

Панченко В.А.

Української державної льотної академії

ORCID ID: 0000-0003-0958-7752

МЕХАНІЗМИ ПЛАНОВОЇ ТА ЕКСТРЕНОЇ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ: ДЕРЖАВНІ СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА АДАПТАЦІЯ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

У статті досліджено процес релокації бізнесу як складний багатофакторний механізм, що потребує стратегічного підходу, ефективного управління ризиками та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено розробці універсальної моделі релокації, яка враховує як планові, так і екстрені сценарії переміщення бізнесу. У плановій релокації акцент зроблено на систематичність дій, що передбачає детальне планування, пріоритизацію активів, документування процесів та інтеграцію бізнесу в нове середовище з мінімізацією ризиків і збоїв. Екстрена релокація, навпаки, орієнтована на швидке реагування, безпеку персоналу та активів, забезпечення мінімального рівня операційної діяльності та управління невідкладними фінансовими обов'язками. У дослідженні проаналізовано ключові фактори, які впливають на релокацію, включаючи економічні, соціальні, нормативні та логістичні аспекти. Визначено особливості реалізації релокації в умовах соціально-економічної нестабільності, таких як війна, економічні кризи чи стихійні лиха. Запропоновані механізми релокації базуються на багаторівневому підході, що включає стратегічне планування, управління ресурсами, інтеграцію бізнесу в нове середовище та пострелокаційний моніторинг. Це дозволяє адаптувати модель до різних контекстів, зокрема до умов, що характеризуються високою невизначеністю. Отримані результати сприяють підвищенню стійкості бізнесу в кризових умовах та його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування розробленої моделі релокації підприємствами для ефективного управління переміщенням, збереженням конкурентоспроможності та забезпеченням сталого розвитку. Крім того, результати можуть бути використані для розробки державних та міжнародних програм підтримки бізнесу, спрямованих на подолання наслідків кризових ситуацій.

Ключові слова: державні програми, релокація бізнесу, стратегічне планування, управління ризиками, інтеграція бізнесу, сталий розвиток.

Постановка проблеми. Процес релокації бізнесу набуває все більшого значення в умовах сучасних викликів, зокрема через глобалізацію, економічні кризи, екологічні катастрофи та війни. Явище релокації вимагає всебічного аналізу, оскільки переміщення бізнесу супроводжується численними труднощами: збереженням операційної ефективності, інтеграцією в нове економічне середовище, управлінням ризиками та забезпеченням стійкого розвитку. Особливо гостро ця проблема постає в умовах воєнного стану, коли рішення про релокацію повинні ухвалюватися в екстреному порядку, що ускладнює планування і реалізацію процесу.

Незважаючи на значний обсяг існуючих досліджень, залишаються недостатньо розкритими аспекти поєднання стратегічного планування з оперативними заходами, розробки універсальних моделей релокації, а також враху-

вання локальних економічних і соціальних умов. Таким чином, існує потреба у нових підходах до управління релокацією бізнесу, які б забезпечували її ефективність, адаптивність та стійкість в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Літературний аналіз з релокації бізнесу свідчить про багатогранність цієї тематики, де кожен дослідник акцентує увагу на різних аспектах процесу.

Основна частина досліджень зосереджується або на мотивації та причинах переміщення бізнесу, або на механізмах релокації в конкретних регіональних умовах [9, 10].

У контексті України проблема релокації бізнесу набула актуальності з початком повномасштабного вторгнення Росії. Вивчення стратегій релокації українського бізнесу стало можливим

завдяки розробці та впровадженню державних і міжнародних програм підтримки, які активно реалізуються протягом останнього року [5, 3].

Араузо-Карод Дж. [6] наголошує на необхідності врахування як економічних, так і нормативних чинників при релокації. У роботі підкреслюється критичне значення якості даних, на яких ґрунтуються управлінські рішення, а також важливість балансу між ринковими і соціальними впливами. Йоханссон М. і Олхагер Дж. [8] класифікують стратегії релокації за трьома ключовими напрямками: доступ до кваліфікованих навичок, близькість до ринків і можливість скорочення виробничих витрат. Запропонована структура не лише узгоджує економічні та логістичні ресурси з бізнес-цілями, а й підкреслює стратегічний зв'язок із корпоративними цілями, такими як конкурентоспроможність і ефективність витрат.

Боденман Б. і Аксгаусен К. [7] розширюють список детермінантів релокації, включаючи місцеві податки, економічне середовище, виробничі можливості та ефективність взаємодії з урядовими органами. Дослідження Шлеувагена Л. та Пеннігса Є. [11] підкреслює значення розміру підприємства як фактора, що визначає масштаб і віддаленість релокації, а також ринковий потенціал приймаючого регіону.

Наукова увага до релокації бізнесу в українському контексті є важливим елементом сучас-

них досліджень, що сприяє розробці адаптивних моделей і стратегій для підтримки підприємств у кризових умовах [4, 1].

Метою статті є розробка механізму планової та екстреної релокації, який забезпечує адаптацію підприємств до нових умов з урахуванням ризиків, ресурсних обмежень та необхідності інтеграції в нове економічне середовище

Основні результати дослідження. В контексті умов соціально-економічного середовища України, які виникли внаслідок повномасштабного вторгнення, релокація бізнесу може відбутися за планових або екстрених обставин, залежно від характеру ризиків і доступного часу для планування.

Процес екстреної евакуації (рис. 1) характеризується необхідністю швидких дій в екстремальних умовах, особливо в умовах бойових дій. Цей етап вимагає від підприємств пріоритетності безпеки персоналу та активів часто з мінімальним часом планування. Основна мета полягає в тому, щоб забезпечити безперервність, одночасно зменшуючи максимально можливі втрати. На рис. наведено дії при екстреній релокації, які згруповані за фокусом на фінансовому управлінні, управлінні ресурсами, документації та звітності.

Завдання фінансового управління під час екстреної релокації спрямовані на забезпечення виконання основних фінансових обов'язків, незва-



Рис. 1. Опис процесу екстреної релокації

жаючи на складні умови середовища. По-перше, на бухгалтерську службу або бухгалтера покладатиметься відповідальність за виконання основних бухгалтерських завдань, щоб гарантувати, що під час релокації продовжуватиметься ведення мінімального обліку. Наприклад, фінансове управління при екстреній релокації може включати відстеження основних транзакцій та керування негайними фінансовими зобов'язаннями. Відстеження витрат, пов'язаних з евакуацією, також має вирішальне значення на цьому етапі. Бухгалтерська служба має забезпечити моніторинг витрат, пов'язаних з релокацією, які можуть включати витрати на транспортування, тимчасове зберігання та будь-які додаткові витрати на логістику. Ця інформація буде критично важливою для оцінки після релокації та для визначення фінансового впливу надзвичайної ситуації. У випадку, коли активи втрачені, впроваджується базова процедура для оцінки та списання цих активів. Такий варіант дозволяє точно представити фінансовий стан підприємства під час і після евакуації.

Управління ресурсами на етапі екстреної релокації зосереджено на забезпеченні як фізичних активів, так і інформаційних ресурсів [2]. Першим кроком є проведення швидкої оцінки можливості релокації, щоб визначити, чи можлива вона за поточних умов. Проведення оцінки передбачає оцінку ризиків, наявних ресурсів і логістики, необхідних для переміщення основних активів і персоналу в безпечне місце. Поводження з фізичними активами під час надзвичайної ситуації часто є хаотичним, а доступність первинної документації може бути обмеженою. Передача активів здійснюється з усією можливою документацією, і, якщо це можливо, створюється тимчасовий комітет для нагляду за перевіркою активів, щойно вони прибудуть у безпечне місце. Цей комітет несе відповідальність за забезпечення обліку критично важливих активів і за фіксацію будь-яких невідповідностей для подальших дій.

Завдання з документування та звітності під час екстреної релокації обмежені терміновістю ситуації. Детальне документування кожної виконаної операції може бути неможливим; тому прийнятним є підхід «обмеженого документування». Це означає, що записуються лише найважливіші операції, зосереджуючись на тому, що необхідно для підтримки базового рівня підзвітності та безперервності. Основна документація передбачає збір необхідної інформації про рух активів, фінансові операції та будь-які рішення, прийняті під час релокації. Ця інформація використовується для

створення простого внутрішнього звіту, який описує операції, які відбулись під час релокації. Саме ці звіти мають вирішальне значення для оцінки після евакуації та для надання заінтересованим сторонам огляду дій, вжитих під час кризи. Внутрішня звітність зберігається максимально простою, часто з використанням попередньо визначених форм, які потребують мінімальних зусиль для заповнення, гарантуючи, що навіть у важкій ситуації ключова інформація не буде втрачена.

Планова релокація (рис. 2) передбачає більш систематичний і спланований підхід порівняно з екстреною релокацією. Плановість дозволяє підприємству організувати ресурси, запровадити комплексні практики документування та структуровано керувати передачею активів та інформації. На рис. наведено заходи при плановій релокації.

На початку планової релокації важливо призначити відповідальну особу для управління організацією та ведення бухгалтерського обліку, для фіксації всіх господарських операцій, які безпосередньо пов'язані з процесом релокації. Уповноважена особа гарантує, що всі фінансові операції, вимоги до документації та загальні процедури релокації виконуються відповідно до найкращих практик і стандартів. Правильне визначення бухгалтерської відповідальності сприяє ефективному контролю за витратами, оцінкою активів і дотриманням нормативних вимог.

Наступним кроком планової релокації є оцінка потенційних фінансових наслідків переїзду, що включає оцінку очікуваних збитків, які можуть виникнути внаслідок релокації активів. Дисконтування потенційних витрат дозволяє для підприємства вжити необхідних заходів для мінімізації втрат і забезпечити процес релокації з чітким розумінням пов'язаних з цим ризиків.

Основною відмінністю планової релокації від екстреної є визначення пріоритетності активів для релокації. Визначення того, які активи є найбільш важливими, гарантує, що критичні елементи, такі як виробниче обладнання, фінансові записи та IT-інфраструктура будуть пріоритетними під час релокації. Внаслідок проведення пріоритизації можливо мінімізувати час простою та уникнути значних збоїв у основних бізнес-процесах.

Після визначення пріоритетних активів необхідно встановити детальні процедури передачі цих активів, що передбачає визначення логістики руху активів, включаючи плани транспортування, заходи безпеки, вимоги до документації та протоколи оцінки активів. Після завершення етапів



Рис. 2. Опис процесу планової релокації

планування відбувається фактично релокація. При цьому, планова релокація дозволяє ретельну скоординованість, що мінімізує ризики втрати активів в процесі переміщення.

Належне та повне документування всіх дій забезпечує відповідність, прозорість і підзвітність на всіх етапах релокації. Основні документи включають записи про передачу активів, фінансові операції, логістичні плани та контракти зі сторонніми постачальниками послуг. Документування кожної господарської операції про релокацію має важливе значення для забезпечення нормативної відповідності та забезпечення релевантності інформації в майбутньому. В свою чергу, внутрішня звітність передбачає створення детальних звітів про діяльність, проведену під час релокації, що охоплює як фінансові, так і логістичні аспекти. Внутрішні звіти допомагають керівництву достовірно оцінювати процес релокації, контролювати витрати та виявляти будь-які відхилення від початкового плану.

Плановий процес релокації передбачає структурованість та системність дій. На відміну від екстреної релокації, цей процес базується на плануванні, пріоритизації критичності активів та детальні процедури документування. Таким чином процедури планової релокації забезпечують мінімальні збої та ефективну безперервність бізнес-операцій. Плановий підхід дозволяє краще

керувати ризиками, покращує підзвітність і забезпечує ефективне переміщення всіх критичних ресурсів і інформації.

Процес релокації бізнесу є багатоаспектним і включає фінансові, логістичні та операційні аспекти, що вимагають стратегічного підходу та інтеграції ресурсів. Запропонована модель релокації базується на багаторівневій структурі, що охоплює аналіз передумов, оцінку ризиків, стратегічне планування, залучення заінтересованих сторін, оперативний перехід, інтеграцію бізнесу та пострелокаційний моніторинг. Особливу увагу приділено важливості гнучкості на кожному етапі процесу, що дозволяє адаптуватися до зовнішніх викликів.

Релокація бізнесу може відбуватися як за планових, так і за екстрених обставин. Планова релокація дозволяє систематичну організацію процесів із мінімізацією ризиків і збоїв, тоді як екстрена зосереджена на збереженні безпеки та базових операцій за мінімальних ресурсів часу. Запропонована модель є універсальною, що забезпечує можливість її адаптації до різних контекстів, включаючи воєнні умови, стихійні лиха чи економічні кризи, забезпечуючи стабільність і сталий розвиток бізнесу в нових умовах.

Висновки. Релокація бізнесу є складним та багатофакторним процесом, який вимагає стра-

тегічного підходу, ефективного управління ризиками та адаптивності до змін зовнішнього середовища. У статті було розглянуто ключові аспекти цього процесу, зокрема екстрену та планову релокацію, їхні особливості, завдання та механізми реалізації. Аналіз сучасного досвіду релокації бізнесу, зокрема в умовах соціально-економічної нестабільності та воєнних дій, дозволив ідентифікувати основні виклики, з якими стикаються підприємства, та визначити принципи, які сприяють мінімізації ризиків і забезпеченню стійкого розвитку. Запропонована універсальна модель релокації є практичним інструментом, що враховує багаторівневий підхід до планування, управління ресурсами та інтеграції бізнесу в нові умови.

Визначено ключові відмінності між плановою та екстреною релокацією, а також запропоновано механізми, які забезпечують ефективне управління цими процесами. Для планової релокації визначено, що вона потребує системного підходу, який охоплює чітке визначення відповідальної особи, здатної координувати процес та забезпечувати ведення бухгалтерського обліку. Екстрена релокація характеризується необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації, що ускладнює її планування.

Запропоновані механізми релокації забезпечують гнучкість, адаптивність та ефективність управління у різних обставинах. Вони спрямовані на збереження операційної діяльності підприємств та підтримку їхнього сталого розвитку, навіть за складних соціально-економічних умов.

Список літератури:

1. Васильців Т. Г., Бараняк І. Є. Мульська 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_Mulskao,VasylytsivT,BaranyakI.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20222(154)/sep20222(154)_030_Mulskao,VasylytsivT,BaranyakI.pdf)
2. Економічна правда. Релокація бізнесу – шанс на виживання та розвиток. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/21/715542/>.
3. Програма релокації підприємств : Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>.
4. 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
5. Чуприна А. Релокація бізнесу: Державна підтримка та досвід компаній. URL: <https://eba.com.ua/relokatsiya-biznesu-derzhavna-pidtrymka-ta-dosvid-kompanij/>
6. Arauzo-Carod J.-M., Liviano-Solis D., Manjón-Antolín M. EMPIRICAL STUDIES IN INDUSTRIAL LOCATION: AN ASSESSMENT OF THEIR METHODS AND RESULTS*. *Journal of Regional Science*. 2009. Vol. 50, no. 3. P. 685–711. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2009.00625.x>.
7. Bodenmann B. R., Axhausen K. W. Destination choice for relocating firms: A discrete choice model for the St. Gallen region, Switzerland*. *Papers in Regional Science*. 2011. P. no. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2011.00389.x>.
8. Johansson M., Olhager J. Manufacturing relocation through offshoring and backshoring: the case of Sweden. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2018. Vol. 29, no. 4. P. 637–657. URL: <https://doi.org/10.1108/jmtm-01-2017-0006>.
9. Kinkel S. Trends in Production Relocation and Backshoring Activities. *Changing Patterns in the Course of the Global Economic Crisis*. *Internat. J. of Operating and Product Management*, 2012. No 32(6). P. 696–720.
10. Sari S. Maksum A. Fatoni M. & Suseno B.M. The Influence of Business Competitiveness on Relocation Decisions. *J. of Economics and Policy*, 2022. No 12(2). P. 273–282. DOI: 10.15294/jejak.v15i2.32379.
11. Sleuwaegen L., Pennings E. International Relocation Of Production: Where Do Firms Go?. *Scottish Journal of Political Economy*. 2006. Vol. 53, no. 4. P. 430–446. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2006.00388.x>

Panchenko V.A. MECHANISMS FOR PLANNED AND EMERGENCY BUSINESS RELOCATION: STATE STRATEGIC APPROACHES AND ADAPTATION TO CRISIS CONDITIONS

The article examines the business relocation process as a complex multifactorial mechanism that requires a strategic approach, effective risk management, and adaptability to changes in the external environment. Special attention is paid to developing a universal relocation model that considers both planned and emergency business relocation scenarios. In planned relocation, the emphasis is on the systematicity of actions, which involves detailed planning, prioritization of assets, documentation of processes, and integration of business into a new environment with the minimization of risks and disruptions. On the other hand, emergency relocation focuses on rapid response, security of personnel and assets, ensuring minimum operational activity,

and managing urgent financial obligations. The study analyzed the key factors influencing relocation, including economic, social, regulatory, and logistical aspects. The peculiarities of the implementation of relocation in conditions of socio-economic instability, such as war, economic crises, or natural disasters, are determined. The proposed relocation mechanisms are based on a multi-level approach, including strategic planning, resource management, business integration into the new environment, and post-relocation monitoring. Relocation mechanisms allow the model to adapt to different contexts, particularly conditions characterized by high uncertainty. The obtained results increase businesses' stability in crisis conditions and their ability to adapt to external challenges. The practical significance of the research lies in the possibility of enterprises applying the developed relocation model for effective relocation management, maintaining competitiveness, and ensuring sustainable development. In addition, the results can be used to develop state and international business support programs to overcome the consequences of crises.

Key words: government programs, business relocation, strategic planning, risk management, business integration, sustainable development.