

**Lesia Chubuk, Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor**
*Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-272-2-17>

BUSINESS RELOCATION: STRATEGIES AND EFFICIENCY

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Релокація бізнесу є поширеним явищем у світі та відповіддю на різні економічні, політичні, терористичні та воєнні виклики. Змістовно поняття релокації бізнесу (підприємства) не зводиться лише до повного фізичного переміщення (міграції), це повне або часткове переміщення усіх або частини видів діяльності підприємства, зміна організаційних форм ведення бізнесу з метою підвищення ефективності, економії коштів та досягнення безпеки.

В умовах воєнної агресії росії вітчизняний бізнес стикнувся із гострою необхідністю внутрішньої або закордонної релокації, яка за рушійними силами, формами, видами діяльності, що переміщуються, чинниками вибору місця розташування має спільні та відмінні риси із світовою практикою процесів релокації. Першочерговою відмінністю є вимушеність процесів релокації, домінування мети збереження життєдіяльності бізнесу над економічними стимулами, зокрема, пов'язаними із збереженням конкурентоспроможності. Статистика релокаційних процесів в Україні

показує, що внаслідок воєнних дій до відносно безпечних західних областей (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська області) з середини березня 2022 року вже переїхали 725 підприємств, з них 528 вже розпочали працювати на новому місці. Серед них – оптова та роздрібна торгівля, переробна промисловість, телекомунікації, науковці, будівельники [1]. Найбільше підприємств релокувалося до Львівської, Закарпатської, Чернівецької областей, які краще забезпечені відповідною інфраструктурою [2]. Щодо галузевої приналежності, то переміщуються переважно підприємства переробної промисловості (харчової, легкої, хімічної, металообробної, деревообробної) та ІТ-сфери. Загалом заявки на переміщення за державною програмою зареєстрували 1816 підприємств, проте понад 600 компаній пізніше передумали (у зв'язку з проблемами релокації та частковою деокупацією територій) [1]. Таким чином, спільним для вітчизняних і світових релокаційних процесів є привабливість для переміщення територій із найбільш розвиненою виробничою і соціальною інфраструктурою та кадровим потенціалом, а відмінним – те, що релокація українського бізнесу вимушено охоплює деякі сфери, що типово зазнають найбільших ризиків та витрат при повній релокації (торгівля та виробництво на противагу бізнес-обслуговуванню).

У світовій практиці серед головних причин, що спонукають бізнес до переміщення у різних формах є, насамперед, значні потенційні вигоди від переїзду за кордон – доступ до нових ринків, спрощене оподаткування та економія коштів. Популярність закордонного переміщення бізнесу зумовлена впливом низки глобальних економічних факторів, таких, як:

- глобалізація;

– повільне економічне відновлення в умовах економічного спаду або кризи, що зумовлює необхідність зменшення витрат (принадами релокації у цьому зв'язку можуть бути значні оперативні та адміністративні переваги, що впливають із переміщення основних бізнес-функцій у відповідне місце, а також зниження ставок податку);

– збільшення «тягаря відповідності» (в економіках країн G20 запроваджують комплексну систему контролю поведінки та запобігання втраті податків з доходу за кордоном);

– конкурентна перевага (опанування вигід та можливостей внаслідок переїзду, що дає змогу максимізувати цінність бізнесу шляхом зменшення витрат і таким чином зберегти конкурентні переваги);

– податкові стимули (багато урядів коригують свої податкові режими, запроваджуючи привабливі ефективні податкові ставки та умови оподаткування, які допомагають заохочувати підприємства до переміщення та створення робочих місць на своїх ринках);

– інші (місцеве бізнес-середовище в новій локації; державне стимулювання; особиста та корпоративна відповідальність, спрощеність системи інвестування тощо) [3, с. 3].

Емпіричні дослідження залежностей між релокацією та деякими зовнішніми і внутрішніми чинниками, що її обумовлюють, а також параметрами діяльності підприємств, проведені у останнє десятиріччя у європейських країнах, продемонструвати ймовірність існування таких закономірностей [4, с. 219–221]. Ймовірність переміщення підприємств:

1) зменшується з віком підприємства. Підприємства віком в діапазоні 5–15 років мають більшу ймовірність переїхати, ніж ті, що старше 15 років;

2) може зменшуватись із збільшенням розміру підприємства. Підприємства, у яких кількість працівників

зростає або зменшується, мають більшу ймовірність переїхати, ніж фірми, які не змінюють найм;

3) відрізняється в різних секторах. Найнижчу ймовірність переміщення мають підприємства у сфері виробництва, громадських послуг, роздрібною торгівлі та готельних послуг, тоді як підприємства, які займаються бізнесовими, транспортними та будівельними послугами, є найбільш мобільними;

4) зростає щодо районів з високою зайнятістю та щільністю населення, а також локалізації в безпосередній близькості до інших підприємств у тому самому секторі. Типовими перевагами при цьому є зниження витрат на пошук відповідних працівників, спеціалізованих постачальників, зниження витрат на навчання та більш спеціалізована робоча сила. У дослідженнях KPMG конкурентних альтернатив (витрат на розміщення міжнародних компаній) відзначено важливість доступу до кваліфікованої робочої сили як найважливіший фактор у процесі переміщення [5, с. 57];

5) підвищується щодо тих районів, які містяться поблизу від їх попереднього місця розташування. Це свідчить про те, що підприємствам, які переміщуються, важливо зберегти наявну робочу силу та відносини з клієнтами/постачальниками.

Стратегії релокації передбачають визначення щодо таких ключових аспектів, як вибір форми переміщення, видів діяльності, які можна перенести, та місця майбутнього розташування. Ефективність релокації обумовлюється співвідношенням вигід та витрат переміщення у кожному конкретному випадку, масштабністю переміщення (повне, часткові форми), наявністю програм державної підтримки.

Основними формами релокації у світовій практиці виступають: повне переміщення (повна міграція); використання холдингових компаній інтелектуальної власності

(ІРНСо) та регіональних центрів (створення холдингу як окремої юридичної особи з винятковими правами на реєстрацію інтелектуальної власності незалежно від діяльності материнської компанії); офшорінг (переміщення функції підтримки бізнесу за кордон з метою істотного заощадження коштів); зміна моделі ризику (укладання комісійних, франчайзингових та ліцензійних договорів) [3, с. 4].

Найбільш кардинальною формою релокації є повне переміщення (повна міграція), яке пов'язане як із найбільш значними перевагами (при переміщенні до країни з простішою податковою та правовою базою), так і значними витратами та витратами. Переміщення холдингової компанії або передбачає інверсію, за якої створюється нова холдингова компанія над вже існуючою структурою холдингу групи, або ж здійснюється шляхом перенесення управління та контролю холдингової компанії (головного офісу) до іншої юрисдикції.

Серед видів діяльності, що підлягають перенесенню, виділяють три блоки функцій: допоміжні (підтримка клієнтів, бек-офіс), ділові (бізнес-функції) (дослідження та розвиток виробництво та продаж) та зростання вартості (управління інтелектуальною власністю, менеджмент (прийняття управлінських рішень)) [3, с. 4]. Ці функції зазнають переміщення за допомогою різних із зазначених форм релокації.

Найбільш складними у рамках розробки стратегії релокації є питання пошуку оптимального розташування. Першочерговими факторами вибору місця розміщення є такі [5, с. 57]: наявність кваліфікованої робочої сили; доступність автомагістралей; якість життя; витрати на розміщення або будівництво; наявні будівлі; витрати на оплату праці; ставка корпоративного податку; близькість до основних ринків; державні та місцеві стимули; доступність енергії та витрати; звільнення від податків; прискорена або «швидка» видача

дозволів; землевідведення; екологічні норми; програми навчання/технічні коледжі; стан трудового права.

Література:

1. Терещук А. Релокація бізнесу в Україні та в ЄС. *Liga Zakon* : вебсайт. 12.09.2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s.
2. Собкевич О. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень* : вебсайт. 25.05.2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryyemstv-v-ukrayini>.
3. *A global guide to business relocation 2015*. Grant Thornton International Ltd, 2015. 140 p. URL: www.granthornton.global.
4. Nilsen Ø.L., Díez-Gutiérrez M., Andersen S.N., Tørset T., Cherchi E. Where and why do firms choose to move? Empirical evidence from Norway. *The Journal of Transport and Land Use*. 2020. Vol. 13. No. 1. P. 201–225. URL: <http://dx.doi.org/10.5198/jtlu.2020.1424>.
5. *Competitive alternatives 2016*. KPMG's international business locations costs. URL: http://www.iberglobal.com/files/2016-2/kpmg_competitive-alternatives_2016.pdf.