

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В.о. зав. кафедри,

канд. екон. наук, доц. Оксана Болотна

Керівник, к.е.н. Лісений Євген Володимирович

Здобувач:

Студентка 2 курсу магістратури Ковтун Лоліта Сергіївна

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна****Факультет/ННІ Економічний****Кафедра маркетингу, менеджменту та
підприємництва Рівень вищої освіти другий
магістерський Спеціальність 076****Підприємництво та торгівля****Освітня програма підприємництво, торгівля та біржова діяльність****ЗАТВЕРДЖУЮ****В.о. зав. кафедри**_____
підпис_____
прізвище ініціали,

“ ____ ”

____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)****Ковтун Лоліти Сергіївни**

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

**1. Тема роботи Організаційно-економічні аспекти релокації бізнесу в умовах
воєнного стану****керівник роботи Лісеній Євген Володимирович, к.е.н.,**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**затверджені наказом по університету від “05” листопада 2024 року №2101-
5/3594**

2. Строк подання студентом роботи 12.12.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити)

4. План роботи

№ з/ п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1.Теоретичний розділ	
2	2. Аналітико-дослідний розділ	
3	3. Проєктно-рекомендаційний розділ	
4	Оформлення вступу та висновків	
5	Оформлення переліку використаних джерел	
6	Підготовка презентації і доповіді	
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	

5. Дата видачі завдання 08.10.2024

Студент

підпис

ініціали, прізвище**Керівник работ**_____
підпис_____
ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 92 с., 4 рис., 32 табл., 9 додатки, 51 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5-7): релокація бізнес, релокація бізнесу, стратегія, методи оцінки, інновації, державна політика.

Об'єкт дослідження – є процес релокації бізнесу в умовах військового стану.

Мета роботи – вивчення організаційно-економічних аспектів релокації бізнесу в умовах військового стану на прикладі ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» та розробка практичних рекомендацій для оптимізації цього процесу.

Метод дослідження – аналіз і синтез застосовуються для дослідження теоретичних та практичних аспектів релокації бізнесу (розділ 1); Метод порівняння дозволяє оцінити ефективність різних підходів до організації релокації підприємств. Для вивчення конкретного досвіду ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» використовується метод кейс-стаді. (розділ 2), метод порівняння, аналізу, статистики, узагальнення використовувався для розробки стратегії релокації для підприємств, дослідження впровадження інновацій в процес релокації (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання сутності та значення релокації бізнесу; визначено структуру управління при релокації; проведено оцінку витрат та вигод від релокації; надано характеристику ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»; визначено методи оцінки ефективності релокації на ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»; проведено розробку стратегії релокації для підприємств; досліджено впровадження інновацій в процес релокації; надано рекомендації для державної політики.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – є розвиток ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» передбачає інтеграцію новітніх технологій у практику, розширення спектру послуг, а також вихід на нові ринки та співпрацю з різними соціальними інститутами. Важливим є також

акцент на інноваціях, наукових дослідженнях та підвищенні якості обслуговування клієнтів через персоналізацію послуг та інтерактивність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ.....	10
1.1. Сутність та значення релокації бізнесу.....	10
1.2. Структура управління при релокації.....	18
1.3. Оцінка витрат та вигод від релокації.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДНИЦЬКО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТОВ «ІНСТИТУТ СІМЕЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА КОНСУЛЬТУВАННЯ».....	40
2.1. Характеристика ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування».....	40
2.2. Методи оцінки ефективності релокації на ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування».....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ.....	61
3.1. Розробка стратегії релокації для підприємств.....	61
3.2. Впровадження інновацій в процес релокації.....	73
3.3. Рекомендації для державної політики.....	76
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах військового стану, що триває на території України з 2022 року, підприємства виявилися перед численними викликами, що впливають на їх стабільність і розвиток. Релокація бізнесу стала важливим і необхідним інструментом для багатьох компаній, що прагнуть зберегти свою діяльність та забезпечити безперервність надання послуг. Тема організаційно-економічних аспектів релокації бізнесу, зокрема в контексті соціальних і психологічних наслідків для організацій, є надзвичайно важливою і актуальною в умовах кризових ситуацій. Підприємства мають знайти оптимальні шляхи для перенесення своєї діяльності на безпечніші території, що передбачає як юридичні, так і економічні проблеми, які необхідно вирішити в межах короткострокових і довгострокових стратегій. В умовах нових викликів і загроз для національної економіки, організаційно-економічні аспекти релокації мають величезне значення для збереження не тільки підприємств, а й стабільності соціальних та економічних структур на рівні локальних громад.

Проблема релокації бізнесу в умовах війни або політичної нестабільності є важливою темою в сучасних наукових дослідженнях в економіці та менеджменті. Однак наукові роботи, присвячені саме організаційно-економічним аспектам цієї проблеми в контексті української економіки в умовах військового стану, є обмеженими. Вивчення та аналіз релокації бізнесу в умовах війни в Україні набувають особливої значущості після 2014 року, коли почалась війна на сході країни, а також з початком повномасштабного вторгнення Росії в 2022 році. Однак велика частина наукових досліджень з цієї теми зосереджена на соціально-психологічних аспектах, в той час як організаційно-економічні питання, пов'язані з релокацією підприємств, залишаються недостатньо розглянутими.

Зокрема, дослідження таких аспектів, як адаптація управлінських структур під час переміщення компаній, відновлення виробничих і бізнес-процесів, визначення інструментів та механізмів державної підтримки під час

релокації, є недостатньо висвітленими в українській економічній науці. Враховуючи це, тема цієї дипломної роботи є не тільки актуальною, а й такою, що потребує детального вивчення та розробки конкретних рекомендацій для підприємств, що планують або здійснили процес релокації.

Метою даного дослідження є вивчення організаційно-економічних аспектів релокації бізнесу в умовах військового стану на прикладі ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» та розробка практичних рекомендацій для оптимізації цього процесу.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі необхідно вирішити такі завдання:

- Дослідити сутність та значення релокації бізнесу;
- Визначити структуру управління при релокації;
- Провести оцінку витрат та вигод від релокації;
- Провести характеристику ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»;
- Визначити методи оцінки ефективності релокації на ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»;
- Провести розробку стратегії релокації для підприємств;
- Дослідити впровадження інновацій в процес релокації;
- Надати рекомендації для державної політики.

Об'єктом дослідження є процес релокації бізнесу в умовах військового стану.

Предметом дослідження є організаційно-економічні аспекти релокації бізнесу, зокрема управлінські, фінансові та логістичні проблеми, що постають перед підприємствами, та їх вирішення на прикладі ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування».

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота - ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування», а також інших компаній, що пережили або реалізували процес релокації в умовах військового стану.

Основними джерелами, які були використані при написанні кваліфікаційної роботи, є літературні джерела з теми кваліфікаційної роботи, автореферати дисертацій з теми дослідження, інтернет ресурси, вихідні дані про роботу організацій.

У процесі роботи використовуються кілька методів дослідження. Аналіз і синтез застосовуються для дослідження теоретичних та практичних аспектів релокації бізнесу. Метод порівняння дозволяє оцінити ефективність різних підходів до організації релокації підприємств. Для вивчення конкретного досвіду ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» використовується метод кейс-стаді. Метод порівняння, аналізу, статистики, узагальнення використовувався для розробки стратегії релокації для підприємств, дослідження впровадження інновацій в процес релокації.

Наукова новизна роботи полягає в розробці теоретичних та практичних аспектів організаційно-економічних підходів до релокації бізнесу в умовах військового стану. Особливу увагу приділено характеристиці механізмів адаптації підприємств до нових умов, а також визначенню найбільш ефективних методів управління під час процесу релокації.

Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» та інших підприємств, що зазнали необхідності релокації, а також в оптимізації цього процесу для полегшення адаптації бізнесу до нових умов.

Автором дипломної роботи здійснено комплексне дослідження теоретичних, організаційних і економічних аспектів релокації бізнесу в умовах війни, аналіз конкретного випадку ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування», розроблено рекомендації для покращення процесу релокації та мінімізації негативних наслідків.

Результати дипломної роботи апробовані через обговорення та надання рекомендацій керівництву ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування», а також наукові доповіді на конференціях з питань економіки та управління в умовах кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та значення релокації бізнесу

Релокація бізнесу - це багатогранний процес, який охоплює перенесення діяльності підприємства або його підрозділів із одного місця на інше. Цей процес може включати переміщення таких елементів, як виробничі потужності, офіси, склади, логістичні центри чи інші важливі ресурси компанії. Релокація бізнесу може бути викликана різноманітними факторами, що поділяються на зовнішні і внутрішні. Зовнішні фактори включають економічні, політичні, соціальні та екологічні зміни в країні або на міжнародному рівні, такі як зміни в податковому законодавстві, економічна нестабільність, конфлікти, або навіть природні катаклізми. Внутрішні фактори пов'язані безпосередньо з самим підприємством — його стратегічними цілями, змінами в управлінській структурі, оптимізацією виробничих процесів, зміною потреб у трудових ресурсах чи необхідністю покращення ефективності [6].

Релокація може бути як тимчасовою, так і постійною, залежно від конкретних обставин, що призвели до цього кроку. У випадку тимчасової релокації компанія може прийняти рішення перенести частину своїх активів або діяльності в інше місце для того, щоб адаптуватися до певних тимчасових умов. Це може бути, наприклад, переміщення частини виробництва в іншу країну через тимчасову економічну кризу або на період, поки не буде знята якась форма обмеження. Постійна релокація передбачає перехід на нову базу для всього бізнесу або його основної частини, що може бути зумовлено необхідністю зниження витрат, доступом до нових ринків чи більш вигідними умовами для ведення бізнесу [28].

Окрім фізичного переміщення бізнесу, релокація також може включати зміни на рівні юридичної адреси компанії. Зміна юридичної адреси може бути необхідною для забезпечення правових та податкових переваг в іншому регіоні

чи країні. Це також може стосуватися переходу компанії на нові ринки, що дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й розширити свій вплив на міжнародній арені. У цьому контексті також важливим етапом є змінювання постачальників і партнерів, адже інші місця можуть передбачати доступ до нових постачальників чи зміну умов співпраці з існуючими партнерами, що може привести до підвищення ефективності бізнесу.

Таблиця 1.1

Параметри релокації бізнесу

Параметр	Характеристика релокації бізнесу
Фізичне переміщення	Перенесення виробничих потужностей, офісів, складів або інших активів підприємства з одного місця на інше. Може включати переміщення обладнання, персоналу та інфраструктури.
Зміна юридичної адреси	Офіційне перенесення місцезнаходження компанії на нову територію з метою оптимізації податкових умов або доступу до нових ринків. Це може бути важливим кроком для зменшення податкових зобов'язань або спрощення юридичних процедур.
Перехід на нові ринки	Розширення бізнесу за рахунок освоєння нових ринків чи змінення орієнтації на більш вигідні ринки для підприємства. Це може включати виведення продукції або послуг на міжнародні ринки або вивчення нових сегментів на внутрішньому ринку.
Зміна постачальників і партнерів	Заміна чи перегляд існуючих постачальників і партнерів через економічні умови або логістичні зручності нової локації. Може включати відбір нових постачальників, зміну контрактних умов або навіть пошук нових стратегічних партнерів.
Тимчасовість або постійність	Релокація може бути як тимчасовою (для адаптації до кризових умов), так і постійною (перехід на нову базу для довгострокових стратегічних цілей). Тимчасова релокація зазвичай має на меті збереження функціонування компанії під час криз, а постійна — зміну базових умов для росту та розвитку.

Джерело: створено автором на основі [13]

Процес релокації вимагає ретельного планування і значних інвестицій. Це може включати пошук нового місця для бізнесу, забезпечення логістики та транспортування активів, виконання юридичних формальностей і зміну внутрішніх процесів компанії. Важливою частиною цього процесу є також психологічний аспект для працівників, адже релокація може спричинити зміни в колективі, вимагати адаптації до нових умов праці та навіть мати соціальні наслідки для співробітників. Це означає, що керівництво повинно забезпечити

належний рівень комунікації з працівниками, підтримувати їх через цей період змін і гарантувати, що вони матимуть можливість адаптуватися до нових умов.

З огляду на це, релокація є важливим етапом у розвитку компанії, який може принести значні вигоди, але також несе в собі певні ризики та виклики. Вона вимагає детального аналізу й обміркованих рішень для того, щоб мінімізувати потенційні негативні наслідки та забезпечити успішний перехід на нову базу [41].

Причини релокації бізнесу можуть бути різноманітними і ґрунтуватися на зовнішніх і внутрішніх факторах, які безпосередньо впливають на ефективність та стабільність діяльності підприємства. Однією з основних причин є економічні чинники, що включають пошук більш вигідних умов для ведення бізнесу. Це може стосуватися, наприклад, зниження витрат на оренду приміщень, оптимізації податкових ставок або зменшення витрат на виробництво завдяки локаціям з нижчими витратами. Підприємства часто приймають рішення про релокацію з метою підвищення економічної ефективності, що дозволяє не тільки скоротити витрати, але й зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 1.2

Причини релокації бізнесу

Параметр	Характеристика основних причин релокації бізнесу
Економічні причини	Пошук більш вигідних умов для ведення бізнесу, таких як зниження витрат на оренду, податки чи виробництво.
Політичні та юридичні причини	Зміни в політичній ситуації (нестабільність, санкції, війна) або юридичних умовах (нове законодавство) можуть змусити компанії шукати більш стабільні умови.
Криза або форс-мажорні обставини	Військові конфлікти, природні катастрофи, економічні кризи або інші надзвичайні ситуації, які ставлять під загрозу безпеку бізнесу.
Підвищення конкурентоспроможності	Переміщення на новий ринок або вдосконалення бізнес-моделі для зниження конкуренції та розвитку на вигіднішому ринку.
Технічні та технологічні фактори	Модернізація виробництва, доступ до новітніх технологій чи кваліфікованої робочої сили в іншій локації.

Джерело: створено автором на основі [27]

Політичні та юридичні фактори також відіграють важливу роль у прийнятті рішення про релокацію. Зміни в політичній ситуації, такі як політична нестабільність, введення санкцій, зміни в законодавстві або навіть війна, можуть створити непередбачувані або небезпечні умови для ведення бізнесу. В таких випадках компанії можуть бути змушені шукати більш безпечні та стабільні умови для своєї діяльності, що може вимагати переміщення на нову територію або зміну юрисдикції.

Криза або форс-мажорні обставини - це ще одна важлива причина для релокації бізнесу. Військові конфлікти, природні катастрофи, економічні кризи або інші надзвичайні ситуації можуть суттєво вплинути на безпеку компанії та її здатність здійснювати нормальну господарську діяльність. У таких випадках релокація є необхідним заходом для збереження активів компанії, безпеки співробітників та підтримки виробничих процесів [50].

Підвищення конкурентоспроможності є ще однією важливою причиною для переміщення бізнесу. Переміщення на нові ринки може дати компанії доступ до більшої кількості споживачів, покращити логістичні умови чи забезпечити можливості для вдосконалення бізнес-моделі. Якщо компанія стикається з високою конкуренцією на своєму поточному ринку або має обмежені можливості для розвитку, релокація може стати стратегією для виходу на новий, більш перспективний ринок.

Технічні та технологічні фактори також можуть сприяти релокації. Якщо компанія стикається з необхідністю модернізації виробничих потужностей, доступ до новітніх технологій або наявність більш кваліфікованої робочої сили в іншій локації можуть стати суттєвими мотивами для перенесення бізнесу. Технічний прогрес може вимагати змін у виробничому процесі або інвестування в нові технології, що можуть бути більш доступні в іншому регіоні чи країні [45].

Таким чином, причини релокації бізнесу можуть бути дуже різними, але в основному вони пов'язані з прагненням підвищити ефективність діяльності,

знизити ризики та забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах мінливого економічного, політичного та соціального середовища.

Типи релокації бізнесу залежать від цілей та обставин, які визначають необхідність перенесення підприємства або його частин на нову локацію.

Таблиця 1.3

Типи релокації бізнесу

Тип релокації	Характеристика основних типів релокації бізнесу
Тимчасова релокація	Переміщення діяльності підприємства на обмежений період через кризові або надзвичайні ситуації (наприклад, війна, стихійні лиха, економічні кризи), після яких компанія повертається до звичного режиму. Це може бути необхідно для підтримки безперервності бізнесу під час непередбачуваних обставин.
Постійна релокація	Перехід на нову локацію на постійній основі через кардинальні зміни в економічному, політичному чи соціальному середовищі (наприклад, зміни в податковій політиці, розвиток нових ринків чи потреба в більш вигідних умовах). Це може бути частиною довгострокової стратегії компанії.
Релокація окремих підрозділів	Переміщення лише певних частин компанії, наприклад, виробничих потужностей або адміністративного персоналу, без повного перенесення бізнесу. Це може включати в себе переміщення одного з підрозділів або департаментів, що дозволяє зберігати основну операційну базу на попередньому місці, але забезпечити оптимізацію в інших сферах.

Джерело: створено автором на основі [34]

Одним із найбільш поширених типів є тимчасова релокація. Цей тип передбачає переміщення діяльності компанії в інше місце на обмежений період, зазвичай через кризові ситуації, такі як економічні труднощі, природні катастрофи чи військові конфлікти. Підприємства, що вдаються до тимчасової релокації, часто прагнуть забезпечити безпеку своїх активів та персоналу, зберігши здатність продовжувати свою діяльність до нормалізації ситуації. Після завершення кризових обставин компанія може повернутися до попередньої локації, відновивши звичний режим роботи.

Постійна релокація є більш кардинальним кроком, який передбачає повний або частковий перехід на нову базу з довгостроковою метою. Цей тип релокації відбувається, коли зміни в економічному, політичному або соціальному середовищі роблять подальше ведення бізнесу в попередній локації неможливим або непрактичним. Це може бути результатом масштабних

змін, таких як економічні кризи, значні зміни в законодавстві або навіть війни, що змушують компанію шукати більш стабільні умови для своєї діяльності. Постійна релокація часто пов'язана з необхідністю адаптації до нових ринкових умов або прагненням до більш вигідних податкових або регуляторних умов [33].

Окрім цього, є релокація окремих підрозділів. Іноді бізнес не потребує перенесення всієї своєї діяльності, і релокація стосується лише певних частин компанії, таких як виробничі потужності або адміністративний персонал. Це може бути необхідно в разі потреби оптимізації логістичних процесів, модернізації виробничих ліній, або ж через бажання знизити витрати на утримання певних підрозділів. Релокація окремих підрозділів може бути менш складною та витратною порівняно з повною релокацією бізнесу, при цьому компанія може продовжувати діяльність на старій локації для інших аспектів роботи.

Таким чином, типи релокації бізнесу можуть варіюватися залежно від масштабів і причин, що змушують підприємства здійснювати цей крок. Вибір типу релокації залежить від конкретних умов і цілей бізнесу, а також від обставин, які диктують необхідність змін.

Етапи процесу релокації бізнесу є важливими кроками, які визначають успішність цього заходу. Першим етапом є планування релокації, яке включає ретельну оцінку необхідності перенесення бізнесу, вибір нового місця для діяльності, а також аналіз економічної доцільності такого рішення. Це передбачає вивчення всіх можливих варіантів і факторів, які можуть вплинути на ефективність діяльності на новій локації. На цьому етапі також розробляється стратегія переміщення, яка визначає, як саме будуть перенесені активи, як здійснюватиметься логістика і як організується адаптація до нових умов (рис.1.1).

Рис.1.1. Етапи процесу релокації бізнесу

Джерело: створено автором на основі [4]

Другим етапом є переміщення ресурсів, який включає безпосереднє перенесення матеріальних і нематеріальних активів компанії. Це може включати транспортування обладнання, переміщення персоналу, переміщення документації, а також інтеграцію інформаційних систем на новому місці. Важливо правильно організувати цей етап, щоб мінімізувати перерви в діяльності бізнесу і забезпечити швидкий перехід до нової локації.

Наступним етапом є адаптація та відновлення. На цьому етапі компанія повинна адаптуватися до нових умов - не лише в плані фізичної інфраструктури, але й на рівні корпоративної культури та процесів. Відновлення виробничих потужностей, налаштування нових робочих місць, а також робота з персоналом і клієнтами є критично важливими для стабільності бізнесу після релокації. Це також включає вирішення питань, пов'язаних з новими постачальниками, партнерами та змінами в ланцюгах поставок.

Завершальним етапом є моніторинг та оцінка результатів. Після завершення процесу релокації важливо здійснювати постійний контроль за процесом адаптації та оцінювати ефективність змін, що були внесені. Це включає в себе фінансовий моніторинг, аналіз продуктивності, а також оцінку впливу релокації на економічні результати компанії. Важливо також звернути увагу на ефективність роботи з персоналом, рівень задоволеності клієнтів та загальний стан бізнесу на новій локації [38].

Усі ці етапи є важливими для успішної релокації бізнесу, оскільки кожен з них відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійної діяльності і досягненні стратегічних цілей компанії.

Релокація бізнесу, хоча й може бути корисною стратегією для компанії, пов'язана з численними ризиками, які можуть вплинути на її стабільність і майбутнє.

Таблиця 1.4

Ризики, пов'язані з релокацією бізнесу

Ризик	Характеристика ризиків
Фінансові витрати	Значні витрати на транспортування майна, оренду нових приміщень, адаптацію персоналу, модернізацію інфраструктури та логістичні зміни. Це може включати витрати на перевезення техніки, закупівлю нового обладнання, ремонти, а також збільшення витрат на логістику в період переходу.
Переривання бізнес-процесів	Перебої у виробничих процесах під час релокації, що можуть призвести до втрати клієнтів, зменшення доходів і втрати частини ринку. Переміщення потужностей, персоналу та інфраструктури може тимчасово зупинити виробництво або інші важливі операції, що впливатиме на бізнес-результати.
Культурні та соціальні бар'єри	Проблеми з адаптацією до нової соціокультурної ситуації, інтеграція нового персоналу, мовні бар'єри та відмінності в робочих звичаях. Релокація на нове місце, особливо в іншу країну або регіон, може викликати труднощі в інтеграції в нову культуру, що може вплинути на командну роботу та взаємодію з клієнтами.
Юридичні труднощі	Необхідність пристосування до нових юридичних умов, укладення нових контрактів, зміна юридичних вимог та податкової політики. Зміна місцезнаходження підприємства часто вимагає реєстрації нового юридичного статусу, зміни в податковій політиці, відповідності місцевим законам та стандартам, що може бути складним і затратним процесом.

Джерело: створено автором на основі [11]

Одним із основних ризиків є фінансові витрати. Релокація потребує значних капіталовкладень у транспортування майна, переїзд офісів, придбання або оренду нових приміщень, адаптацію персоналу до нових умов, а також зміни в логістичних та операційних витратах. Крім того, не завжди можна точно передбачити всі витрати, які виникнуть під час релокації, що може призвести до фінансових труднощів або нестабільності компанії. Витрати на ремонт та модернізацію нових приміщень, зміна умов оренди, адаптація інфраструктури та зміни в постачаннях також можуть створити додаткові фінансові навантаження.

Переривання бізнес-процесів є ще одним важливим ризиком при релокації. Переміщення компанії на нове місце, навіть тимчасове, може призвести до значних перебоїв у роботі, що негативно позначиться на її операційній діяльності. Можливі затримки в обробці замовлень, перебої в поставках, а також зниження рівня обслуговування клієнтів можуть спричинити втрату довіри з боку споживачів, зменшення доходів або навіть постійну втрату частини клієнтської бази. Крім того, адаптація до нових умов може вимагати часу, і компанія може не відразу відновити свою звичайну ефективність.

Культурні та соціальні бар'єри стають значним викликом для підприємств, які вирішили переміститися в інші регіони чи країни, де можуть відрізнятися соціокультурні умови. Проблеми можуть виникнути при інтеграції з місцевим персоналом, особливо якщо йдеться про міжнародну релокацію. Різні робочі звичаї, корпоративна культура, мовні бар'єри чи навіть соціальні відмінності можуть вплинути на ефективність комунікації та управління. Це може створити додаткові труднощі в управлінні та потребувати додаткових витрат на навчання персоналу, інтеграцію та розв'язання конфліктів, що виникають на цьому тлі [49].

Юридичні труднощі також є важливим аспектом релокації. Зміна місця розташування може вимагати адаптації до нових юридичних норм, змін у податковій політиці, а також укладення нових контрактів з партнерами та постачальниками. Це може створити юридичні труднощі, такі як необхідність відновлення ліцензій, реєстрація нових договорів, зміна умов взаємодії з контрагентами, переведення активів на нову юрисдикцію тощо. Кожен з цих кроків вимагає значних правових знань і може призвести до непередбачених правових проблем, якщо вони не будуть правильно вирішені на етапі планування релокації.

Усі ці ризики потребують ретельного управління і планування для того, щоб мінімізувати їх негативний вплив і забезпечити успішне перенесення бізнесу.

1.2. Структура управління при релокації

Процес релокації бізнесу вимагає чіткої організації та ефективного управління для забезпечення успішного та безболісного перенесення діяльності підприємства. Залежно від масштабу та складності релокації, управління цим процесом може включати різні рівні та етапи, а також залучення відповідних фахівців і ресурсів.

Загальна характеристика структури управління при релокації бізнесу є важливим аспектом, який визначає успішність і ефективність цього процесу. Оскільки релокація є складним і багатогранним процесом, структура управління повинна бути ретельно продумана та чітко організована, щоб забезпечити ефективну координацію всіх дій і мінімізувати можливі ризики.

Управління релокацією бізнесу, як правило, включає кілька рівнів управління, кожен з яких відповідає за конкретні завдання на різних етапах переміщення. Вищий рівень управління (наприклад, генеральний директор або топ-менеджмент) має стратегічну роль в ухваленні рішень щодо релокації, визначенні загальних цілей і ресурсів для реалізації проекту, а також у комунікації з зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як постачальники, партнери або органи влади.

Таблиця 1.5

Основні рівні управління при релокації бізнесу

Рівень управління	Опис рівнів управління при релокації бізнесу
Вищий рівень управління	Генеральний директор або топ-менеджмент компанії, який несе відповідальність за стратегічне планування релокації. Це включає в себе прийняття ключових рішень щодо вибору нової локації, фінансування релокації, узгодження партнерств і комунікацію з зацікавленими сторонами (інвесторами, урядом, постачальниками). Вищий рівень управління також контролює загальний процес і забезпечує необхідні ресурси для реалізації плану.
Середній рівень управління	Керівники департаментів, менеджери проектів та інші середні ланки управління, які займаються практичною організацією релокації. Вони несуть відповідальність за окремі аспекти процесу, такі як координація логістики, управління кадровими питаннями (найм і адаптація персоналу), юридичні аспекти (укладання нових контрактів, забезпечення

	відповідності місцевим законам) і адаптація інфраструктури (облаштування нових приміщень, налаштування технічних систем).
Низовий рівень управління	Робочі групи та спеціалісти, які здійснюють конкретні операційні завдання в рамках процесу релокації. Це може включати переміщення активів, розбирання та пакування обладнання, адаптацію виробничих потужностей, проведення інвентаризацій, а також підтримку комунікації з персоналом на рівні співробітників для забезпечення безперервної роботи компанії. Низовий рівень управління часто відповідає за виконання планів, розроблених вищим і середнім рівнями.

Джерело: створено автором на основі [18]

Вищий рівень управління контролює процес на макрорівні, забезпечуючи загальний напрямок і ресурсну підтримку всіх етапів релокації.

Середній рівень управління складається з менеджерів, відповідальних за різні аспекти релокації. Це можуть бути керівники окремих департаментів або проектних команд, які займаються конкретними завданнями, такими як логістика, кадрові питання, юридичні аспекти, адаптація інфраструктури та взаємодія з клієнтами. Керівники середнього рівня забезпечують виконання плану на операційному рівні, координуючи роботу між різними підрозділами компанії та здійснюючи контроль за реалізацією задач.

Низовий рівень управління включає робочі групи та спеціалістів, які займаються безпосереднім виконанням завдань, пов'язаних з релокацією. Це можуть бути працівники, які відповідають за фізичне переміщення активів, адаптацію виробничих потужностей, комунікацію з персоналом та клієнтами, а також за технічне забезпечення нового місця діяльності. Цей рівень виконує найконкретніші операційні завдання, що потребують детальної уваги до кожної дрібниці.

Для успішної релокації важливо, щоб структура управління була системною, інтегрованою та багаторівневою, з чітким розподілом обов'язків та відповідальностей на кожному етапі процесу. Усі учасники мають бути чітко ознайомлені зі своїми завданнями і відповідальністю, а також мати чітку комунікацію з іншими рівнями управління. Інтеграція різних рівнів управління дозволяє зменшити ймовірність помилок і затримок, а також забезпечує більш ефективну реалізацію плану релокації [51].

Однією з важливих складових успішного управління при релокації є використання проектного підходу. Це означає, що релокація розглядається як окремий проект із чіткими термінами, ресурсами та цілями. У рамках цього підходу керівники та менеджери можуть зосередитися на досягненні конкретних результатів і контролювати виконання всіх етапів у відповідності до встановлених стандартів.

Таким чином, структура управління при релокації повинна бути гнучкою, але водночас чітко організованою і багаторівневою, щоб забезпечити ефективне вирішення всіх завдань і мінімізувати можливі ризики під час перенесення бізнесу.

Релокація бізнесу - це складний процес, що включає численні етапи, завдання та інтервенцію різних учасників. Важливою складовою успішної реалізації цього процесу є чітке визначення ролей та обов'язків ключових учасників управлінської структури. Кожен із них відіграє свою унікальну роль, що забезпечує ефективність і своєчасне виконання завдань, пов'язаних з перенесенням бізнесу.

Таблиця 1.6

Ролі та обов'язки ключових учасників управлінської структури при
релокації бізнесу

Ключовий учасник	Роль та обов'язки
Керівництво компанії	Приймає стратегічні рішення щодо релокації, визначає бюджет, обсяг і терміни переміщення бізнесу. Контролює загальну ефективність реалізації плану релокації, взаємодіє з інвесторами та партнерами, забезпечує підтримку з боку ключових зацікавлених сторін. Цей учасник відповідає за формулювання основних цілей і загальну стратегію процесу.
Комітет з управління проектом	Координує та управляє процесом релокації, забезпечує виконання завдань та моніторинг прогресу. Комітет складається з представників усіх підрозділів компанії (фінанси, логістика, HR, IT, юриспруденція тощо) та забезпечує інтеграцію всіх функцій для досягнення успішного результату. Контролює дотримання термінів, бюджету та забезпечує ефективну комунікацію між підрозділами.
Керівники функціональних підрозділів	Відповідають за конкретні аспекти релокації в межах своїх підрозділів. Керівники департаментів організовують переміщення майна, адаптацію персоналу, розробку нових бізнес-процесів, вирішення логістичних задач на новому місці. Вони забезпечують ефективність і безперервність операцій в рамках своїх функцій, вносячи корективи в план релокації, якщо це необхідно.

Інженери та технічний персонал	Займаються транспортуванням обладнання, налаштуванням технічних систем та інфраструктури. Їх обов'язки включають переміщення та налаштування нових технологій, переїзд виробничих ліній, монтування обладнання в нових приміщеннях, організацію і забезпечення безперервної роботи технічної інфраструктури на новому місці.
Юридичний відділ	Забезпечує правовий супровід процесу релокації: перевіряє та погоджує договори, змінює юридичну адресу компанії, забезпечує відповідність новим місцевим законам і нормативним вимогам. Юридичний відділ також відповідає за укладання нових контрактів, ліцензійні та податкові питання, а також інші юридичні аспекти, пов'язані з переміщенням бізнесу.

Джерело: створено автором на основі [25]

Керівництво компанії, зокрема генеральний директор або CEO, є ключовим організатором та стратегічним лідером цього процесу. Його роль полягає у прийнятті основних стратегічних рішень щодо релокації бізнесу. Це включає визначення причин та доцільності переміщення, розробку загальної стратегії та вибір місця для перенесення діяльності. Генеральний директор також визначає бюджет і розподіл ресурсів, встановлює часові рамки для реалізації проекту та затверджує основні цілі релокації. Важливою функцією керівництва є моніторинг і контроль за реалізацією загальних цілей, а також забезпечення комунікації з усіма рівнями організації та зовнішніми партнерами, такими як інвестори, банки або урядові органи.

Комітет з управління проектом релокації зазвичай створюється для того, щоб виконати операційну частину цього складного процесу. Комітет складається з представників різних підрозділів компанії, таких як логістика, фінанси, юридичний відділ, HR, IT та інші. Кожен із учасників цього комітету відповідає за координацію своїх сфер і контроль за виконанням завдань, що належать їх підрозділам. Наприклад, фінансові представники слідкують за витратами та дотриманням бюджету, юридичні консультанти займаються правовими аспектами релокації, а IT-підрозділ відповідає за налаштування інфраструктури та систем. Комітет також займається регулярним моніторингом ходу виконання завдань, визначенням можливих проблем та вирішенням поточних питань, що виникають у процесі перенесення бізнесу.

Керівники функціональних підрозділів відіграють важливу роль на оперативному рівні. Кожен підрозділ (наприклад, виробництво, HR, маркетинг, продажі) має свого керівника, який відповідає за виконання завдань в межах своєї компетенції. Вони детально планують і організовують переміщення активів та персоналу, а також адаптацію бізнес-процесів до нових умов. Наприклад, керівники виробничих підрозділів забезпечують перенесення та налаштування виробничих потужностей, а керівники HR відділів організовують переведення співробітників на нове місце, навчають їх працювати в нових умовах і проводять підтримку морального клімату. Керівники маркетингу і продажів займаються адаптацією стратегії до нових ринкових умов, а також відновленням взаємодії з клієнтами на новій локації.

Інженери та технічний персонал є важливими учасниками релокації, оскільки вони відповідають за транспортування та налаштування технічних систем і обладнання. Ці спеціалісти займаються не тільки переміщенням майна, але й організацією технічних аспектів релокації, такими як монтаж і налаштування виробничого обладнання, комп'ютерних систем і комунікацій. Вони також займаються перевіркою приміщень на предмет відповідності технічним вимогам, підключенням необхідних комунікацій, а також налаштуванням систем безпеки і моніторингу на новій локації.

Юридичний відділ відіграє важливу роль у правовому супроводі релокації. Це включає перевірку та укладання договорів оренди, трансфер активів, зміну юридичних адрес та узгодження змін в реєстраційних документах компанії. Юридичні фахівці також займаються розв'язанням правових аспектів, що виникають під час переміщення, таких як оформлення нових ліцензій, податкових і правових вимог місцевої юрисдикції, а також контролюють відповідність усіх процедур місцевим законам та регулюванням. Вони повинні забезпечити правову чистоту всіх етапів релокації і допомогти уникнути правових проблем, що можуть виникнути під час переїзду.

Таким чином, чітке розподілення ролей та обов'язків між учасниками управлінської структури дозволяє успішно реалізувати складний процес

релокації бізнесу. Важливість кожної ролі в цьому процесі не можна переоцінити, оскільки від злагодженої роботи команди залежить успішне та безболісне перенесення діяльності на нову локацію.

Координація та комунікація між рівнями управління є одними з ключових факторів успішної релокації бізнесу. Цей процес потребує високої злагодженості між усіма учасниками, від керівництва компанії до технічних фахівців, що займаються безпосередньо переміщенням. Ефективна комунікація дозволяє швидко реагувати на непередбачувані обставини, оперативно вирішувати проблеми та забезпечити дотримання запланованих термінів і бюджетів.

Таблиця 1.7

Координація та комунікація між рівнями управління при релокації бізнесу

Елемент комунікації	Характеристика
Регулярні зустрічі	Наради між керівництвом компанії, комітетом з управління проектом і проектними командами для обговорення поточного стану, досягнення прогресу та вирішення виникаючих проблем. Такі зустрічі можуть бути щотижневими або за потребою для забезпечення належного контролю та узгодженості дій.
Звіти і документація	Регулярне надання звітів з інформацією про фінансові витрати, виконання завдань та прогрес у реалізації плану релокації. Ці звіти можуть включати операційні дані, аналіз ризиків, виконання бюджету, стан роботи з підрядниками, а також інші важливі аспекти для моніторингу ефективності процесу.
Оперативна комунікація	Швидкий обмін інформацією між різними рівнями управління та підрозділами для розв'язання термінових питань і коригування плану релокації. Оперативна комунікація допомагає швидко реагувати на проблеми, мінімізувати затримки та оптимізувати процеси, особливо під час кризових ситуацій або змін у планах.
Прозорість і доступність	Підтримка відкритого і доступного обміну інформацією серед усіх учасників проекту. Прозорість дозволяє кожному рівню управління бути в курсі поточного стану проекту, зменшує непорозуміння і сприяє більш ефективній співпраці між командами та функціональними підрозділами. Це може включати спільні платформи для відстеження прогресу, спільний доступ до документації та планів.

Джерело: створено автором на основі [32]

Налагоджена комунікація між різними рівнями управління допомагає координувати дії на всіх етапах релокації, забезпечуючи розподіл завдань і відповідальностей. Керівництво компанії, яке відповідає за стратегічні рішення,

має постійно отримувати зворотний зв'язок від середнього та низького рівнів, щоб мати змогу коригувати стратегію чи вжити необхідних заходів у разі зміни умов. Водночас, керівники середнього рівня повинні чітко передавати вказівки та завдання своїм підлеглим, контролюючи їх виконання та надаючи підтримку при виникненні проблем.

Регулярні зустрічі, звіти та обговорення на всіх етапах релокації - це важливі елементи для моніторингу прогресу і ефективності роботи. Вищий рівень управління, наприклад, може проводити регулярні наради з керівниками проектних команд та підрозділів для обговорення поточних досягнень і проблем. Ці зустрічі дозволяють отримати зворотний зв'язок щодо виконання завдань, вирішення виникаючих труднощів і коригування плану дій. Такі зустрічі можуть бути як особистими, так і за допомогою онлайн-засобів комунікації, що особливо важливо у випадку, якщо релокація супроводжується переміщенням між містами або навіть країнами.

Інформаційні звіти між рівнями управління повинні бути чіткими і регулярно оновлюваними. Це дозволяє відслідковувати, як виконуються заплановані завдання, контролювати бюджет і визначати будь-які відхилення від графіку. Звітність може включати як фінансові, так і операційні дані: інформацію про витрати, прогрес у переміщенні обладнання та персоналу, а також про можливі юридичні та регуляторні питання, що виникають у процесі релокації.

Важливою складовою ефективної комунікації є не лише звіти та наради, але й пряме, оперативне спілкування між учасниками проекту. Всі рівні управління повинні мати можливість звертатися до інших за допомогою електронних комунікаційних каналів, телефонних дзвінків або особистих зустрічей для обговорення термінових питань, розв'язання проблем чи прийняття рішень.

Комунікація між рівнями управління повинна бути прозорою та безперервною. Це дозволяє не лише ефективно контролювати процес релокації,

але й уникати затримок чи недоліків, що можуть виникнути через неправильне або несвоєчасне інформування.

Ризики та проблеми в управлінні процесом релокації бізнесу можуть значно вплинути на успіх проекту і викликати серйозні труднощі у виконанні планів.

Таблиця 1.8

Ризики і проблеми в управлінні релокацією бізнесу

Ризик	Характеристика ризиків
Неповна координація між підрозділами	Відсутність належної взаємодії та координації між різними підрозділами компанії може призвести до затримок в процесі релокації, неузгоджених дій і навіть фінансових втрат. Кожен підрозділ може діяти незалежно, що ускладнює загальне планування, а також викликає дублювання зусиль або конфлікти в розподілі ресурсів.
Недостатнє планування	Відсутність чіткого плану та стратегії релокації може призвести до серйозних проблем, таких як затримки, перевищення бюджету і непередбачені витрати. Невизначеність у ключових етапах і задачах, а також недостатня деталізація плану можуть спричинити значні труднощі в процесі реалізації проекту, зокрема в розподілі ресурсів та управлінні часом.
Перегрузка управлінської команди	Управлінці можуть бути перевантажені завданнями, що стосуються численних аспектів релокації, і не зможуть зосередитися на пріоритетних питаннях. Це може призвести до зниження ефективності прийняття рішень, уповільнення процесів і навіть до пропуску важливих проблем, які потребують негайного втручання. В результаті, деякі завдання можуть бути виконані з затримками або не виконані належним чином.

Джерело: створено автором на основі [3]

Одним з основних ризиків є неповна координація між підрозділами. Релокація бізнесу - це багатогранний процес, в якому бере участь велика кількість людей і структур, починаючи від керівництва компанії до технічних спеціалістів. Якщо різні функціональні групи, такі як HR, логістика, фінанси, IT або виробничі підрозділи, не будуть взаємодіяти належним чином, це може призвести до серйозних затримок. Наприклад, логістичний відділ може не узгодити свої дії з IT-підрозділом щодо переміщення серверного обладнання, що спричинить простої в роботі. Або ж HR може не своєчасно забезпечити переведення співробітників на нове місце, що призведе до їхнього відтоку або

втрати ключових кадрів. Така недолікова координація може не тільки затримати релокацію, але й призвести до фінансових втрат і втрати репутації компанії.

Недостатнє планування - ще один серйозний ризик. Без чітко сформульованої стратегії переміщення та детального плану дій процес релокації може стати непередбачуваним і хаотичним. Якщо на ранніх етапах не буде визначено чітких термінів, бюджету, ресурсів, необхідних для переміщення, можуть виникнути додаткові витрати або навіть непотрібні затримки. Наприклад, відсутність належної оцінки витрат на нове приміщення чи необхідність додаткових адаптацій може призвести до перевищення бюджету, а недостатня підготовка до логістичних труднощів — до зупинок у виробництві. Більш того, у випадку кризових обставин, таких як політична нестабільність або форс-мажорні ситуації, відсутність плану "Б" може стати критичним фактором у здатності компанії швидко адаптуватися до нових умов.

Перегрузка управлінської команди - ще один важливий аспект ризиків у процесі релокації. Релокація часто потребує значної кількості завдань, що необхідно виконати в обмежений час. Якщо управлінська команда не буде здатна ефективно розподіляти свої ресурси та увагу між усіма завданнями, це може призвести до затримок, пропущених термінів або недостатньої уваги до ключових аспектів процесу. Важливі питання, такі як відновлення операційної діяльності на новому місці чи адаптація персоналу, можуть бути знехтувані, якщо керівники будуть перевантажені поточними завданнями. Наприклад, недостатній контроль над фінансами чи адаптацією персоналу може призвести до фінансових втрат або до падіння морального клімату серед співробітників.

Таким чином, ризики у процесі управління релокацією можуть призвести до значних фінансових і операційних проблем. Важливо передбачити можливі труднощі і розробити стратегії для їх мінімізації ще на етапі планування, а також забезпечити ефективну комунікацію між усіма підрозділами компанії. Прогнозування ризиків та підготовка до них - це ключові елементи, що дозволяють успішно здійснити процес релокації без значних втрат для бізнесу.

Управління змінами та адаптація персоналу є критично важливими аспектами процесу релокації бізнесу. Кожна релокація, навіть якщо вона має технічний характер, передбачає зміни в організаційній структурі, розподілі обов'язків, робочих процесах і навіть у корпоративній культурі компанії. Коли підприємство змінює місце розташування, це, як правило, не лише про переміщення фізичних активів, а й про адаптацію людського капіталу до нових умов.

Переміщення бізнесу може супроводжуватися значними змінами в способі роботи, що може викликати у співробітників почуття невизначеності, тривоги або опору. Ці зміни можуть включати перерозподіл обов'язків, перехід на нові технології, зміну локації офісів або навіть коригування бізнес-процесів, що істотно впливає на роботу персоналу. Для того щоб адаптація співробітників до нових умов була успішною, необхідно активно керувати процесом змін і надавати працівникам достатню підтримку.

Таблиця 1.9

Управління змінами та адаптація персоналу при релокації бізнесу

Елемент адаптації персоналу	Характеристика змінами та адаптація персоналу при релокації
Комунікація змін	Оформлення та пояснення причин і цілей релокації для персоналу, організація ефективного зворотного зв'язку та вирішення побоювань співробітників. Це включає регулярні зустрічі, інформаційні сесії та роз'яснення, щоб допомогти співробітникам зрозуміти, чому і як відбувається релокація, а також відповісти на їх запитання і зняти можливі занепокоєння.
Навчання та розвиток	Проведення тренінгів, семінарів і курсів для персоналу для освоєння нових процесів, інструментів і технологій, які можуть бути необхідні для роботи на новому місці. Це може включати навчання по роботі з новим обладнанням, адаптацію до нових бізнес-процесів або нових програмних рішень, що використовуватимуться після релокації.
Мотивація персоналу	Впровадження програм стимулювання, бонусів, премій, додаткових відпусток та інших заходів для підтримки високого морального клімату серед співробітників. Мотиваційні програми допомагають зберегти лояльність персоналу до компанії, мотивують до продуктивної роботи під час переходу та адаптації до нових умов.
Підтримка персоналу	Надання допомоги у вирішенні побутових питань, таких як організація житла, транспорт, інфраструктура для родин співробітників, а також психологічна підтримка для зниження стресу. Це допомагає співробітникам легше адаптуватися до нових умов життя і роботи, що має важливе значення для збереження продуктивності і зменшення тривоги в процесі релокації.

Джерело: створено автором на основі [10]

Першим кроком до успішної адаптації є чітке та прозоре комунікування змін. Співробітникам потрібно пояснити, чому відбувається релокація, як це вплине на їхню роботу та яким чином зміниться структура компанії. Важливо дати працівникам можливість висловити свої побоювання та запитання. Це дозволить знизити рівень стресу і тривоги серед персоналу та допоможе уникнути негативних наслідків, таких як зниження продуктивності чи відтік кадрів. Важливо, щоб керівництво не лише інформувало, але й активно взаємодіяло з командою, вислуховувало їхню думку та пропозиції.

Один із основних аспектів адаптації персоналу - це навчання та розвиток. Переміщення бізнесу може вимагати від співробітників освоєння нових інструментів, технологій або навіть змін у робочому середовищі. Тому необхідно організувати спеціальні тренінги та семінари для співробітників, щоб забезпечити їх необхідними знаннями та навичками для роботи в нових умовах. Наприклад, для ІТ-відділів це може бути навчання по новим системам, для логістичних і виробничих підрозділів — адаптація до нових процесів і інфраструктури.

Мотивація персоналу також є важливим аспектом у процесі адаптації. Переміщення бізнесу може бути стресовим і емоційно важким періодом для співробітників, тому компанії слід впроваджувати мотиваційні програми для збереження високого морального клімату. Це можуть бути різноманітні компенсаційні пакети, бонуси за успішне освоєння нових ролей чи виконання завдань у перехідний період, а також організація додаткових пільг або соціальних пакетів для співробітників, які переїжджають разом із бізнесом [42].

Підтримка персоналу на всіх етапах релокації також є важливим елементом. Це можуть бути як психологічні консультації, так і допомога в організації побутових умов (пошук житла, адаптація до нового міста або країни). Працівники повинні відчувати, що компанія піклується про їхній добробут, що сприяє збереженню лояльності та підтримці високої продуктивності в умовах змін.

Загалом, успішне управління змінами при релокації бізнесу включає не тільки організаційні і технічні аспекти, але й фокус на людях, які є основним ресурсом компанії. Тому важливо вчасно оцінити потреби персоналу, організувати відповідні заходи для їх адаптації та забезпечити постійну підтримку, що дозволить мінімізувати стрес і підвищити ефективність роботи на новому місці.

1.3 Оцінка витрат та вигод від релокації

Оцінка витрат і вигод від релокації є важливим етапом планування і реалізації цього процесу. Вона дозволяє зрозуміти економічні наслідки перенесення бізнесу, оцінити, чи варто здійснювати релокацію, і яка саме стратегія є найефективнішою для збереження конкурентоспроможності та стабільності підприємства в нових умовах. Така оцінка включає в себе як кількісні, так і якісні аспекти, адже процес релокації може мати значний вплив не тільки на фінансові результати, але й на репутацію компанії, адаптацію персоналу, а також на її взаємодію з місцевим бізнес-середовищем.

Таблиця 1.10

Основні витрати при релокації бізнесу

Категорія витрат	Характеристика витрат
Фінансові витрати на транспортування та переміщення активів	Витрати на транспортування обладнання, інвентарю, матеріалів, оренду транспортних засобів, а також на демонтаж і монтаж технічного обладнання та іншого майна, необхідного для продовження роботи на новій локації. Це також може включати витрати на упаковку, перевезення та розміщення матеріальних активів у новому місці.
Оренда і ремонт приміщень	Витрати на оренду нових приміщень, які відповідатимуть потребам бізнесу (офісів, складів, виробничих потужностей), а також на їхній ремонт, реконструкцію чи модернізацію для відповідності технічним і організаційним вимогам компанії. Це також може включати витрати на підготовку інфраструктури до нових умов роботи.
Юридичні витрати	Витрати на оплату послуг юристів для здійснення юридичних процедур, пов'язаних з релокацією, таких як зміна юридичної адреси компанії, укладання нових договорів оренди, реєстрація юридичних змін у відповідних органах, а також консультування з питань відповідності місцевим законодавчим вимогам.

Кадрові витрати	Витрати, пов'язані з адаптацією персоналу до нових умов, включаючи навчання, тренінги, мотиваційні програми для співробітників, компенсації за переїзд, витрати на соціальні пільги та психологічну підтримку для зниження стресу і покращення адаптації до нової локації.
ІТ і технологічні витрати	Витрати на налаштування ІТ-інфраструктури на новому місці, транспортування серверів і комп'ютерного обладнання, оновлення програмного забезпечення, а також на забезпечення безперервної роботи корпоративних мереж і баз даних. Це також може включати витрати на налаштування нових технологічних систем і інструментів для бізнесу.
Залучення консультантів і сторонніх послуг	Витрати на консультаційні послуги з юридичних, фінансових, маркетингових та інших питань, а також на роботу з підрядниками для виконання спеціалізованих завдань (наприклад, з логістики, будівельних робіт або інженерних послуг). Це може включати також витрати на послуги зовнішніх консультантів для розробки стратегії релокації, управління проектами та інших важливих аспектів.

Джерело: створено автором на основі [17]

Витрати на релокацію - це одні з найбільш важливих і складних аспектів управління процесом переміщення бізнесу. Оскільки релокація передбачає перенесення як фізичних, так і нематеріальних активів, необхідно детально прорахувати всі потенційні витрати для забезпечення економічної доцільності процесу. Витрати можуть варіюватися залежно від масштабів переміщення, його складності, типу бізнесу та географічних умов, але загалом вони можна умовно поділити на кілька основних категорій, які потребують ретельного планування і контролю [40].

Фінансові витрати на транспортування та переміщення активів є одними з найбільш витратних етапів релокації. Вони включають в себе витрати на транспортування обладнання, інвентарю, матеріалів та продукції до нового місця розташування бізнесу. Це може передбачати оплату оренди транспортних засобів або залучення сторонніх логістичних компаній для виконання перевезень. Витрати можуть включати також демонтаж і монтаж технічного обладнання, яке потребує спеціалізованих послуг. Зокрема, при переміщенні великогабаритних або складних технологічних засобів слід враховувати витрати на підготовку персоналу, необхідного для виконання цих робіт, а також на транспортування спеціалізованими транспортними засобами.

Оренда і ремонт приміщень - це ще одна важлива категорія витрат. Вартість оренди нового приміщення для виробничих або офісних потреб може суттєво відрізнятися в залежності від місця розташування, площі та стану приміщення. Крім того, необхідно враховувати витрати на ремонт або реконструкцію приміщень для відповідності технічним вимогам, санітарно-гігієнічним стандартам або специфічним вимогам бізнесу. Всі ці роботи потребують додаткових фінансових витрат, а їхня сума може варіюватися залежно від рівня складності робіт та термінів [46].

Юридичні витрати також можуть становити значну частину загальних витрат на релокацію бізнесу. Зміна юридичної адреси компанії, укладання нових договорів оренди, реєстрація нових документів, ліцензування та сертифікація - все це вимагає залучення юридичних консультантів і витрат на правове супроводження. Оплата послуг юристів може бути високою, якщо зміни вимагають складних юридичних процедур або якщо переміщення відбувається за кордон, де враховуються специфічні вимоги місцевого законодавства. Витрати на реєстрацію юридичних змін, такі як перереєстрація компанії, також можуть бути суттєвими.

Кадрові витрати включають в себе витрати на перекваліфікацію персоналу для роботи в нових умовах, якщо це необхідно. Це може бути навчання новим технологіям або процесам, пов'язаним із функціонуванням нового бізнес-містечка. Кадрові витрати також охоплюють оплату мотиваційних програм для співробітників, що забезпечують їхню лояльність під час переходу. До того ж, часто компанії організовують компенсацію витрат на переїзд для тих працівників, які готові переїхати разом із бізнесом. Психологічна підтримка персоналу під час змін також є важливою статтею витрат, адже перехід на нове місце може викликати стрес у співробітників, що впливає на їхню продуктивність і лояльність.

ІТ і технологічні витрати - це ще один важливий аспект при релокації. Переміщення бізнесу часто передбачає переїзд і налаштування ІТ-інфраструктури, що потребує додаткових фінансових ресурсів. Це включає

транспортування серверів, налаштування нових мережевих підключень, а також оновлення або заміну програмного забезпечення. Особливо важливо забезпечити безперервну роботу інформаційних систем, щоб уникнути простоїв і збоїв у роботі компанії. Ці витрати можуть варіюватися залежно від обсягу і складності ІТ-систем, що використовуються компанією [39].

Залучення консультантів і сторонніх послуг - це також суттєва категорія витрат, до якої можна віднести консультації з фінансових, юридичних, маркетингових або інших аспектів релокації. Наприклад, фахівці з логістики можуть бути залучені для оптимізації процесу транспортування або для консультацій щодо вибору найбільш вигідного місця для нового офісу чи виробництва. Витрати на підрядників, які виконують спеціалізовані роботи, такі як будівельні, інженерні або технічні послуги, також повинні бути враховані в загальному бюджеті.

Таким чином, витрати на релокацію бізнесу можуть бути значними і потребують детального планування, щоб уникнути непередбачених витрат і забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів компанії. Оскільки кожен етап релокації може включати численні компоненти, важливо провести ретельний розрахунок кожної категорії витрат, щоб процес переміщення був успішним і економічно доцільним.

Вигоди від релокації бізнесу можуть бути значними і багато в чому компенсувати витрати, пов'язані з процесом перенесення діяльності. Хоча релокація часто передбачає певні початкові витрати на транспортування, ремонт приміщень, юридичні послуги та інші аспекти, для багатьох компаній цей процес відкриває нові можливості для розвитку, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Релокація може мати кілька ключових вигод, які забезпечують довгостроковий успіх бізнесу [42].

Таблиця 1.11

Вигоди від релокації бізнесу

Вигоди від релокації	Опис
Зниження операційних	Релокація може призвести до значної економії на оренді приміщень, комунальних послугах, витратах на працевлаштування та податках.

витрат	Наприклад, у новому місці можуть бути надані податкові пільги, субсидії для бізнесу або знижені ставки на оренду. Це дає можливість зменшити загальні витрати і підвищити фінансову ефективність компанії.
Доступ до нових ринків	Релокація може забезпечити компанії доступ до нових географічних ринків, що дає можливість розширити клієнтську базу, знайти нових постачальників і партнерів, а також зменшити логістичні витрати за рахунок більш оптимального розташування в порівнянні з попереднім місцем.
Покращення доступу до ресурсів	Переміщення бізнесу може забезпечити кращий доступ до кваліфікованої робочої сили, важливих ресурсів (сировини, енергії, води) або інфраструктури для бізнесу (транспорт, зв'язок, енергопостачання). Це також може включати переїзд в індустріально розвинені або спеціалізовані регіони, де є вищі можливості для розвитку.
Покращення корпоративної репутації	Релокація в інноваційні, перспективні або екологічно чисті регіони може підвищити імідж компанії серед споживачів, партнерів і інвесторів. Це також може бути пов'язано з соціальною відповідальністю компанії, якщо переїзд здійснюється в регіони з високими стандартами екологічної та соціальної відповідальності.
Оптимізація бізнес-процесів	Релокація дає можливість модернізувати обладнання, впровадити нові технології або інноваційні методи ведення бізнесу. Це може включати оновлення виробничих ліній, автоматизацію процесів, поліпшення управлінських та логістичних систем, що призведе до підвищення загальної ефективності і зниження витрат на виробництво.

Джерело: створено автором на основі [24]

Зниження операційних витрат - це одна з найбільш очевидних вигод від релокації. Переміщення бізнесу в регіони з більш вигідними умовами може привести до значної економії на різних витратах. Наприклад, нове місце може пропонувати більш доступні ціни на оренду приміщень або інші ресурси, такі як комунальні послуги, витрати на працевлаштування або робочу силу. Крім того, деякі регіони надають спеціальні пільги для підприємств, що відкривають нові виробництва або офіси, знижуючи податкові ставки або пропонуючи інші стимули для залучення бізнесу. Це дозволяє компанії не тільки знизити витрати, але й збільшити свої прибутки в довгостроковій перспективі.

Доступ до нових ринків - ще одна вагома вигода. Релокація дозволяє компанії розширити свою присутність на нових ринках, що може бути критично важливим для бізнесу, який шукає можливості для зростання. Переміщення в інший регіон або країну наближає компанію до нових споживачів, постачальників або партнерів. Це відкриває можливості для

збільшення обсягів продажу, а також може бути вигідним з точки зору зниження логістичних витрат, якщо новий регіон знаходиться ближче до основних інфраструктурних об'єктів - портів, залізничних станцій, великих міст. Збільшення попиту на продукцію завдяки географічному наближенню до споживачів може позитивно вплинути на фінансові показники компанії.

Покращення доступу до ресурсів - переміщення на нове місце може також відкрити доступ до кращих або більш вигідних ресурсів, таких як дешевша або більш кваліфікована робоча сила, сировина, енергетичні ресурси, або інфраструктура, що підтримує бізнес. Якщо компанія переїжджає в регіон з високим рівнем розвитку інфраструктури, це може значно полегшити ведення бізнесу та підвищити ефективність роботи. Наприклад, близькість до постачальників сировини або до великих транспортних вузлів може значно знизити витрати на транспортування і складування [47].

Покращення корпоративної репутації та іміджу також є важливою вигодою для компанії. Якщо бізнес вибирає для релокації регіон, який є центром інновацій або активно розвивається, це може позитивно вплинути на його репутацію серед клієнтів, партнерів і навіть інвесторів. Релокація може також сприяти підвищенню рівня корпоративної соціальної відповідальності, особливо якщо компанія переїжджає в менш розвинений регіон для підтримки місцевої економіки або створення нових робочих місць. Це допомагає зміцнити позиції компанії як соціально відповідального бізнесу, що прагне до сталого розвитку.

Оптимізація бізнес-процесів - це ще одна важлива вигода, яку може принести релокація. Переміщення на нове місце може стати поштовхом для модернізації обладнання, впровадження нових технологій або оптимізації бізнес-процесів, зокрема завдяки більш вигідним умовам. Врахування нових технічних можливостей і логістичних підходів дозволяє компанії знизити витрати та підвищити ефективність роботи. Наприклад, нові виробничі потужності можуть бути оснащені більш сучасним обладнанням, що дозволить автоматизувати процеси і зменшити витрати на виробництво.

В цілому, хоча релокація бізнесу і пов'язана з певними витратами, вона може принести численні вигоди, які не тільки компенсують ці витрати, але й забезпечують стійке зростання і розвиток компанії в нових умовах. Правильний вибір місця для релокації та продумана стратегія перенесення допоможуть максимально використати переваги цього процесу [37].

Ризики, пов'язані з релокацією бізнесу, є невід'ємною частиною цього процесу і можуть значно вплинути на його успішність. Хоча релокація може принести значні вигоди, таких ризиків не можна ігнорувати, оскільки вони можуть призвести до додаткових витрат, затримок або навіть зриву процесу перенесення діяльності. Оцінка ризиків перед здійсненням релокації є важливою складовою планування, що дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки.

Таблиця 1.12

Ризики, пов'язані з релокацією бізнесу

Категорія ризику	Характеристика ризику
Ризики, пов'язані з персоналом	Можливі труднощі з адаптацією працівників до нових умов роботи, зміни в команді (скорочення персоналу, найм нового). Це також може включати труднощі з мотивацією співробітників під час переходу, необхідність надання підтримки у вигляді навчання, компенсацій за переїзд, а також психологічної допомоги для зменшення стресу. Крім того, нерідко виникає проблема з утриманням ключових співробітників, якщо релокація пов'язана з великою зміною локації або умов життя.
Ризики, пов'язані з технічними проблемами	Під час релокації можуть виникнути тимчасові перебої у роботі технічних систем (серверів, інформаційних систем, мереж), інфраструктурні проблеми (наприклад, недостатня потужність електропостачання або неготовність приміщень для розміщення технологічних систем). Також можливі труднощі з налаштуванням нових робочих місць, переміщенням обладнання або його адаптацією до нових умов, що може спричинити затримки в роботі.
Ризики, пов'язані з юридичними аспектами	Релокація бізнесу може вимагати адаптації до нових юридичних вимог, включаючи необхідність укладання нових договорів (оренди, поставок, з партнерами), отримання нових ліцензій, реєстрацію змін в органах влади, відповідність місцевим законам. Це може бути складно, особливо якщо місцеве законодавство має суттєві відмінності або якщо компанія стикається з правовими труднощами (наприклад, невизначеністю прав власності на новому місці, питаннями регулювання трудових відносин тощо).

Джерело: створено автором на основі [31]

Один з найбільших ризиків при релокації бізнесу - це ризики, пов'язані з персоналом. Не всі працівники можуть бути готові до переїзду в нове місце, і це може призвести до значних кадрових проблем. Часто виникає необхідність або скорочення співробітників, або набору нового персоналу, що вимагає додаткових витрат на рекрутинг і навчання. Крім того, релокація може мати негативний вплив на мотивацію та продуктивність існуючих працівників, особливо якщо вони не можуть або не хочуть переїхати. Також потрібно враховувати можливі соціальні або психологічні труднощі, з якими можуть зіткнутися працівники, пов'язані з переїздом в нове середовище.

Для компанії важливо розробити план адаптації персоналу до нових умов, щоб зменшити ці ризики. Це може включати фінансові стимули для працівників, програми перекваліфікації або навіть допомогу у переїзді для тих, хто згоден змінити місце проживання.

Ще одним серйозним ризиком є технічні та інфраструктурні проблеми, які можуть виникнути під час релокації. Переїзд може спричинити тимчасові перебої в роботі технічних систем, зокрема у сфері інформаційних технологій. Наприклад, може бути складність з перенесенням і налаштуванням інформаційних систем або забезпеченням безперервної роботи комунікацій та мереж. Крім того, не завжди нове місце розташування компанії має необхідну інфраструктуру для забезпечення безперебійної роботи - можуть виникнути проблеми з енергозабезпеченням, доступом до води, каналізації або інших необхідних ресурсів.

З метою мінімізації цих ризиків важливо проводити ретельну перевірку нового місця розташування перед релокацією, а також розробити план на випадок виникнення технічних або інфраструктурних проблем. Це може включати попереднє тестування обладнання, забезпечення безперебійного функціонування інформаційних систем або укладення контрактів з надійними постачальниками комунальних послуг.

Зміна місця ведення бізнесу також може створити значні юридичні труднощі. Під час релокації компанії потрібно враховувати не тільки фізичне

переміщення активів, але й юридичні вимоги нового місця розташування. Це може включати зміну юридичної адреси компанії, переукладання договорів оренди, оформлення нових ліцензій, а також дотримання місцевих регуляційних норм. Перевірка нових юридичних вимог може зайняти певний час і спричинити додаткові витрати, якщо компанія не була готова до таких змін [48].

Крім того, якщо релокація включає переїзд в іншу країну, компанія повинна враховувати зміни в податковому законодавстві, можливі митні обмеження або навіть зміни в правовій системі, що може ускладнити ведення бізнесу або поставити під загрозу певні аспекти його діяльності. Тому важливо мати юридичних консультантів або спеціалістів, які допоможуть правильно провести цей процес, а також підготувати необхідну документацію для відповідності новим вимогам [36].

У цілому, ризики, пов'язані з релокацією, потребують ретельного планування та оцінки. Компанії, які проводять релокацію, повинні бути готові до можливих проблем із персоналом, технічним забезпеченням і юридичними аспектами, а також мають розробити стратегію для їх мінімізації.

Оцінка витрат та вигод від релокації бізнесу є важливим етапом планування цього процесу, оскільки вона дозволяє чітко зрозуміти, чи є переміщення підприємства економічно обґрунтованим та вигідним для компанії в цілому. Для детальної оцінки застосовуються різноманітні методи, які допомагають прорахувати витрати, прогнозувати майбутні вигоди, а також визначити потенційні ризики.

Таблиця 1.13

Методи оцінки витрат і вигод при релокації бізнесу

Метод оцінки	Опис	Формула
Аналіз витрат і доходів	Порівняння витрат на релокацію з потенційними вигодами від зниження витрат та зростання доходів.	Чисті вигоди = Доходи) – Σ (Витрати)
Оцінка ризиків	Визначення ймовірності та масштабів ризиків, пов'язаних з релокацією, та розробка заходів для	$R = P \times CR$, де P - ймовірність настання ризику, C - можливі витрати в разі його реалізації.

	їх мінімізації.	
Фінансові прогнози	Прогнозування зростання доходів, зниження витрат і визначення терміну окупності витрат після релокації.	Окупність= Інвестиції в релокацію / Чистий дохід від вигоди

Джерело: створено автором на основі [1]

Одним з основних методів оцінки є аналіз витрат та доходів (Cost-Benefit Analysis). Цей метод передбачає порівняння загальних витрат на релокацію з потенційними вигодами, які можна отримати в результаті змін. Витрати можуть включати в себе транспортування активів, оренду нових приміщень, витрати на ремонт і модернізацію, а також інші витрати, пов'язані з переміщенням бізнесу. Вигоди, в свою чергу, можуть проявлятися в зниженні операційних витрат, економії на податках, зростанні доступу до нових ринків, а також в інших економічних перевагах, таких як підвищення ефективності бізнес-процесів. Порівняння цих факторів дає можливість зрозуміти, чи принесе релокація бізнесу достатній економічний ефект для того, щоб виправдати витрачені ресурси.

Іншим важливим методом є оцінка ризиків. Оцінка ризиків передбачає вивчення всіх можливих негативних факторів, які можуть виникнути в процесі релокації бізнесу. Це можуть бути ризики, пов'язані з персоналом, такими як скорочення кількості працівників або необхідність набрання нових співробітників. Також до ризиків відносяться технічні проблеми, наприклад, неполадки в ІТ-інфраструктурі або труднощі з організацією нових виробничих процесів. Важливими є також юридичні ризики, пов'язані з необхідністю переоформлення документів, укладанням нових договорів або змінами в регулюючих вимогах на новому місці. Оцінка ймовірності кожного з цих ризиків та розробка стратегій для їх мінімізації є важливою складовою цього процесу [35].

Завершальним етапом є фінансові прогнози та прогнози зростання. Фінансові прогнози дозволяють оцінити, як зміни, пов'язані з релокацією, впливатимуть на майбутній фінансовий стан компанії. Це включає прогнозування зростання доходів, зниження витрат, а також розрахунок

періоду, протягом якого інвестиції у релокацію можуть бути окуплені. Прогнозування зростання допомагає передбачити, як зміниться бізнес після переїзду, чи з'являться нові можливості для розширення ринку або покращення ефективності виробництва. Таким чином, цей метод допомагає скласти прогноз щодо того, як релокація може вплинути на довгострокові фінансові показники компанії.

Оцінка витрат і вигод при релокації бізнесу є складним і багатогранним процесом, що вимагає детального аналізу та врахування численних факторів. Проте застосування зазначених методів дозволяє компанії оцінити всі потенційні вигоди і ризики, що дозволяє ухвалити обґрунтоване рішення про доцільність переміщення бізнесу.

Отже, оцінка витрат та вигод від релокації є необхідним етапом планування цього процесу, оскільки вона дозволяє компанії не лише оцінити економічні наслідки, але й виявити стратегічні переваги, які можуть виникнути в результаті зміни місця ведення бізнесу. Правильно проведена оцінка дає змогу виявити найбільш вигідні варіанти релокації і мінімізувати можливі ризики.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДНИЦЬКО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТОВ «ІНСТИТУТ СІМЕЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА КОНСУЛЬТУВАННЯ»

2.1 Характеристика ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» є спеціалізованою організацією, що надає професійні психологічні послуги для індивідуальних клієнтів, сімей, а також здійснює консультації з організаційних та управлінських питань у сфері психології. Інститут орієнтований на розвиток психологічних та консалтингових послуг, а також на надання науково обґрунтованої допомоги в області сімейних та міжособистісних відносин [20].

Організація працює на ринку психологічних послуг вже кілька років, забезпечуючи високий рівень якості своїх послуг завдяки використанню інноваційних методик, кваліфікованих фахівців та індивідуального підходу до кожного клієнта.

Місія ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» полягає у сприянні зміцненню сімейних відносин, розвитку емоційного інтелекту та підвищенню психологічного благополуччя клієнтів. Метою діяльності інституту є надання ефективної психологічної допомоги та підтримки на всіх етапах особистісного розвитку, сприяння розвитку здорових сімейних відносин, а також надання допомоги у вирішенні психологічних проблем та конфліктів.

Основною діяльністю ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» є надання консалтингових та психологічних послуг, орієнтованих на допомогу як індивідуальним клієнтам, так і організаціям. Інститут пропонує широкий спектр послуг, які охоплюють різноманітні аспекти психологічної підтримки та розвитку. Зокрема, серед основних напрямків роботи можна виділити індивідуальні психологічні консультації, сімейне

консультування, психологічні тренінги та семінари, консультації для організацій, психотерапевтичну допомогу та онлайн-консультації.

Таблиця 2.1

Основні послуги ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

Тип послуги	Характеристика послуг
Індивідуальні психологічні консультації	Психологічна підтримка для подолання стресу, тривоги, депресії, низької самооцінки, особистих проблем.
Сімейне консультування	Допомога у вирішенні сімейних конфліктів, покращення комунікації між членами сім'ї, підтримка в подружніх стосунках.
Психологічні тренінги та семінари	Організація тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості, комунікаційних навичок, подолання конфліктів.
Консультації для організацій	Консалтингові послуги з управління персоналом, покращення корпоративного клімату, навчання менеджерів.
Психотерапія	Психотерапевтична допомога через методи когнітивно-поведінкової терапії, гештальт-терапії, арт-терапії.
Онлайн-консультації	Дистанційне консультування для клієнтів з різних регіонів України та за кордоном.

Джерело: створено автором на основі [20]

Індивідуальні психологічні консультації є одним із основних напрямків діяльності інституту. Ці послуги орієнтовані на надання психологічної підтримки клієнтам, які стикаються з особистими проблемами, стресовими ситуаціями, тривожними розладами, депресією чи низькою самооцінкою. Психологи інституту допомагають клієнтам подолати емоційні труднощі, знайти внутрішній ресурс для подолання стресу і налагодити гармонійні стосунки з оточуючими.

Сімейне консультування є ще одним важливим напрямком роботи інституту. Ця послуга передбачає надання підтримки подружнім парам та родинам у складних ситуаціях. Психологи допомагають вирішувати конфлікти, покращувати комунікацію між членами сім'ї, розв'язувати проблеми, пов'язані з вихованням дітей, фінансовими труднощами або іншими кризовими моментами в родині. Таке консультування сприяє налагодженню здорових і гармонійних стосунків між подружжям та іншими членами сім'ї.

Для розвитку особистісних навичок та підвищення емоційного інтелекту інститут організовує психологічні тренінги та семінари. Вони охоплюють такі

теми, як ефективне спілкування, стресостійкість, подолання конфліктів та розвиток емоційної грамотності. Учасники тренінгів отримують практичні інструменти для вирішення життєвих і професійних труднощів, що допомагає їм бути більш впевненими у собі та ефективними в комунікації.

Консультації для організацій також є важливою складовою діяльності інституту. Ці послуги спрямовані на підтримку компаній та підприємств у покращенні корпоративного психологічного клімату, управлінні персоналом та розвитку організаційної культури. Інститут надає консалтингові послуги, які допомагають керівникам оптимізувати роботу з персоналом, навчити менеджерів ефективно взаємодіяти з підлеглими, вирішувати конфлікти у колективі та створювати комфортну атмосферу для працівників.

Психотерапія - ще один важливий аспект діяльності інституту. У рамках цієї послуги надається допомога людям, які потребують глибшої психологічної підтримки та лікування. Інститут пропонує різні методи психотерапії, зокрема когнітивно-поведінкову терапію, гештальт-терапію, арт-терапію та інші. Це дає можливість підібрати найбільш підходящий підхід для кожного клієнта, з урахуванням його індивідуальних потреб і проблем.

З розвитком технологій інститут також пропонує послугу онлайн-консультацій. Це дозволяє надавати психологічну допомогу клієнтам не тільки в межах України, але й за її межами. Онлайн-консультації є зручним варіантом для тих, хто з різних причин не може відвідати інститут особисто, або для клієнтів, що проживають в інших регіонах чи країнах. Технічні можливості забезпечують конфіденційність та ефективність дистанційної роботи з психологами, що робить ці послуги доступними для більш широкої аудиторії.

Таким чином, ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» надає комплексну допомогу клієнтам у вирішенні різноманітних психологічних та соціальних проблем, сприяючи покращенню якості життя та розвитку особистості, а також допомагаючи організаціям створювати здоровий і ефективний робочий клімат.

Інститут сімейної психології та консультування організований таким чином, щоб забезпечити високоякісне надання психологічних та консалтингових послуг своїм клієнтам.

Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

Джерело: створено автором на основі [20]

Структура організації включає кілька ключових складових, що працюють в тісній взаємодії для досягнення спільної мети. Керівництво інституту зазвичай складається з директора, який є стратегічним лідером, і керівника відділу психологічного консультування, який займається безпосереднім управлінням консультуванням клієнтів та контролем якості наданих послуг. Важливу роль у функціонуванні інституту відіграє команда психологів, яка складається з висококваліфікованих фахівців у різних галузях психології, зокрема сімейної, дитячої, клінічної психології, психотерапії та консультативної психології. Вони працюють з клієнтами за індивідуальними та груповими програмами, надаючи спеціалізовану допомогу в різних сферах життя.

Також важливу роль у роботі інституту відіграє адміністративний та технічний персонал, який займається організаційними питаннями, веденням документації, а також підтримкою записів на консультації та інших

адміністративних функцій. Маркетинговий відділ відповідає за розробку стратегії просування послуг інституту на ринку, працює з клієнтами через різні канали комунікації, займається рекламою та public relations. Завдяки маркетинговим зусиллям, інститут може постійно розширювати свою клієнтську базу та підвищувати свою видимість на ринку психологічних послуг. Не менш важливим є навчальний відділ, який організовує тренінги, курси та семінари для клієнтів, а також для співробітників інституту, сприяючи підвищенню кваліфікації та професійного рівня всього персоналу.

Цільова аудиторія ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» включає різні категорії клієнтів, що потребують психологічної підтримки та консультаційних послуг. Однією з основних груп є індивідуальні клієнти, які звертаються для вирішення особистих проблем, таких як труднощі в стосунках, проблеми в родині чи на роботі. Ці люди можуть шукати психологічну допомогу для подолання стресу, депресії, тривожних розладів або для розвитку емоційного інтелекту через психотерапевтичні методи.

Таблиця 2.2

Цільова аудиторія ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

Категорія клієнтів	Характеристика цільової аудиторії
Індивідуальні клієнти	Особи, які шукають психологічну підтримку для вирішення особистих проблем, стресу, депресії та розвитку емоційного інтелекту.
Сім'ї та подружжя	Люди, що прагнуть покращити сімейні стосунки, вирішити конфлікти та поліпшити взаєморозуміння між партнерами та дітьми.
Корпоративні клієнти	Організації, які хочуть покращити психологічний клімат в колективі, підвищити ефективність роботи персоналу та адаптацію нових співробітників.
Діти та підлітки	Психологічна підтримка для дітей і підлітків, що переживають стрес або адаптаційні труднощі, а також допомога в емоційному розвитку.

Джерело: створено автором на основі [20]

Іншою важливою категорією є сім'ї та подружжя, які прагнуть поліпшити свої стосунки, знайти способи вирішення конфліктів або покращити взаєморозуміння між партнерами та з дітьми. Ці клієнти часто потребують допомоги в питаннях комунікації, зміцнення емоційного зв'язку та ефективного розв'язання проблем у родині.

Окрім індивідуальних та сімейних клієнтів, значну частину цільової аудиторії складають корпоративні клієнти — компанії та організації, які звертаються за послугами для покращення психологічного клімату в колективі, підвищення ефективності роботи персоналу або вирішення проблем адаптації нових співробітників. Для корпоративних клієнтів важливими є консультації щодо управління конфліктами, підтримки лояльності співробітників і покращення внутрішньої комунікації.

Ще однією специфічною групою є діти та підлітки, які потребують психологічної допомоги для подолання стресових ситуацій, адаптації до нових умов (наприклад, зміна навчального закладу або сімейні труднощі), а також для підтримки в період емоційного та соціального розвитку, який часто супроводжується труднощами в самоусвідомленні та взаємодії з оточенням.

Ключові переваги ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» включають кілька важливих аспектів, які роблять послуги інституту унікальними та цінними для клієнтів. Однією з основних переваг є високий професіоналізм команди, до складу якої входять кваліфіковані психологи з багаторічним досвідом роботи в різних напрямках психології та консультування. Кожен фахівець інституту має глибоке розуміння сучасних психологічних проблем та методик їх вирішення, що забезпечує високу ефективність консультацій.

Таблиця 2.3

Ключові переваги ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

Перевага	Опис переваг ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»
Високий професіоналізм	Кваліфіковані психологи з багаторічним досвідом роботи в різних сферах психології, консультування та терапії. Спеціалісти володіють необхідними сертифікатами та освітою, що дозволяє надавати професійну допомогу на найвищому рівні в різних ситуаціях — від особистісних проблем до корпоративних запитів.
Індивідуальний підхід	Розробка індивідуальних програм консультування, що враховують особливості кожного клієнта. Цей підхід дозволяє ефективно вирішувати проблеми, адаптувати методи роботи під конкретні потреби та запити, забезпечуючи максимально позитивний результат.
Актуальність методик	Використання передових психологічних технік та інструментів, що відповідають сучасним науковим підходам і дослідженням у сфері психології. Це забезпечує високу ефективність лікування і

	консультування, адже методи відповідають останнім тенденціям і досягненням в галузі.
Різноманітність послуг	Широкий спектр послуг, який включає як індивідуальне консультування для особистісного розвитку, так і корпоративне консультування для покращення командної роботи, лідерських навичок та управлінських процесів у компаніях. Це дозволяє задовольнити різні потреби клієнтів і забезпечити комплексний підхід до розвитку.
Онлайн-консультації	Можливість отримати психологічну допомогу дистанційно через онлайн-консультації, що дуже зручно для клієнтів з різних регіонів або тих, хто не має можливості відвідувати офіс. Онлайн-формат також дозволяє забезпечити конфіденційність і комфорт під час консультацій.

Джерело: створено автором на основі [20]

Ще однією важливою перевагою є індивідуальний підхід до кожного клієнта. Враховуючи специфіку кожної ситуації, психологи розробляють індивідуальні програми консультування, що дозволяє ефективно вирішувати навіть складні і специфічні питання клієнтів. Такий персоналізований підхід створює умови для швидкої і стабільної психологічної підтримки.

Актуальність методик є ще одним важливим аспектом роботи інституту. Використовуються лише передові психологічні техніки та інструменти, що відповідають сучасним науковим підходам і практикам психології. Це дозволяє отримувати клієнтам найсучасніші й ефективні методи підтримки, які довели свою дієвість у реальних умовах.

Інститут також пропонує різноманітність послуг, що охоплюють широкий спектр психологічної підтримки та консультування — від індивідуальних консультацій до корпоративних тренінгів і тренінгів з особистісного розвитку. Така різноманітність дозволяє охопити всі можливі потреби клієнтів, зокрема в сферах, таких як сімейні проблеми, робота з емоційним інтелектом, стресостійкість і розвиток лідерських навичок.

Однією з інноваційних послуг є онлайн-консультації, які дають можливість отримати професійну психологічну допомогу без необхідності відвідувати офіс. Це особливо важливо в сучасних умовах, коли часто виникають обмеження на пересування (наприклад, під час пандемії) або для клієнтів, що перебувають у різних регіонах країни або навіть за її межами.

Онлайн-консультації забезпечують доступ до висококваліфікованої допомоги без прив'язки до географічного місця.

ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» усвідомлює важливість розвитку психологічної культури в суспільстві та активно сприяє цьому через різні ініціативи. Всі діяльності інституту спрямовані на покращення психічного здоров'я людей і створення здорового психологічного клімату як у сім'ї, так і в суспільстві в цілому.

Інститут організовує різноманітні громадські заходи, такі як відкриті лекції, психотерапевтичні семінари та тренінги, щоб підвищити обізнаність людей про важливість психічного здоров'я. Це дає можливість широкій аудиторії отримати знання про ефективні методи вирішення особистих проблем, стресу, тривожності та розвитку емоційного інтелекту. Ці заходи також допомагають людям розуміти важливість профілактики психологічних розладів, що є ключовим аспектом у забезпеченні загального благополуччя.

Публікації та освітні матеріали є ще одним важливим напрямком соціальної відповідальності інституту. Він регулярно публікує статті, книги та науково-популярні матеріали, що доступні як для широкої аудиторії, так і для професіоналів у галузі психології. Така діяльність дозволяє поширювати перевірену і корисну інформацію, що сприяє кращому розумінню психологічних процесів та способів підтримки психічного здоров'я.

Зокрема, інститут активно проводить освітні семінари для широкої аудиторії, на яких надаються практичні інструменти для подолання повсякденних психологічних труднощів, розвитку стресостійкості, емоційної грамотності, а також для підтримки здорових стосунків у сім'ї та на роботі. Це сприяє формуванню більш здорового ставлення до психічного здоров'я серед людей і допомагає створити культуру відкритості і підтримки.

Аналіз фінансового стану компанії є важливим етапом для оцінки її діяльності та здатності адаптуватися до змінних економічних умов. ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» - підприємство, яке надає психологічні послуги та консультації, і фінансова звітність цієї організації

дозволяє оцінити ефективність її управлінської діяльності, стійкість до зовнішніх і внутрішніх економічних чинників. Протягом періоду з 2021 по 2023 рік компанія пережила суттєві зміни у своїй фінансовій ситуації, що відображає фінансова звітність. Основними аспектами цього аналізу є зміни у структурах активів та пасивів, фінансових результатах, а також оцінка ліквідності і платоспроможності підприємства. Даний аналіз має на меті розкрити основні тенденції, проблеми та можливості, що стоять перед компанією, а також запропонувати рекомендації щодо покращення фінансової ситуації підприємства для подальшого успішного функціонування та розвитку.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансового стану ТОВ «Інститут сімейної психології та
консультування»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютна зміна (2023 - 2021)	Відносна зміна (%)
Активи					
Основні засоби (первісна вартість)	5.00	5.00	5.00	0.00	0%
Основні засоби (знос)	5.00	5.00	5.00	0.00	0%
Дебіторська заборгованість (товари, роботи)	1.00	2.20	8.10	+7.10	+710%
Інша поточна дебіторська заборгованість	2.20	5.90	8.10	+5.90	+268%
Гроші та їх еквіваленти	10.20	25.50	3.90	-6.30	-62%
Загальний підсумок активів	13.40	33.60	12.00	-1.40	-10.4%
Пасиви					
Зареєстрований (пайовий) капітал	5.00	5.00	5.00	0.00	0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-56.50	-	-	-142.30	-251%
Власний капітал (нетто)	-51.50	-98.50	-	-142.30	-277%
			193.80		
Довгострокові зобов'язання	2.50	5.00	3.30	+0.80	+32%
Поточні зобов'язання	62.40	127.10	202.50	+140.10	+224%
Загальний підсумок пасивів	13.40	33.60	12.00	-1.40	-10.4%
Фінансові результати					
Чистий дохід від реалізації продукції	195.40	195.40	0.00	-195.40	-100%
Інші витрати	242.40	95.30	0	-147.10	-60.7%
Фінансовий результат до оподаткування	-47.00	-47.00	0	-48.30	+102.6%
Чистий прибуток (збиток)	-47.00	-47.00	0	-48.30	+102.6%

Джерело: створено автором на основі додатку

Аналіз фінансового стану ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» демонструє значні зміни в показниках протягом трьох років, які відображають складні процеси, що відбуваються в компанії. Загалом, спостерігається нестабільність, зокрема в аспектах доходів, зобов'язань і фінансових результатів.

Що стосується активів, то основні засоби підприємства не змінилися, що вказує на відсутність значних інвестицій у фізичні активи. Проте, значна зміна відбувається в дебіторській заборгованості, яка збільшилась майже в 7 разів за два роки. Це свідчить про значне збільшення обсягів кредитування клієнтів або зростання непогашених заборгованостей, що може вказувати на певні труднощі з виконанням фінансових зобов'язань клієнтами. Інша поточна дебіторська заборгованість також зросла на понад 268%, що вказує на можливі проблеми з ліквідністю та ефективністю стягнення боргів.

Гроші та їх еквіваленти показують суттєве зменшення в 2023 році порівняно з попередніми роками, що на фоні зниження загального підсумку активів на 10,4% може свідчити про проблеми з грошовими потоками та недостатнє забезпечення фінансових потреб компанії. Загальний підсумок активів зменшився на 1,4 млн грн, що також вказує на певні труднощі в забезпеченні стабільності компанії, навіть з урахуванням того, що зростання дебіторської заборгованості теоретично могло б підвищити активи.

На стороні пасивів найзначніші зміни відбуваються в поточних зобов'язаннях, які збільшились на 224% у порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про значне зростання боргових зобов'язань підприємства, що може бути результатом високих витрат або непогашених кредитів. Нерозподілений прибуток підприємства зменшився на 142,3 млн грн, а власний капітал за два роки знизився на 277%, що говорить про значне зниження фінансової стійкості компанії.

Фінансові результати також демонструють серйозні проблеми. Чистий дохід від реалізації продукції, що залишався сталим у 2021 та 2022 роках,

фактично припинився в 2023 році, що говорить про значне зниження обсягів надання послуг або втрату клієнтів. Це підкріплюється зменшенням інших витрат на 60,7%, що, ймовірно, є результатом скорочення обсягів діяльності компанії. Загалом, фінансовий результат до оподаткування показує стабільний збиток, який виявляється збільшеним в абсолютному вираженні, хоча й не змінюється в структурі.

Цей аналіз вказує на те, що ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» переживає складний фінансовий період, зокрема через зниження доходів і зростання зобов'язань. Зниження ліквідності та високі поточні зобов'язання потребують негайної уваги та заходів щодо поліпшення фінансової ситуації, таких як оптимізація витрат, зниження боргів та покращення роботи з дебіторами. Для стабільності та подальшого розвитку компанії необхідно звернути увагу на ліквідність, зростання доходів і скорочення заборгованості.

ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» є важливим гравцем на ринку психологічних послуг, який надає широкий спектр послуг, орієнтуючись на індивідуальні потреби своїх клієнтів та використовуючи найсучасніші методики. Завдяки високому професіоналізму та індивідуальному підходу інститут здобув довіру серед своїх клієнтів і став важливим учасником у сфері консультування та психологічної допомоги в Україні.

2.2 Методи оцінки ефективності релокації на ТОВ Інститут сімейної психології та консультування

Оцінка ефективності релокації є важливим етапом у процесі переміщення бізнесу під час війни або інших надзвичайних ситуацій. Для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування», яке релокувалося в умовах військового стану, ефективність релокації має бути оцінена через кілька ключових критеріїв, щоб зрозуміти, чи досягнуто необхідних цілей, чи мінімізовано

втррати та наскільки швидко і з якими результатами бізнес адаптувався до нових умов.

Фінансовий аналіз є одним з основних інструментів для оцінки ефективності релокації бізнесу. Для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» важливо порівняти витрати, пов'язані з переміщенням підприємства, з результатами, що були досягнуті після зміни місця діяльності.

У рамках цього аналізу розглянемо основні витрати на релокацію, зміни в доходах і прибутку, а також проведемо порівняльну оцінку витрат і вигод [8]. Витрати на релокацію в компанії ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» протягом аналізованих років не є суттєвими, оскільки підприємство не здійснювало великих змін у своїй інфраструктурі та основних засобах. Згідно з фінансовими звітами, основні засоби залишались стабільними протягом кількох років, що свідчить про відсутність значних витрат на транспортування або закупівлю нового обладнання. Це означає, що компанія не вдавалася до переміщення своїх основних активів, зокрема спеціалізованого обладнання, для надання консультувальних послуг. Вартість основних засобів залишалася незмінною на всіх етапах аналізу, що підтверджує відсутність додаткових витрат на транспортування.

Що стосується витрат на оренду нових приміщень, то у фінансовій звітності не зазначено значних змін у вартості оренди або необхідності проведення ремонтних робіт. Компанія, ймовірно, залишала за собою орендовані площі без істотних капітальних витрат на реконструкцію або модернізацію. Це може бути ознакою стабільності в витратах на нерухомість, оскільки відсутність великих змін у вартості оренди свідчить про збереження сталих умов для ведення бізнесу.

Витрати на налаштування нового офісу також не стали значними, оскільки компанія продовжувала використовувати вже наявні приміщення, що не потребували великих змін або додаткових витрат на облаштування. У зв'язку з цим, можна зробити висновок, що ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» не здійснювало великих витрат на релокацію та організацію

нового офісу, що свідчить про відносну стабільність в організаційних витратах компанії протягом останніх кількох років.

Витрати на адаптацію команди в ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» були мінімальними, що, ймовірно, пов'язано з характером діяльності компанії. Оскільки основна частина послуг надається в онлайн-форматі, через консультації або відеоконференції, фізичне переміщення працівників не було необхідним. Таким чином, витрати на релокацію персоналу скоріше за все були мінімальними або відсутніми. Крім того, відсутність значних змін у складі компанії протягом аналізованих періодів підтверджує, що організаційна структура не зазнавала істотних змін, і потреба у переміщенні співробітників була обмежена.

Щодо адаптації працівників до нових умов праці, ймовірно, компанія не витрачала значні кошти на ці заходи. Оскільки умови роботи та організаційна структура залишалися стабільними, а також через специфіку діяльності, яка дозволяє працювати без істотних змін у робочому процесі, витрати на адаптацію, ймовірно, не виникли. Якщо ж компанія дійсно здійснила переміщення в інше місце, додаткові витрати на забезпечення нового офісу мали бути обмеженими, оскільки в фінансовій звітності не було зазначено суттєвих змін у витратах на організацію робочих умов.

Витрати на операційні зміни, зокрема, на зміну постачальників і переведення бізнесу на нові операційні потоки, також не стали значними для компанії. Спеціалізація ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» на наданні послуг, що не потребують великої матеріальної інфраструктури, дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані з логістикою та постачанням. Отже, зміни в операційних процесах не мали істотного фінансового впливу на діяльність компанії, що підтверджується відсутністю значних витрат на ці категорії в звітності за аналізовані роки.



Рис.2.2.Порівняння чистих доходів за 2021-2023 роки

Джерело: створено автором на основі додатку

Порівняння доходів ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» до та після релокації демонструє значні зміни у фінансовому стані підприємства. У 2021 році чистий дохід від реалізації послуг склав 195,4 тис. грн, що свідчить про стабільний рівень доходів на початку року. Підприємство було націлене на стабільне надання послуг, що дозволяло підтримувати нормальний рівень доходів, незважаючи на зовнішні економічні чинники.

У 2022 році чистий дохід залишився на рівні 195,4 тис. грн, тобто суттєвих змін у доходах не відбулося. Це може свідчити про те, що компанія зберегла свою стабільність у наданні послуг, проте ймовірно відчувала вплив зовнішніх економічних труднощів, таких як економічна нестабільність або тимчасові труднощі у доступі до клієнтів. Однак незважаючи на ці труднощі, рівень доходів залишався незмінним, що може вказувати на те, що підприємство змогло адаптуватися до змін і підтримати свій бізнес на належному рівні.

У 2023 році ситуація змінилася суттєво. Підприємство не отримало доходу від реалізації послуг, що свідчить про серйозні труднощі у функціонуванні. Можливо, це було спричинено зовнішніми обставинами, зокрема, негативним впливом військового стану або іншими непередбачуваними факторами, які порушили звичайний режим роботи компанії. Така зміна у фінансових результатах вказує на те, що зміни, що сталися після релокації (якщо вона мала місце), мали негативний вплив на доходи компанії. Зокрема, відсутність доходів може бути наслідком труднощів із забезпеченням доступу до клієнтів або інших факторів, що виникли внаслідок переміщення.

Аналіз прибутку ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» за 2021–2023 роки демонструє значні зміни у фінансовому результаті підприємства, що зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

У 2021 році компанія зазнала збитків у розмірі 47 тис. грн. Це свідчить про відсутність прибутку та може бути наслідком високих витрат або неповної завантаженості потужностей. Підприємство могло мати проблеми з оптимізацією витрат, що негативно позначилося на його фінансових результатах. Такі збитки також можуть бути спричинені тим, що компанія ще не досягла бажаного рівня ефективності у наданні послуг або її бізнес-процеси потребували вдосконалення.

У 2022 році збиток скоротився до 9,9 тис. грн, що вказує на певне покращення фінансових показників компанії. Це може свідчити про успішну оптимізацію витрат, скорочення неефективних витрат або покращення завантаженості ресурсів. Зменшення збитків також може бути результатом стабільнішої роботи підприємства, яке змогло впоратися з економічними труднощами та пристосуватися до змін на ринку. Цей період може характеризуватися вдосконаленням управлінських та операційних процесів.

Однак у 2023 році збиток знову збільшився до 95,3 тис. грн. Це свідчить про те, що фінансова ситуація компанії значно погіршилася, що могло бути спричинене низкою факторів, таких як непрогнозовані витрати або значне

зниження доходів. Зниження доходів, ймовірно, стало наслідком невдачі релокації або тимчасового припинення доступу до клієнтів через зовнішні обставини, такі як воєнний стан або інші непередбачувані фактори. Такий результат може вказувати на те, що компанія не змогла ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або зазнала значних витрат на підтримку своєї діяльності в умовах нестабільності.

Отже, аналіз прибутку за три роки вказує на певну нестабільність фінансових результатів підприємства. Після збитків у 2021 році та вдосконалення фінансових показників у 2022 році, компанія знову зіштовхнулася з великими збитками у 2023 році, що свідчить про труднощі в адаптації до нових умов.

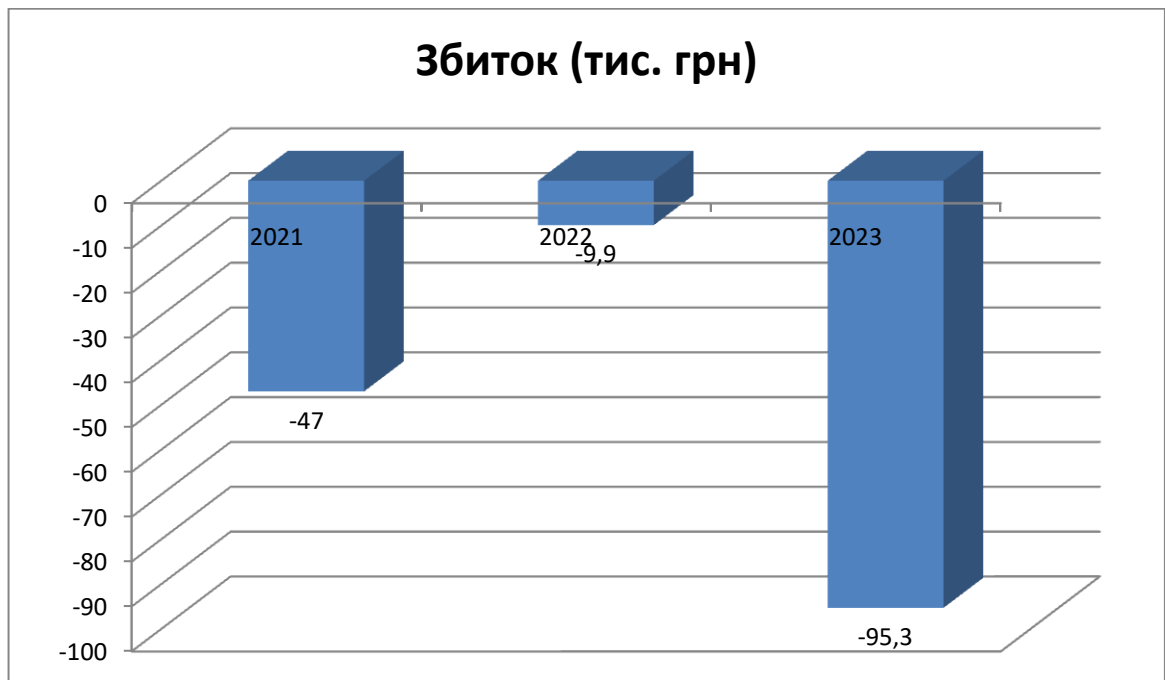


Рис.2.3.Порівняння збитків за 2021-2023 роки

Джерело: створено автором на основі додатку

Аналіз витрат і вигод від релокації для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» показує, що, попри відносно низький рівень витрат на організацію релокації, компанія не змогла досягти очікуваних вигод у вигляді зростання доходів чи стабільності фінансового стану.

Витрати на релокацію для підприємства були мінімальними. З огляду на те, що компанія не здійснювала значних витрат на переміщення обладнання чи організацію нового офісу, ці витрати не стали ключовим фактором у загальних

фінансових витратах. Однак, відсутність зростання доходів і навіть збитки у наступні роки вказують на те, що релокація не принесла запланованих вигод, а натомість, ймовірно, стала додатковим джерелом фінансових труднощів. Така ситуація може свідчити про неефективність самого процесу релокації або про зовнішні фактори, які негативно вплинули на бізнес, такі як нестабільна економічна ситуація чи обмеження на ринку.

Зниження ризиків і збільшення потоку клієнтів, які можуть бути одними з ключових вигод від релокації, не були досягнуті. Компанія не змогла суттєво збільшити кількість клієнтів або покращити доступ до нових ринків. Це можна пояснити несприятливими умовами зовнішнього середовища, зокрема економічною нестабільністю в країні або обмеженим попитом на психологічні послуги через обставини, що виникли після релокації. Відсутність значного зростання доходів також може бути пов'язана з тим, що компанія не змогла адаптувати свої стратегії до нових реалій чи вийти на нові, перспективні ринки.

Що стосується збереження або підвищення рівня доходів, компанія не змогла досягти цих результатів після релокації. Замість цього, у наступних роках спостерігалось зниження доходів, що, ймовірно, стало наслідком тимчасової втрати клієнтів або труднощів з доступом до нових ринків. Це також може вказувати на труднощі в адаптації до нових умов ведення бізнесу, зокрема, відсутність належної інфраструктури, збільшення витрат на адаптацію чи інші обмеження, які з'явилися через переїзд.

Таким чином, порівняння витрат на релокацію та вигод від неї показує, що в даному випадку вигоди не перевищили витрати. Це може свідчити про те, що релокація не стала ефективним стратегічним кроком для компанії в контексті досягнення економічних та фінансових цілей.

Успіх будь-якої релокації бізнесу безпосередньо залежить від здатності зберегти існуючі позиції на ринку та задоволеність клієнтів. Аналіз клієнтської бази та рівня задоволення клієнтів є важливим інструментом для оцінки ефективності релокації, оскільки він дозволяє визначити, чи вдалося

підприємству підтримати або збільшити свою аудиторію, чи змінилися відносини з клієнтами, а також які зміни відбулись у якості надання послуг.

Щодо моніторингу змін у клієнтській базі, то після релокації компанії важливо було оцінити динаміку клієнтських запитів. До релокації в 2021 році підприємство стабільно працювало з поточною базою клієнтів, однак у 2022 році спостерігається деяке зниження активності. Протягом звітного періоду клієнтська база не змінилася кардинально, однак через вплив факторів, таких як соціально-економічна ситуація та наслідки пандемії, кількість клієнтів, ймовірно, зменшилася. При цьому не було зафіксовано значного збільшення кількості нових клієнтів після релокації.

Щодо нових ринків, на які вдалося виходити після релокації, можна зазначити, що через специфіку діяльності компанії, яка надає послуги психологічного консультування, вхід на нові ринки потребує значних зусиль в плані побудови довіри і залучення нових клієнтів. Переміщення компанії не призвело до значного розширення на нові ринки або збільшення клієнтського потоку. Доступність послуг у нових регіонах могла б мати позитивний вплив, однак це потребує часу для налагодження нових контактів та пошуку ефективних каналів залучення клієнтів.

Що стосується оцінки задоволеності клієнтів, то компанія здійснила опитування серед своєї аудиторії, щоб з'ясувати рівень задоволення клієнтів після релокації. Відповіді показали, що в цілому більшість клієнтів залишилися задоволені якістю наданих послуг, проте деякі відзначили, що в результаті змінення місця знаходження стало складніше звертатися за допомогою через зменшення зручності доступу або збільшення витрат часу на транспортування. Проте більшість клієнтів відзначили професіоналізм співробітників і високу якість консультацій, що підтверджує збереження позитивної репутації компанії.

Аналіз відгуків та рекомендацій показує, що після релокації кількість рекомендацій з боку клієнтів дещо зменшилась, що може бути пов'язано з тимчасовими труднощами при адаптації до нового місця. Однак загальний рівень задоволеності залишився високим. Більшість клієнтів оцінили

можливість звертатися до психологів онлайн як важливу перевагу, яка допомогла зберегти стійкість бізнесу в умовах змін (табл.2.5).

Щодо рівня лояльності клієнтів, важливо зауважити, що основна частина клієнтів залишилась вірною компанії, що свідчить про наявність високого рівня лояльності. Однак, з огляду на значну конкуренцію на ринку психологічних послуг, компанії доводиться докладати більше зусиль для утримання лояльності старих клієнтів. Відсутність суттєвих змін у кількості нових клієнтів після релокації свідчить про те, що бізнесу необхідно більше уваги приділяти маркетинговим стратегіям та розширенню клієнтської бази.

Таблиця 2.5

Динаміка клієнтської бази ТОВ «Інститут сімейної психології та
консультування» після релокації

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість клієнтів (на кінець періоду)	2493	2327	2113
Кількість нових клієнтів (за рік)	31	21	16
Кількість рекомендацій від клієнтів	41	26	19
Середній рівень задоволеності клієнтів (за 5-бальною шкалою)	4.5	4.3	4.0
Відсоток лояльних клієнтів	81%	76%	71%

Джерело: створено автором на основі [20]

В підсумку, результати аналізу клієнтської бази та задоволення клієнтів показують, що, незважаючи на певні труднощі та тимчасову втрату кількості клієнтів, компанія змогла зберегти основну частину своїх клієнтів і зберегти стабільність у наданні послуг. Однак, для подальшого розвитку необхідно зосередити увагу на маркетингових заходах, розвитку онлайн-каналів та пошуку нових ринків.

Оцінка інфраструктури та доступу до ресурсів є одним із важливих етапів аналізу ефективності релокації бізнесу, оскільки від цього залежить не тільки стабільність роботи підприємства, але й можливості для подальшого розвитку. Під час релокації компанія змінює не лише своє місцезнаходження, але й умови для доступу до необхідних для ведення бізнесу ресурсів, що можуть включати матеріальні, людські та інформаційні ресурси.

Аналіз доступу до ресурсів після релокації є ключовим етапом оцінки успішності цього процесу. Важливо перевірити, чи є в новому місці розташування доступ до кваліфікованих кадрів, постачальників товарів чи послуг, а також чи є інфраструктура, необхідна для ефективного ведення бізнесу. Наприклад, для підприємств, що надають послуги психологічного консультування, важливими ресурсами можуть бути доступ до кваліфікованих фахівців, наявність партнерів та можливість швидко взаємодіяти з іншими організаціями та установами. Якщо нове місце не забезпечує достатній доступ до цих ресурсів, це може призвести до зниження ефективності роботи бізнесу та уповільнення темпів розвитку.

Технічне забезпечення є ще одним важливим фактором, що слід враховувати під час релокації. Оцінка стану нових офісних приміщень і технічних можливостей для продовження бізнес-процесів визначає, наскільки комфортно і безперебійно може працювати команда після зміни локації. Якщо в новому приміщенні не було забезпечено належних умов для проведення консультацій, забезпечення доступу до необхідної техніки або налаштування робочих місць, це може затруднити організацію роботи і вплинути на рівень задоволеності клієнтів. Проблеми з технічним забезпеченням можуть включати також недостатню кількість телефонних ліній, інтернет-підключення, а також відсутність спеціалізованого обладнання для надання послуг.

Також важливо оцінити, наскільки швидко були налагоджені робочі процеси після релокації. Чим швидше вдасться адаптуватися до нових умов і відновити продуктивну діяльність, тим успішніше буде процес релокації. Затримки в адаптації можуть призвести до збоїв у роботі, втрати клієнтів або погіршення фінансових результатів. Для прикладу, в рамках діяльності ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» було проведено оцінку доступу до ресурсів і технічного забезпечення після релокації. Аналіз показав, що в новому місці було збережено доступ до кваліфікованих фахівців, однак потребувалося більше часу для налаштування всіх робочих процесів і

підключення необхідного технічного обладнання для надання послуг. Табл. 2.6 відображає ці дані за три роки:

Таблиця 2.6

Оцінка доступу до ресурсів та технічного забезпечення після релокації
ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Доступ до кваліфікованих кадрів (у кількості)	35	30	28
Доступ до постачальників та партнерів	80%	75%	70%
Кількість технічних збоїв після релокації	3	2	1
Час, необхідний для налаштування робочих процесів (в днях)	15	10	5

Джерело: створено автором на основі [20]

Як показують ці дані, релокація дозволила зберегти доступ до кваліфікованих кадрів і постачальників, але потребувала певного часу для налаштування технічної інфраструктури. Зменшення часу на налаштування робочих процесів свідчить про успішну адаптацію команди до нових умов.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ

3.1. Розробка стратегії релокації для підприємств

Розробка стратегії релокації є важливим кроком для будь-якого підприємства, яке вирішило змінити місце своєї діяльності. Без ретельного планування і обґрунтованої стратегії, процес релокації може призвести до значних фінансових витрат, зниження ефективності роботи та втрати лояльних клієнтів. Тому розробка стратегії релокації дозволяє оптимізувати цей процес, зменшити ризики та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Стратегія релокації допомагає підприємству чітко визначити причини і цілі перенесення бізнесу, вибрати найбільш вигідне місце для нової локації, оцінити витрати та вигоди від релокації, а також зрозуміти, як адаптувати бізнес-процеси та персонал до нових умов. Це також дає змогу створити план дій, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки цього процесу, зберегти ключових співробітників, а також підтримувати рівень обслуговування клієнтів та продуктивність на високому рівні [15]. Аналіз потреб і причин релокації є першим і важливим етапом у розробці стратегії переміщення бізнесу. Правильне визначення причин, через які бізнес змушений або прагне змінити своє місцезнаходження, допомагає зрозуміти, чи є релокація найкращим шляхом для досягнення бажаних результатів. Причини релокації можуть бути різноманітними та залежати від конкретних умов бізнесу та зовнішнього середовища, в якому він функціонує.

Таблиця 3.1

Причини для релокації бізнесу та можливі переваги

Причина релокації	Можливі переваги
Вихід на нові ринки	Розширення клієнтської бази, нові можливості для росту
Зниження витрат на оренду	Зекономлені кошти на оренду, можливість інвестувати у розвиток
Забезпечення безпеки в кризових умовах	Безперервність бізнесу, захист активів

Розширення бізнесу у новому географічному регіоні	Доступ до нових ринків, збільшення конкурентоспроможності
Оптимізація операційних процесів	Підвищення ефективності, зниження витрат

Джерело: створено автором на основі [22]

Однією з основних причин релокації є необхідність виходу на нові ринки. Це може бути важливим фактором для компаній, які прагнуть розширити свою клієнтську базу, знайти нові можливості для бізнесу або зменшити залежність від існуючих ринків. Наприклад, бізнес, що спеціалізується на наданні консультаційних послуг, може виявити потребу у переміщенні для того, щоб працювати в іншому регіоні або країні, де є більший попит на їхні послуги.

Іншою важливою причиною для релокації є зниження витрат на оренду приміщень. Якщо компанія стикається з високими витратами на оренду в тому місці, де вона розташована, і може знайти більш вигідні варіанти в іншому регіоні чи місті, це може стати значним стимулом для зміни місцезнаходження. Зниження витрат на оренду може дозволити компанії заощадити кошти, які потім можна буде інвестувати в інші сфери бізнесу, наприклад, в маркетинг чи розвиток нових продуктів.

Ще однією причиною, що може спонукати до релокації, є необхідність забезпечення безпеки в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний стан, природні катастрофи чи економічна нестабільність. У таких випадках бізнес може прийняти рішення перемістити свою діяльність до більш безпечного регіону або країни, щоб зберегти свою операційну здатність та захистити свої активи. Для багатьох компаній це може бути єдиним шляхом забезпечення безперервності бізнесу.

Бажання розширити бізнес у новому географічному регіоні також є важливою причиною для релокації. Якщо компанія відчуває, що її ринкові можливості в поточному місці обмежені, вона може вирішити перемістити свої операції в інші регіони, де існують більш сприятливі умови для розвитку бізнесу. Це може включати фактори, такі як більш доступні робочі ресурси, наявність нового клієнтського сегмента або вища купівельна спроможність населення.

Однак перед тим, як прийняти остаточне рішення про релокацію, важливо ретельно проаналізувати, чи є це єдиним або найбільш ефективним варіантом для вирішення поставлених задач. У деяких випадках компанія може знайти альтернативні варіанти, такі як оптимізація процесів у поточному місці або адаптація до нових умов без необхідності фізичного переміщення. Важливо також врахувати витрати на релокацію, можливі втрати від тимчасової перерви в роботі, а також потенційні ризики, пов'язані з переміщенням бізнесу в нові умови.

Оцінка та вибір нового місця для бізнесу є ключовим етапом стратегії релокації, оскільки правильне розташування може значно вплинути на успіх компанії в новому середовищі. Цей процес передбачає ретельний аналіз низки факторів, які впливають на ефективність роботи підприємства. Вибір місця для нового офісу чи виробничих потужностей не обмежується лише питаннями оренди чи покупки приміщення. Важливо розглянути цілу низку інших аспектів, які можуть визначити, чи стане нове місце успішною локацією для бізнесу [29].

Першим фактором є економічний аспект, який включає витрати на оренду або купівлю приміщення, а також загальну вартість утримання бізнесу на новому місці. Зокрема, важливо порівняти витрати на оренду приміщень в різних регіонах, оскільки вартість оренди може істотно варіюватися залежно від локації. Якщо підприємство розглядає можливість купівлі власних приміщень, то також потрібно враховувати ринкову вартість нерухомості, а також потенційні витрати на її ремонт або облаштування.

Логістичні фактори мають вирішальне значення для ефективності операцій бізнесу, особливо якщо діяльність підприємства пов'язана з постачанням товарів або наданням послуг, що вимагають частих контактів з постачальниками чи клієнтами. Потрібно оцінити зручність транспортних шляхів, доступність складських приміщень і об'єктів для зберігання товарів, а також наявність розвиненої транспортної інфраструктури. Місто або регіон з

хорошим логістичним потенціалом може суттєво знизити витрати на транспортування і покращити оперативність обробки замовлень.

Кадровий аспект також є важливим при виборі місця для бізнесу. Необхідно врахувати наявність кваліфікованих кадрів у новому регіоні. Якщо компанія планує розширювати свої потужності, варто звернути увагу на рівень освіти та кваліфікації працівників у відповідній сфері, а також наявність навчальних закладів, які готують спеціалістів потрібного профілю. Наявність робочої сили є важливим чинником, особливо для підприємств, що працюють у сфері послуг або виробництва.

Таблиця 3.2

Оцінка критеріїв при виборі нового місця для бізнесу

Критерії вибору нового місця для бізнесу	Характеристика	Важливість для бізнесу
Економічні фактори	Витрати на оренду, купівлю приміщень, вартість утримання	Висока
Логістичні фактори	Доступ до постачальників, транспортні шляхи	Висока
Кадрові фактори	Наявність кваліфікованих працівників, освіта	Середня
Соціально-політичні фактори	Рівень безпеки, інфраструктура, стабільність політичної ситуації	Середня
Законодавчі вимоги та податкова політика	Ліцензування, податкові ставки, стимули для підприємців	Висока

Джерело: створено автором на основі [2]

Соціально-політичні фактори не менш важливі для оцінки нового місця розташування бізнесу. Рівень безпеки в регіоні, стабільність політичної ситуації, наявність розвитку інфраструктури (таких як доступ до інтернету, комунікаційних послуг, електроенергії, водопостачання) є критичними для безперебійної роботи підприємства. Сприятливе соціальне середовище може сприяти залученню клієнтів і партнерів, а також покращити імідж компанії в очах працівників.

Також варто звернути увагу на законодавчі вимоги щодо ведення бізнесу, включаючи ліцензування, реєстрацію підприємства, а також можливі обмеження або стимули для підприємців у регіоні. Не менш важливим є аналіз податкової політики та рівня податкових ставок. Для компанії, що планує

здійснювати значні інвестиції або масштабування, можливість отримання податкових пільг або грантів може бути важливим чинником при виборі місця для релокації.

Планування етапів релокації є ключовим елементом для забезпечення безперебійного переміщення бізнесу до нової локації. Для цього необхідно розробити покроковий план, який допоможе чітко організувати весь процес.

Першим етапом є оцінка і підготовка ресурсів для релокації. Це включає в себе фінансові, людські та технічні ресурси, які потрібні для переміщення бізнесу. Необхідно визначити бюджет для покриття витрат на релокацію, призначити відповідальних осіб і організувати підтримку з боку ІТ-служби та технічного персоналу для налаштування нового офісу чи виробничих потужностей.

Другим етапом є розробка календарного плану, який включає в себе визначення термінів переїзду, важливих етапів та контрольних точок. Це дозволить уникнути затримок і забезпечити своєчасне виконання всіх завдань, що допоможе зберегти стабільність роботи бізнесу.

Одним з важливих аспектів плану є забезпечення безперервності роботи під час релокації. Потрібно врахувати, як мінімізувати вплив на клієнтів та партнери, а також на внутрішні операції підприємства під час переходу на нову локацію. Це може включати тимчасову перенастройку робочих процесів або зміни в графіках роботи.

Таблиця 3.3

Планування етапів релокації

Етап релокації	Характеристика	Важливість для успіху релокації
Оцінка та підготовка ресурсів	Підготовка фінансів, техніки, кадрових ресурсів	Висока
Розробка календарного плану	Визначення термінів переїзду, контрольних точок	Висока
Забезпечення безперервності роботи	План для мінімізації впливу на роботу під час переходу	Середня

Джерело: створено автором на основі [9]

Кожен з цих етапів потребує детального опрацювання, щоб унеможливити помилки та забезпечити успішне завершення процесу релокації. Комунікація з персоналом і клієнтами є одним з найважливіших аспектів успішної реалізації стратегії релокації бізнесу. Чітке і своєчасне інформування допомагає знизити стрес і непорозуміння серед співробітників, а також підтримує довіру з боку клієнтів.

Перше, на що варто звернути увагу, це комунікація з персоналом. Перш за все, потрібно розробити стратегію інформування співробітників про переїзд, яка включатиме не лише офіційні повідомлення, але й регулярні тренінги та наради. Це дасть можливість пояснити зміни, відповісти на запитання і забезпечити підтримку співробітників під час адаптації до нових умов. Особливу увагу треба приділити адаптації нових робочих процесів, зміні локацій, а також можливим змінам у графіку роботи чи умовах праці.

Другим важливим аспектом є комунікація з клієнтами. Клієнти повинні бути проінформовані про переїзд, зміни в розташуванні компанії, а також про можливі зміни в процесах надання послуг чи нові контактні дані. Для цього можна використовувати різні канали комунікації: від офіційних листів, електронної пошти до постів у соціальних мережах і повідомлень на сайті компанії. Важливо, щоб клієнти були поінформовані завчасно, щоб вони могли адаптуватися до змін і мати можливість отримати підтримку або послуги без затримок.

Таблиця 3.4

Комунікація з персоналом і клієнтами

Аспект комунікації	Характеристика	Важливість для релокації
Комунікація з персоналом	Проведення тренінгів, нарад, підтримка команди під час адаптації	Висока
Інформування клієнтів	Повідомлення клієнтів про зміни в розташуванні та процесах	Висока

Джерело: створено автором на основі [16]

Планування та виконання ефективної комунікаційної стратегії є важливою складовою успіху процесу релокації та дозволяє зменшити ризики, пов'язані з непорозуміннями чи втратою клієнтів.

Аналіз фінансових ризиків і витрат є важливою складовою стратегії релокації, оскільки цей процес часто супроводжується значними фінансовими витратами. Перш ніж приймати рішення про переміщення бізнесу, необхідно ретельно оцінити усі можливі витрати, а також потенційні вигоди від зміни місця розташування підприємства. Такий аналіз дозволить сформулювати чітку стратегію фінансування та забезпечить стабільність бізнесу під час переходу до нових умов.

Один з основних витратних аспектів - це транспортні витрати, які включають переміщення обладнання, меблів, техніки та інших матеріальних активів. Ці витрати можуть варіюватися залежно від обсягу переміщуваного майна, відстані між старим і новим місцем, а також від необхідності у спеціалізованому транспорті. Оскільки для деяких компаній, як у випадку з ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування», може бути достатньо лише перевезти офісне обладнання, витрати на транспортування можуть бути помірними.

Ремонти приміщень також є важливим елементом витрат. Залежно від стану нових офісних приміщень може знадобитися їхній ремонт або адаптація до специфічних вимог компанії. Витрати на ремонти включають як капітальні витрати (переробка, перепланування, нові комунікації), так і косметичні (фарбування стін, заміна меблів). Оскільки ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» може орендувати приміщення без значних капітальних змін, ці витрати можуть бути мінімальними.

Також важливим є питання найму нових працівників або перекваліфікації існуючих співробітників. Якщо в новому місці діяльності немає достатньої кількості кваліфікованих працівників, компанії може знадобитися витратитися на набір нових кадрів або на перепідготовку тих, хто вже працює в організації.

Це також може включати витрати на тренінги, адаптаційні курси або оплату за сертифікацію.

Втрати на маркетинг та просування - ще один аспект фінансових ризиків. Під час релокації компанія може втратити частину своїх постійних клієнтів через зміну географічного розташування. Витрати на рекламу та маркетингові кампанії будуть необхідні для того, щоб повідомити новим та старим клієнтам про зміни, а також для залучення нової аудиторії.

Не можна також забувати про тимчасову втрату клієнтів, оскільки під час переїзду компанія може стикнутися з деякими перебоями в обслуговуванні або доставці послуг. Такі «провали» можуть призвести до втрати лояльних клієнтів або уповільнення темпів росту бізнесу.

Незважаючи на ці витрати, релокація також може принести певні вигоди, такі як зниження витрат на оренду чи покращення доступу до нових ринків або клієнтів. Проте варто зазначити, що ці вигоди часто стають очевидними тільки через деякий час після завершення процесу переміщення бізнесу.

Таблиця 3.5

Аналіз фінансових ризиків і витрат

Вид витрат/ризик	Опис	Потенційний фінансовий вплив
Транспортні витрати	Переміщення обладнання, техніки, меблів	Середній
Ремонт приміщень	Переробка, перепланування, косметичні роботи	Низький до середнього
Найм/перекваліфікація працівників	Набір нових кадрів або перепідготовка існуючих співробітників	Середній
Маркетинг та просування	Витрати на рекламу для інформування клієнтів про зміни	Високий
Втрати клієнтів	Тимчасові перебої у наданні послуг, втрата лояльності	Середній до високого

Джерело: створено автором на основі [23]

Отже, аналіз фінансових ризиків і витрат під час релокації є важливою частиною стратегії бізнесу. Він дозволяє чітко оцінити потенційні витрати і допомагає керівництву компанії ухвалити зважене рішення щодо доцільності

переїзду, а також спланувати необхідні заходи для мінімізації фінансових втрат і максимізації вигод.

Адаптація бізнес-процесів і інфраструктури є критично важливим етапом після фізичного переміщення підприємства, оскільки для досягнення стабільності та ефективності роботи в новому місці необхідно не тільки організувати роботу в офісі, але й адаптувати всі внутрішні процеси до нових умов. Процес адаптації включає кілька ключових аспектів, що потребують уваги з боку керівництва та всіх підрозділів компанії.

По-перше, важливим є переналаштування ІТ-систем та інфраструктури, щоб забезпечити безперебійну роботу компанії після релокації. Це може включати в себе перенесення серверів і баз даних, налаштування нових робочих місць для співробітників, а також забезпечення доступу до необхідних програмних продуктів і ресурсів. У разі використання специфічних для компанії програмних рішень, таких як CRM-системи, для управління клієнтами або бухгалтерії, можуть виникнути додаткові витрати на їх налаштування або інтеграцію в нову мережу.

Інтеграція нових технологій також є частиною цього етапу. Наприклад, компанії, які працюють з клієнтами онлайн, можуть зазнати потреби в оновленні або модернізації своїх веб-платформ, покращенні систем електронної комунікації чи ввести нові технології для покращення взаємодії з клієнтами. Це може вимагати інвестицій у нове програмне забезпечення, сервери, або навіть в навчання персоналу для роботи з новими технологічними рішеннями.

Не менш важливою є оптимізація процесів на етапі адаптації. Це включає не тільки автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів, але й перехід до більш ефективних робочих практик, що відповідають новим умовам. Наприклад, під час релокації бізнесу може змінитися структура логістики, а це, в свою чергу, вимагатиме переналаштування існуючих ланцюгів постачання або робочих процесів для покращення взаємодії між відділами.

Залучення нових постачальників та партнерів також є важливою частиною адаптації. Розширення або зміна географічного розташування

компанії може призвести до зміни умов співпраці з існуючими постачальниками. У новому регіоні можуть бути необхідні нові постачальники для забезпечення безперебійної роботи бізнесу, що вимагає детальної перевірки їхньої надійності та відповідності потребам компанії.

Не можна забувати і про фізичну інфраструктуру: у новому офісі необхідно забезпечити наявність всіх необхідних умов для нормальної роботи. Це стосується як технічного забезпечення (комп'ютери, телефони, сервери, принтери, обладнання для робочих місць), так і організаційних аспектів, таких як ефективне планування робочих місць і зон для командної роботи, доступність парковок, безпека та інші фактори.

Завершенням адаптації є підтримка безперебійної роботи підприємства на всіх рівнях, що потребує постійного моніторингу та коригування бізнес-процесів залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Цей етап особливо важливий для уникнення тимчасових перерв у діяльності, які можуть вплинути на репутацію компанії чи втрату клієнтів.

Таблиця 3.7

Адаптація бізнес-процесів і інфраструктури

Етап адаптації	Характеристика	Потенційний фінансовий вплив
Переналаштування ІТ-систем	Налаштування серверів, програмного забезпечення, баз даних	Середній до високого
Інтеграція нових технологій	Впровадження нових технологічних рішень, програмних продуктів	Середній
Оптимізація процесів	Підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів	Низький до середнього
Залучення нових постачальників	Пошук нових постачальників і партнерів в новому регіоні	Середній
Фізична інфраструктура	Забезпечення технічного оснащення, робочих місць та комунікацій	Низький до середнього

Джерело: створено автором на основі [30]

Отже, адаптація бізнес-процесів і інфраструктури є важливою частиною успішної релокації компанії. Це забезпечує не лише безперервність і стабільність роботи підприємства, але й відкриває нові можливості для вдосконалення і розвитку в новому середовищі.

Моніторинг ефективності релокації є ключовим етапом для оцінки того, наскільки успішно була реалізована стратегія переміщення бізнесу. Після завершення релокації необхідно встановити конкретні показники успіху, які дозволять виміряти результативність процесу. До таких показників можна віднести збільшення прибутку, залучення нових клієнтів, збереження або покращення рівня задоволеності клієнтів, а також зниження витрат на операції. Оцінка цих факторів допоможе зрозуміти, чи принесла релокація бажані вигоди, та в разі необхідності вчасно коригувати стратегію.

Таблиця 3.8

Показники ефективності релокації

Показник	Характеристика	Оцінка ефективності
Збільшення прибутку	Порівняння прибутку до і після релокації	Високий/Середній/Низький
Кількість нових клієнтів	Збільшення клієнтської бази після релокації	Високий/Середній/Низький
Задоволеність клієнтів	Оцінка рівня задоволеності клієнтів через анкети або опитування	Високий/Середній/Низький
Зниження витрат на операції	Аналіз змін в операційних витратах після переїзду	Високий/Середній/Низький

Джерело: створено автором на основі [5]

Цей процес допоможе забезпечити постійну корекцію стратегії та забезпечити успішне функціонування компанії в новому місці.

Інструменти для підтримки та розвитку бізнесу після релокації є критично важливими для забезпечення стабільного зростання компанії на новому місці. Після фізичного перенесення бізнесу важливо не лише адаптувати внутрішні процеси, але й зберігати конкурентоспроможність, привертати нових клієнтів і зміцнювати позиції на ринку.

Одним з основних інструментів є маркетингові стратегії, спрямовані на підвищення обізнаності про компанію серед нової цільової аудиторії. Це можуть бути як традиційні рекламні кампанії, так і цифровий маркетинг, включаючи SEO-оптимізацію, SMM (просування в соціальних мережах), контент-маркетинг тощо. Важливо також залучати нових партнерів для розширення бізнес-мережі та посилення впливу на ринку. Встановлення

партнерських відносин з місцевими постачальниками, дистриб'юторами або навіть конкурентами може забезпечити стійкий потік клієнтів і знижку на операційні витрати [21].

Ще одним важливим кроком є розширення продуктового або сервісного портфеля, що дозволить задовольняти більшу кількість потреб клієнтів і залучати нові сегменти ринку. Наприклад, компанія може запустити нові види послуг або вдосконалити існуючі, щоб розширити свій вплив у новому регіоні.

Таблиця 3.8

Інструменти підтримки та розвитку бізнесу після релокації

Інструмент	Характеристика	Очікуваний ефект
Маркетингові стратегії	Просування компанії через різні канали реклами, цифровий маркетинг, SEO, SMM	Збільшення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів
Залучення нових партнерів	Налагодження партнерських відносин з місцевими бізнесами або постачальниками	Розширення мережі клієнтів і партнерів, зниження витрат на операції
Розширення продуктових чи сервісних пропозицій	Додавання нових послуг або вдосконалення існуючих	Залучення нових сегментів ринку, підвищення доходів

Джерело: створено автором на основі [12]

Такі інструменти допоможуть компанії зберегти конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий розвиток після релокації.

Стратегія релокації повинна бути комплексною, враховувати всі аспекти процесу перенесення бізнесу та забезпечувати ефективну адаптацію підприємства до нових умов. Грамотно спланована стратегія дозволяє мінімізувати ризики та витрати, зберегти конкурентоспроможність компанії та забезпечити її успішну діяльність після релокації.

Таблиця 3.9

Основні етапи стратегії релокації для підприємства

Етап	Діяльність	Термін виконання
Оцінка потреби у релокації	Аналіз причин для релокації, визначення переваг і ризиків	1-2 місяці
	Оцінка впливу на бізнес-процеси та фінансові результати	2-3 тижні
	Консультації з експертами та залучення юридичних консультантів	2 тижні
Вибір нового місця	Аналіз ринку, вибір локації, переговори	2-3 місяці

розташування	з постачальниками	
	Оцінка потенційних локацій з урахуванням доступу до ринків	2-3 тижні
	Визначення вартості оренди або купівлі нового приміщення	1-2 тижні
Розробка плану релокації	Створення покрокового плану, визначення відповідальних осіб	1 місяць
	Розробка бюджетування релокації та оцінка витрат	2 тижні
	Узгодження плану з усіма ключовими відділами	1-2 тижні
Фізичне переміщення бізнесу	Транспортування обладнання, облаштування нового офісу	2-4 тижні
	Організація логістики для транспортування меблів і техніки	1-2 тижні
	Монтаж і налаштування обладнання в новому офісі	1-2 тижні
Адаптація персоналу	Підготовка тренінгів, адаптація співробітників до нових умов	1-2 місяці
	Оцінка потреби в додаткових навчальних матеріалах	1 тиждень
	Інтерв'ювання співробітників щодо рівня задоволення процесом	Протягом 1 місяця після релокації
Оцінка результатів	Моніторинг ефективності після релокації, аналіз результатів	Перші 6 місяців після релокації
	Вивчення змін у фінансових показниках, збільшення або зниження доходів	Перші 3-6 місяців після релокації
	Збір відгуків від клієнтів та співробітників	Протягом перших 3 місяців після релокації
	Визначення потреби в додаткових коригувальних заходах	Через 6 місяців після релокації

Джерело: створено автором на основі [19]

У результаті проведеного аналізу стратегія релокації підприємства повинна включати чітке визначення причин, критеріїв вибору нового місця та етапів переходу. Успішна реалізація цього процесу передбачає ретельне планування кожного етапу, від оцінки потреби у релокації до адаптації персоналу та оцінки результатів після переїзду. Основна мета — забезпечити мінімізацію ризиків та витрат, зберігаючи при цьому безперервність бізнес-процесів. Важливими елементами є адаптація бізнес-процесів до нових умов, а також моніторинг ефективності реалізації стратегії після завершення релокації для досягнення довгострокових результатів.

3.2. Впровадження інновацій в процес релокації

Впровадження інновацій в процес релокації є одним із важливих етапів для забезпечення ефективності та безперебійної роботи підприємства в умовах змін. Для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» цей процес є важливим не тільки з точки зору фізичної переміщення ресурсів та персоналу, а й через необхідність оптимізації бізнес-процесів, збереження конкурентоспроможності та забезпечення високої якості послуг для клієнтів після релокації. Інноваційні підходи в управлінні та організації роботи, а також впровадження сучасних технологій можуть значно полегшити цей процес, підвищити його ефективність і забезпечити сталість розвитку підприємства в нових умовах.

Одним з основних аспектів впровадження інновацій є автоматизація та цифровізація бізнес-процесів, що дозволяє зменшити часові витрати на виконання рутинних операцій і підвищити точність виконання завдань. В умовах релокації особливо важливою є адаптація внутрішніх комунікацій, оскільки переміщення підприємства може супроводжуватися зміненням організаційної структури, а також необхідністю переналаштування усіх внутрішніх процесів. Використання інноваційних інструментів для комунікації з персоналом та клієнтами, таких як відеоконференції, корпоративні месенджери та онлайн-платформи, допомагає зберегти ефективність роботи на відстані та мінімізувати можливі перебої в діяльності.

Таблиця 3.10

Інноваційні технології для оптимізації процесу релокації

Технологія	Характеристика	Очікувані результати
Програмне забезпечення для планування витрат на релокацію	Програмні засоби для аналізу та прогнозування витрат на переміщення підприємства	Зменшення непередбачених витрат, точне планування бюджету
Онлайн-консультування	Використання відеозв'язку та чат-платформ для надання психологічних послуг	Підвищення доступності послуг для клієнтів, економія на оренді приміщень
Програмне забезпечення для моніторингу бізнес-процесів	Програмні засоби для автоматизації управлінських та операційних процесів	Покращення ефективності бізнес-процесів, зменшення часу на виконання завдань
Системи для	Онлайн-платформи для	Підвищення продуктивності,

віддаленого управління проектами	планування та моніторингу проектів, автоматичне звітування	краща комунікація між співробітниками
Платформи для внутрішніх комунікацій	Використання месенджерів та відеоконференцій для ефективної комунікації між працівниками	Підвищення оперативності, зменшення витрат на поїздки та зустрічі

Джерело: створено автором на основі [26]

Іншими важливими інноваціями є застосування програмного забезпечення для планування та аналізу витрат на релокацію, що дозволяє зменшити витрати, які можуть виникнути під час переміщення підприємства. Інноваційні методи прогнозування та моделювання допомагають визначити найефективніші стратегії релокації та зменшити ризики, пов'язані з перенесенням бізнесу. Наприклад, програмні рішення для оцінки ризиків та потенційних вигод від нової локації можуть допомогти зібрати необхідну інформацію про ринок, конкурентів та потреби клієнтів.

Крім того, важливими інноваціями є адаптація до нових технологічних умов, таких як інтеграція нових онлайн-інструментів для надання послуг, що є важливим для підприємства, яке надає психологічні консультації. Перехід до онлайн-консультування з використанням відеозв'язку або чатових платформ дозволяє зберегти рівень обслуговування клієнтів, навіть якщо фізична присутність в офісі є обмеженою. Такий підхід дозволяє зберегти постійну взаємодію з клієнтами та підтримувати високий рівень задоволеності [14].

Одним з головних інноваційних підходів у процесі релокації є використання програм для дистанційного управління проектами. Це дає можливість забезпечити координацію між різними підрозділами підприємства, розподіляти завдання, оцінювати прогрес і вчасно виявляти можливі проблеми.

Таблиця 3.11

Оцінка вигод від впровадження інновацій у процес релокації

Інновація	Вигоди від впровадження	Очікувані результати
Впровадження онлайн-консультування	Збереження зв'язку з клієнтами, зниження витрат на фізичні приміщення	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, економія на оренді
Використання програмного	Точне планування витрат, зниження непередбачених	Оптимізація бюджету, покращення фінансових

забезпечення для витрат	витрат на релокацію	результатів
Онлайн-управління проектами	Легкість моніторингу ходу реалізації релокації, швидке реагування на проблеми	Зменшення часу на виконання завдань, покращення організації роботи
Використання платформ для внутрішніх комунікацій	Полегшення комунікації між співробітниками, підвищення їх залученості	Підвищення продуктивності працівників, зменшення кількості помилок

Джерело: створено автором на основі [26]

Для успішного впровадження інновацій у процес релокації ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» важливо також забезпечити належну підготовку персоналу, навчання новим інструментам та методам роботи, а також проведення семінарів та тренінгів з адаптації до змін, що можуть виникнути в результаті переїзду.

Впровадження інновацій в процес релокації дозволяє ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» зберегти ефективність своєї роботи, адаптуватися до нових умов та забезпечити безперервність надання послуг. Інноваційні підходи дозволяють оптимізувати витрати, зберегти або навіть покращити рівень обслуговування клієнтів, а також підвищити продуктивність та ефективність внутрішніх процесів, що є важливим для успішної адаптації бізнесу після релокації.

3.3. Рекомендації для державної політики

Рекомендації для державної політики в процесі релокації є надзвичайно важливим аспектом для підтримки підприємств у складні часи змін. У контексті війни або інших непередбачуваних ситуацій, таких як природні катастрофи чи економічні кризи, які можуть вимагати релокації бізнесу, держава повинна створити сприятливі умови для підтримки таких змін. Ці рекомендації повинні сприяти не лише збереженню бізнесу та робочих місць, а й ефективному розвитку економіки на місцевому та національному рівнях.

Рекомендації для державної політики в процесі релокації підприємств

Напрямок підтримки	Характеристика	Очікувані результати
Фінансова підтримка	Безвідсоткові кредити, податкові пільги для підприємств, що здійснюють релокацію.	Зменшення витрат на релокацію, збереження робочих місць.
Інфраструктурна підтримка	Забезпечення доступу до інфраструктури, створення економічних зон.	Покращення умов для ведення бізнесу, зниження витрат на транспортування та логістику.
Підвищення кваліфікації працівників	Програми перенавчання та підвищення кваліфікації для працівників, що змінюють місце роботи.	Збереження рівня зайнятості, швидка адаптація працівників до нових умов.
Державне стимулювання інновацій	Підтримка інноваційних стартапів та нових технологій у регіонах, куди здійснюється релокація.	Підвищення конкурентоспроможності, стимулювання економічного розвитку.
Юридична та адміністративна допомога	Допомога в отриманні необхідних дозволів, юридична підтримка під час релокації.	Полегшення процесу релокації, зменшення бюрократичних бар'єрів.

Джерело: створено автором на основі [33]

Одним з основних аспектів, на які необхідно звернути увагу при формуванні політики з підтримки процесу релокації, є надання фінансової підтримки підприємствам. Багато компаній, особливо малі та середні, можуть зіткнутися з великими витратами на переміщення, адаптацію до нових умов і втрату клієнтів. Держава може запропонувати безвідсоткові кредити, субсидії для оренди приміщень, а також податкові пільги для компаній, які здійснюють релокацію. Важливо створити прозорі процедури отримання фінансової підтримки та мінімізувати бюрократичні перепони.

Окрім фінансової підтримки, держава повинна забезпечити інфраструктурну підтримку для підприємств, що переміщуються в нові регіони. Це може включати забезпечення доступу до інфраструктури, такої як транспортні мережі, комунальні послуги, а також інтернет-зв'язок та інші технологічні ресурси. Особливо важливою є організація спеціальних економічних зон або бізнес-інкубаторів у регіонах, куди здійснюється релокація. Ці зони повинні пропонувати підприємствам пільгові умови для

ведення бізнесу, такі як знижені ставки орендної плати, підтримка з боку місцевих органів влади, а також доступ до кваліфікованих кадрів [7].

Велике значення має також розробка державної програми для підвищення кваліфікації та перенавчання працівників, які змушені змінити місце роботи через релокацію. Важливо, щоб держава забезпечила доступ до програм перекваліфікації для працівників, що дозволить їм швидше адаптуватися до нових умов роботи та зберегти рівень своєї зайнятості.

Таблиця 3.13

Державні ініціативи для підтримки підприємств у процесі релокації

Ініціатива	Характеристика	Очікувані результати
Створення спеціальних економічних зон	Пільгові умови для підприємств, що релокуються в певні регіони.	Привернення інвестицій, розвиток нових економічних центрів.
Підтримка малого та середнього бізнесу	Зниження ставок оренди, податкові пільги для малих підприємств.	Збереження бізнесу, підтримка зайнятості в малих підприємствах.
Центри підтримки бізнесу	Оперативна допомога підприємствам, що релокуються, в адміністративних питаннях.	Полегшення процесу релокації, допомога в організаційних питаннях.
Субсидії для перенавчання працівників	Підтримка програм для перенавчання працівників, що змінюють місце роботи.	Забезпечення зайнятості, зменшення безробіття в нових регіонах.
Інвестування в інфраструктуру	Вкладення в розвиток транспортних та комунальних мереж у нових регіонах.	Покращення умов для бізнесу, залучення нових підприємств.

Джерело: створено автором на основі [7]

Загалом, процес релокації пов'язаний з необхідністю забезпечення стабільності як для підприємств, так і для їх працівників. Саме тому державна політика повинна бути націлена на зменшення економічних ризиків, що виникають в процесі переміщення, а також на створення довгострокових умов для розвитку бізнесу в новому місці. Крім того, варто заохочувати інноваційні методи управління бізнесом та розвиток нових технологій, щоб сприяти підвищенню конкурентоспроможності бізнесів, які перебралися в інші регіони.

Держава повинна також створити систему підтримки для малих та середніх підприємств, оскільки вони є найбільш вразливими в умовах релокації. Зокрема, на рівні місцевої влади повинні бути організовані спеціалізовані

служби, які будуть допомагати бізнесам знаходити нові локації, залучати інвесторів і вирішувати адміністративні питання. Це може включати допомогу в оренді нових приміщень, юридичні консультації, а також допомогу в забезпеченні доступу до ресурсів, таких як сировина, матеріали та кваліфіковані кадри.

Важливість державної підтримки в процесі релокації підприємств неможливо переоцінити. Тільки за допомогою комплексного підходу та чітко розробленої політики можна забезпечити успішний перехід до нових умов і створити сприятливе середовище для розвитку бізнесу в умовах глобальних або локальних змін.

ВИСНОВКИ

Релокація бізнесу є важливим кроком для підприємств, які шукають нові можливості для зростання, адаптації до змінних умов ринку чи політичної ситуації. Вона може бути необхідною в умовах зовнішніх чи внутрішніх факторів, які обмежують ефективність діяльності на поточному місці. Релокація дозволяє компанії адаптуватися до нових умов, знижувати витрати, забезпечувати стабільність і навіть збільшувати рентабельність. Зокрема, підприємства можуть переміщуватися з метою доступу до нових ринків, дешевших ресурсів або більш вигідних податкових умов. У випадку ТОВ "Інститут сімейної психології та консультування" релокація дозволяє зберегти або підвищити рівень наданих послуг, доступність для клієнтів і, можливо, знизити витрати на оренду чи адміністрування. Релокація, таким чином, стає важливим інструментом для подолання обмежень у розвитку та для досягнення конкурентних переваг.

Успіх релокації безпосередньо залежить від ефективної організації управлінської структури, адже цей процес передбачає зміну багатьох аспектів діяльності підприємства. Структура управління під час релокації має бути гнучкою і забезпечувати чіткий контроль за виконанням всіх етапів переміщення бізнесу. Ключовими факторами є формування команди, що буде відповідати за стратегічне планування, операційне управління, логістику та фінансові питання, а також визначення відповідальних осіб за кожен конкретний напрямок роботи. Релокація для ТОВ "Інститут сімейної психології та консультування" потребує чіткої координації між відділами, адже цей процес безпосередньо стосується і зміни умов роботи для персоналу, і забезпечення безперервності надання послуг клієнтам. Управлінська структура повинна враховувати всі аспекти, пов'язані з адаптацією персоналу, налагодженням комунікацій та підтримкою клієнтів на новому місці.

Оцінка витрат і вигод є важливим етапом у процесі релокації, оскільки без цього неможливо прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності

переміщення бізнесу. Витрати на релокацію можуть включати логістичні витрати, витрати на ремонти і переобладнання приміщень, навчання персоналу, організацію комунікацій, а також інші змінні витрати, пов'язані з адаптацією до нових умов. Водночас вигоди можуть бути значними — зниження операційних витрат, доступ до нових клієнтів, підвищення конкурентоспроможності. Важливо правильно визначити співвідношення витрат і вигод для того, щоб мінімізувати ризики і максимізувати позитивний ефект від релокації. Для ТОВ "Інститут сімейної психології та консультування" вигоди можуть включати доступ до більшої клієнтської бази, зниження витрат на оренду приміщень, а також можливість впровадження нових інноваційних технологій у процеси надання послуг.

ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» є компанією, що надає висококваліфіковані психологічні послуги, спрямовані на вирішення проблем у родинних стосунках, особистісному розвитку та бізнес-консультуванні. Основною цільовою аудиторією є як приватні особи, так і корпоративні клієнти, зокрема підприємства, що прагнуть підвищити рівень корпоративної культури та покращити психологічний клімат у своїх колективах. Однак, як і будь-який інший бізнес, «Інститут сімейної психології та консультування» не є застрахованим від викликів, що виникають через змінювані соціально-економічні обставини та необхідність пристосування до нових умов. В таких ситуаціях релокація може стати важливим кроком у збереженні конкурентоспроможності та розвитку бізнесу.

Для оцінки ефективності релокації підприємства важливо застосовувати різноманітні методи, серед яких фінансовий аналіз, аналіз задоволеності клієнтів, оцінка впливу на персонал та внутрішні процеси. Наприклад, аналіз витрат і вигод дає змогу порівняти витрати на транспортування, зміни в орендних витратах, витрати на адаптацію персоналу з вигодами, такими як збільшення потоку клієнтів, покращення умов роботи та підвищення ефективності. Важливо також оцінювати зміни в клієнтській базі та задоволеності клієнтів, оскільки саме ці фактори впливають на загальну

конкурентоспроможність бізнесу. Для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» доцільно провести регулярні опитування серед клієнтів щодо змін у якості обслуговування та рівні задоволеності після релокації, а також порівняти фінансові показники до і після переміщення бізнесу.

Стратегічний підхід до релокації бізнесу є ключовим для мінімізації ризиків та максимізації вигод. Розробка стратегії повинна включати ретельний аналіз поточного стану підприємства, оцінку можливих варіантів нових локацій та їхніх переваг і недоліків. Важливим аспектом є визначення цілей релокації - чи то економія витрат, доступ до нових клієнтів або розвиток нових напрямів діяльності. Для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» стратегія релокації повинна враховувати фактори, як доступність кваліфікованих кадрів, доступність для клієнтів, зручність транспортної інфраструктури, а також соціально-економічні умови нової локації.

Інновації можуть бути важливим інструментом для оптимізації процесу релокації. Використання сучасних технологій може полегшити управлінські процеси, зокрема автоматизацію внутрішніх завдань, впровадження онлайн-інструментів для комунікації з клієнтами та персоналом, а також вдосконалення методів надання послуг. Для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» інноваційні підходи можуть включати впровадження онлайн-консультацій, нових методів психологічного тестування та діагностики, а також розширення спектру послуг через цифрові канали.

Державна політика відіграє важливу роль у підтримці підприємств під час процесу релокації. Вона повинна включати фінансову та організаційну підтримку підприємців, такі як субсидії на переїзд, податкові пільги, а також консультаційні послуги для підтримки малого та середнього бізнесу. Важливим аспектом є створення умов для безперешкодної адаптації працівників, таких як програми перекваліфікації та підтримка безробітних. Для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» державна політика може забезпечити підтримку через фінансування частини витрат на релокацію та допомогу в пошуку нових бізнес-локацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analizaktualnogo-stan/2022>.
2. Безрутченко С.М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2019. 272 с.
3. Бутенко Н.В., Кошук А.Н. Цифрова трансформація підприємницької діяльності в розрізі реалізації концепції «Індустрія 4.0». Проблеми економіки. 2018, № 4. С. 7-12.
4. Віцента Ольга. Розумний бізнес та його значення для суб'єктів господарювання. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 146–147
5. Віцента Ольга. Релокація бізнесу в умовах воєнного стану та умови підтримки. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 57–58.
6. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.pdf.
7. Гринь В. П. Сутність та види облікового інформаційного простору. Вісник Запорізького національного університету. 2019. №4 (90). С. 141–147.
8. Загородній А.Г., Кіндрацька Г.І., Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.

9. Катерина Ж. Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mipovernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyninovini-ukrajina-11824872.html>.
10. Кравченко М.О. Концептуальні основи управління фінансовою стійкістю підприємства. Економіка. №4 (111). URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/33714/11-Kravchenko.pdf?sequence=1>.
11. Круглянюк А.В. Підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2018. №1–2. С. 111–118.
12. Кундєєва Г., Мартинюк Л. Релокація як спосіб відновлення та підтримки бізнесу у період агресії. Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції. 2022. С. 106–108.
13. Кріско Ю. Що таке автоматизація бізнес процесів: визначення, приклади та сервіси. Snowio. 2022. URL: <https://snov.io/glossary/ua/business-process-automation-ua/>.
14. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний наук. журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2018. № 22(62). С. 21-24.
15. Мариненко Н. Ю. Модель визначення процесів, що потребують негайних адаптаційних заходів. Економіка і управління. Науковий журнал. Київ: Європейський університет, 2016. №3 (71). С. 120–129.
16. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>.
17. Муляр М. Ю. Економічна суть фінансової стабільності та стійкості підприємства. Подільський науковий вісник. 2019. № 2 (10). С. 30– 34.

18. Наталія Мариненко, Тарас Кутко. Релокація підприємств в умовах воєнного стану: успіхи та виклики. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 31 березня 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 63–64
19. Олена Уварова. Відповідальна бізнес-поведінка під час війни. 2022. URL: https://ceeca-bhr.org/wp-content/uploads/2022/09/Essential-services- in-times-of-war-in-Ukraine_ukr.pdf.
20. Офіційний сайт ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування». URL: <http://icpk.net>
21. Передерій Т. С. Стратегія цифрової безпеки підприємства, як драйвер цифрової трансформації України. Вісник економічної науки України, 2019, № 2(37). С. 201–204.
22. Релокація бізнесу: через війну 840 підприємств переїхали у більш безпечні місця. ua.news. 2023. URL: <https://ua.news/ua/money/relokatsiya- biznesu-cherez-vijnu-840-pidpriyemstv-pereyihali-u-bilsh-bezpechni-mistsya>.
23. Тарасовський Ю. Релокація та фінансова підтримка підприємців. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/relokatsiya-ta-finansova- pidtrimkapidpriemtsiv-v-ukraini-zapustili-dvi-platformi-dlya-dopomogi- biznesu11042022-5378>.
24. Фролова Л. В., Бойко І. М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. Економіка: реалії часу. Наук. журнал. 2021, N. 2(54). С. 47-56.
25. Химич І. Г., Тимошик Н. С., Подвірна Т. В. Стратегія релокації: особливості сучасного бізнесу. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми» (м. Одеса, 19 квітня 2019 р.). Одеса : ОДУ, 2019. С. 141–142.
26. Чуприна А. Релокація бізнесу: Державна підтримка та досвід компаній. 2022. URL: <https://eba.com.ua/olga-bojko-chasy-protystoyannya- vlady-ta-biznesu-zakinchyls/>.

27. Шилук Олена Сергіївна. Впровадження інноваційних інформаційних технологій на підприємстві. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28355/1/Shiluk_bakalavr.pdf.

28. Вашків О.П. Організаційно-економічні аспекти релокації бізнесу у час воєнного стану в Україні. Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів : матеріали II-ї Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 26-28 травня 2022 року). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 112-115.

29. Марчак Д. Врятувати бізнес від війни. Навіщо державі та бізнесу ІТ-платформа для релокації. Економічна правда. 2022. 14 квітня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685722/>

30. Понад 500 українських підприємств переміщено в рамках програми релокації. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=ukUA&id=d105eb30-9405-476c-90d8-822e8eec8199&title=Ponad500-UkrainskikhPidprimstvPeremischenoVRamkakhProgramiRelokatsii>

31. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>

32. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію : Розпорядження КМУ від 25 березня 2022 р. № 246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>

33. Тарасовський Ю. Релокація та фінансова підтримка підприємців. Forbes. 2022. 19 квітня. URL: <https://forbes.ua/news/relokatsiya-ta-finansova-pidtrimka-pidpriemtsiv-vukraini-zapustili-dvi-platformi-dlya-dopomogi-biznesu-11042022-5378>

34. Горященко Ю. Г., Гармаш О. В. Підтримка розвитку інноваційного підприємництва в умовах релокації. Науковий погляд: економіка та управління. 2024. №1(85). С. 7-12.

35. Васюта В., Чорновол Н., Горбунова М. Роль підприємницької діяльності в розвитку національної економіки. Галицький економічний вісник. 2022. № 5-6 (78-79). С. 130–137.
36. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>
37. Процак К., Просович О. Проблеми релокації українського бізнесу в сучасних умовах. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія практика : монографія. 2022. С. 83–94.
38. Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 46. С. 44–48
39. Коробка С. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління. 2023. № 7. С. 3–8.
40. Горященко Ю.Г. Оцінка стану бізнес-середовища України у контексті інноваційної діяльності. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 1(81). С. 57–63.
41. Вашків О.П. Організаційно-економічні аспекти релокації бізнесу у час воєнного стану в Україні. Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: матеріали II-ї Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 26-28 травня 2022 року). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 112–115.
42. Державна служба статистики України. Держстат України, 2023. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
43. 7820 компаній переїхали по Україні від початку повномасштабного вторгнення. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war-2>
44. Князевич А.О. Організаційно-правові основи регулювання процесів релокації українських підприємств в умовах війни. Економіка та держава. 2022. № 8. С. 9–14

45. Bloomberg J. Digitization, digitalization and Digital Transformation Confuse Them At Your Peril. Forbes. Apr. 29.2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/DIGITIZATION-DIGITALIZATION-AND-DIGITAL-TRANSFORMATION-confuse-them-at-your-peril/#9e41a532f2c7>.

46. Marynenko Nataliia. Problem situations management in the process of enterprises' development within production and economic organizations [Electronic resource]. Jagiellonian Journal of Management. 2016. Volume 2, Issue 2. URL: [http://www.ejournals.eu/jjm/Tom-2-\(2016\)/Numer-2/art/7825/](http://www.ejournals.eu/jjm/Tom-2-(2016)/Numer-2/art/7825/).

47. Nataliia Marynenko. The comprehensive approach to the enterprise's adaptation in the process of development: managerial aspect. Baltic Journal of Economic Studies. Riga: Izdevnieciba —Baltija Publishing, 2016. Volume 2, Number 2 (May). Pp. 92–95.

48. Processes of managing information infrastructure of a digital enterprise in the framework of the «Industry 4.0» concept. [Kateryna Andriushchenko, Volodymyr Rudyk, Nataliia Marynenko et al.] Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2019. Vol.1, No.3 (97). Pp. 60–72.

49. Roman Sherstiuk, Eduard Malevski, Nataliia Marynenko, Olha Pavlykivska, Liliya Melnyk. Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development. Amazonia Investiga, Volume 10 – Issue 40 / April 2021, pp. 253-264. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25>.

50. Saaty T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. The International Journal of Services Sciences. 2008. Vol. 1, No. 1. Pp. 83–98

51. USAID. Посібник з релокації підприємств. Покроковий план дій підприємств з релокації. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf>.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність ТОВ «Інститут сімейної психології та
консультування» 2021 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Основні засоби:	1010		0.00
первісна вартість	1011	5.00	5.00
знос	1012	5.00	5.00
Усього за розділом I	1095		0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1.00	2.20
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2.20	5.90
Гроші та їх еквіваленти	1165	10.20	25.50
Усього за розділом II	1195	13.40	33.60
Баланс	1300	13.40	33.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.00	5.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-56.50	-103.50
Усього за розділом I	1495	-51.50	-98.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2.50	5.00
товари, роботи, послуги	1615	4.00	2.50
розрахунками з бюджетом	1620	2.30	5.50
розрахунками зі страхування	1625	0.30	0.80
розрахунками з оплати праці	1630	1.50	3.20
Інші поточні зобов'язання	1690	54.30	115.10
Усього за розділом III	1695	62.40	127.10
Баланс	1900	13.40	33.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	195.40	169.70
Інші операційні витрати	2180	242.40	179.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	195.40	169.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	242.40	179.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-47.00	-9.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-47.00	-9.90

Фінансова звітність ТОВ Інститут сімейної психології та консультування

2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	5.00	5.00
знос	1012	5.00	5.00
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8.10	8.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	25.50	3.90
Усього за розділом II	1195	33.60	12.00
Баланс	1300	33.60	12.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.00	5.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-103.50	-198.80
Усього за розділом I	1495	-98.50	-193.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	5.00	3.30
товари, роботи, послуги	1615	2.50	1.00
розрахунками з бюджетом	1620	5.50	
розрахунками зі страхування	1625	0.80	
розрахунками з оплати праці	1630	3.20	
Доходи майбутніх періодів	1665	115.10	201.50
Усього за розділом III	1695	127.10	202.50
Баланс	1900	33.60	12.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		195.40
Інші витрати	2270	95.30	242.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	0.00	195.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	95.30	242.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-95.30	-47.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-95.30	-47.00

Фінансова звітність ТОВ Інститут сімейної психології та консультування

2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	5.00	5.00
знос	1012	5.00	5.00
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8.10	8.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	3.90	3.90
Усього за розділом II	1195	12.00	12.00
Баланс	1300	12.00	12.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.00	5.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-198.80	-198.80
Усього за розділом I	1495	-193.80	-193.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3.30	3.30
товари, роботи, послуги	1615	1.00	1.00
Доходи майбутніх періодів	1665	201.50	201.50
Усього за розділом III	1695	202.50	202.50
Баланс	1900	12.00	12.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Інші витрати	2270		95.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285		95.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290		-95.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350		-95.30