

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>

УДК 338.248

ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

THE MAIN STAGES OF FORMING THE STRATEGY FOR RELOCATE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL

Мережко Володимир Миколайович

кандидат економічних наук, Заслужений економіст України,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8704-3211>

Іванченко Галина Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5654-1514>

Merezhko Volodymyr, Ivanchenko Halyna

Vinnitsia Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics

В статті виокремлено основні фактори, що впливають на прийняття рішення щодо релокації підприємства в умовах воєнного стану, а саме безпека, доступність ресурсів, інфраструктура, робоча сила. Визначено, що планування релокації, яке передбачає планування фінансових витрат, логістики, перевезення обладнання та персоналу, є критичним етапом у формуванні стратегії підприємств в умовах воєнного стану. Планування релокації передбачає певні дії, які допоможуть забезпечити безпроблемне переміщення підприємства, а саме оцінка витрат, пов'язаних з релокацією; логістичне планування; перевезення обладнання та персоналу до нового місцезнаходження. В статті запропоновано ряд етапів щодо формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану, що передбачає послідовне проходження таких етапів: аналіз потенційні переваги та недоліки релокації; дослідження ринку; планування бюджету; юридичні та нормативні аспекти; управління робочою силою, адаптація персоналу; план комунікації; налаштування інфраструктури та планування робочого простору; планування транспортування та логістики; адаптація бізнес-модель і стратегії; оцінка релокації.

Ключові слова: релокація бізнесу, стратегія релокації підприємства, стратегія, воєнний стан, безпека, вибір місцезнаходження, фінансові витрати.

Political conflicts, military threats and instability can pose serious challenges for businesses, forcing them to relocate in order to keep staff safe and work efficiently. In Ukraine, since the beginning of the war, 800 enterprises have been relocated from dangerous regions with the support of the state. The issue of enterprise relocation is important and relevant for Ukrainian business. The article singles out the main factors affecting the decision-making regarding the relocation of the enterprise in the conditions of martial law, namely security, availability of resources, infrastructure, workforce. The main prerequisites for making a decision on business relocation are the analysis of risks and threats associated with military operations. This can include aspects such as conflict zones, the possibility of attacks and the consequences for the enterprise. It was determined that relocation planning, which involves planning financial costs, logistics, transportation of equipment and personnel, is a critical stage in the formation of the strategy of enterprises in the conditions of martial law. Relocation planning involves certain actions that will help ensure a problem-free relocation of the enterprise, namely the assessment of the costs associated with the relocation; logistic planning; transportation of equipment and personnel to a new location. In the conditions of martial law, it is necessary to conduct regular training of personnel on security issues and actions in conditions of threat at enterprises. This

may include training in fire safety, evacuation procedures, first aid and other skills that may come in handy in an emergency. The article proposes a number of stages for the formation of a relocation strategy of an enterprise in the conditions of martial law, which involves the following stages: analysis of potential advantages and disadvantages of relocation; market research; budget planning; legal and regulatory aspects; workforce management, personnel adaptation; communication plan; infrastructure setup and workspace planning; transportation and logistics planning; adaptation of business models and strategies; relocation assessment.

Keywords: business relocation, enterprise relocation strategy, strategy, martial law, security, location selection, financial costs.

Постановка проблеми. В сучасних умовах воєнного стану в Україні релокація бізнесу набуває великих масштабів. Адже в зоні бойових дій наразі підприємці не мають можливості продовжувати власну діяльність. Частина підприємств частково або цілковито втратили виробничі потужності через вимушену міграцію людей на захід України і за кордон, змін бізнес-логістики. Наразі найбільшими проблемами українських підприємств в умовах воєнного стану є: втрата ринків збуту, дорогі кредити, мобілізація працівників, дефіцит енергоресурсів.

З метою вирішення даної проблеми Міністерством економіки України було розроблено Програму релокації підприємств, яка передбачає відновлення економіки держави за рахунок переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України. За умовами програми до неї може бути долучене будь-яке підприємство, шляхом повної або часткової релокації власних потужностей [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробка стратегії релокації підприємства є складним завданням особливо в умовах воєнного стану. Проблеми дослідження ключових аспектів формування стратегії релокованого бізнесу та підвищення його висвітлено в дослідженнях багатьох вчених, зокрема: І. Корчинський, М. Щадило, Г. Кундєєва, Л. Мартинюк, Г. Омельчак.

Проте виклики сьогодення потребують постійного аналізу динамічних змін зовнішнього середовища та вироблення нових підходів та алгоритмів щодо формування стратегії переміщення бізнесу та його адаптації до нових умов діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є виокремлення факторів, що впливають на прийняття рішення щодо релокації бізнесу та виділення основних етапів стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Політичні конфлікти, військові загрози та нестабільність можуть створювати

серйозні виклики для підприємств, змушуючи їх змінювати місцезнаходження з метою збереження безпеки персоналу та ефективної роботи. В Україні від початку війни 800 підприємств було релоковано з небезпечних регіонів за підтримки держави. На сьогодні 623 підприємства вже працюють на новому місці, 239 здійснюється пошук підходящої локації або способу транспортування. Понад 650 підприємств, які планували релокувати власні виробничі потужності, відмовились від переміщення у зв'язку з деокупацією територій, на яких вони розташовані. Окрім того, наразі деякі підприємства повертаються на попередні місця роботи у зв'язку з покращенням там безпекової ситуації, зокрема, 44 підприємства повернулись в Харківську, Чернігівську та Сумську область. Найбільше підприємств релокувались до Львівської (24%), Закарпатської (14,5%), Чернівецької (9,8%), Івано-Франківської (8,3%), Хмельницької (7,3%), Тернопільської (6,3%) областей [2].

Наразі для прийняття рішення щодо релокації бізнесу важливими аспектами є безпека. На думку І. Корчинський, М. Щадило під стратегією реалізації безпекових механізмів підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства слід розуміти модель чітко послідовних заходів та дій, які направлені на протидію зовнішнім й внутрішнім загрозам та забезпеченню досягнення максимального результату щодо зміцнення позицій соціально-економічної системи в конкурентному середовищі функціонування [2].

Основними передумовами прийняття рішення щодо релокації бізнесу є аналіз ризиків і загроз, пов'язаних з військовими діями. Це може включати такі аспекти, як зони конфлікту, можливість атак та їх наслідки для підприємства. На даному етапі важливо оцінити потенційні загрози та їхній вплив на безпеку персоналу та функціонування підприємства (табл. 1).

Умови військового стану можуть створювати значні загрози для безпеки підприємства. Для забезпечення додаткового рівня безпеки в умовах військового стану можуть

Таблиця 1

Основні аспекти аналізу ризиків та загроз в умовах прийняття рішення щодо релокації бізнесу в умовах воєнного стіну

Ризики та загрози	Потенційні наслідки
Військові атаки	Пошкодження обладнання, майна; втрати людей
Блокада транспорту	Відсутність постачання ресурсів, збільшення витрат на зберігання, обмеження експорту
Зниження попиту	Зменшення обсягів продажу, фінансові втрати

бути створені бункери або укриття, які можуть слугувати притулком у разі небезпеки. Також керівникам і власникам бізнесу варто розглянути встановлення систем відеоспостереження, що дозволить контролювати ситуацію на території підприємства та вчасно реагувати на можливі загрози.

В умовах воєнного стану на підприємствах необхідно проводити регулярне навчання персоналу з питань безпеки та дій в умовах загрози. Це може включати навчання з пожежної безпеки, процедур евакуації, першої медичної допомоги та інших навичок, які можуть стати в пригоді в надзвичайних ситуаціях.

Вибір нового місцезнаходження для релокації підприємства є важливим кроком у формуванні стратегії в умовах воєнного стану. Цей процес вимагає уваги до таких факторів,

як безпека, доступність ресурсів, інфраструктура та робоча сила (табл. 2).

Враховання зазначених в таблиці 2 факторів допоможе підприємству зробити обґрунтований вибір нового місцезнаходження. Кожен з цих аспектів має вагомий вплив на забезпечення безпеки, ефективності та стабільності функціонування підприємства під час воєнного конфлікту.

Планування релокації є критичним етапом у формуванні стратегії підприємства в умовах воєнного стану. Цей процес включає ретельне планування фінансових витрат, логістики, перевезення обладнання та персоналу. Планування релокації передбачає певні дії, які допоможуть забезпечити безпроблемне розміщення підприємства. Основні етапи планування релокації можуть включати:

Таблиця 2

Ключові фактори, що впливають на прийняття рішення щодо релокації підприємства в умовах воєнного стану

Фактор	Чинники, що впливають на формування стратегії
Безпека. Першочерговим критерієм при виборі нового місцезнаходження є безпека.	Необхідно аналізувати рівень військових конфліктів, зони загрози та потенційні ризики, які можуть вплинути на підприємство. Варто дослідити історію конфліктів та оцінити наявність миротворчих сил, що діють у регіоні. Слід враховувати природні катастрофи та їх можливий вплив на безпеку підприємства.
Доступність ресурсів. Для ефективного функціонування підприємства важлива є доступність ресурсів.	Потрібно вивчити наявність необхідних сировинних матеріалів, енергії, води та інших ресурсів у потенційному новому місцезнаходженні. Важливо враховувати логістику постачання та перевезення цих ресурсів до підприємства.
Інфраструктура. Існуюча інфраструктура в новому місцезнаходженні має велике значення для релокації підприємства.	Вивчення наявності доріг, залізниць, портів, аеропортів та інших транспортних мереж є важливим етапом. Варто звернути увагу на наявність комунікаційної мережі, енергетичної інфраструктури, систем водопостачання та відведення стічних вод.
Робоча сила. Доступ до кваліфікованої робочої сили є ще одним важливим аспектом при виборі нового місцезнаходження.	Необхідно дослідити наявність робочої сили з потрібними навичками та кваліфікацією, її чисельність та готовність до праці в умовах воєнного стану.

– оцінка витрат, що передбачає докладний аналіз фінансових витрат, пов'язаних з релокацією, саме оцінку витрат на закупівлю нового обладнання, перевезення, ремонт та модернізацію нового місцезнаходження, витрати на персонал та інші пов'язані витрати;

– логістичне планування: Важливим аспектом релокації є розробка логістичного плану, що включає планування перевезення обладнання, матеріалів та інших активів до нового місцезнаходження. На даному етапі слід враховувати витрати на транспорт, упаковування, складське зберігання та страхування під час перевезення;

– перевезення обладнання є окремою складовою планування релокації. Необхідно ретельно планувати транспортування обладнання, вибрати відповідний вид транспорту та забезпечити належну упаковку та захист обладнання під час перевезення;

– перевезення персоналу до нового місцезнаходження може включати організацію транспорту, пошук житла та інші аспекти, що стосуються переселення працівників.

Таким чином, планування релокації включає ретельний аналіз фінансових витрат, розробку логістичного плану та планування перевезення обладнання та персоналу. Ці аспекти дозволяють підприємству зробити обґрунтовані рішення та забезпечити успішну реалізацію стратегії релокації в умовах воєнного стану.

Враховуючи наведені виклики та загрози, що постають перед бізнесом в умовах військового конфлікту в Україні, а також фактори, що впливають на розробку стратегії підприємства в умовах воєнного стану пропонуємо такі етапи формування стратегії релокації бізнесу (рис. 1).

На першому етапі власникам бізнесу та топ менеджменті компанії необхідно провести ретельний аналіз потенційні переваги та недоліки переїзду, враховуючи такі фактори, як орендна плата, вартість робочої сили, податки та транспортні витрати.

З метою прийняття рішення щодо нового місцезнаходження підприємства на наступному етапі необхідно провести ретельний аналіз ринку, враховуючи демографічні показники клієнтів, місцеву конкуренцію та можливість для зростання.

На етапі «Планування бюджету» готується детальний бюджет процесу переїзду, включаючи витрати на проїзд, поселення, страхування та інші різні витрати. Також на даному етапі формуються графіки переїзду, від почат-

кового дослідження до поселення на новому місці.

На наступному етапі власникам бізнесу варто переконатися, що на підприємстві є всі необхідні дозволи та ліцензії для здійснення діяльності.

В рамках Програми релокації підприємств [1], що передбачає відновлення економіки держави за рахунок переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України, будь-яке підприємство може здійснити повну або часткову релокацію потужностей. Для того, щоб стати учасником програми підприємцям потрібно подати заявку на переміщення вказавши спеціалізацію підприємства, кількість працівників, можливості виробництва, потреби у виробничому приміщенні, сировині, розміщенні співробітників, а також спосіб транспортування.

Управління робочою силою передбачає планування потенційних кадрових зміни, включаючи найм місцевих працівників, переведення наявного персоналу та можливі звільнення. На даному етапі варто враховувати, що частина співробітників підприємства може не підтримувати ідею переїзду. На даному етапі також важливо підготувати план адаптації для нових та існуючих співробітників, провести інструктаж та навчання для персоналу з метою швидкої адаптації.

На наступному етапі менеджменту компанії необхідно розробити чіткий план комунікації для співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін, щоб тримати їх у курсі під час зміни місцезнаходження підприємства.

Наступний етап «Налаштування інфраструктури. Планування робочого простору» передбачає оцінку потенційних місць розташування офісів, доступних приміщень, договорів оренди, а також налаштування інфраструктури, включаючи телекомунікації, засоби безпеки та комунальні послуги, є на місці та функціонує перед переїздом. Забезпечення безпеки на робочому місці є першочерговим завданням підприємства під час релокації в умовах воєнного стану. Таким чином, на даному етапі менеджменту компанії варто передбачити контрольні пункти та системи безпеки; доступ до робочих приміщень, використовуючи системи пропускового режиму, електронні ключі та інші технології контролю доступу; розробити план евакуації та встановити пожежні сигналізаційні системи, обладнання для гасіння пожеж; забезпечити захист конфіденційної інфор-

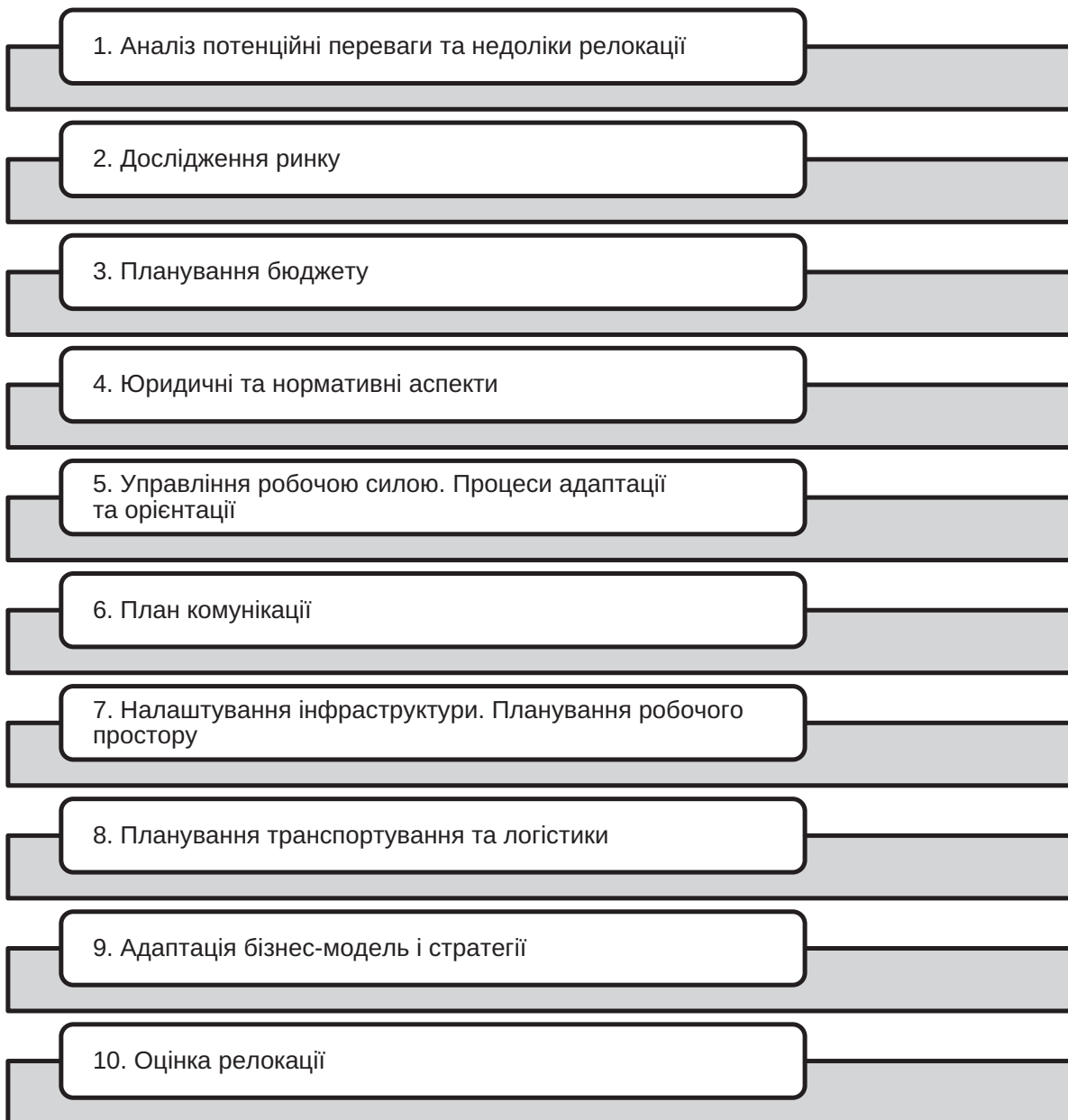


Рис. 1. Основні етапи розробки стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану

мації, використовуючи шифрування, системи контролю доступу до даних та інші заходи кібербезпеки.

Після проведення аналізу та оцінки попередніх етапів керівництву компанії важливо прийняти рішення щодо транспортування та логістики, а саме: переміщення людей, обладнання та інвентарю до нового місця, враховуючи потенційні проблеми та збої під час переходу. Проте для ефективної релокації важливо адаптувати бізнес-модель і стратегії, передбачити потенційні коригування, з метою задоволення місцевого ринку та використання нових можливостей. На кожному етапі розробки стратегії релокації важливо

підготуйтеся до непередбачених проблем, розробивши плани на випадок надзвичайних ситуацій, таких як затримки, перевищення витрат або проблеми з утриманням співробітників.

На етапі «Оцінка релокації» варто регулярно оцінювати успішність переїзду з точки зору фінансових показників, задоволеності співробітників і зростання частки ринку та за потреби вносити корективи у стратегію.

Висновки. Отже, вибір нового місцезнаходження, планування релокації, забезпечення безпеки та навчання персоналу є ключовими аспектами формування стратегії релокованих підприємств в умовах воєнного стану.

З метою забезпечення успішного процесу релокації менеджменту підприємства необхідно ретельно вивчати потенційні місцезнаходження та аналізуйте їх з точки зору безпеки, доступності ресурсів та інфраструктури; розробити детальний план релокації, включаючи фінансові витрати, логістику та пере-

знення обладнання та персоналу; забезпечити безпеку на робочому місці, створюючи захисні споруди, системи відеоспостереження та навчаючи персонал діяти в умовах загрози; проводити регулярне навчання та тренування персоналу з питань безпеки та дій в надзвичайних ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>.
2. Міністерство економіки України. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh>.
3. Корчинський І. О., Щадило М. І. Стратегія реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-02>.
4. Кундєєва Г., Мартинюк Л. Релокація як спосіб відновлення та підтримки бізнесу у період агресії. *Конкурентоспроможність національної економіки : матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*. 2022. С. 106–108.
5. Омельчак Г. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>.
6. Щадило М. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2023. № 1 (7). С. 106–112. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-106-112](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-106-112).

REFERENCES:

1. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Prohrama relokatsii pidpriemstv [Ministry of Economy of Ukraine. Enterprise relocation program]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>.
2. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Za rik viiny v bilsh bezpechni rehiony relovano 800 pidpriemstv [Ministry of Economy of Ukraine. During the year of the war, 800 enterprises were relocated to safer regions]. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh>.
3. Korchynskiy I. O., & Shchadylo M. I. (2022) Stratehiia realizatsii bezpekovykh mekhanizmiv pidvyshchennia rivnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Strategy for implementing security mechanisms to increase the level of competitiveness of enterprises]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-02>. [in Ukrainian]
4. Kundieieva H., Martyniuk L. (2022) Relokatsiia yak sposib vidnovlennia ta pidtrymky biznesu u period ahresii [Relocation as a way of restoring and supporting business during the period of aggression]. *Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky: materialy XX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsi – Competitiveness of the national economy: materials of the XX International Scientific and Practical Conference* (Kyiv, October 20–21th, 2022) (Part 1, pp. 106–108). [in Ukrainian]
5. Omelchak H. (2023) Osoblyvosti formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. [Peculiarities of the formation of the competitiveness of enterprises in the conditions of martial law] *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 184, 114–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>. [in Ukrainian]
6. Shchadylo M. (2023) Osnovni zahrozy konkurentospromozhnosti promysloвого pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [The main threats to the competitiveness of an industrial enterprise in the conditions of martial law]. *Aktualni pytannia u suchasniy nautsi – Current issues in modern science*, 1(7), 106–112. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-106-112](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-106-112). [in Ukrainian]