

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-55>

УДК 339.9/330.33/.36

КОМПЛЕКСНИЙ АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ

COMPREHENSIVE ALGORITHM FOR FORMING AND IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF INTERNATIONAL BUSINESS RELOCATION

Булкот Оксана Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6311-1459>

Петрієв Денис Андрійович

магістр,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2397-1741>

Bulkot Oksana, Petriiev Denys

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Статтю присвячено формуванню комплексного алгоритму стратегії міжнародної релокації бізнесу. Авторами виявлено ключові відмінності між внутрішньою та міжнародною релокацією, охарактеризовано ключові переваги та недоліки процесу міжнародної релокації бізнесу. Акцентовано, що використання компанією саме комплексного алгоритму при розробленні та імплементації стратегії міжнародної релокації бізнесу дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність усього процесу. Авторами запропоновано алгоритм міжнародної релокації бізнесу, який передбачає покрокову реалізацію 6 етапів: аналіз компанії та її стратегії, визначення проблем та цілей релокації, виявлення потенційних країн для релокації, оцінювання міжнародного потенціалу компанії, розроблення стратегії міжнародної релокації бізнесу, оцінювання ефективності впровадження стратегії.

Ключові слова: міжнародна релокація, стратегія діяльності, економічна адаптація, трансформація бізнесу, підприємство, бізнес середовище.

This article examines the intricacies of international business relocation, emphasizing its critical importance in the current era of transformation of the entrepreneurial environment. It is shown that such a solution, which has emerged as a key strategy, is the relocation of business operations across borders to achieve economic benefits and align with long-term corporate goals. Authors provide the comparative analysis of internal versus international business relocation, underscoring the more complex and resource-intensive nature of international moves. Despite these challenges, the article argues that international relocation offers significant benefits, especially in terms of economic growth and long-term business sustainability. The article outlines a comprehensive algorithm for international business relocation, which involves the step-by-step implementation of the 6 key stages, each of which consists of deterministic components, namely: analysis of the current state of the company and its strategy, determination of problems, goals and motivations for relocation, research of possible countries for relocation and selection of countries for relocation, assessment of international activity potential companies, development and implementation of the strategy of international relocation of business, implementation and control of the effectiveness of the implementation of the strategy of international relocation. It is highlighted that the key attention should be paid to the formation and implementation of the strategy of international business relocation itself, which is designed not only to create conditions for the effective implementation of the company's strategy in international markets, but also to promote a clear and transparent visualization of the entire process. In conclusion, the article posits that while international business relocation is fraught with challenges, it remains a vital strategy for companies seeking to thrive in a globalized economy. The success of such a strategy depends heavily on meticulous planning, strategic foresight, and the ability to adapt to new and often unpredictable environments.

Keywords: international relocation, business strategy, economic adaptation, business transformation, enterprise, business environment.



Постановка проблеми. Швидкі зміни в зовнішньому середовищі та внутрішні економічні трансформації вимагають від керівництва компаній застосування нестандартних управлінських рішень і впровадження нових бізнес-моделей, які, в свою чергу, стають основою для формування сучасних стратегій ведення та розвитку діяльності. Однією з таких сучасних бізнес-моделей у стратегічному розвитку діяльності компаній є релокація бізнесу. Стратегії релокації бізнесу нині є досить популярним інструментом не тільки порятунку підприємства від негативного впливу неконтрольованих факторів економічного середовища, а й новим підходом до управління змінами у діяльності підприємства, спрямованих на його масштабування, розширення з метою досягнення максимальних економічних ефектів. Очевидно, що для кожної країни стратегія релокації бізнесу буде мати свої специфічні риси та алгоритми реалізації.

Саме стратегії релокації бізнесу є одним із інструментів, здатних допомогти українським підприємствам не утримати свою діяльність, а й розвинути її на міжнародних ринках. Сьогодні український бізнес зіткнувся з цілою низкою нестандартних перепон і релокація є вкрай актуальним рішенням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегії, фактори та мотиви релокації бізнесу досліджувались у окремих працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Проте, переважна більшість таких публікацій сконцентровані на окремих аспектах дослідження цього питання, як то: вплив окремих факторів на рішення про релокацію [1; 2], інвестиційні аспекти релокації [3] чи виявлення бізнес-релокаційних трендів та тенденцій [4; 5].

У окремих публікаціях знаходимо покрокові інструкції для українських підприємств, які мають на меті релокацію свого бізнесу [6], але вони носять переважно рекомендаційний характер і є обмежено застосовними відносно у діяльності суб'єктів господарювання різних форм та галузей. Саме тому комплексний підхід до формування та реалізації алгоритму стратегії релокації бізнесу потребує додаткового вивчення та узагальнення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення практичних інструментів реалізації стратегій релокації бізнесу та розробленню комплексного уніфікованого алгоритму формування та реалізації стратегії міжнародної релокації бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Релокація бізнесу – це процес переміщення бізнесу, його представництв та/або окремих структурних підрозділів, видів діяльності з початкового місця розташування в нове, для отримання економічних вигод та досягнення цілей підприємницької діяльності. Окрім офісів, може бути переміщено виробничі, логістичні, торговельні потужності підприємства тощо [7]. Це може бути пов'язано з різними причинами, зокрема, оптимізація витрат, доступ до нових ринків, більш розвинута бізнес екосистема, наміри масштабування бізнесу, політичні фактори.

Існує численна кількість класифікаційних підходів до виділення видів релокації, але найбільш повною є та, що враховує мотиви [8; 9; 10; 11]:

- Стратегічна релокація: переміщення бізнесу на основі довгострокових цілей, таких як доступ до нових ринків або оптимізація витрат.

- Оперативна релокація: швидке переміщення бізнесу у зв'язку із впливом зовнішніх факторів.

- Фінансова релокація.

До головних форм релокації, які виділяють відносно інструментів та механізмів її реалізації, належать: реактивна, проактивна, часткова, повна, самостійна, аутсорсингова, тактична, стратегічна, внутрішня, міжнародна.

Звичайно, релокація бізнесу є складним, але ефективним інструментом адаптації до змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Тому, незалежно від мотивів, масштабу чи географії, релокація вимагає ретельного планування та аналізу для успішного досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Поняття «міжнародна релокація» є досить широким і означає будь-яке переміщення бізнесу (повне або часткове) з однієї країни до іншої [12].

Внутрішня релокація та міжнародна релокація – це два різні типи стратегій переміщення бізнесу, які передбачають переміщення операцій, співробітників та ресурсів компанії з одного місця в інше. У таблиці 1 наведено порівняння цих двох типів переміщення бізнесу.

Очевидно, що міжнародна релокація потребує більших зусиль на планування та координацію, проведення досліджень, часу на реалізацію, більших витрат та ресурсів, ніж внутрішня, але, водночас, забезпечує більше переваг.

Очевидно, що міжнародна релокація потребує більших зусиль на планування та

Таблиця 1

Порівняння внутрішньої та міжнародної релокації бізнесу

Критерій порівняння	Внутрішня	Міжнародна
Відстань	Невелика, в межах країни	Переміщення за кордон
Культурні відмінності	Незначні змін, залежить від розміру та специфіки країни	Потреба у вивченні нових культурних звичаїв та законів, які можуть вплинути на діяльність і ділову практику підприємства
Юридичні та нормативні аспекти	Звичайна правова та нормативна база	Нова правова та нормативна база, яка потребує попереднього вивчення
Вартість	Відносно середня	Відносно вища (витрати на переїзд на довшу відстань, оформлення документів та віз працівникам, доставка обладнання тощо)
Управління персоналом та талантами	Потреба в управлінні персоналом в меншій мірі	Потреба в управлінні персоналом в більшій мірі (враховувати логістику переміщення співробітників та їх сімей, а також культурні відмінності та мовні бар'єри, які можуть вплинути на здатність працівників ефективно працювати на новому місці)
Стратегічні розробки	Наявні	Наявні

Джерело: узагальнено авторами на основі [13; 14]

координацію, проведення досліджень, часу на реалізацію, більших витрат та ресурсів, ніж внутрішня, але, водночас, забезпечує більше переваг.

Міжнародне переміщення бізнесу відкриває доступ до нових ринків і клієнтських баз, що сприяє зростанню продажів і прибутку. Перенесення виробничих потужностей у країни з нижчими витратами на робочу силу або виробництво дозволяє значно оптимізувати витрати діяльності. Крім того, міжнародна релокація дає змогу залучати та утримувати талановитих фахівців з усього світу, що забезпечує підприємству конкурентну перевагу. Диверсифікація на нових ринках допомагає знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного ринку або продукту. Окремі країни пропонують податкові пільги або нижчі податкові ставки для іноземних компаній, що релокуються до їхньої юрисдикції. У періоди конфліктів, переміщення бізнесу в безпечніші регіони дозволяє захистити співробітників і майно [3; 12].

Однак міжнародній релокації притаманні певні виклики, наприклад, культурні відмінності, мовні бар'єри, різні ділові звичаї та соціальні норми, що ускладнюють ведення бізнесу, а розбіжності у нормативно-правовій базі різних країн можуть створити юридичні та нормативні перешкоди. Переїзд бізнесу

передбачає одночасно й значні інвестиції у забезпечення нової інфраструктури, офісні приміщення та персонал, що робить цей процес досить вартісним. Релокація бізнесу за кордон може негативно вплинути на співробітників, знизити їхній моральний дух і призвести до втрати кадрів. Крім того, інвестування в політично нестабільні країни може призвести до значних ризиків, таких як матеріальні збитки, крадіжки та втрати людського капіталу [3; 12].

Алгоритм дій – це покрокова процедура, що описує, як досягти певної мети або вирішити конкретну проблему. Це набір інструкцій, які направляють людину чи систему через низку операцій з метою досягнення прогнозованого результату [15].

Побудова алгоритму передбачає набір конкретних кроків, які є інструкцією для наступних дій:

1. Визначення проблеми: чітке розуміння для чого, задля якої мети розробляється алгоритм.

2. Підкатегоризація великих цілей з чітким формуванням тактичних завдань: розділення завдання на дрібніші, більш керовані частини, що спрощує створення логічної послідовності кроків для досягнення цілі.

3. Визначення кроків, необхідних для вирішення кожної частини стратегічного

завдання. На цьому етапі обов'язковим є аналіз потенційних ризиків та проблем, які можуть виникнути під час виконання алгоритму.

4. Встановлення логічної послідовності визначених кроків та дій.

5. Тестування алгоритму: повторення та уточнення алгоритму.

6. Реалізація алгоритму: імплементація алгоритму при вирішенні проблеми чи досягненні стратегічної мети.

Будь-який алгоритм забезпечує структурований підхід до процесу релокації та гарантує, що всі необхідні кроки будуть зроблені, а переміщення компанії чітко сплановане та може бути реалізованим. Використовуючи комплексний, структурований підхід, компанія може виявити потенційні проблеми і вирішити їх до того, як вони стануть поточними проблемами. Крім того, алгоритм забезпечує чітку дорожню карту процесу релокації, дозволяючи компанії встановлювати реалістичні терміни та бюджети, ефективно розподіляти ресурси та відстежувати прогрес. Це допомагає гарантувати, що переїзд буде завершено вчасно, в рамках бюджету та відповідно до бажаних стандартів якості.

Нарешті, алгоритм може допомогти компанії оптимізувати переваги переїзду, такі як доступ до нових ринків, зниження витрат, підвищення операційної ефективності та зміцнення репутації компанії. Маючи добре спланований та виконаний процес релокації,

компанія може позиціонувати себе для довгострокового успіху на новому ринку.

Вивчивши низку джерел та узагальнивши ключові етапи при переміщенні підприємств [6; 7; 16] нами був розроблений наступний комплексний алгоритм міжнародної релокації для підприємств (рис. 1).

Першим і ключовим етапом цього процесу є аналіз внутрішнього стану компанії, що охоплює роботу зі споживачами, виробництво, логістику, управління персоналом, доступ до фінансування та стратегічне управління. Це дозволяє визначити потребу в релокації, її можливість та готовність компанії до змін.

Другий етап передбачає визначення проблем, цілей та мотивів релокації. Потім здійснюється відбір країн для переміщення, враховуючи економічні, політичні, географічні та культурні фактори. Важливим є детальний аналіз обраних ринків за допомогою таких інструментів, як PESTEL, SWOT та методика 5 сил Портера.

Ключовим для підприємства є саме вибір країни для міжнародної релокації, який передбачає:

1. Попередній відбір потенційних країн для релокації:

а) виключення зі списку, країн, які непривабливі за економічними, географічними, технологічними тощо ознаками;

б) розроблення критеріїв оцінювання привабливості зарубіжних ринків.

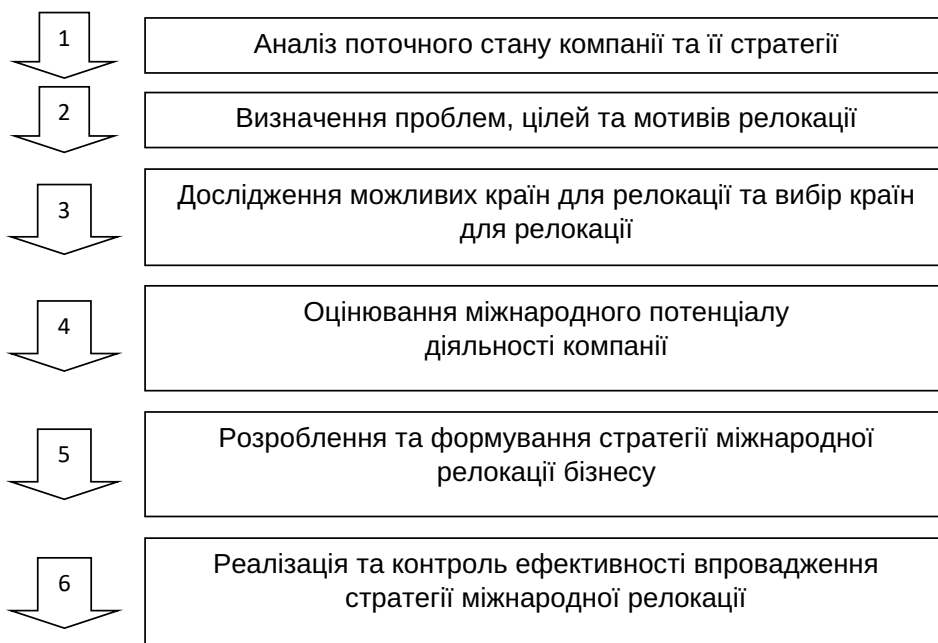


Рис. 1. Алгоритм міжнародної релокації бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі власних узагальнень

2. Детальний аналіз відібраних ринків за розробленими критеріями (фільтровий аналіз).

3. Визначення країни або групи країн, куди міжнародна релокація бізнесу буде найбільш доцільною.

4. Проведення аналізу макро та мікрофакторів ринкового середовища обраної країни.

Після цього оцінюється міжнародний потенціал компанії та, власне, розробляється сама стратегія релокації. Вона передбачає проведення сегментації ринку, формування конкурентної стратегії, підготовку персоналу та власне сам фізичний переїзд підприємства (рис. 2). Поетапна реалізація стратегії дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити успішну стратегію релокації.

На заключному етапі оцінюється ефективність стратегії, її вплив на прибутковість та операційну діяльність компанії [6; 7; 16].

Висновки. Результати проведеного дослідження дали можливість охарактеризувати відмінності міжнародної та внутрішньої рело-

кації для бізнесу, а також виявити її ключові переваги та недоліки. На основі зроблених узагальнень, авторами запропоновано комплексний алгоритм міжнародної релокації бізнесу який передбачає покрокову реалізацію 6 ключових етапів, кожен з яких складається із детермінованих складових, а саме: аналіз поточного стану компанії та її стратегії, визначення проблем, цілей та мотивів релокації, дослідження можливих країн для релокації та вибір країн для релокації, оцінювання міжнародного потенціалу діяльності компанії, розроблення та імплементації стратегії міжнародної релокації бізнесу, реалізація та контроль ефективності впровадження стратегії міжнародної релокації. Важливою складовою в процесі релокації бізнесу є формування міжнародної стратегії релокації бізнесу, яка покликана не тільки створити умови для ефективного впровадження стратегії діяльності на міжнародних ринках, але й сприяти чіткій та прозорій візуалізації усього процесу.

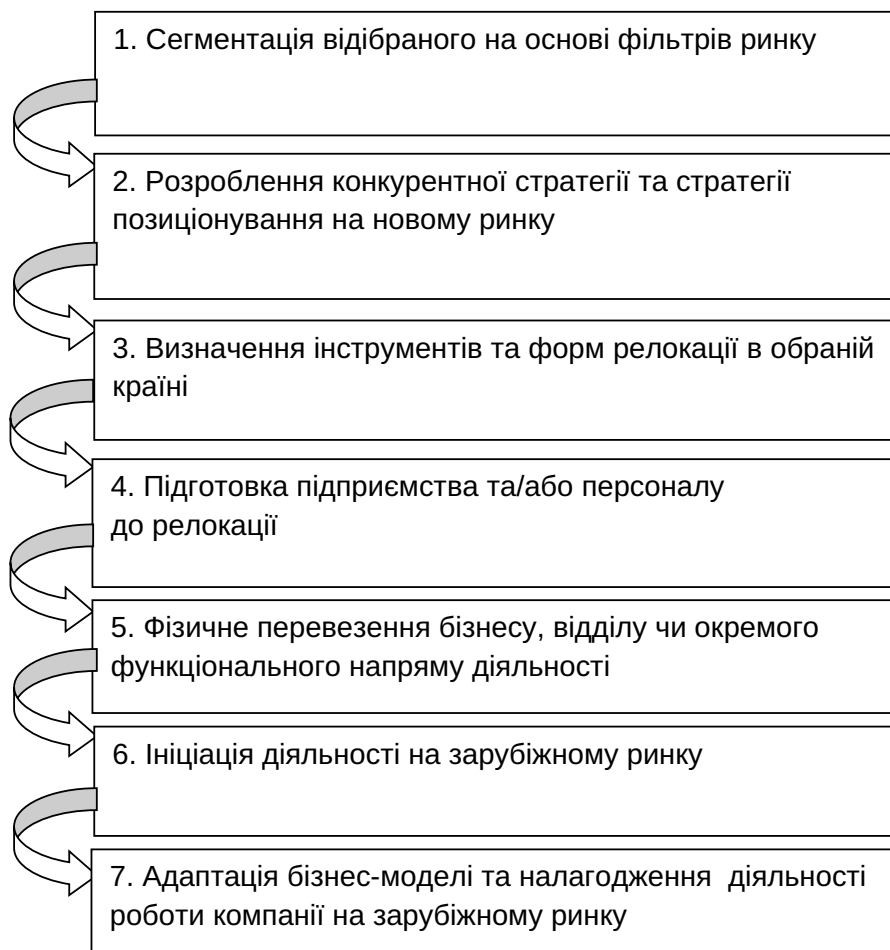


Рис. 2. Етапи формування стратегії міжнародної релокації бізнесу

Джерело: складено авторами на основі власних умовиводів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Sari, S. Maksum, A. Fatoni, M. & Suseno, B.M. (2022) The Influence of Business Competitiveness on Relocation Decisions. *Journal of Economics and Policy*, 12(2):273–282. DOI: 10.15294/jejak.v15i2.32379
2. Meijboom, B. Voss, B. (1997) International manufacturing and location decisions: balancing configuration and co-ordination aspects. *International Journal of Operating and Product Management*. 178:790–805.
3. Булкот, О., Ігнатюк, А. Інвестиційні аспекти релокації бізнесу: концептуальні основи та особливості реалізації в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. 1 (222). С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/8>
4. Kinkel, S. Trends in Production Relocation and Backshoring Activities. Changing Patterns in the Course of the Global Economic Crisis. *International Journal of Operating and Product Management*. 2021. 32(6):696–720.
5. Смолій, Л., Осіпова, А., & Костюк, В. Тенденції трансформації міжнародного бізнесу під впливом глобалізації. 2021. *Економіка та суспільство*. №(31). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-6>
6. Релокація бізнесу в умовах війни: варіанти та покрокова інструкція. URL:<https://www.prostir.ua/?news=relokatsiya-biznesu-v-umovah-vijny-varianty-ta-pokrokovaya-instruktsiya>
7. Смочко Н., Лужанська Т. Релокація українського бізнесу як інструмент економічної безпеки в умовах військового стану. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. vol. 12. No. 4. 2022.
8. Neumark D., Zhang J., Wall B. Employment dynamics and business relocation: New evidence from the National Establishment Time Series. Aspects of worker well-being. *Emerald Group Publishing Limited*. 2007. T. 26. С. 39–83.
9. Hartman P. L. et al. Nearshoring, reshoring, and insourcing: Moving beyond the total cost of ownership conversation. *Business Horizons*. 2017. T. 60. №. 3. С. 363–373.
10. Pennings E., Sleuwaegen L. International relocation: firm and industry determinants. *Economics Letters*. 2000. T. 67. №. 2. С. 179–186.
11. Savinov D. Barriers, Motives and Drivers for International Business Relocation/submitted by Daniil Savinov BSc. 2023.
12. Васильців Т. Г., Бараняк І. Є. Мульска О.П. Релокація бізнесу в області карпатського регіону України в умовах війни: інструменти підтримки та нівелювання загроз. URL:[https://ird.gov.ua/sep/sep20222\(154\)/sep20222\(154\)_030_MulaskaO,VasylytsivT,BaranyakI.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20222(154)/sep20222(154)_030_MulaskaO,VasylytsivT,BaranyakI.pdf)
13. Laamanen T., Simula T., Torstila S. Cross-border relocations of headquarters in Europe. *Journal of International Business Studies*. 2012. T. 43. С. 187–210.
14. Mitze, T., Kreutzer, F. Relocation, innovation, and the difference that firm size makes: Insights for global sourcing strategies of SMEs. *J Int Entrep* (2023). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-023-00326-5>
15. Ковальчук М. Б. Алгоритм, як модель системи дій. 2017. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/bitstream/123456789/4990/1/Kovalchuk.pdf>
16. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>

REFERENCES:

1. Sari, S. Maksum, A. Fatoni, M. & Suseno, B.M. (2022) The Influence of Business Competitiveness on Relocation Decisions. *Journal of Economics and Policy* 12(2):273-282. DOI: 10.15294/jejak.v15i2.32379
2. Meijboom, B. Voss, B. (1997) International manufacturing and location decisions: balancing configuration and co-ordination aspects. *International Journal of Operating and Product Management* 178:790–805.
3. Bulkot, O., & Ihnatiuk, A. (2023). Investytsiini aspekty relokatsii biznesu: kontseptualni osnovy ta osoblyvosti realizatsii v Ukraini [Investment aspects of business relocation: conceptual foundations and implementation features in Ukraine.]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. vol. 1 (222), pp. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/8>
4. Kinkel, S. (2012) Trends in Production Relocation and Backshoring Activities. Changing Patterns in the Course of the Global Economic Crisis. *International Journal of Operating and Product Management*, vol. 32(6):pp. 696–720.
5. Smolii, L., Osipova, A., & Kostyuk, V. (2021). Tendentsii transformatsii mizhnarodnoho biznesu pid vplyvom hlobalizatsii [Trends in the transformation of international business under the influence of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-6>
6. Relokatsiia biznesu v umovakh viiny: varianty ta pokrokovaya instruktsiia [Business relocation in wartime: options and step-by-step instructions]. Available at: <https://www.prostir.ua/?news=relokatsiya-biznesu-v-umovah-vijny-varianty-ta-pokrokovaya-instruktsiya> (дата звернення: 03.04.2023)

7. Smochko N., Luzhanska T. (2022) Relokatsiia ukrainskoho biznesu yak instrument ekonomichnoi bezpeky v umovakh viiskovoho stanu [Relocation of Ukrainian business as a tool of economic security in the conditions of martial law]. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, vol. 12, no. 4.
8. Neumark D., Zhang J., Wall B. (2007) Employment dynamics and business relocation: New evidence from the National Establishment Time Series. Aspects of worker well-being. *Emerald Group Publishing Limited*, T. 26. pp. 39–83.
9. Hartman P. L. et al. (2017) Nearshoring, reshoring, and insourcing: Moving beyond the total cost of ownership conversation. *Business Horizons*. T. 60. №. 3. pp. 363–373.
10. Pennings E., Sleuwaegen L. (2000) International relocation: firm and industry determinants. *Economics Letters*. T. 67. no. 2. pp. 179–186.
11. Savinov D. Barriers. Motives and Drivers for International Business Relocation/submitted by Daniil Savinov BSc. 2023.
12. Vasylytsiv T. H., Baraniak I. Ye. Mulska O.P. Relokatsiia biznesu v oblasti karpatskoho rehionu ukrainy v umovakh viiny: instrumenty pidtrymky ta nivelivannia zahroz [Business relocation in the Carpathian region of Ukraine in war conditions: support tools and threat level]. Available at: [https://ird.gov.ua/sep/sep20222\(154\)/sep20222\(154\)_030_MulskaO,VasylytsivT,BaranyakI.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20222(154)/sep20222(154)_030_MulskaO,VasylytsivT,BaranyakI.pdf)
13. Laamanen T., Simula T., Torstila S. (2012) Cross-border relocations of headquarters in Europe. *Journal of International Business Studies*. T. 43, pp. 187–210.
14. Mitze, T., Kreutzer, F. Relocation, innovation, and the difference that firm size makes: Insights for global sourcing strategies of SMEs. *J Int Entrep* (2023). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-023-00326-5>
15. Kovalchuk M. B. (2017) Alhorytm, yak model systemy dii [Algorithm as a model of the system]. Available at: <https://repository.sspu.edu.ua/bitstream/123456789/4990/1/Kovalchuk.pdf>
16. Prohrama relokatsii pidpriemstv. Ministerstvo ekonomiky [Enterprise relocation program. Ministry of Economy]. Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>