15. Tax breaks for parks, sole proprietors, and others during the war. What to keep and what to review: website. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/10/18/692753/index.amp> (accessed March 19, 2023). [in Ukrainian]

16. Relocation of Ukrainian enterprises abroad is three times greater than within the country: website. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/relokatsiia-ukrainskykh-pidpriemstv-za-kordon-vtrychibilsha-nizh-vseredyni-krainy> (accessed March 19, 2023). [in Ukrainian]

*Стаття надійшла до редакції 12.09.2023.*