

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-43](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-43)

УДК 338.2

Іванна ЗАПУХЛЯК

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

<https://orcid.org/0000-0002-1218-0251>

e-mail: [zapib@ukr.net](mailto:zapib@ukr.net)

Олег КРАСНЯК

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

e-mail: [fart5lucky@gmail.com](mailto:fart5lucky@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-6396-6302>

## РЕЛОКАЦІЯ: СУТЬ, ТИПИ ТА ПРОБЛЕМИ

*У статті розглянуто поняття «релокації» і здійснено класифікацію типів релокації за відповідними ознаками. Детально вивчено особливості кожного з типів релокації, зокрема переміщення людини – громади – працівника – підприємства. Окреслено переваги переміщення як для працівників, так і для підприємств. Наведено проблеми та заходи з полегшення адаптації працівників у процесі релокації. Розглянуто особливості релокації вітчизняних підприємств в умовах війни.*

*Ключові слова:* релокація, релокація людини – громади – працівника – підприємства, типи релокації.

Ivanna ZAPUKHLIAK, Oleh KRASNIAK

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

## RELOCATION: ESSENCE, TYPES AND PROBLEMS

*The article examines the concept of "relocation" and classifies the types of relocation according to the relevant characteristics. The peculiarities of each type of relocation, in particular the movement of a person - community - employee - enterprise, have been studied in detail. Business relocation for domestic economic entities has recently been of highly relevance, and practical experience of capacity relocation is practically non-existent. However, the conditions in which we all found ourselves forced us to make quick decisions in an almost unpredictable environment: to provide displaced people with work and to "save" production facilities.*

*The advantages of relocation for both employees and enterprises are outlined. The transfer of a person may take place in order to find a new, better job, or the transfer of individual employees to a branch, department of the company located in another place in order to improve their functioning, or within the scope of the employee's career growth. We note that the key point in business relocation will be the relocation and adaptation of employees, while regardless of the type of relocation, it is necessary to harmonize the interests and balance the needs of the employer and the employee. For example, if possible, offer short-term business trips; flexible work schedule, or work at home - remotely to avoid long business trips; weekly trips to work with accommodation in rented premises, etc. Problems and measures to facilitate the adaptation of workers in the process of relocation are given. If employees do not wish to relocate due to family or property reasons, employers may offer the employee alternative relocation options. The peculiarities of the relocation of domestic enterprises in the conditions of war are considered.*

*Key words:* relocation, relocation of a person - community - employee - enterprise, types of relocation.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Релокація бізнесу для вітчизняних суб'єктів господарювання нещодавно була мало актуальною, а практичний досвід переміщення потужностей – практично відсутній. Проте умови, в яких ми усі опинилися, заставили приймати швидкі рішення практично в непередбачуваному середовищі: забезпечувати переселених людей роботою та «рятувати» виробничі потужності. Якщо розкласти слово «relocation», бачимо «locate», яке походить від латинського слова locus, що означає «місце», re – означає «знову», а - ion означає «дія». Отже, релокація означає «акт розміщення знову» у новому місці [1]. Термін «релокація» може застосовуватися як до людей загалом, так і до підприємств, тобто можемо говорити про переміщення людини, переміщення бізнесу та нерозривно з цим пов'язане переміщення працівників. Переміщення людини може відбуватися з метою пошуку нової, кращої роботи або ж переміщення окремих працівників на філії, відділення компанії, що знаходяться в іншому місці з метою покращення їх функціонування, чи в межах кар'єрного росту працівника.

### Аналіз досліджень та публікацій

Канадійська дослідниця проблем релокації Кеті Гудвін проводила дослідження з точки зору переміщення людини [2]. Дахно І. І. вивчав релокацію працівників, в т.ч. менеджерів, та пов'язані з таким переміщенням «релокаційні пакети» [3]. Також окремі дослідники проблем релокації говорять про переселення громади [4]. Щодо релокації підприємства, то, як вважає Плащук Л, вона може відбуватися в повному обсязі, частково, або набути змішаної форми [5]. Переїзд може бути внутрішній або міжнародний. Мельник М. І. та Лещух І. В. вивчали проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни [6]. Проте, у теоретичному аспекті проблеми релокації є недостатньо вивченими, потребують

систематизації типи релокації, що дозволить встановити особливості та проблеми кожного з них, а відтак сформувати ефективну політику релокації підприємства в цілому.

### Формулювання цілей статті

Метою роботи є дослідження поняття та типів релокації для подальшого виявлення проблем та заходів полегшення адаптації працівників у процесі релокації та побудови ефективної політики релокації підприємства.

### Виклад основного матеріалу

Розпочнемо дослідження з встановлення класифікаційних ознак та відповідно до них опишемо типи релокації, таблиця 1.

Таблиця 1

Типи релокації за класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Визначення
За об'єктом релокації	<b>Релокація людини</b> як життєвий перехід. В цьому контексті переїзд, зазвичай, означає радикальну зміну одного соціального контексту та фізичного середовища на інший, що створює можливість для змін [2].
	<b>Релокація працівника</b> – означає переведення працівника на роботу у інший підрозділ великої компанії або кардинальну зміну співробітником сфери своєї діяльності [3].
	<b>Релокація (переселення) громади</b> , або колективне переселення – цілісна перебудова життя на місцевому рівні [4].
	<b>Релокація підприємства</b> – це перенесення місця фізичного розташування підприємства з місця постійної дислокації повністю або частково задля збереження можливості роботи підприємства та повноцінного його функціонування [5].
За масштабом релокації	<b>Повна релокація</b> – переміщення усіх виробничих засобів, ресурсів підприємства на нове, безпечне місце [5].
	<b>Часткова релокація</b> – перенесення частини виробничих потужностей або певних департаментів на нове місце. При цьому частина виробничих потужностей і підрозділів залишаються працювати у місці постійного розташування підприємства [5].
	<b>Змішана релокація</b> – передбачає відкриття нового підрозділу підприємства та переміщення частини персоналу для роботи у місці релокації. При цьому виробничі потужності продовжують функціонувати за попереднім місцем розташування [5].
За напрямом релокації	<b>Внутрішній переїзд</b> – в межах країни [8].
	<b>Міжнародна релокація</b> – переїзд за межі країни – Офшоринг [8; 11].
	<b>Повернення до країни</b> – Бекшоринг [8; 11; 12].
Шляхи релокації	<b>Власним коштом</b> [13].
	<b>За кошти урядової програми</b> [13].

Джерело: сформовано авторами на основі [2-13].

Розглянемо спочатку поняття релокації з точки зору переміщення людини, що означає зміну її фізичного і соціального середовища. У новому середовищі людина зустрічається з новими контактами та прикладами для наслідування, змінює характер поведінки тощо. Саме за таких умов з'являються нові можливості розвитку людини, а відтак – громади, території, бізнесу.

Як вважає канадійська дослідниця проблем релокації Кеті Гудвін, з точки зору переміщення людини, переїзд заслуговує на підвищену увагу щонайменше з чотирьох причин [2]:

✓ по-перше, велика кількість людей здійснюють переселення;

✓ по-друге, акт переїзду привертає увагу до фізичних і символічних аспектів фізичного майна, а також до психологічних і символічних відносин з послугами. І власність, і службові стосунки представляють критичні аспекти ідентичності, які трансформуються, якщо не втрачаються, під час переїзду;

✓ по-третє, переїзд часто вимагає переходу від однієї культури або субкультури до іншої. Аспекти як старої, так і нової культури часто стають більш помітними під час переїзду. Зокрема, люди, які переміщуються в межах країни або переміщуються між сільськими та міськими районами штату чи провінції, можуть усвідомити, що види діяльності та цінності, які вважаються універсальними, насправді можуть становити субкультуру;

по-четверте, переїзд – це один зі способів навчання та соціалізації людини в нових умовах. Значні відмінності між культурою походження та культурою переселення можуть надати людині менше можливостей функціонувати таким чином, щоб підтримувати достатню самооцінку. Наприклад, те, що в одній культурі може бути джерелом гордості, в іншій може бути невагомим, або взагалі не мати значення.

Життєві зміни часто описують у термінах трьох фаз, запропонованих Ван Геннепом (1960) [7]:

- відокремлення від попередньої соціальної ролі чи статусу;

- перехід, період адаптації або зміни до нової ролі;

- інкорпорація, коли нова ідентичність інтегрується в людину.

Характеристики переселених людей нагадують ті, що пов'язані з перехідною фазою, включаючи неоднозначність статусу, ідентичність, відсутність статусу та невидимість [7].

З одного боку, переїзд завжди супроводжується збитками: втратою дому та відчуття безпеки; зміною звиклого матеріального оточення, наприклад, меблів, техніки, одягу; втратою соціального статусу і т.д.; а з іншого – людина має можливість ідентифікувати себе як власника особливого життя за стилем, що характерний регіону, етнічній групі, професії.

Говорячи про релокацію працівників, Дахно І.І. вважає, що релокація працівників, в тому числі менеджерів, є складовою програми з розвитку співробітників. Часто має місце ситуація за якої співробітник регіонального підрозділу досяг певного рівня професіоналізму і готовий посісти вищу за значенням посаду, але у регіональному підрозділі немає відповідних вакантних посад. У такому випадку керівництво компанії пропонує йому переїхати до іншого регіону або у головний офіс компанії. Найчастіше релокуються виробничники, логісти та управлінці різного рівня [3].

Переселення громади може відбуватися через природні та антропогенні небезпеки, зміна клімату чи інші масштабні події. Незважаючи на різноманітність причин колективного переселення, зусилля з релокації громади повинні мінімізувати масштаб змін у житті та засобах існування учасників і підтримувати не лише фізичну/матеріальну реконструкцію, а й людський/соціальний аспект життя постраждалого населення. В сучасному світі плануючи переселення громади використовують так звану концепцію «комунікативного планування», що передбачає взаємодію та визнання всіх зацікавлених сторін на справедливій основі, орієнтована на громаду для її успішної інтеграції у фізичне середовище та соціальну підтримку. Вирішальне значення має розміщення постраждалих людей у центрі демонстрації переселення їхньої громади, крім простої участі [4].

Розглядаючи релокацію підприємства як перенесення місця фізичного розташування підприємства з місця постійної дислокації, Плашук Л. виокремлює повне переміщення, що, на думку автора, легше здійснюється малими виробничими підприємствами, обладнання яких можна легко транспортувати, та суб'єктами господарювання у сфері послуг; часткова та змішана релокація можлива для виробничих підприємств, підприємств, що працюють у сфері сільського господарства та сервісних підприємств. Часткова релокація притаманна для унікального виробництва, яке не може бути релокованим повністю. Не все обладнання може бути вивезено, немає змоги знайти відповідне до вимог приміщення, частина персоналу не може або не має бажання виїхати. На змішану релокацію погоджуються підприємства, що мають прагнення розширити свою діяльність, відкривши нові представництва, виробництва у новому регіоні у тому числі для того, щоб забезпечити логістичний доступ до наявних споживачів. При цьому існуюче виробництво продовжує свою роботу [5].

Зазначимо, що перенесення підприємства можна здійснювати у межах країни, або за її межі (міжнародне переміщення). Переміщення підприємства за межі країни визначають як процес офшорингу, зворотна дія – переміщення підприємства назад в країну походження виробництва – бекшоринг. Науковці використовують три точки зору для пояснення причин внутрішнього переміщення підприємств: неокласичну, поведінкову та інституційне розташування [8; 9]. Неокласична теорія розташування пояснює, що коли витрати зростають і поточні локації більше не знаходяться в межах прибутковості, фірми переїжджають максимізувати прибуток. Поведінкова теорія розташування пояснює, що такі внутрішні фактори, як ріст і продуктивність [10] впливають на рішення про переїзд. Теорія інституційного розташування пояснює стратегію переміщення залежно від поточної соціальної, інституційної та урядової взаємодії [9]. Оскільки багато компаній почали переміщувати свої виробничі потужності за межі країни (інтернаціоналізація), дослідники міжнародного бізнесу почали вивчати інтернаціоналізацію теоретично та емпірично. У поясненні причин переміщення бізнесу за межі країни, науковці опираються на «теорію інтернаціоналізації» та «еклектичну парадигму власності». На ранній стадії інтернаціоналізації трудомістка діяльність, скоріш за все, буде переміщена за кордон, а капіталомістка діяльність залишиться в межах внутрішнього місця розташування [11]. Інтернаціоналізація породила нові проблеми, такі як зростання операцій і координаційних витрат, нестабільність державної політики, опортуністична поведінка місцевих партнерів, культурні відмінності, і труднощі з постачанням і транспортуванням матеріалів. Під впливом цих причин деякі інтернаціоналізовані фірми почали розглядати інші варіанти міжнародного переїзду – повернення назад у свою рідну країну (решоринг), або до іншої міжнародної країни місцезнаходження (переїзд у третю країну). При решорингу, компанії переносять виробничу діяльність з міжнародного розташування до внутрішнього [8; 11].

Офшоринг широко використовувався протягом останніх десятиліть компаніями у високорозвинених індустріальних країнах, які перемістили своє виробництво в країни з низьким рівнем оплати праці, наприклад Азію або Східну Європу, щоб знайти рентабельні варіанти виробництва. Загалом, офшоринг відноситься до діяльності з переміщення виробництва, що створює додану вартість через національні кордони. Однак, згідно з останніми дослідженнями, багато компаній зазнали краху через неможливість точного визначення співвідношення витрат та вигід, і зіткнулися з труднощами, наприклад низька якість, збільшення запасів, довгі терміни виконання або ускладнення зв'язку, погана координація. Глобальне постачання часто було дорожчим, ніж очікувалося, оскільки приховані витрати на переведення в офшори можуть бути значними і такими, які важко оцінити. Крім того, характер виробництва розвивається, і відбуваються постійні структурні зрушення в регіонах з низькими витратами, які формують глобальне

виробниче середовище та змушують компанії обробляти більше складний набір факторів під час розгляду рішення про місце виробництва. Ці обставини змусили деякі фірми переглянути своє попереднє рішення щодо офшорингу і повернути виробництво до рідного регіону (бекшоринг). На сьогодні феномен бекшоринга цікавить не тільки практиків, але й привертає підвищену увагу з боку політиків у розвинених країнах у надії, що це може допомогти створити нові робочі місця та відновити обробну промисловість у своїх країнах [12].

Щодо ситуації в Україні, то за дослідженням компанії Gradus, що проведене влітку 2022 р., тільки 22% компаній працюють як і раніше, понад половину діють частково, а кожна п'ята призупинила функціонування. Половина бізнесів потребує повної або часткової релокації, причому 12% це вже зробили, а ще 20% перебувають у процесі переміщення. Якщо розглядати переміщення за кордон, то найбільш привабливими для вітчизняного бізнесу є країни Європи (62%), що спричинено перевагами у географічній близькості, доступі до великих ринків збуту, прозорість та верховенство права. Також країни Європи сприяють у різні способи українському бізнесу та допомагають українцям. Тільки 15% опитаних розглядають місце нової локації для своїх підприємств у країнах Азії, 8% до країн Північної Америки [14]. Тарас Потічний звертає увагу на фактори, що відіграють визначальну роль у прийнятті рішення щодо переміщення бізнесу за кордон, зокрема ключовим вважає потенціал ринку та співставимі з цим фінансові можливості компанії. Також потрібно ретельно вивчити юридичне поле, знати законодавчі обмеження, особливості оподаткування та інші регуляції. Автор говорить про те, що «Виходячи на ринок ЄС, треба змінити власну психологію, підхід до даних та їх використання. Треба усвідомити, що інформація про людину – це її інформація, а компанія нею лише користується задля блага користувача і за його згодою. Адаптація до вимог General Data Protection Regulation повинна стати одним з ключових етапів реалізації бізнес-планів, орієнтованих на ринок ЄС.» [14]. Щодо персоналу, то найперше потрібно визначитися з керівником релокованого підприємства (його частини), а також з локальною командою, оскільки підприємство функціонувати повністю з дистанційною командою не зможе. Також виникне питання пошуку партнерів, захисту бренду на міжнародному ринку (реєстрація торговельної марки та/або промислових зразків), питання передачі прав інтелектуальної власності [15] тощо.

Зазначимо, що ключовим моментом при релокації бізнесу буде переміщення та адаптація працівників, при цьому не зважаючи на вид релокації необхідним є гармонізація інтересів та баланс потреб роботодавця і працівника. Перевагою релокації працівників для компанії буде можливість забезпечити релоковане підприємство більш кваліфікованими та досвідченими працівниками, подолати можливу нестачу навичок та компетенцій у локальній команді, забезпечити розвиток кар'єри працівників. Працівник теж має бачити певні переваги у переміщенні, зокрема розглядати релокацію як можливість професійного розвитку та просування кар'єрою драбиною, розширення знань про бізнес та здобуття нових фахових практичних навичок, знайомства з новим соціальним, культурним, економічним середовищем, досягнення кращого балансу між особистим життям та роботою, особистісного розвитку.

Щоб мінімізувати стрес і максимізувати швидкість, з якою працівник стає продуктивним на новому місці, важливо взаємодіяти з ним. Мохамед Сардхар [16] наводить такі заходи та способи взаємодії роботодавця з працівником для кращої адаптації працівника в процесі релокації, рис. 1.

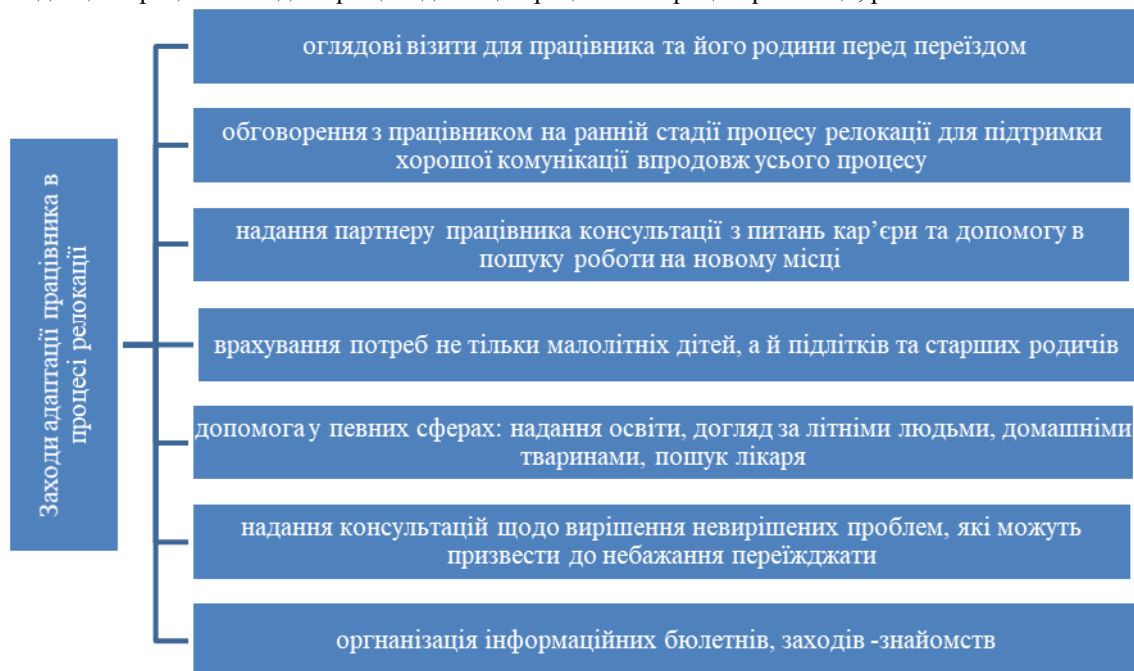


Рис. 1. Заходи для полегшення адаптації працівників у процесі релокації

Джерело: побудовано автором на основі [16].

Товариство управління людськими ресурсами (SHRM) пропонує компаніям встановити чітку політику допомоги працівникам при переїзді. Політика має бути справедливою та узгодженою для всіх працівників, щоб запобігти фаворитизму керівників. У правилах має бути чітко вказано, що входить, а що не входить у пакет переселення, щоб зацікавлені особи могли приймати обґрунтовані рішення. SHRM зазначає, що, формулюючи політику переміщення, компанії, як правило, розрізняють нових працівників, досвідчених працівників і керівників. Вони також пропонують, щоб фірми звернули увагу на наступні моменти, вирішуючи форму та обсяг своєї підтримки:

- грошові стимули: наприклад, оплата праці, коригування вартості життя, премії;
- відвідування: наприклад, огляд нових ділянок, місцевих громад, шкіл, житла;
- супровід при купівлі та продажу будинків: включаючи юридичну та фінансову допомогу;
- відшкодування витрат на пошук будинку, тимчасове проживання, переїзд;
- підтримка для відпочинку членів сім'ї: наприклад, з проблемами пошуку роботи подружжя, догляду за дітьми та літніми людьми тощо [17].

Не всі працівники хочуть переїхати, незважаючи на пропозицію допомоги в переїзді. За даними Atlas World Group, основними причинами відмови від переїзду є сімейні проблеми чи зв'язки, а також працевлаштування подружжя чи партнера [17]. Якщо працівники не бажають переїжджати через сімейні чи майнові причини, роботодавці можуть працівнику пропонувати альтернативні варіанти щодо переїзду, щоб уникнути проблем зі здоров'ям і стресом у працівника. Наприклад, якщо це можливо, то запропонувати короткотермінові відрядження; гнучкий графік роботи, або робота вдома – дистанційно, щоб уникнути довготривалих відряджень; щотижневі поїздки на роботу із проживанням у орендованому приміщенні тощо.

На сьогоднішній розвиток досліджень причин та наслідків релокації бізнесу має знаходитися вже навіть не в площині короткострокових та довгострокових наслідків пандемії Covid-19, а основним, важливим фактором стала війна росії проти України. Переміщення бізнесу у західні регіони України внаслідок повномасштабного вторгнення росії супроводжується цілою низкою проблем та особливостей. Насамперед зазначимо, що лідером за кількістю релокованих малих та середніх бізнесів є Львівська область. Як свідчить офіційна статистика, у Львівську область переміщено 233 підприємства. Загалом же Львівська обласна військова адміністрація отримала 956 заявок на релокацію. Другу та третю позиції за кількістю релокованих бізнесів посідають Закарпатська та Івано-Франківська області. Аналіз причин вибору підприємцями цих областей та розроблені групою експертів КСЕ критерії привабливості регіонів для переміщення, свідчать про їхню відносну безпеку для бізнесу у поєднанні з іншими критеріями. Наприклад, Закарпаття має значні переваги за географічним положенням, що пов'язано з природним відносним захистом території Карпатськими горами на півночі та північному сході, добре розвинутою транспортною інфраструктурою та логістикою, а також із безпосереднім сусідством з 4 державами - членами ЄС. Останній критерій дає надію МСБ в разі подальшої ескалації розглядати можливість переміщення до сусідніх країн. Івано-Франківська область популярна своїми рекреаційними та соціокультурними ресурсами, що дало можливість МСБ отримати перші уявлення про території, до яких вони планували релокуватися. Найбільша за територією, населенням та ресурсами Львівщина має добре розвинуту систему міських та сільських поселень, пов'язаних між собою й центром області автомобільними та залізничними шляхами. Окрім того, регіон відіграє важливу транзитну роль у торгівлі між країнами Євросоюзу та Україною. На території області є сім великих переходів автомобільних та залізничних шляхів, а також широка залізнична колія до польських Катовиць, що відкриває експортні можливості як для місцевого, так і для релокованого бізнесу [18].

Підсумовуючи, варто звернути увагу на те, що релокований бізнес до наведених вище трьох областей України практично не орієнтується на місцеві ринки збуту, виготовляє товари та послуги для національного чи міжнародного ринків; практично забезпечені сировиною та іншими ресурсами, проте виникла значна проблема із кваліфікованими працівниками. Зокрема, як вважають дослідники, значна частина жителів цих областей раніше орієнтувалася на заробітки в інших країнах, місцеві працівники більш вимогливі до розміру заробітної плати та намагаються поєднувати ведення власного підсобного господарства з роботою на таких підприємствах [18].

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Отже, релокація у загальному розумінні означає переміщення. Релокацію варто розглядати з точки зору переміщення людини, громади, працівника та підприємства. У процесі переміщення підприємство нерозривно потрібно розглядати з працівником та враховувати його інтереси. Оскільки в основі релокації підприємства є працівник, то необхідно збалансовувати потреби підприємства та працівника. Існує ціла низка проблем, пов'язаних із переміщенням підприємства та працівників, тому потрібно передбачити ці проблеми, здійснити низку заходів з полегшення адаптації у процесі релокації, розробити політику релокації для підприємства та релокаційні пакети для працівників. Саме розробка політики релокації для вітчизняних підприємств та релокаційних пакетів для працівників з врахуванням ситуації, що склалася в Україні, є перспективним напрямком для подальших досліджень.

## Література

1. Definitions of relocation. URL: <https://www.vocabulary.com/dictionary/relocation>.
2. Cathy Goodwin (1993) , "A Conceptual Theory of Relocation", in E - European Advances in Consumer Research Volume 1, eds. W. Fred Van Raaij and Gary J. Bamossy, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 366-370. <https://www.acrwebsite.org/volumes/11473/volumes/e01/E-01>.
3. Дахно І. І. Ділова кар'єра <https://pidru4niki.com/14990528/menedzhment/relokatsiya>
4. Tsubouchi K., Okada T., Mori S. Pathway of adaptation to community relocation: Prospects and limitations of community-centred planning. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Volume 66, December 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102582>.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420921005434>
5. Плащук Л. Посібник з релокації підприємств. Покроковий план дій підприємств з релокації. 2022. 31 с. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf>.
6. Мельник М. І. та Лещук І. В. Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни. *Регіональна економіка*. 2022. №2. С. 94-100. URL: [https://re.gov.ua/re202202/re202202\\_094\\_MelnykMI,LeshchukIV.pdf](https://re.gov.ua/re202202/re202202_094_MelnykMI,LeshchukIV.pdf)
7. Van Maanen, John and Edgar Schein (1979), "Toward a Theory of Organizational Socialization," in Barry M. Staw, ed., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, 209-264.
8. Yong-Sik Hwang, Kidong Kim. The Effects of Inter-Partner Trust on Third-Country Relocation of International Joint Ventures in China. *Sustainability*. 2018, 10, 2384; doi:10.3390/su10072384
9. Hayter, R. *The Dynamics of Industrial Location. The Factory: The Firm and the Production System*; Wiley: New York, NY, USA, 1997.
10. Brouwer, A.; Mariotti, I.; van Ommeren, J.N. The firm relocation decision: An empirical investigation. *Ann. Reg. Sci.* 2004, 38, 335–347. [CrossRef]
11. Di Mauro, C.; Fratocchi, L.; Orzes, G.; Sartor, M. Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis. *J. Purch. Supply Manag.* 2018, 24, 108–134. [CrossRef]
12. Malin Johansson and Jan Olhager. Manufacturing relocation through offshoring and backshoring: the case of Sweden. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 29. No. 4, 2018. pp. 637-657. Emerald Publishing Limited 1741-038X DOI 10.1108/JMTM-01-2017-0006.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-01-2017-0006/full/html>
13. Колесник І. Релокація бізнесу в умовах війни: варіанти та покрокова інструкція. *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=relokatsiya-biznesu-v-umovah-vijny-varianty-ta-pokrokovaya-instruktsiya>.
14. Потічний Т. Бізнес у ЄС: як українським компаніям підкорити новий ринок. *Економічна правда*. 5 жовтня 2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/5/692220/>.
15. Климчук О., Погорілий В. Релокація в ІТ-індустрії: quo vadis? URL: <https://itukraine.org.ua/relokacz%D1%96ya-v-%D1%96t-%D1%96ndustr%D1%96%D1%97-quo-vadis.html>
16. M.Peer Mohamed Sardhar. Relocation Policies. *PROFESSIONALS AND BUSINESSES PARTICIPATING IN DISCUSSION*. URL: <https://www.citehr.com/33157-relocation-policy.html>
17. Relocate and relocation: Definition and examples. URL: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/relocate-and-relocation/>.
18. Бобровицький А. Львівщина, Закарпаття та Івано-Франківщина — лідери з релокації. Чому бізнес обирає ці регіони? УКРІНФОРМ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3605321-lvivsina-zakarpatta-ta-ivanofrankivsina-lideri-z-relokacii-comu-biznes-obirae-ci-regioni.html>.

## References

1. Definitions of relocation. URL: <https://www.vocabulary.com/dictionary/relocation>.
2. Cathy Goodwin (1993) , "A Conceptual Theory of Relocation", in E - European Advances in Consumer Research Volume 1, eds. W. Fred Van Raaij and Gary J. Bamossy, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 366-370. <https://www.acrwebsite.org/volumes/11473/volumes/e01/E-01>.
3. Dakhno I. I. Dilova kariera <https://pidru4niki.com/14990528/menedzhment/relokatsiya>.
4. Tsubouchi K., Okada T., Mori S. Pathway of adaptation to community relocation: Prospects and limitations of community-centred planning. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Volume 66, December 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102582>.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420921005434>
5. Plashchuk L. Posibnyk z relokatsii pidpriemstv. Pokrokovyi plan dii pidpriemstv z relokatsii. 2022. 31 s. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf>.
6. Melnyk M. I. ta Leshchuk I. V. Osoblyvosti, problemy ta stymuly relokatsii natsionalnoho vyrobnytstva v umovakh viiny. *Rehionalna ekonomika*. 2022. №2. S. 94-100. URL: [https://re.gov.ua/re202202/re202202\\_094\\_MelnykMI,LeshchukIV.pdf](https://re.gov.ua/re202202/re202202_094_MelnykMI,LeshchukIV.pdf).
7. Van Maanen, John and Edgar Schein (1979), "Toward a Theory of Organizational Socialization," in Barry M. Staw, ed., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, 209-264.
8. Yong-Sik Hwang, Kidong Kim. The Effects of Inter-Partner Trust on Third-Country Relocation of International Joint Ventures in China. *Sustainability*. 2018, 10, 2384; doi:10.3390/su10072384
9. Hayter, R. *The Dynamics of Industrial Location. The Factory: The Firm and the Production System*; Wiley: New York, NY, USA, 1997.

- 
10. Brouwer, A.; Mariotti, I.; van Ommeren, J.N. The firm relocation decision: An empirical investigation. *Ann. Reg. Sci.* 2004, 38, 335–347.
  11. Di Mauro, C.; Fratocchi, L.; Orzes, G.; Sartor, M. Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis. *J. Purch. Supply Manag.* 2018, 24, 108–134.
  12. Malin Johansson and Jan Olhager. Manufacturing relocation through offshoring and backshoring: the case of Sweden. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 29. No. 4, 2018. pp. 637-657. Emerald Publishing Limited 1741-038X DOI 10.1108/JMTM-01-2017-0006. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-01-2017-0006/full/html>
  13. Kolesnyk I. Relokatsiia biznesu v umovakh viiny: varianty ta pokrokovyia instruktsiia. *Hromadskyi prostir*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=relokatsiya-biznesu-v-umovah-viiny-varianty-ta-pokrokovyia-instruktsiya>.
  14. Potichnyi T. Biznes u YeS: yak ukrainskym kompaniiam pidkoryty novyi rynek. *Ekonomichna pravda*. 5 zhovtnia 2022 r. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/5/692220/>.
  15. Klymchuk O., Pohorilyi V. Relokatsiia v IT-industrii: quo vadis? URL: <https://itukraine.org.ua/relokacz%D1%96ya-v-%D1%96t-%D1%96ndustr%D1%96%D1%97-quo-vadis.html>.
  16. M.Peer Mohamed Sardhar. Relocation Policies. *PROFESSIONALS AND BUSINESSES PARTICIPATING IN DISCUSSION*. URL: <https://www.citehr.com/33157-relocation-policy.html>
  17. Relocate and relocation: Definition and examples. URL: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/relocate-and-relocation/>.
  18. Bobrovyskyi A. Lvivshchyna, Zakarpattia ta Ivano-Frankivshchyna — lidery z relokatsii. Chomu biznes obyraie tsi rehiony? UKRINFORM. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3605321-lvivsina-zakarpattia-ta-ivanofrankivsina-lideri-z-relokacii-comu-biznes-obirae-ci-regioni.html>.