

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>

УДК 65.011.1

БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

BUSINESS STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF A TURBULENT EXTERNAL ENVIRONMENT

Власова Валентина Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>

Тарновська Ірина Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>

Недоля Дарина Василівна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7405-9211>

Vlasova Valentyna, Tarnovska Iryna, Nedolya Daryna
State University of Infrastructure and Technologies

У статті розглянуто основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства. Визначено, що частина підприємств переглядає свої бізнес-стратегії через релокацію. Досліджено можливості та ризики релокації для того, щоб підприємства продовжували працювати в умовах турбулентного зовнішнього середовища. На сьогодні основними причинами переміщення підприємств є намір їх збереження, переміщення попиту, переважно на Західну Україну або закордон, а також релокація вирішує низку логістичних проблем. Визначено основні проблеми з якими стикаються вітчизняні підприємства під час релокації. Зазначено, що при релокації підприємства в середині країни існує державна підтримка. Релоковані за кордон підприємства кардинально переглядають свої бізнес-стратегії. При релокації підприємств за кордон важливо вивчити особливості ведення бізнесу в обраній країні, оцінити фінансові витрати, пов'язані з релокацією.

Ключові слова: бізнес-стратегія, стратегія підприємства, релокація, турбулентне зовнішнє середовище, види релокації.

Unfavorable conditions and uncertain prospects prompt business owners to review the values of vision and strategy. Under the influence of the pandemic and the war, Ukrainian enterprises of all forms of ownership are forced to revise their business strategies. The article discusses the main stages of forming the business strategy of the enterprise. It was determined that some enterprises are revising their business strategies due to relocation. The possibilities and risks of relocation were studied in order for enterprises to continue working in the turbulent external environment. Today, the main reasons for the relocation of enterprises are the intention to preserve them, the relocation of demand, mainly to western Ukraine or abroad, and relocation solves a number of logistical problems. The main tasks of the relocation of a business that has found itself on the edge of its physical existence are the preservation of assets and capacity, the restoration of work for the benefit of the economy and the preservation of jobs. The main problems faced by domestic enterprises during relocation are identified. It is noted that when relocating an enterprise in the middle of the country, there is state support, because one of the most priority goals of the state is restarting the economy in wartime. Enterprises relocated abroad change their business strategies. When relocating enterprises abroad, it is important to study the peculiarities of doing business in the chosen country, to estimate the financial costs associated with the relocation. The relocation procedure is long, especially abroad. It was determined that relocation is appropriate in the event that the economic and financial benefits cover all the risks that the enter-

prise may face. When relocating an enterprise, especially abroad, there is a strategic gap that needs to be filled. As a result of the conducted research, certain trends regarding relocation were revealed, namely, the majority of business owners had inflated expectations regarding the efficiency of relocation, the influence of external factors on the development of business in the new territory was underestimated. While abroad, domestic companies faced the fact that the styles of conducting business are different, problems arose with the selection or transportation of personnel.

Keywords: business strategy, enterprise strategy, relocation, turbulent external environment, types of relocation.

Постановка проблеми. Кожне підприємство має свою історію розвитку, місію та стратегію. Сьогоднішні умови та невизначені перспективи спонукають власників бізнесу переглядати цінності та візії, стратегії. Під впливом пандемії та війни вітчизняні підприємства усіх форм власності вимушені переглядати свої бізнес-стратегії. Частина власників бізнесу для його збереження приймає рішення про релокацію, відповідно відбувається швидкий перегляд бізнес-стратегій, що вимагає значних зусиль. Для успішного перегляду бізнес-стратегії підприємства необхідні нові дослідження та рекомендації виходячи з вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних науковців дозволяє зробити узагальнення про те, що розробка та реалізація ефективної бізнес-стратегії, яка є перспективно-орієнтованим етапом процесу діяльності підприємства, створює умови для довгострокових конкурентних переваг і максимізації прибутку. Дослідженням різних аспектів та особливостей бізнес-стратегії підприємства займалися та займаються як зарубіжні так і вітчизняні науковці. Важко переоцінити внесок в дослідження даного питання І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Мінцберга, А. Мазаракі, М. Портера, А. Томпсона, Дж. Стрікланда [1]. Узагальнюючи праці вище зазначених авторів, зазначимо, що бізнес-стратегія підприємства – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або другого рівня для диверсифікованих корпорацій. Дикань В. Л. у роботі [2] зазначає, що бізнес-стратегія підприємства реалізується через розробку низки заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, формування механізму реагування на зовнішні зміни, об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів та вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Оновлення бізнес-стратегій підприємства через релокацію в умовах турбулентного зовнішнього середовища

залишається на тривалий час актуальним, зокрема, в умовах війни мало досліджена, відсутні нові підходи до розробки бізнес-стратегій підприємства. Важливо дослідити можливість та ризики релокації для того, щоб підприємства продовжували працювати в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. В даному дослідженні під бізнес-стратегією будемо розуміти загальний алгоритм, певний сценарій альтернативної поведінки підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі. Реалізація бізнес-стратегії дозволить досягнути підприємством поставленої перед ним стратегічної мети, а саме набуті конкурентної переваги в обраному сегменті. Бізнес-стратегія – це модель дій, призначених для досягнення цілей компанії. Крім того, стратегія містить правила прийняття рішень, які використовуються для визначення основних напрямків діяльності.

Класично виділяють наступні основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства, рис. 1.

В умовах війни релокація бізнесу стає одним із способів його збереження, відповідно, відбувається трансформація бізнес-стратегії. Релокація бізнесу як складова бізнес-стратегії розглядалася і до початку воєнних дій, адже бізнес завжди шукає кращі умови для свого розвитку. Тому приділимо значну увагу даному питанню. В процесі дослідження релокації проведено класифікацію її видів, рис. 2.

Головними завданнями релокації бізнесу, що опинився на межі свого фізичного існування є збереження активів та потужності, відновлення роботи на користь економіки і збереження робочих місць. Як зазначають аналітики, з початку війни з РФ економіка України зазнала величезних втрат - зруйнована інфраструктура та підприємства, доступу бізнесу до ресурсів та ринків збуту обмежився, спостерігається сильна інфляція, девальвація, міграція населення. За останніми оцінками Світового банку втрати від війни становлять близько \$ 350 млрд, ВВП країни зменшиться більш ніж на третину [3].

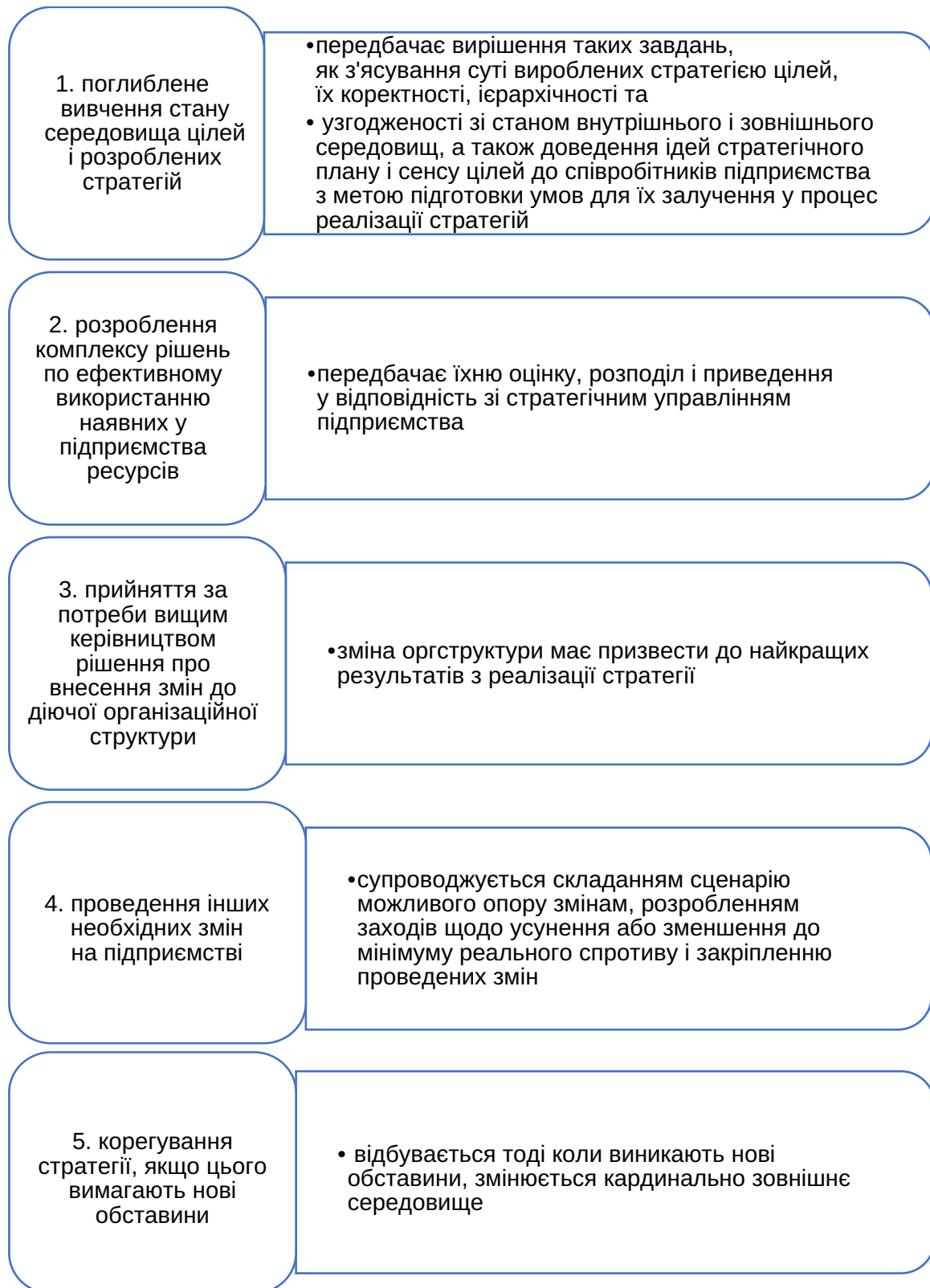


Рис. 1. Основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства

Джерело згруповано авторами за: [1; 2]

Разом з тим однією із головних цілей держави є перезапуск економіки у воєнний час, результативне досягнення якої сприятиме

відновленню внутрішнього ринку та експортного потенціалу, наповненню державного та місцевих бюджетів, збереженню та створенню

нових робочих місць і відповідно утриманню належного рівня платоспроможності населення та створенню умов для повернення громадян України з-за кордону. Саме тому, український Уряд спільно з Міністерством економіки України реалізує програму з релокації українських підприємств, які знаходяться у зоні активних бойових дій.

Для швидшого збирання, опрацювання заявок на релокацію, а також акумуляції пропозицій від тих підприємств, які мають локації, куди можна «переїхати», 11 квітня 2022 р. в Україні була запущена єдина платформа цифрової взаємодії для допомоги у релокації бізнесу [4]. Програмою переміщення може скористатися будь-який бізнес – великий чималий, що перебуває в зоні ризику через бойові дії, при чому перевезення майна, відповідно до прийнятої ще в середині березня постанови, відбувається безоплатно.

За офіційними даними у серпні 2022 зареєстровано 1796 заявок від підприємств на релокацію. Вже було переміщено 710 підприємств, і з них 500 уже поновили свою роботу і успішно працюють. 576 підприємств відмовились від релокації у зв'язку з деокупацією територій, на яких вони розташовані. Мінекономіки шукає локацію або спосіб транспортування для 515 підприємств [4].

За кордон переїжджають як правило компанії галузі ІТ, сфер професійних послуг (маркетинг, консалтинг, дизайн), охорони здоров'я. Для релокації вибирають Польщу, Німеччину, Болгарію, Бельгію, Естонію, Туреччину та Молдову.

Релокація є специфічним інструментом для реалізації бізнес-стратегії підприємства. Менеджери, які розглядають релокацію, як складову стратегії розвитку, перш за все мають розуміти, що ця процедура є складною технічно, юридично та морально, вона потребує значних фінансових затрат, є ризиковою. Релокація бізнесу включає витрати, які виходять далеко за рамки витрат на фізично переміщення активів підприємства. Витрати на релокацію за кордон починають накопичуватися з дня прийняття рішення і продовжуються після того, як перевезено підприємство.

На сьогодні основна причина переміщення підприємств – намір їх зберегти. Друга причина релокації – переміщення попиту, переважно на Західну Україну або за кордон. Третя з ключових причин – релокація знімає логістичні проблеми.

Аналізуючи вже існуючі кейси релокації підприємств як в середині країни, так і закор-

дон можна виділити певні проблеми, з якими стикнулися підприємства. Зазначимо основні з них:

1. Для переважної більшості компаній релокацію була рефлексією, тобто не було розроблено ніяких планів та алгоритмів, дій у разі загрози воєнних дій, що звичайно, ускладнило прийняття правильних рішень.

2. Фізичне переміщення активів та працівників є досить складною процедурою, а часом просто неможливою.

3. На практиці при релокації доступ до ресурсів залишається обмеженим через об'єктивні та суб'єктивні причини. Наприклад, обмежені площі складських приміщень, проблеми з логістикою.

4. Ринок насичений товарами, які компанія виготовляла (продавала) або немає потреби в даних товарах у споживачів.

5. При переміщенні підприємств за кордон виникають проблеми із сертифікацією продукції, необхідно дотримуватися екологічних стандартів тощо.

6. Якщо торгівельна марка була зареєстрована в Україні, то за кордоном її потрібно знову реєструвати.

7. Практично всі компанії, які переїхали до країн ЄС, стикнулися з бюрократією, складністю реєстрації та відкриттям банківських рахунків.

8. При відкритті банківських рахунків особиста присутність власника обов'язкова та багато інших нюансів, про які ватро знати до початку релокації.

9. Релоковані за кордон підприємства недооцінюють мовні бар'єри. Знання англійської мови не гарантує ефективні комунікації, весь документообіг ведеться на мові тієї країни, куди переїхали.

10. Нерозуміння ментальності населення країни, куди планується релокація, ускладнює налагодження ділових стосунків та ведення справи.

11. У вітчизняних підприємств часто формується хибне судження, що їх чекають за кордоном та будуть створювати сприятливі умови. На практиці, кожна країна захищає інтереси своїх компаній, свої національні інтереси.

12. Ще одним хибним уявленням є те, що представники вітчизняного бізнесу вважають, що система оподаткування та кредитування в ЄС є кращою, ніж у нас. Проте, на практиці пільги в оподаткуванні та умови кредитування в кожній країні ЄС різні.

13. Ще одна проблема, з якою стикаються власники бізнесу при релокації за кордон, це

За причиною	<ul style="list-style-type: none"> •пошук нових ринків, масштабування; з метою оптимізації витрат компанії; вибір країни зі стабільною економікою та державною підтримкою стартапів; погані економічні, соціальні умови життя в країні; політична нестабільність та загроза воєнних дій
За повнотою	<ul style="list-style-type: none"> •повна релокація •часткова релокація
За місцем	<ul style="list-style-type: none"> •в середині країни •закордонна •змішана
За тривалістю	<ul style="list-style-type: none"> •постійна релокація •тимчасова тимчасова
За способом підтримки держави	<ul style="list-style-type: none"> •добровільна з державною підтримкою •вимушена з державною підтримкою •добровільна без державної підтримки •вимушена без державної підтримки
За способом юридичного оформлення	<ul style="list-style-type: none"> •з реєстрацією нової компанії •з відкриттям філії
Як спосіб реагування	<ul style="list-style-type: none"> •релокація як превентивний захід •релокація як рефлексія
За тривалістю переміщення	<ul style="list-style-type: none"> •одночасна •поетапна

Рис. 2. Підходи до класифікації релокації

Джерело: розроблено авторами за [3–6]

кадрове забезпечення, адже виїзд за кордон чоловіків призовного віку обмежений.

При розробці бізнес-стратегії, яка включає релокацію необхідно всі ці проблеми врахувати, та розробляти конкретний план дій.

Ще раз зазначимо, що трансформація бізнес-процесів при релокації підприємства в умовах війни є складною. Процедура релокації є тривалою, особливо за кордон. Тому важливо зважити всі «за» та «проти». Якщо є надія на те, що бізнес можна відновити, то краще поставити його на паузу, ніж зайнятися переміщенням в іншу країну. Релоковані за кордон підприємства кардинально переглядають свої бізнес-стратегії.

При налагодженні бізнесу за кордоном підприємства стикнулись з проблемою виведення коштів, з початку війни були значні обмеження. Поступово ці обмеження послаблюються, але варто розуміти, що державної підтримки при релокації за кордон немає, на відміну від переміщення підприємств в середині країни. Існує проблема подвійного оподаткування діяльності релокованих підприємств за кордон. Легальні схеми оптимізації податків будуть інші.

Важливо підготувати співробітників до можливого переміщення. Продумати способи комунікації із співробітниками під час релокації та після неї.

Важливо, зазначити, що проведення маркетингових досліджень, навіть у спрощеному вигляді буде корисним як при релокації в середині країни, так і за кордон. Головне ж правило для будь-якого бізнесу на новому ринку – гнучкість. Не варто агресивно нав'язувати всюди своє бачення, навпаки, треба відкритися і слухати як нового партнера, так і нового споживача. При релокації підприємства, особливо за кордон, виникає стратегічна прогалина, яку варто заповнити.

Висновки. Отже, турбулентне зовнішнє середовище підприємства є тим каталізатором змін, що змушує менеджмент підприємства переглядати та за необхідності оновлювати власну бізнес-стратегію. Доведено, що

одним з успішних специфічних інструментів оновлення бізнес-стратегії є релокація підприємства, що залишатиметься, на жаль, на тривалий час актуальним в умовах війни. Для формування теоретичного базису здійснення релокації в умовах війни, авторами виокремлено основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства, узагальнено підходи до класифікації релокації, здійснено аналіз вже існуючих кейсів релокації підприємств.

Розглянуто, що релокація можлива як у межах країни, так і за кордон. Авторами зацентровано, що сьогодні вітчизняні підприємства мають дієву державну підтримку при релокації в середині країни, що унеможливується при переїзді за кордон. Результати дослідження показали, що більшість власників бізнесу мали завищені очікування щодо ефективності переміщення, ними було недооцінено вплив зовнішніх чинників на розвиток бізнесу на новій території. Перебуваючи за кордоном вітчизняні компанії відчують відмінності у стилях ведення бізнесу, мають проблемами з підбором персоналу, неможливість перетину державного кордону певних категорій громадян також негативно впливає на релокований бізнес.

Встановлено, що вагомими перевагами використання релокації є фізичне збереження активів та потужностей підприємства, відновлення його роботи та збереження робочих місць. Разом з тим, в ході проведеного дослідження визначено низку ризиків при застосуванні цього інструменту: суттєва вартість релокації, неможливість в повній мірі передбачити розмір витрат в умовах війни, обмеження у доступі до всіх видів ресурсів, бюрократичні перепони.

Тому при формуванні бізнес-стратегії в умовах турбулентного зовнішнього середовища релокація бізнесу буде доцільною лише за умов оцінки всіх ризиків та переваг, виключно в тому випадку, коли економічні, фінансові вигоди покривають всі можливі ризики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. М. П. Бутко (Ред.). Київ : Центр учбової літератури, 2016.
2. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/-strategchne-upravlnnya-dikan-vl.html>.
3. Релокація бізнесу в Україні та в ЄС. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s.
4. Понад 500 релокованих підприємств поновили роботу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3552215-robotu-ponovili-vze-500-relokovanih-pidpriemstv.html>.

5. Химич І. Г., Тимошик Н. С., Подвірна Т. В. Стратегія релокації: особливості сучасного бізнесу. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми»* (м. Одеса, 19 квітня 2019 р.). Одеса : ОДУ, 2019. С. 141–142.

6. Тарасовський Ю. Релокація та фінансова підтримка підприємців. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/relokatsiya-ta-finansova-pidtrimkapidpriemtsiv-v-ukraini-zapustili-dvi-platформи-dlya-dopomogi-biznesu-11042022-5378>.

7. Релокація бізнесу: скільки компаній вже перемістили свій бізнес та куди. URL: <https://news.finance.ua/ua/relokaciya-biznesu-skil-ky-kompaniy-vzhe-peremistyly-sviy-biznes-ta-kudy>.

REFERENCES:

1. Butko M. P. (Ed.) (2016) *Stratehichnyy menedzhment: navch. posib.* [Strategic management]. Kyiv: Tsentр uchbovoyi literatury. (in Ukrainian)

2. Dykan' V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V. (2013). *Stratehichne upravlinnya: navch. posib.* [Strategic management]. Kyiv: Tsentр uchbovoyi literatury. Available at: <http://westudents.com.ua/knigi/-strategchne-upravlinnya-dikan-vl.html>. (in Ukrainian)

3. Relokatsiya biznesu v Ukrayini ta v YES [Business relocation in Ukraine and the EU]. Available at: https://biz.ligazakon.net/analytics/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s.

4. Ponad 500 relokovanykh pidryemstv ponovyly robotu [More than 500 relocated enterprises resumed work]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3552215-robotu-ponovili-vze-500-relokovanih-pidpriemstv.html>.

5. Khymych I. H., Tymoshyk N. S., Podvirna T. V. (2019) *Stratehiya relokatsiyi: osoblyvist' suchasnoho biznesu* [Relocation strategy: a feature of modern business]. *Materialy VI Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi «Suchasni tendentsiyi rozvytku svitovoyi ekonomiky: novi vyklyky ta problemy»* (м. Одеса, 19 квітня 2019 р.). (s. 141–142). Одеса: ОДУ. (in Ukrainian)

6. Tarasovs'ky Yu. (2022) *Relokatsiya ta finansova pidtrymka pidpryyemtsiv* [Relocation and financial support of entrepreneurs]. Available at: <https://forbes.ua/news/relokatsiya-ta-finansova-pidtrimkapidpriemtsiv-v-ukraini-zapustili-dvi-platформи-dlya-dopomogi-biznesu-11042022-5378>.

7. Relokatsiya biznesu: skil'ky kompaniy vzhe peremistyly sviy biznes ta kudy [Business relocation: how many companies have already moved their business and where]. Available at: <https://news.finance.ua/ua/relokaciya-biznesu-skil-ky-kompaniy-vzhe-peremistyly-sviy-biznes-ta-kudy>.