

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.36>**В. А. Панченко**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту авіаційної діяльності  
Української державної льотної академії  
ORCID ID: 0000-0003-0958-7752

## БАГАТОЕТАПНА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

*Релокація бізнесу є складним, багатоаспектним процесом, що передбачає врахування фінансових, логістичних, операційних і стратегічних аспектів для забезпечення ефективного переміщення підприємств у нове середовище. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, зростання кількості стихійних лих та впливу військових конфліктів релокація стає ще більш актуальною для бізнесу. Стаття пропонує багатоетапну модель релокації бізнесу, яка враховує сучасні виклики та спрямована на підтримку стійкості підприємств, адаптацію до зовнішніх змін і досягнення стратегічних цілей. Модель охоплює ключові етапи: аналіз передумов для релокації, розробку стратегічного плану, оптимізацію ресурсів, забезпечення стійкості операційної діяльності під час переміщення, інтеграцію в нове середовище та пострелокаційний моніторинг. Особлива увага приділяється державним інструментам підтримки, включаючи податкові пільги, інвестиції в інфраструктуру, підтримку у створенні робочих місць і навчанні персоналу. Такі заходи сприяють зменшенню витрат на релокацію, пришвидшують адаптацію підприємств і створюють основу для їхнього сталого розвитку у нових умовах. У статті також розглядається можливість адаптації запропонованої моделі до різних контекстів, включаючи особливості зон військових дій і кризових регіонів. Використання цієї моделі дозволяє підприємствам мінімізувати ризики, зберігати операційну стабільність і швидше досягати стратегічних цілей навіть за умов непередбачуваних викликів. Результати дослідження є корисними для підприємств, які планують чи здійснюють релокацію, державних органів, що відповідають за економічний розвиток, а також науковців, які досліджують питання бізнес-управління, економічної адаптації та стійкості. Запропоновані підходи можуть бути ефективними інструментами для подолання сучасних викликів і забезпечення довгострокового розвитку бізнесу в нових умовах.*

**Ключові слова:** державна підтримка, релокація бізнесу, стратегічне планування, управління ризиками, інтеграція бізнесу, сталий розвиток.

**Постановка проблеми.** Релокація бізнесу є складним багатофакторним процесом, який охоплює фінансові, логістичні, операційні аспекти та вимагає стратегічного планування для забезпечення безперервності діяльності підприємств. Попри численні дослідження, залишаються невирішеними питання інтеграції бізнесу в нове середовище, мінімізації ризиків, а також врахування специфічних умов, таких як економічна нестабільність чи наслідки стихійних лих. Такі тенденції вказують на необхідність розробки комплексної моделі релокації бізнесу, яка дозволить підприємствам адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечуючи стійкість та оптимальне використання ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження Ріселада А. [9] визначає фактори

нерухомості, такі як вік, право власності та розмір власності, критичними при прийнятті рішення про переміщення. Дослідження попереджає, що такі фактори часто ігнорувалися в дослідженнях щодо релокації. Запропонована модель передбачає диференціацію між компаніями, які розташовані в житлових або комерційних об'єктах. Таким чином, представлені характеристики власності є фактором, що впливає на прийняття рішень у бізнесі. Такий результат усуває прогалину в розумінні того, як фізичні та структурні характеристики нерухомості впливають на поведінку бізнесу при релокації.

Йоханссон М. і Олхагер Дж. [8] пропонують класифікувати основні стратегії релокації за трьома ключовими факторами: доступ до навичок розвитку, близькість до ринків і доступ до

недорогого виробництва. Запропонована структура об'єднує економічні та матеріально-технічні ресурси, узгоджуючи рішення про релокацію із стратегічними бізнес-цілями, такими як залучення кваліфікованих кадрів, конкурентоспроможність на ринку та ефективність витрат. Такий підхід розширює традиційну спрямованість досліджень релокації, включаючи стратегічне узгодження з ширшими корпоративними цілями.

Араузо-Карод Дж. [4] надають детальну ідентифікацію змінних факторів, які мають бути враховані при прийнятті рішень в процесі релокації, зокрема таких неокласичних факторів, які відповідають економічній оптимізації, а також на інституційній перспективі, яка охоплює нормативну та соціальну точки зору. За такого підходу особливо важливою умовою є якість даних на яких ґрунтуються управлінські рішення, оскільки процедура релокації складним процесом; однак необхідно враховувати як ринкові фактори, так і ті, на які впливає інституція, щодо релокації.

Дослідження Балбонтіна К. та Геншер Д. [5] зосереджене на вивченні ролі моделювання землекористування та житлового розташування в транспортних системах. Отримані результати демонструють, що ці фактори чинять найбільший вплив на оцінку доступності та ефективності релокації бізнесу, але при цьому часто не враховуються при прийнятті рішень. Таким чином, результати дослідження вказують на необхідності застосування інтегрованого підходу, який враховує фактор використанням землі та транспортну інфраструктуру в стратегіях релокації бізнесу.

Боденман Б та Аксгаусен К. [6] розширюють детермінанти релокації, додаючи виробничі фактори, економічне середовище та вплив місцевих органів влади. Також до інших змінних, які здійснюють вплив на процес релокації включають місцеві податки, ефективність взаємодії уряду з бізнесом і доступність ресурсів. Шлеуваген Л. та Пенніґс Є. [10] акцентують увагу на ринковому потенціалі приймаючих регіонів і рівні зарплати як ключових детермінантах. Результати дослідження свідчать, що чим більше підприємство, тим більша ймовірність його релокації у віддаленіші регіони, що відповідно вказує на те, що розмір фірми є важливим фактором, що впливає на просторовий масштаб рішень про релокацію.

Окремі дослідження зосереджені на оцінці впливу громадської підтримки в різних її формах

як фактор релокації. За даними [7], ці стимули мають подвійні наслідки: вони можуть стимулювати релокацію до сусідніх країн, що також може призвести до спотворення ринкової конкуренції. В дослідженні також релокація бізнесу пов'язана із внутрішніми чинниками розвитку та корпоративною діяльністю (злиття, поглинання, поглинання).

**Метою статті** є розробка багатоетапної моделі релокації бізнесу, яка передбачає ефективне вирішення фінансових, логістичних та операційних проблем, залучення заінтересованих сторін, мобілізацію ресурсів, інтеграцію в нове суспільне середовище та забезпечення довгострокової стабільності бізнесу.

**Основні результати дослідження.** Враховуючи результати попередніх досліджень нами запропоновано комплексну модель етапів релокації бізнесу, яка передбачає вирішення фінансових, логістичних та операційних проблем, що потенційно можуть виникати в процесі переміщення (рис. 1).

Запропонована модель релокації бізнесу представляє загальну багатоетапну структуру, призначену для полегшення адаптації підприємства до зовнішніх викликів. В моделі акцентується увага на стратегічному плануванні, державній підтримці, ефективному розподілу ресурсів і гнучкості протягом усього процесу релокації.

*Етап планування* передбачає детальну розробку різновекторної стратегії релокації, яка базується на стратегічному узгодженні матеріально-технічних вимог, розподілі ресурсів і детальному графіку. Етап планування потребує проведення ретельного визначення цілей релокації, ідентифікації потенційних ризиків і встановлення заходів на випадок непередбачуваних обставин, щоб зберегти гнучкість у відповідь на непередбачені виклики. Зведення до мінімуму простоїв у роботі з одночасним забезпеченням безперервності бізнесу є ключовим питанням на цьому етапі, де часто проводиться детальний аналіз сценаріїв, щоб визначити можливі збої та сформулювати рішення. Етап планування також вимагає фінансового прогнозування, включаючи аналіз витрат і вигід з метою забезпечення повного розуміння та врахування фінансових наслідків релокації.

Залучення заінтересованих сторін до планування є невід'ємною частиною етапу. Головними стейкхолдерами перш за все є державні органи, місцеві громади, співробітники та поста-

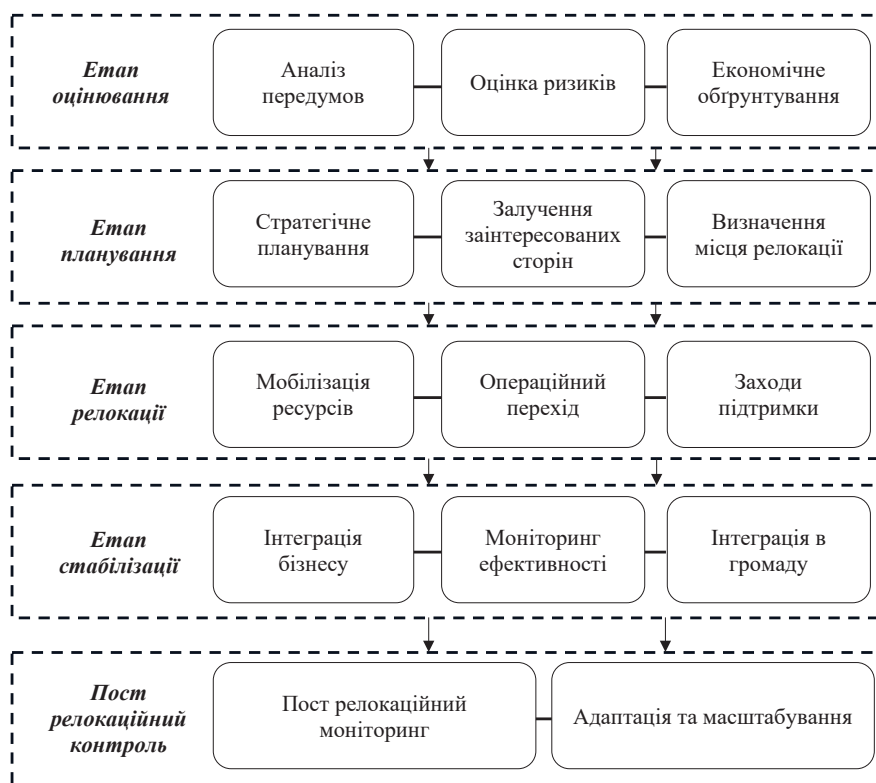


Рис. 1. Моделювання етапів релокації бізнесу

чальники. Таке залучення повинно забезпечити вирівнювання очікувань і надання підтримки, тим самим пом'якшуючи опір змінам і сприяючи створенню середовища для співпраці. Підприємства також повинні орієнтуватися в потенційній соціальній і політичній динаміці, яка може виникнути через залучення різних заінтересованих сторін, забезпечуючи прозорість і ефективну комунікацію для підтримки довіри та підтримки протягом усього процесу переїзду. Цей етап передбачає багаторівневі переговори, особливо з державними органами, щоб забезпечити стимули та заходи підтримки, які можуть спростити процес релокації [3]

Іншим важливим аспектом етапу планування є вибір потенційного місця релокації. Урбанізовані території є пріоритетними при релокації через їх існуючу інфраструктуру, оскільки для суб'єктів господарювання на початковому етапі після переїзду ключовими факторами адаптації є мінімізація часу і витрат, пов'язаних з розвитком бізнесу. Вибір місця передбачає баланс між матеріально-технічною ефективністю, економічною ефективністю та стійкістю, щоб забезпечити оптимальне пристосування для господарської діяльності. Географічні інформаційні системи часто використовуються

для аналізу потенційних місць, включаючи такі фактори, як близькість до ланцюгів постачання, доступ до кваліфікованої робочої сили та наявність інфраструктури. Детальна перевірка проводиться для оцінки придатності ділянки, впливу на навколишнє середовище та відповідності нормативним вимогам, гарантуючи, що обрана ділянка відповідає всім стратегічним критеріям.

*Етап релокації* передбачає мобілізацію необхідних ресурсів для ефективного процесу переміщення. Цей етап передбачає забезпечення фінансових ресурсів, мобілізацію людського капіталу та забезпечення наявності необхідного обладнання та матеріалів. Державні стимули, такі як податкові пільги, гранти на інфраструктуру та субсидії, можуть допомогти полегшити фінансові зобов'язання, що пов'язані з переїздом [2]. Щоб оптимізувати мобілізацію ресурсів, суб'єкти господарювання можуть створювати спеціальні команди управління проектами, які будуть відповідати за нагляд за кожним аспектом процесу релокації, забезпечуючи дотримання графіків і оперативне вирішення будь-яких проблем.

З наявністю ресурсів розпочинається операційний перехід, що передбачає детальне управління логістикою, фізичне переміщення акти-

вів і встановлення виробничих потужностей на новому місці. Необхідно ретельно керувати переходом, щоб мінімізувати збої в поточній бізнес-діяльності, підтримувати цілісність ланцюга поставок і забезпечити безперервність надання послуг. Етап релокації має враховувати цілі передбачені стратегією управління ризиками. Стратегія використовуються для виявлення потенційних проблем під час релокації, після її завершення та розробки планів їх подолання.

На етапі релокації важливою умовою є доступ до заходів та ініціатив з підтримки з боку урядових та інституційних установ: пільгові умови вдосконалення інфраструктури, програми навчання робочої сили, консультативна підтримка та допомога. Наприклад, співпраця з місцевими центрами працевлаштування та навчальними закладами може полегшити адаптацію робочої сили до нового середовища, гарантуючи, що працівники володіють необхідними навичками для ефективної роботи. Етап релокації також може включати реструктуризацію внутрішніх процесів відповідно до вимог нового місця розташування, включаючи адаптацію стратегій ланцюга постачання та модифікацію виробничих процесів відповідно до місцевих умов. Зв'язок із ключовими стейкхолдерами, включаючи співробітників, клієнтів і постачальників, підтримується протягом цього етапу, щоб забезпечити плавний перехід і керувати очікуваннями.

*Етап стабілізації* є вирішальним для ефективної інтеграції бізнесу у нове середовище. На цьому етапі підприємства повинні переконатися, що всі функціональні зони повноцінно можуть працювати, а співробітники інтегровані в свої нові ролі. Етап стабілізації також передбачає вирішення логістичних проблем, операційних вузьких місць і будь-яких питань, пов'язаних з персоналом. Забезпечення стабільності діяльності має першочергове значення, оскільки це критично важливо для підтримки рівня продуктивності та досягнення операційних цілей. Бізнес може створювати тимчасові групи нагляду, яким буде доручено контролювати ключові операційні сфери для забезпечення стабільності та вирішення будь-яких проблем, які виникають у цей критичний період.

Моніторинг ефективності дозволяє оцінити ефективність ведення господарської діяльності на етапі стабілізації. Показниками для відстеження ефективності (KPI) першочергово є ефективність виробництва, продуктивність співробітників, задоволеність клієнтів і фінан-

сові результати. Проведення моніторингу дозволяє ідентифікувати області, які потребують подальшого коригування або оптимізації. Розширені інструменти аналізу даних можуть бути використані, щоб отримати розуміння операційної продуктивності та визначити тенденції, які можуть вимагати коригувальних дій. Аналіз першопричини часто проводиться для будь-яких прогалин у продуктивності, щоб забезпечити оперативне вирішення проблем і документування отриманих результатів для коригування релокаційних процесів в майбутньому.

Етап стабілізації передбачає інтеграцію бізнесу в суспільне середовище (громади), оскільки підприємствам важливо встановити позитивні стосунки з місцевою громадою для сприяння економічному розвитку та її залученню до діяльності. Така інтеграція може включати співпрацю з місцевими постачальниками, найм на місцевому ринку праці та участь в ініціативах розвитку громади, які сприяють розвитку приймаючого регіону. Підприємства також можуть брати участь в ініціативах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), щоб сприяти формуванню, розвитку соціального капіталу та створенню позитивного іміджу у суспільстві. Зусилля щодо інтеграції громади мають важливе значення не лише для створення місцевої підтримки, але й для підвищення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Після етапу стабілізації фокус зміщується на забезпечення довгострокової стабільності та адаптивності діяльності. Підприємства проводять регулярні оцінки, щоб оцінити стійкість своєї діяльності на місці релокації, враховуючи поточні ризики, динаміку ринку та нові можливості. Постійне оцінювання дозволяє суб'єктам господарювання адаптуватися до обставин, що змінюються, забезпечуючи конкурентоспроможність і операційний успіх. В цьому контексті стратегічне планування використовується для передбачення майбутніх викликів і можливостей, уможливлючи проактивне коригування бізнес-операцій.

Адаптація та масштабування є критично важливими після завершення релокації, оскільки підприємства повинні бути готові змінити свої стратегії для вирішення нових викликів, будь то операційні, ринкові чи регуляторні. Планування сценаріїв і аналіз чутливості використовуються для вивчення потенційних майбутніх подій і оцінки надійності поточних стратегій. За умови сприятливої бізнес-середовища, підприємства



можуть розглянути можливість розширення діяльності для подальшої інтеграції в місцеву економіку, наприклад, розширення виробничих потужностей, збільшення проникнення на ринок або інвестиції в нові можливості для зростання в регіоні [1].

Гнучкість запропонованої моделі на кожному етапі процесу релокації дозволяє суб'єктам господарювання адаптуватися до непередбачуваних викликів або використовувати нові можливості. Саме гнучкість є важливою якісною характеристикою для нестабільного середовища. Гнучкість досягається завдяки безперервному моніторингу, плануванню сценаріїв і дотриманню заходів на випадок непередбачених ситуацій, які можна активувати за потреби.

Запропонована модель релокації бізнесу забезпечує гнучку структуру, яку можна адаптувати до різних контекстів, включаючи райони, що постраждали від війни, регіони, що стикаються зі стихійними лихами, або середовища, що переживають економічні кризи. Гнучкість і багатоетапність моделі дозволяють підприємствам ефективно орієнтуватися в складних середовищах, мінімізуючи ризики та максимізуючи можливості для успішного процесу релокації. Акцент моделі на комплексному плануванні, залученні заінтересованих сторін і стійкості робить її придатною для сценаріїв, у яких бізнес має реагувати на зовнішні умови, що швидко змінюються. Здатність адаптуватися на кожному етапі гарантує, що підприємства залишатимуться стійкими до зовнішніх потрясінь і зможуть підтримувати операційну стабільність.

**Висновки.** Сучасні практики ведення бізнесу, зокрема і процес релокації має враховувати вимоги та цінності сталого розвитку, зокрема впровадження екологічно відповідальних практик, оптимізація використання ресурсів і мінімізація відходів. Підприємства можуть отримати сертифікацію за міжнародними стандартами сталого розвитку, щоб продемонструвати свою прихильність екологічним практикам, покращуючи свою репутацію та конкурентоспроможність на новому ринку. Співпраця з місцевою владою та заінтересованими сторонами громади продовжується на цьому етапі, щоб гарантувати, що бізнес відповідає цілями регіонального розвитку та робить позитивний внесок у місцеву економіку.

Запропонована модель об'єднує надійні механізми державної підтримки, підкреслюючи критичну роль, яку відіграють політичні заходи, стимули та інвестиції в інфраструктуру для

успішного переміщення бізнесу. Державна підтримка має вирішальне значення не лише для фінансової допомоги, але й для забезпечення необхідної інфраструктури та нормативного середовища для полегшення релокації. Співпраця між приватними підприємствами та державними органами має важливе значення для того, щоб процес релокації підтримувався відповідною інфраструктурою, залученням громади та програмами розвитку робочої сили. Ефективна державно-приватна співпраця може призвести до спільних вигод, включаючи посилений регіональний розвиток, покращену інфраструктуру та збільшення можливостей працевлаштування.

#### Список використаної літератури:

1. Ігнатюк А. І., Булкот О. В. Інвестиційні аспекти релокації бізнесу: концептуальні основи та особливості реалізації в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2023. Випуск 1 (222). С. 63–68.
2. Колесник І. Релокація бізнесу в умовах війни: варіанти та покрокова інструкція. URL: <https://www.prostir.ua/?news=relokatsiya-biznesu-v-umovah-vijny-varianty-ta-pokroкова-instruktsiya>
3. Солоненко Ю., Панасюк П. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. Галицький економічний вісник. 2023. № 3 (82) С. 190–200. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42546/2/GEJ\\_2023v82n3\\_Solonenko\\_Y-State\\_support\\_and\\_business\\_190-200.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42546/2/GEJ_2023v82n3_Solonenko_Y-State_support_and_business_190-200.pdf)
4. 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>.
5. Balbontin C., Hensher D. A. Firm-specific and location-specific drivers of business location and relocation decisions. Transport Reviews. 2018. Vol. 39, no. 5. P. 569–588. URL: <https://doi.org/10.1080/01441647.2018.1559254>.
6. 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>.
7. Brouwer A. E., Mariotti I., van Ommeren J. N. The firm relocation decision: An empirical investigation. The Annals of Regional Science. 2004. Vol. 38, no. 2. P. 335–347. URL: <https://doi.org/10.1007/s00168-004-0198-5>.
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. Risselada A., Schutjens V., Van Oort F. Real Estate Determinants of Firm Relocation in Urban Residential Neighbourhoods. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*. 2013. Vol. 104, no. 2. P. 136–158. URL: <https://doi.org/10.1111/tesg.12010>.
10. 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. Multi-stage model of government support for business relocation in the face of modern challenges**

*Business relocation is a complex, multi-faceted process that considers financial, logistical, operational, and strategic aspects to ensure the effective relocation of enterprises to a new environment. In today's global economic instability, increased natural disasters, and the impact of military conflicts, relocation is becoming even more relevant for business. The article proposes a multi-stage business relocation model, which considers modern challenges and aims at maintaining enterprises' stability, adapting to external changes, and achieving strategic goals. The model covers the key stages: analysis of prerequisites for relocation, development of a strategic plan, optimization of resources, ensuring the sustainability of operational activities during relocation, integration into the new environment, and post-relocation monitoring. Special attention is paid to government support instruments, including tax incentives, infrastructure investments, support for job creation, and personnel training. Such measures reduce relocation costs, accelerate enterprises' adaptation, and create a basis for sustainable development in new conditions. The article also considers the possibility of adapting the proposed model to different contexts, including the specifics of war zones and crisis regions. This model allows enterprises to minimize risks, maintain operational stability, and achieve strategic goals faster, even under unpredictable challenges. The results of the study are helpful for companies planning or carrying out relocation, government agencies responsible for economic development, and researching business management issues, economic adaptation, and sustainable inability. The proposed approaches can effectively overcome modern challenges and ensure long-term business development in new conditions.*

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