

Мисик Володимир Володимирович - здобувач PhD, кафедра економіки підприємства та організації бізнесу, тел. +380(50)5611610 E-mail: Mysyk.Volodymyr@hneu.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9070-5356>
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, проспект Науки 9а, м. Харків, 61166

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЯ МЕБЛЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Стаття розглядає важливий аспект стратегічного управління у сфері меблевого виробництва. Автори зосереджуються на проблемі перенесення виробництва та бізнесу, враховуючи сучасні виклики та можливості, які виникають у контексті глобалізації та змін у світовій економіці. Через аналіз причин та наслідків релокації, стаття надає читачам інсайти щодо стратегічних рішень, необхідних для успішного переходу меблевих підприємств до нових місць розташування. Розглядаються фактори, такі як зниження витрат, доступ до нових ринків та технологічні можливості, що стимулюють компанії до прийняття таких стратегічних рішень. Проаналізовано сегмент меблевого ринку та наведено статистичні дані щодо переміщених і працюючих підприємств. Ця стаття спрямована на фахівців у галузі управління, дослідників та практиків, які цікавляться аспектами стратегічного розвитку меблевого бізнесу в умовах сучасного економічного середовища.

Ключові слова: релокація, переміщення, стратегія, меблеві підприємства, розвиток.

Mysyk Volodymyr - recipient PhD, Department of Enterprise Economics and Business Organization, tel. +380(50)5611610 E-mail: Mysyk.Volodymyr@hneu.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9070-5356>
Semyon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9a Nauka Avenue, Kharkiv, 61166

BUSINESS RELOCATION: STRATEGY OF FURNITURE ENTERPRISES

Abstract. The article considers an important aspect of strategic management in the field of furniture production. The authors focus on the problem of transferring production and business, taking into account the modern challenges and opportunities that arise in the context of globalization and changes in the world economy. Through an analysis of the causes and consequences of relocation, the article provides readers with insights into the strategic decisions needed to successfully transition furniture businesses to new locations. Factors such as cost reduction, access to new markets, and technological capabilities that drive companies to make such strategic decisions are considered. The segment of the furniture market is analyzed and statistical data on relocated and operating enterprises are provided. This article is aimed at specialists in the field of management, researchers and practitioners who are interested in the aspects of strategic development of the furniture business in the conditions of the modern economic environment.

Keywords: relocation, relocation, strategy, furniture enterprises, development.

Постановка проблеми. В результаті вторгнення росії в Україну, багато людей щодня втрачають свої домівки і змушені переїжджати в безпечніші

регіони. Підприємці також не залишилися осторонь. Постійні обстріли можуть знищити те, над чим вони працювали роками. Бізнеси часто стикаються з потребою зміни місця розташування у зв'язку з економічними та регуляторними факторами, що вимагають нові стратегії та підходи до управління. Вибір нового місця розташування пов'язаний з великою кількістю факторів, включаючи доступ до ресурсів, ринкову привабливість, податкові пільги, інфраструктуру та інші. Релокація бізнесу може бути складним та витратним процесом, і важливо розглядати стратегії, що дозволяють знизити витрати та забезпечити плавний перехід без втрат у продуктивності. Це викликає необхідність релокації бізнесу, щоб зберегти здатність до праці, створювати робочі місця і підтримувати економіку країни до перемоги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань у сфері релокації бізнесу традиційно займалися вчені із числа вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, зарубіжні науковці, такі як Поппер, С. Д., Лахман, Б. Е., та Девіс, Л. М., Кук, С., Леві, Д., Марер, Г., та Фельдбауер-Дурштмюллер, Б. Ландесман, С. Б., Конклін, Д. М. та інші. проводили вагомні дослідження у цій області.

Останні роки спостерігається зростаючий інтерес до теми релокації бізнесу серед вітчизняних вчених у контексті стратегічного управління підприємством. Серед них можна відзначити С. Авершина, А. Бородіна, В. Міщенко, С. Ілляшенка та інших. Ці дослідники досліджують різні аспекти релокації бізнесу, зокрема, економічні, соціальні, технологічні та культурні впливи цього процесу. Вони розглядають стратегічні аспекти прийняття рішень щодо релокації, а також досліджують оптимальні шляхи інтеграції бізнесу в новому місці розташування. Результати їхніх досліджень допомагають розуміти складність процесу релокації бізнесу та розробляти ефективні стратегії для успішного його здійснення.

Метою даної статті є дослідження напрямів релокації бізнесу меблевої галузі.

Виклад основного матеріалу. Релокація підприємств - це процес переміщення бізнесу в інше місце, який включає перевезення активів, потужностей і персоналу. У мирний час релокацію часто використовували для розширення ринків, масштабування компаній або пошуку більш вигідних умов для діяльності, таких як оптимізація податкових ставок. Проте, в даному контексті релокація стала необхідною через воєнні дії та нестабільну економічну ситуацію, які створюють ризик для діяльності підприємств. Розвиток сучасного бізнесу часто пов'язаний з необхідністю адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Сутність стратегії релокації бізнесу представлена на рисунку 1.

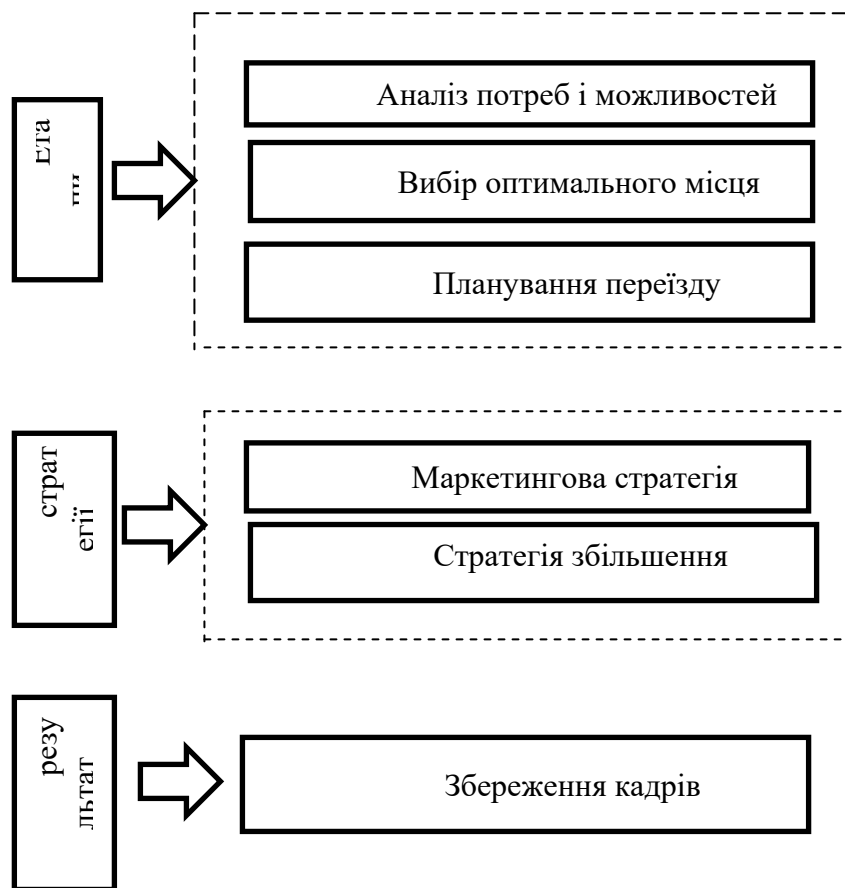


Рис.1. Стратегія релокації бізнесу.

Релокація є однією з ключових стратегій, яка дозволяє підприємствам відповідати на зміни та забезпечити стабільність та ефективність. Розглянемо це

на прикладі меблевого підприємства. Першим кроком у розробці стратегії релокації для меблевого підприємства є аналіз його поточного стану, потреб та можливостей. Важливо враховувати такі аспекти, як географічне розташування, доступність робочої сили, логістичні переваги, податкові пільги та ринковий потенціал нового місця розташування.

При виборі нового місця розташування важливо враховувати не лише економічні аспекти, але й фактори, такі як доступність до постачальників сировини, інфраструктура, близькість до ключових ринків збуту та транспортні маршрути.

Планування релокації меблевого підприємства включає в себе ретельне обміркування кожного етапу переїзду, від упаковки та перевезення обладнання до організації робочих місць та встановлення нового виробничого процесу. Важливо забезпечити мінімальні збої у виробництві та зберегти відносини з клієнтами та постачальниками.

Після релокації меблеве підприємство повинне активно просувати свої продукти на новому ринку. Це може включати рекламні кампанії, участь у виставках та ярмарках, співпрацю з місцевими дизайнерами та архітекторами.

Релокація може бути ідеальним часом для впровадження нових технологій та покращення виробничих процесів. Меблеві підприємства можуть використовувати цю можливість для оптимізації робочих процесів та зменшення витрат. Одним із важливих аспектів релокації є збереження досвідчених працівників та залучення нового персоналу. Меблевим підприємствам важливо створити стимули для збереження кваліфікованих кадрів та надати їм необхідну підтримку при переїзді.

Український меблевий сектор становить одну з ключових галузей економіки країни, з налічується близько 11000¹ підприємств, більшість з яких (понад 90%²) є малими та середніми підприємствами. Згідно з державним реєстром юридичних осіб в Україні, 1292 підприємства віднесені до меблевої галузі з кодами КВЕД класу 31.0. З них 81,3% є діючими підприємствами, які

отримували дохід у 2023 році. Сумарний оборот ТОП 10 найбільших виробників меблів в Україні за 2023 рік склав приблизно 350 млн доларів США³. Цікавий факт: 7 з 10 найбільших виробників є членами Української Асоціації Меблевиків, зокрема: СП ТОВ "МОДЕРН-ЕКСПО", ТЗОВ "МЕБЕЛЬ-СЕРВІС", ТЗОВ "СОФРО", АТ "НОВИЙ СТИЛЬ", ТЗОВ "ТД СОКМЕ", ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ" та ТОВ "ГРЕЙД – ПЛЮС". Структуру меблевого ринку України представлено на рис. 2

Структура меблевої галузі України, 2023



Рис.2. Структура меблевого ринку України*.* За відкритими даними порталу Opendatabot

На початку 2022 року основними регіонами, де була сконцентрована меблева галузь, були Київ та область, а також Львівська, Харківська та Дніпропетровська області. Згідно з опитуванням Української Асоціації Меблевиків, в областях, що очолюють за кількістю діючих підприємств у меблевій галузі, лідирують такі, як: Київ та Київська область, Львівська, Закарпатська, Харківська, Рівненська та Черкаська області. Внаслідок військових дій на території України повністю або частково передесликувалося 11% підприємств. Найбільш привабливими регіонами для релокації виявилися

Рівненська, Закарпатська, Львівська та Тернопільська області. Значний вплив на рішення щодо релокації відіграла грантова підтримка з боку держави та міжнародних організацій.

Початок повномасштабної війни тимчасово призвів до спокою у меблевій галузі протягом кількох тижнів, а у деяких випадках - навіть кількох днів. У перші місяці 2022 року після вторгнення представники меблевої галузі взялися за волонтерські справи, виготовляючи протитанкові їжаки, лавки та лежачки для пунктів обігріву, а також меблі для центрів переселенців. У вересні 2022 року близько 6,3% підприємств галузі повністю припинили свою діяльність, а половина з них працювала на рівні 40-60%⁴.

За даними, 70% підприємців заявили, що їхні продажі зросли у 2023 році порівняно з 2022 роком. Проте лише 53% змогли перевищити результати продажів 2021 року. Умови війни змусили меблевих виробників швидко змінювати стратегії та тактику продажів, особливо у роздрібній торгівлі на внутрішньому ринку.

У зв'язку з вторгненням, змінилися ланцюги постачання сировини та комплектуючих до України. Якщо у 2021 році основним постачальником фанери та МДФ була Білорусь - 46,5%⁵ від загального обсягу імпорту за кодами товарів 4411 та 4412, то у 2022 та 2023 роках Україна повністю відмовилася від співпраці з цією країною, скоротивши обсяги закупівель плитних матеріалів для меблевого виробництва до нуля. Загалом обсяг імпорту фанери та МДФ зменшився вдвічі, з 312 мільйонів до 145 мільйонів доларів США (рис.3).

На сьогодні основними постачальниками МДФ в Україну є Польща, Туреччина та Німеччина, і внутрішній ринок задовольняється також українськими виробниками. Щодо фанери, основними постачальниками є Латвія, Китай та Естонія.

У товарних групах, де Україна не була залежна від країни-агресора, таких як імпорт металевої та пластикової фурнітури (групи 8302 та 3926), спостерігається падіння обсягів закупівель у 2023 році порівняно з рекордними

обсягами експорту в 2021 році на рівні 32 та 33% відповідно. Це також впливає на скорочення обсягів експорту та внутрішнього ринку. У той же час, у 2023 році ми імпортували металеві завіси, ролики, арматуру та іншу фурнітуру на 27% більше, ніж у 2022 році.

Динаміка імпорту ДСП, МДФ та фанери до України в розрізі країн партнерів за 2021-2023рр., тис.дол.США

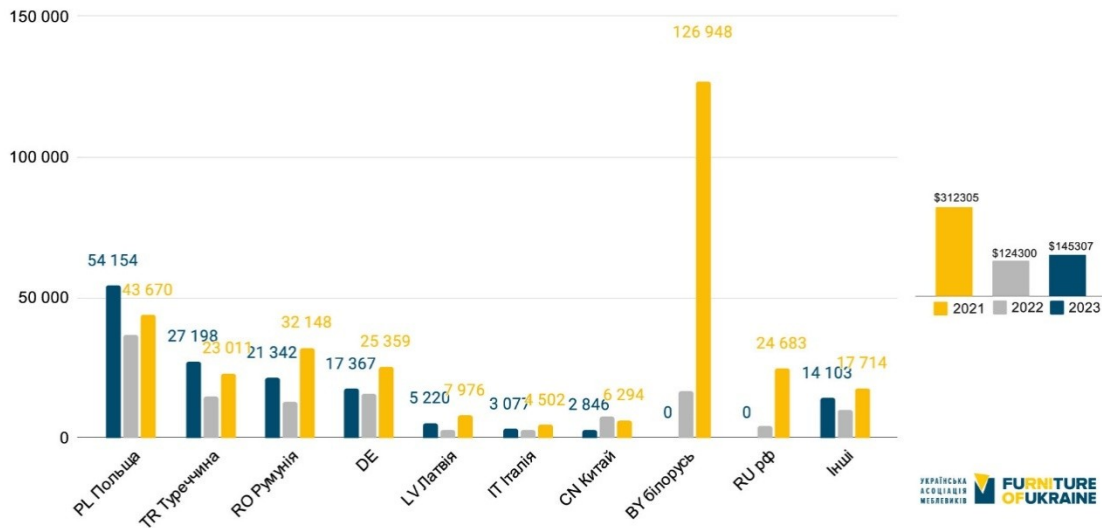


Рис.3. Динаміка імпорту ДСП, МДФ та фанери до України

Експорт деревообробної та меблевої галузей України в 2023 році становив 6,3% від загального обсягу експорту або 2,3 мільярди доларів США. На жаль, під час війни експорт меблів зазнав суттєвих змін, включаючи втрату великих контрактів зі світовими компаніями, такими як ІКЕА, а також відмову від будь-якого експорту до Росії та Білорусі, і скорочення постачання до країн Азії. У 2023 році експорт меблів України склав 786 мільйонів доларів США.

Згідно з даними опитування Української Асоціації Меблевиків, у 2023 році 60,1% меблевиків мали експортні продажі, а близько 20% компаній орієнтувалися в першу чергу на зовнішні ринки, де експорт складав 40-100% від їхнього товарообороту. Це значний зріст порівняно з попередніми даними опитування, де лише 31,3% меблевиків мали експортні продажі, але 50% планували розвивати експорт.

Українська Асоціація Меблевиків організувала 10 національних експозицій на міжнародних виставках в різних країнах світу під гаслом "Stand with Ukraine", у яких взяли участь близько 200 меблевих брендів, з яких близько 30% компаній не мали досвіду в експорті.

Головними областями, де знаходяться експортні підприємства, є Львівська, Волинська та Хмельницька. За обсягами продажів найбільші підприємства знаходяться в Дніпропетровській, Київській та Харківській областях.

На сьогодні існують 2 шляхи релокації бізнесу:

- власним коштом;
- скориставшись урядовою програмою.

Багатьом підприємствам, які працюють в Україні, досі невідомо або не зрозуміло, як отримати державну підтримку для процесу переміщення свого бізнесу. З перших днів війни Міністерство економіки України розпочало реалізацію програми з релокації українських підприємств, які перебувають на території збройних конфліктів. З метою цифровізації процесу релокації Державне підприємство "Прозорро. Продажі", за ініціативою Міністерства економіки та з підтримкою Міністерства цифрової трансформації та національного проєкту "Дія.Бізнес", запустили платформу цифрової взаємодії для надання допомоги у релокації.

Результати опитування Української Асоціації Меблевиків вказують на три основні виклики, що стоять перед меблевими виробниками України в наш час:

1. Недостатність кваліфікованих працівників.
2. Непередбачуваність ситуації в Україні та на внутрішньому ринку.
3. Недостатнє число клієнтів на внутрішньому ринку.

Розв'язання цих проблем потребує комплексного підходу та активної участі всіх учасників галузі для подолання цих викликів.

На рис. 4 зазначено основні проблеми, які заважають працювати та розвивати бізнес .

Що заважає працювати та розвивати бізнес?

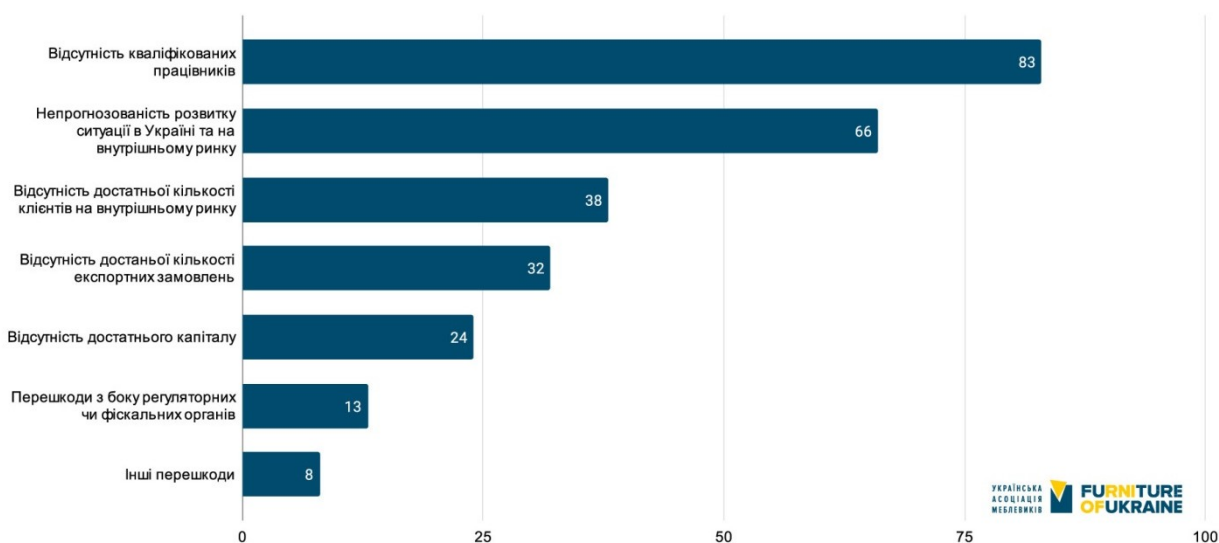


Рис.4. Основні проблеми, які заважають працювати та розвивати бізнес.

Українська меблева галузь у 2023 році зазнала серйозних викликів через повномасштабну війну та відчутних змін. Проте, вона продемонструвала адаптивність та резильєнтність, зокрема шляхом пошуку нових ринків збуту, вивчення можливостей та об'єднання навколо проблем. Залишається важливим завданням підтримати розвиток галузі та сприяти її відновленню після завершення воєнних дій.

Висновки. Таким чином, при розгляді переміщення бізнесу та під час процесу релокації важливо враховувати ключові переваги, які пропонує певна юрисдикція. Серед них важливість фінансової доступності, економічна та податкова стабільність, наявність банківської інфраструктури, а також переваги для сфери діяльності компанії. Розвиток логістики та сумісність з іншими регіонами з торговельно-економічної перспективи, наявність кваліфікованої робочої сили, що задовольнить потреби вашого бізнесу, також має значення. Релокація бізнесу в інші юрисдикції вже стала актуальною для українських компаній і може вирішити низку проблем, що можуть залишатися невирішеними в їхній первісній юрисдикції. Релокація може стати важливим кроком у розвитку меблевого бізнесу, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін у ринкових умовах та забезпечити стабільність та конкурентоспроможність.

Застосування правильної стратегії дозволить меблевим підприємствам зростати та розширювати свої можливості на новому ринку.

Список використаної літератури.:

1. Поппер С. Д., Лахман Б. Е. та Девіс Л. М. (2014). Стратегічне переміщення: як орієнтуватися в економічному, правовому та регуляторному ландшафті. Корпорація РЕНД. ISBN: 978-0833082712
2. Кук К., Леві Д. та відділення Американської асоціації імміграційних юристів у Сан-Дієго. (2019). Посібник з імміграції глобального бізнесу. Американська асоціація імміграційних юристів. ISBN: 978-1573704278
3. Марер, Г., Фельдбауер-Дурстмюллер, Б. (2019). Мистецтво глобального шлюзу: стратегії успішної інтернаціоналізації. Apress. ISBN: 978-1484245870
4. Ландесман, С. Б. (2007). Переміщення бізнесу: стратегії, щоб зробити правильний крок. Wiley. ISBN: 978-0470091331
5. Конклін Д. М. (2005). Посібник з аналізу країн і політичних ризиків. Gower Publishing Ltd. ISBN: 978-0754643065
6. Міщенко В.А., Другова О.С. Сучасний контент контрольного управління // Сучасні наукові дослідження: досягнення, інновації та перспективи розвитку. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. MDPC Publishing. Берлін, Німеччина. 2021. Стр. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/v-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modern-scientific-research-achievements-innovations-and-development-prospects-24-26-oktyabrya-2021-goda-berlin-germaniya-arhiv/>.

Referensis.

1. Popper, S. D., Lachman, B. E., & Davis, L. M. (2014). Strategic Relocation: How to Navigate the Economic, Legal, and Regulatory Landscape. RAND Corporation. ISBN: 978-0833082712
2. Kuck, C., Levy, D., & San Diego Chapter of the American Immigration Lawyers Association. (2019). Global Business Immigration Handbook. American Immigration Lawyers Association. ISBN: 978-1573704278
3. Mahrer, H., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). The Art of the Global Gateway: Strategies for Successful Internationalization. Apress. ISBN: 978-1484245870
4. Landesman, S. B. (2007). Business Relocation: Strategies for Making the Right Move. Wiley. ISBN: 978-0470091331
5. Conklin, D. M. (2005). The Handbook of Country and Political Risk Analysis. Gower Publishing Ltd. ISBN: 978-0754643065
6. Mishchenko V.A., Druhova O.S. Suchasnyi kontent kontrolliniovoho upravlinnia // Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2021. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/v-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modern-scientific-research-achievements-innovations-and-development-prospects-24-26-oktyabrya-2021-goda-berlin-germaniya-arhiv/>.

Надійшла до редакції 07.01.2024 р.