

**ІРИНА ВАХОВИЧ
НАДІЯ КОВАЛЬЧУК
ОКСАНА ПОЛІНКЕВИЧ
ЛЮБОВ ЛІПИЧ**

СТРАТЕГІЯ УСПІШНОЇ РЕЛОКАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація: Метою статті було розробка стратегії успішної релокації українських підприємств, які спричинені військовими діями на Сході. Автором розроблено тезу про те, що стратегія має базуватися на комплексній стратегії, які містить «стратегічний набір». Для досягнення мети дослідження та перевірки цієї тези було використано метод порівняльного аналізу, аналізу, синтезу, абстракції. У статті описано сутність релокації як стратегії захисту бізнесу від зовнішніх загроз, за якої діяльності переноситься у безпечні місця. Вона буває двох основних типів: тактична та стратегічна. Окреслено основний принцип релокації free-to-go policy, тобто вільного переміщення. Саме поняття «стратегія» використовується в науці та практиці управління з 50-х років XX ст., проте воно змінювалося під впливом економічного розвитку суспільства. Класичний підхід до стратегії ототожнював її із засобом досягнення цілей, Концептуальний підхід – з набором правил прийняття рішень, а комплексний підхід – з програмою функціонування підприємства. Стан релокації знайомий для українських компаній з 2014–2015 років, проте не всі переміщені підприємства ефективно працюють на новому місці. Успішна стратегія релокації має включати три блоки: бізнес-операції та підрозділи підприємства, перелік критично важливих стейкхолдерів, перелік кадрового потенціалу. Ефективний режим релокації залежить від вибору місця переміщення, засобів переміщення, засоби комунікації та зв'язку. Підвищують успішність релокації розробка комплексної стратегії, яка включає різні набори стратегій, балансування яких здійснюється через формування «стратегічного набору». При релокації підприємств розробка «стратегічного набору» проходить 8 етапів. Висновки стосуються можливостей відновлення роботи переміщених підприємств із зони бойових дій через стратегія ефективної реалізації, яка спирається на принципах системності, комплексності, порівняваності, динамізму, єдності, ефективності розподілу, адаптації, вимірюваності, концентрації.

Ключові слова: стратегія, підприємство, релокація, ключові фактори успіху,

реструктуризація, розвиток.

JEL Classification: O1, M1

1. ВСТУП

В військовому періоді, у якому зараз опинилася Україна, важливого значення набуває відновлення роботи бізнесу. Зокрема уряд України прийняв програму релокації підприємств, яка має працювати ефективно та відновлювати функціонування бізнесу [Програма 2022]. Відповідно до неї станом на 13 квітня до Міністерства економіки надійшло 1500 заявок з релокації підприємств із зони бойових дій в безпечні регіони, 300 підприємств переміщено, з яких 121 уже працює [Ю. Мельницька 2022]. В довгостроковій перспективі відбудова та відновлення України буде коштувати щонайменше 600 млрд дол [Світовий банк 2022]. Підприємства, які вимушено переїхали, повинні налагодити виробництво на новому місці. Це можливо тоді, коли бізнес матиме чітко сплановані заходи щодо відновлення власних потужностей та налагодження роботи на новому місці. Цьому сприятиме стратегія успішної релокації підприємств, яку варто розробляти з урахуванням специфіки місцезнаходження та ключових факторів успіху окремого бізнесу.

2. МАТЕРІАЛ ТА МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження проводилося на підставі опрацювання літературних джерел з стратегічного управління та формування стратегій розвитку у 2013-2022 роках. Матеріал дослідження було зібрано з використанням даних, опублікованих у вітчизняній та закордонній періодичній літературі. Зокрема, більшість вчених розглядали зміст та різновиди стратегій організації. Поняття «стратегія» використовується в науці та практиці управління з 50-х років XX ст. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом, вони давали перші визначення основних положень стратегічного планування, хоча й прив'язувались до теорії інституціоналізму. Зміст поняття стратегії змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Класичний підхід до стратегії ототожнював її із засобом досягнення цілей (А. Чандлер, Д. Куїнн, Б. Карлофф). Концептуальний підхід розуміє стратегію як набір правил прийняття рішень (Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер). Представники комплексного підходу розуміли під стратегією як засіб досягнення цілей, так і програму функціонування підприємства (Дж. Джонсон, К. Шоулз, З. Шершньова, О. Полінкевич, Л. Ліпич, Р. Камінські). Переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії змусив економістів високий рівень

конкуренції, якій невинно зростає. Стратегією почали вважати не тільки здійснення ефективного управління ресурсами, але й визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій. Сьогодні є багато визначень стратегії, які визначають її за об'єктом і предметом своїх досліджень щодо конкретної формальної ситуації. Все це підтверджує значну увагу до поняття «стратегія».

Метою статті є розробка стратегії успішної релокації підприємств, які зумовлені конфліктами на Сході України та війною.

Для аналізу даних були використані методи порівняльного аналізу. Алгоритм порівняльного аналізу складався з таких елементів: 1) аналізування відомих стратегій; 2) виявлення тенденцій змін; 3) оцінка елементів, які можуть бути придатними для українських підприємств. Для досягнення мети дослідження та перевірки цієї тези було використано метод аналогії, узагальнення, абстракції, які є універсальними інструментами для дослідження.

3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Релокація (від англ. relocation – переміщення, передислокація) – це стратегія захисту бізнесу від зовнішніх загроз, за якої активуються процеси переміщення його представництв та/або окремих видів діяльності з небезпечного району в безпечніше місце [В. Панчак 2022]. Окрім офісів, може бути переміщено виробничі, логістичні, торговельні потужності підприємства тощо. Зазвичай релокація проводиться тимчасово й у межах однієї країни.

За тривалістю розрізняють два основні типи релокації:

1. тактична релокація, або короткострокове переміщення. Таке переміщення відбувається до 30 днів;
2. стратегічна релокація, або подовжене переміщення, яке триває більше 30 днів.

Стан релокації знайомий для українських компаній. Він розпочався ще у 2014–2015 роках, коли з Півдня та Сходу України переміщували підприємства на іншу частину України через воєнну агресію на Донбасі та окупацію Криму. Проте багато бізнесів так і не змогли налагодити та відновити свою роботу на нових територіях. Однією з причин було те, що керівники та власники підприємств розраховували на короткострокову релокацію, хоча це не відповідає дійсності. Вона затягнулася на роки.

Під час релокації варто дотримуватися принципів free-to-go policy, тобто вільного переміщення. Згідно нього працівники ухвалюють колегіальне рішення про релокацію з урахуванням ризиків та беруть на себе відповідальність за результати реалізації стратегії. Проте всі працівники

підприємства повинні розуміти політику діяльності, яка є структурованою та доведеною до всіх співробітників. Стратегія релокації має включати три блоки:

1. бізнес-операції та підрозділи підприємства, які будуть переміщені через загрозу;
2. перелік критично важливих стейкхолдерів, з якими налагоджена співпраця і які також будуть піддані релокації;
3. перелік кадрового потенціалу, який буде потрібний для налагодження нормальної роботи підприємства при релокації бізнесу.

Перш ніж впровадити ефективний режим релокації, варто звернути увагу на три моменти:

1. Місце переміщення. Як правило, повинно бути обрано декілька місць переміщення, проведений аналіз сильних і слабких сторін, а також шансів та загроз у розвитку підприємства. Критеріями прийняття рішень мають стати: наявні відділення та представництва підприємства в інших безпечних регіонах; розміщення партнерських підприємств; кадровий потенціал території та наявність попиту на товар чи послугу конкретного підприємства.
2. Зручність та засоби переміщення. Потрібно обрахувати економічну доцільність переміщення бізнесу з використанням різних засобів сполучення: автомобільного, залізничного, морського транспорту.
3. Засоби комунікації та зв'язок. Варто перевірити технічні параметри та можливості функціонування підприємства в новому безпечному місці. Варто постійно підтримувати зв'язок із всіма співробітниками, оскільки вони в майбутньому захочуть долучитися до налагодженого бізнесу в нових умовах.

Стратегія релокації підприємств має відображати такі стратегії [Шершньова 2017, с. 101]:

1. економічного розвитку;
2. соціального розвитку;
3. організаційного розвитку;
4. інноваційного розвитку;
5. соціально-економічного партнерства;
6. розвиток загальної системи управління (в тому числі реструктуризація);
7. охорона навколишнього середовища;
8. створення позитивного іміджу організації;
9. підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
10. розвиток (підтримка) конкурентних переваг організації;
11. забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці;

12. підвищення продуктивності;
13. антикризова стратегія тощо.

Балансування стратегій проводять через формування «стратегічного набору» комплексної стратегії. Комплексні стратегії залежно від виду включають різні набори: забезпечення привабливості праці, створення інновацій, зниження трансакцій, «доходності портфелю», ціноутворення, зниження витрат, запобігання неплатоспроможності, зовнішньоекономічної діяльності, подолання криз, реструктуризації, розвитку, взаємодії з партнерами. Стратегічний набір формується з дотриманням таких основних вимог:

1. орієнтація на цілі розвитку, можливості реалізації цілей;
2. ієрархічний характер реалізації;
3. ясність та розуміння набору стратегій;
4. надійність та зваженість розроблених стратегій, гнучність та динамічність набору;
5. баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними.

Можна виділити 8 етапів розробки «стратегічного набору» стратегій при релокації підприємств:

Етап 1 - аналізування зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства.

Етап 2 - Створення баз стратегічних даних.

Етап 3 - Прогнозування зміни основних показників.

Етап 4 - Розробка концепції та політики релокації підприємств.

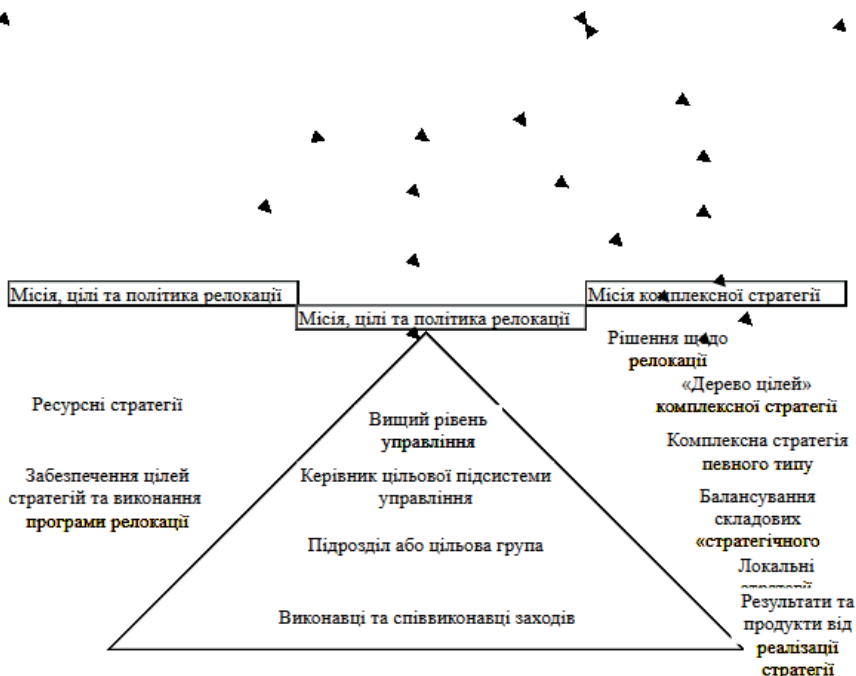
Етап 5 - Обґрунтування прийняття рішень та складових комплексної стратегії.

Етап 6 - Балансування складових комплексної стратегії та визначення параметрів розвитку.

Етап 7 - Обґрунтування варіантів системи управління релокацією підприємств.

Етап 8 - Моніторинг процесів релокації на кожному із етапів та внесення коректив у них.

Рис. 1. «Стратегічний набір» комплексної стратегії релокації підприємств



Джерело: узагальнено автором за [Шершньова 2017, с. 102].

«Стратегічний набір» комплексно стратегії релокації підприємств має проходити всі етапи у прийнятті рішень: вищий, керівник цільової підсистеми, підрозділ або цільова група, виконавці та співвиконавці. Лише якщо всі рівні будуть задіяні в цьому, то успішна релокація підприємств буде забезпечена. Причому на кожному рівні варто розробляти збирати пропозиції та вислуховувати думки щодо механізмів релокації. Це допоможе сформулювати «дерево цілей» бізнесу, розробити комплексну стратегію, збалансувати складові «стратегічного набору», розробити локальні стратегії та досягти запланованих результатів у діяльності.

4. Висновки

Стратегія ефективної реалізації релокації підприємств із зони бойових дій має спиратися на таких принципах:

- системного підходу, відповідно до якого підприємство є складною системою, яка є відкритою системою, і має низку підсистем;
- комплексного глибинного аналізу всіх складових та елементів підсистем;
- порівняльного аналізу основних позицій бізнесу відносно конкурентів у новому регіоні;
- динамізму оцінювання перспектив розвитку із позиції запитів та смаків споживачів;
- врахування специфіки підприємства та територій, куди буде переміщено підприємство;
- єдності процесів та налагоджування взаємодії із стейкхолдерами;
- ефективного розподілу ресурсів відповідно до закону Парето;
- концентрації ресурсів на конкурентних позиціях підприємства та визначення ключових факторів успіху на новій території;
- адаптації бізнес-системи у територіальну виробничу систему регіону, розробка та пошук нових стимулів для розвитку і взаємодії;
- вимірюваність комплексної стратегії та фокусування на обмеженнях та реальних ідеях бізнесу.

У переважній більшості підприємства зі Сходу під час релокації повинні дотримуватися комплексної стратегії, яка формується із «стратегічного набору». У ньому всі стратегію узгоджуються, адаптуються до нових умов та реалій. Особливе місце у стратегіях варто приділити персоналу та ключовим факторам успіху. Це можливе при розробці «стратегічного набору» у межах комплексної стратегії релокації бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

- Програма релокації: 465 підприємств передані для транспортування, 178 – перевезені в безпечні регіони, 06.04.2022, <https://ck-oda.gov.ua/ekonomika/programa-relokaciyi-465-pidpriyemstv-peredani-dlya-transportuvannya-178-perevezeni-v-bezpechni-regioni/> [06.04.2022].
- Мельницька Ю. (2022), Кількість підприємств, що почали працювати за програмою релокації, досягла 121, Investory new, 13.04.2022, <https://investory.news/kilkist-pidpriyemstv-shho-pochali-pracyuvati-za-programoyu-relokacii-dosyagla-121/> [13.04.2022].
- Світовий банк оцінив фізичний збиток України від російського

- вторгнення у \$ 60 мільярдів, Укрінформ, 22.04.2022, <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3464391-svitovij-bank-ociniv-fizicnij-zbitok-ukraini-vid-rosijskogo-vtorgnenna-u-60-milardiv.html> [22.04.2022].
- Andrews K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*. Homewood.
 - Ansoff H.I. (1965), *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York.
 - Chandler A.D. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. Cambridge.
 - Kuhn T.S. (1962), *The structure of scientific revolutions*. Chicago.
 - Mintzberg H. (1990), *Strategy formation: Schools of thought*, [w:] Fredrickson J.W. (red.), *Perspectives on strategic management*, New York, P. 105–236.
 - Quinn J.B. (1980), *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood.
 - Porter M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York.
 - Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 8th Edition, Prentice Hall, Harlow.
 - Шершньова З.Є. (2017), *Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур*, Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки, № 2, Т. 2, С. 99–103.
 - Іванов С.В. (2015), *Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства: монографія*. Дн-вськ: Вид-во Маковецький.
 - Полінкевич О.М. (red.) (2018), *Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій = Strategies and technologies innovative development corporations: монографія*, Луцьк : Вежа-Друк.
 - Polinkevych O. (2020), *Ocena zaawansowania rozwoju przedsiębiorstw na Ukrainie z uwzględnieniem ekonomicznych, ekologicznych i społeczno-psychologicznych aspektów ich funkcjonowania*, [w:] Kamiński R. (red.), *Przedsiębiorstwo, gospodarka i społeczeństwo w kręgu zainteresowania ekonomistów*, Red. Naukowa Poznań: PTE, S. 175–187.
 - Polinkevych O. (2020), *Innowacyjny paradygmat filozofii biznesu w okresie COVID-19*, [w:] Kamiński R., *Kryzys jako determinanta innowacji gospodarczych*, Poznań: PTE, s. 79–89.
 - Polinkevych O., Kamiński R. (2020), *Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19*, *Insurance Markets and Companies*, Volume 11, Issue #1, pp. 21–29.
 - Kamiński R., Polinkevych O. (2021), *Anti-crisis strategies of insyrance companies*. *Baltic Rim Economies*, 16.6 Issue #3, P.35.
 - Полінкевич О.М., Камінські Р., Ліпич Л.Г. (2021), *Концепція управління маркетинговими стратегія підприємств індустрії гостинності*, Вісник Львівського університету. Серія економічна, Вип. 60, С. 110–118.

- Панчак В. (2022), *Як захистити бізнес від зовнішніх загроз у 2022-му. Стратегія № 2: релокація*, Погляди, 10.02, <https://thepage.ua/ua/experts/yak-zahistiti-biznes-vid-zovnishnih-zagroz-v-2022-mu-strategiya-2-relokaciya> [10.02.2022].

STRATEGIA SKUTECZNEJ RELOKALIZACJI FIRM UKRAIŃSKICH

Streszczenie: Celem artykułu było opracowanie strategii skutecznej relokacji ukraińskich przedsiębiorstw w wyniku działań wojennych na Wschodzie. Postawiono tezę, że strategia powinna opierać się na strategii kompleksowej, która zawiera „zestaw strategiczny”. Dla osiągnięcia celu badawczego i weryfikacji niniejszej tezy zastosowano metodę analizy porównawczej, syntezy i abstrakcji. W artykule opisano istotę relokacji jako strategii ochrony przedsiębiorstwa przed zagrożeniami zewnętrznymi, w ramach której działalność zostaje przeniesiona w bezpieczne miejsca. Można go podzielić na dwa główne typy: taktyczny i strategiczny. Przedstawiono podstawową zasadę swobodnej relokacji polityki, czyli swobodnego przemieszczania się. Samo pojęcie „strategii” stosowane jest w nauce i praktyce zarządzania od lat pięćdziesiątych XX wieku, uległo jednak zmianie pod wpływem rozwoju gospodarczego społeczeństwa. Klasyczne podejście do strategii utożsamiało ją ze środkiem osiągania celów, podejście koncepcyjne ze zbiorem reguł podejmowania decyzji, podejście kompleksowe z programem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stan delokalizacji jest znany ukraińskim firmom od lat 2014–2015, jednak nie wszystkie przeniesione firmy działają skutecznie w nowej lokalizacji. Skuteczna strategia relokacji powinna obejmować trzy obszary: działalność biznesową i działy przedsiębiorstwa, listę kluczowych interesariuszy oraz listę potencjału kadrowego. Skuteczny system relokacji zależy od wyboru miejsca relokacji, środków przemieszczania się, środków komunikacji i komunikacji. Opracowanie kompleksowej strategii, obejmującej różne zestawy strategii, z uwzględnieniem bilansowania, zwiększa powodzenie relokacji poprzez utworzenie „zestawu strategicznego”. Podczas przenoszenia przedsiębiorstw opracowanie „zestawu strategicznego” przebiega w 8 etapach. Wnioski dotyczą możliwości przywrócenia pracy wysiedlonych przedsiębiorstw ze strefy działań wojennych poprzez strategię skutecznego wdrożenia, która opiera się na zasadach systematyczności, złożoności, porównywalności, dynamiki, jedności, efektywności dystrybucji, adaptacji, wymierności i koncentracji.

Słowa kluczowe: strategię, przedsiębiorstwo, relokacja, kluczowe czynniki sukcesu, restrukturyzacja, rozwój.

prof. dr Iryna Vakhovych
Rektor Łuckiego Narodowego Uniw. Technicznego
Wydział Biznesu i Prawa
profesor Katedry Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń
ul. Lwowska 75
43018 Łuck
Ukraina
e-mail: iryna.vakhovych@gmail.com

dr hab. Nadiia Kovalchuk
Prorektor ds. pracy naukowo-pedagogicznej
i partnerstwa
prof. nadzw. Katedry Przedsiębiorczości,
Handlu i Logistyki
Wydział Biznesu i Prawa
Łucki Narodowy Uniwersytet Techniczny
ul. Lwowska 75
43018 Łuck
Ukraina
e-mail: PnP@Intu.edu.ua

prof. dr Oksana Polinkevych
Katedra Turystyki i Zarządzania Hotelarstwem
Wydział Ceł, Technologii i Materiałów
Łucki Narodowy Uniwersytet Techniczny
ul. Lwowska 75
43018 Łuck
Ukraina
e-mail: Kravomp@gmail.com

prof. dr Liubov Lipych
Katedra Przedsiębiorczości, Handlu
i Logistyki
Wydział Biznesu i Prawa
Łucki Narodowy Uniwersytet Techniczny
ul. Lwowska 75
43018 Łuck
Ukraina
e-mail: lglipych@gmail.com