



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

KSE

Kyiv
School of
Economics

ГАЙД

**ІЗ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ
У БЕЗПЕЧНІ РЕГІОНИ
ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Коротка версія



ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ

Створення цього посібника стало можливим за підтримки американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Проєкту USAID «Економічна підтримка України». Зміст цього посібника є відповідальністю автора та необов'язково відображає погляди USAID чи Уряду Сполучених Штатів Америки.

Вступ

Керівництво з релокації розроблено для малого і середнього бізнесу (МСБ) з урахуванням аналізу тих проблем, які стояли перед МСБ у перші дні війни.

Воно дає змогу бізнесу проаналізувати та ухвалити рішення з релокації, зважаючи на рівень ризиків, які існують у районі постійного розміщення бізнесу. Дасть можливість оперативно та якісно підготуватись до релокації, оптимізувавши витрати на цей складний процес; створити всередині бізнесу групу з релокації та підготувати покроковий план релокації з урахуванням: фізичної безпеки процесу, необхідності релокації основного або/чи усього персоналу; матеріальних активів (обладнання, сировина, готова продукція тощо); планувати логістику релокації; знайти місце та регіон для релокації (відповідні приміщення, енерго-, тепло- та водозабезпечення; умови для проживання персоналу).

Крім цієї короткої версії посібника з релокації, ви можете знайти ширшу версію та іншу корисну інформацію для підтримки процесу релокації на сайті: RELOCATION.KSE.UA. Повний посібник дасть вам змогу оперативно знайти регіон для релокації, що відповідає профілю вашого бізнесу. Там ви знайдете корисну інформацію про контакти в місцях нової локації вашого бізнесу, наявності місцевих ринків для продукції чи послуг вашого бізнесу, наявність трудових ресурсів (у разі необхідності), а також про наявність експортних можливостей та умов, оскільки більшість умовно безпечних регіонів розташовані безпосередньо біля західних та південних кордонів України. Також на сайті наявна інформація про державні та регіональні програми підтримки бізнесу, грантові програми уряду України для мікробізнесу та МСБ, грантові програми міжнародних організацій та благодійних фондів та можливостей долучення до них.

Команда та партнери проекту, які брали участь у підготовці даного керівництва, хочуть, щоб ви, ваш бізнес та команда співробітників отримали максимальну користь від використання даного гайду та додаткових інформаційних ресурсів, які ми вам підготували.

Навіть якщо в даний момент для бізнесу ви не бачите прямої фізичної загрози, яка може змусити релокувати бізнес в інший регіон, початок підготовки плану з релокації на випадок погіршення ситуації з безпеки буде доцільним.



7.

Перезапуск бізнесу після релокації

6.

Оцінка запропонованих локацій для релокації під вимоги вашого бізнесу

На які критерії слід звернути увагу під час вибору оптимального регіону для релокації

5.

Бюджет релокації бізнесу

Основні елементи бюджету релокації, на що звернути увагу
Статті витрат

3.

Підготуйте сценарії ескалації та обговоріть зі своїми співробітниками

Навіть якщо зараз все нормально, ситуація з безпекою може погіршитися потрібно розуміти тригери переходу на сценарії з великими загрозами для бізнесу та продумати короткий алгоритм дій у кожному сценарії довести сценарії до співробітників, почати опрацювати деталі

4.

Почніть готувати план по безперервному функціонуванню бізнесу та План з релокації бізнесу як частковий випадок

Етапи плану безперервного функціонування бізнесу на що звернути увагу у плані з релокації

2.

Оцініть ризик розміщення активів вашої компанії на певній локації

Перше завдання команди - оцінити загрози для продовження роботи компанії на поточній локації на даний момент; потрібно зробити пріоритизацію ризиків та оцінку загроз

1.

Створіть команду реагування на кризи та загрози вашого бізнесу та почніть опрацювання плану релокації

Все починається із створення команди; завдання, вимоги до учасників та обов'язки; релокація бізнесу, окремий випадок роботи цієї команди

1. Створіть команду реагування на кризи та загрози вашого бізнесу та почніть опрацювання плану релокації

Для малого та середнього бізнесу буде раціонально створити команду реагування на кризи та загрози зі складу:



директора компанії



менеджера/фахівця, що відповідає за співробітників (HR)



менеджера, який відповідає за ІТ інфраструктуру



операційного чи комерційного менеджера, головного інженера, начальника зміни тощо

Основні завдання, які вирішуватиме команда реагування на кризи та загрози у вашій компанії:

- 01** — Моніторинг та аналіз потенційних ризиків та загроз на регулярній основі (ДОДАТОК1);
- 02** — Підготовка Плану релокації та плану мінімізації збитків при реалізації ризиків та загроз для співробітників, матеріальних та нематеріальних активів компанії (ДОДАТОК2);
- 03** — Аналіз привабливих регіонів для релокації. Встановлення комунікації та координація з державними та місцевими органами влади (ДОДАТОК3: наявні державні та регіональні ресурси);
- 04** — Підтримка адекватного рівня навчання та мотивації співробітників компанії діям у критичних ситуаціях (ДОДАТОК4: подкасти);
- 05** — У разі настання того чи іншого ризику команда повинна організувати роботу співробітників компанії для його нейтралізації або мінімізації згідно з планами (ДОДАТОК5: опис плану+приклад компанії);
- 06** — Забезпечити повернення в нормальне операційне функціонування бізнесу після переміщення на нову локацію.

Основний фокус у плануванні роботи команди реагування на кризи та загрози в частині підготовки компанії до релокації має бути сфокусований **на людях**, їх безпеці та ефективній роботі до/підчас та після релокації, а також на збереження активів компанії, їх безпечного перевезення та запуску на новій локації.

2. Оцініть ризик розміщення активів вашої компанії на певній локації

Оцінка ризиків розміщення активів компанії необхідна для оперативного аналізу ситуації та ухвалення рішень про можливу повну чи часткову релокацію бізнесу з тих локацій, де його функціонування є підвищенням ризиків для співробітників і власності компанії. Для кожного об'єкту здійснюється окрема оцінка ризиків, яка може використовуватись разом із іншими оцінками для ухвалення найефективнішого рішення.

Оцінка ризику розміщення активів компанії на певній локації направлена не тільки на виявлення потенційних загроз об'єкту нерухомості, що можуть вплинути на ризики безпеки. Також мають бути визначені засоби контролю, щоб гарантувати управління ризиками до рівня, який є настільки низьким, наскільки це можливо. Оцінку ризику розміщення активів компанії на певній локації необхідно проводити, враховуючи фактори ризику, що знаходяться в безпосередній близькості до локації, враховувати ризики в рамках усього населеного пункту, а також області та країни.

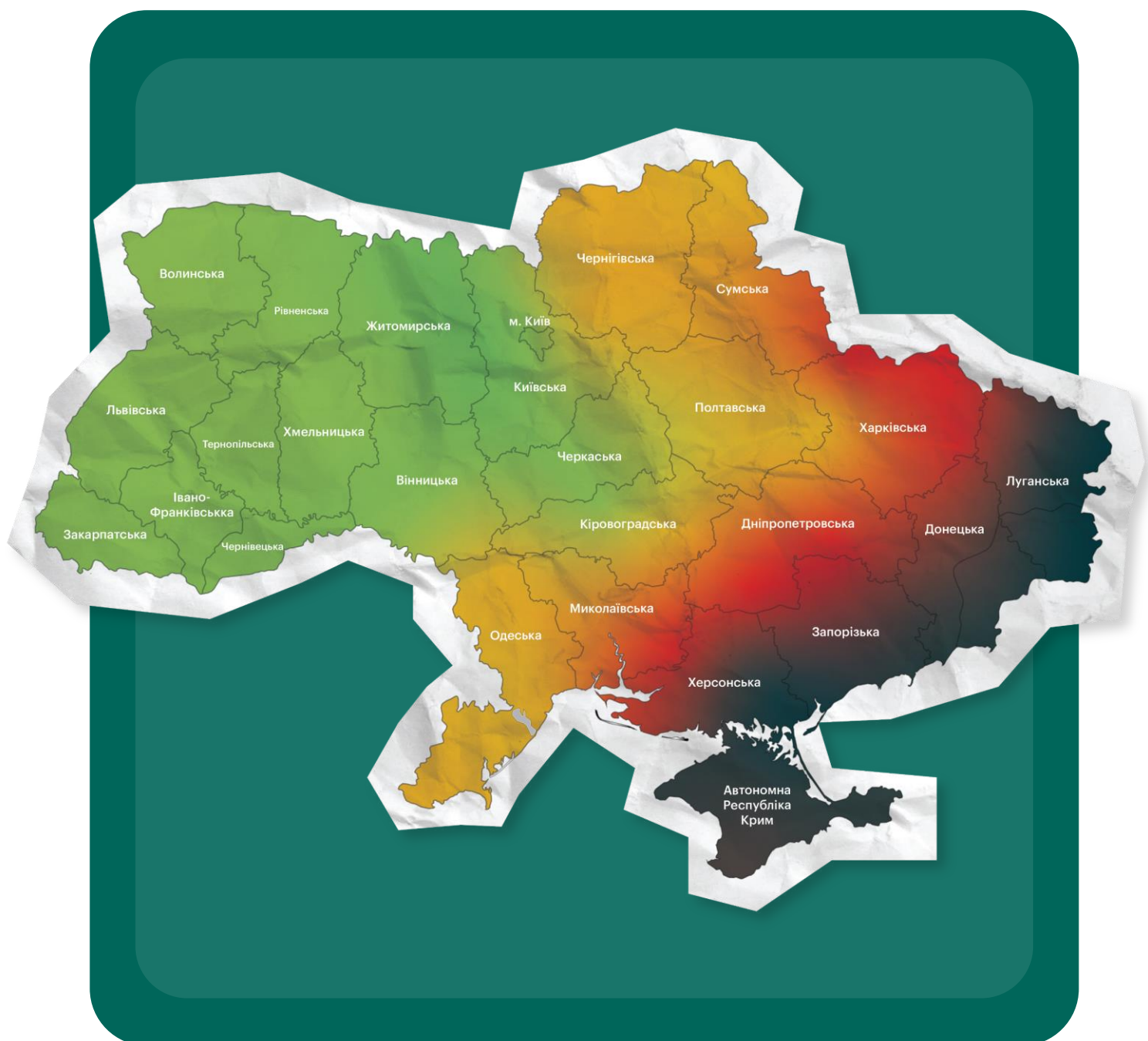
1.	2.	3.	4.
Кожен із ризиків оцінюється за 5-ти бальною шкалою. Першочергово обговорюються ризики, що набрали більше 3-х балів як величина ризику та не менше 3-х балів з потенційними наслідками для бізнесу.	Після того як ви описали та оцінили ризики, варто пріоритизувати найсерйозніші за наслідками для компанії, враховуючи їх величину.	Якщо в компанії декілька різних локацій, де працюють співробітники, або якщо бізнес працює в декількох регіонах, намагайтеся врахувати специфічні ризики кожного регіону, міста і мікрорайону, аби якісніше захистити людей та активи компанії. Уникайте занадто загальних та універсальних рекомендацій.	Також необхідно донести до співробітників та обговорити в команді результати оцінки ризиків і запропоновані дії для їх зниження, якщо це можливо.



Ризик	Величина ризику	Потенційні наслідки для бізнесу у разі настання ризику
Безпосередні бойові зіткнення в області та місті розміщення бізнесу	<ol style="list-style-type: none"> 1. в області та сусідніх не ведуться бойові дії 2. в області ведуться бойові дії 3. у 100 км зоні ведуться бойові дії 4. у 50 км зоні ведуться бойові дії 5. у населеному пункті, де розміщено бізнес, ведуться військові дії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Немає загрози людям та активам 2. Немає загрози людям, частково загроза ланцюжкам продажу та постачання 3. Невисока загроза людям та активам 4. Серйозна загроза людям та активам 5. Повне знищення
Ракетні, артилерійські, інші дистанційні обстріли поблизу локацій розміщення бізнесу	<ol style="list-style-type: none"> 1. ракетні обстріли в області не частіше за кілька разів на місяць 2. ракетні обстріли в області не частіше за кілька разів на тиждень 3. ракетні та артилерійські обстріли в області не частіше за кілька разів на тиждень 4. ракетні та артилерійські обстріли у місті не частіше за кілька разів на місяць 5. ракетні та артилерійські обстріли у місті кілька разів на тиждень 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Немає загрози людям та активам 2. Немає загрози людям, частково загроза ланцюжкам продажу та постачання 3. Невисока загроза людям та активам 4. Серйозна загроза людям та активам 5. Повне знищення
Розміщення поряд з об'єктами критичної інфраструктури та військовими об'єктами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понад 100 км від об'єктів критичної інфраструктури та військових об'єктів 2. Понад 50 км від -//- 3. Понад 10 км від -//- 4. Менше 2 км від -//- 5. Менше 1 км від -//- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Немає загрози людям та активам 2. Немає загрози людям, частково загроза ланцюжкам продажу та постачання 3. Невисока загроза людям та активам 4. Серйозна загроза людям та активам 5. Повне знищення
Ризик техногенної та природної катастрофи внаслідок ведення воєнних дій поблизу локацій розміщення бізнесу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понад 100 км від від об'єктів з техногенним та природним ризиком 2. Понад 50 км від -//- 3. Понад 10 км від -//- 4. Менше 2 км від -//- 5. Менше 1 км від -//- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Немає загрози людям та активам 2. Немає загрози людям, частково загроза ланцюжкам продажу та постачання 3. Невисока загроза людям та активам 4. Серйозна загроза людям та активам 5. Повне знищення
Інші ризики		1...5

3. Підготуйте сценарії ескалації та обговоріть зі своїми співробітниками

Для безпечного оперування бізнесом та зниження ризиків для життя та здоров'я співробітників, а також збереження активів компанії, рекомендується опрацювати та донести до команди 4 рівні ескалації для небезпечних ситуацій, викликаних воєнними діями, критерії переходу з одного рівня на інший та, найважливіше, – дії співробітників у випадку виникнення кожного з рівнів.



Рівень	Визначення / Тригери	Дії, які необхідно розглянути
Зелений	<ul style="list-style-type: none"> В області та сусідніх з нею не ведуться військові дії. Низький рівень злочинності. Поліція та органи влади працюють у нормальному режимі. Активи та співробітники не розташовані в безпосередній близькості (до 3 км) від військових об'єктів та об'єктів критичної інфраструктури. 	<ul style="list-style-type: none"> Стандартні операційні процедури відповідно до операційних планів та планів з Охорони праці та техніки безпеки. Підготовлено та оновлено плани з дій у надзвичайних ситуаціях та у випадку ескалації. Пересування співробітників не контролюється або не обмежується.
Помаранчевий	<p>Рішення про підвищення рівня приймається генеральним директором, топ- менеджментом та/або керівниками, відповідальними за безпеку у випадках:</p> <ul style="list-style-type: none"> Збільшення випадків грабежів, іншого прояву злочинності та небезпечної поведінки клієнтів на об'єктах бізнесу та в безпосередній близькості. Поява дорожніх блокпостів та постів (урядових неурядових груп) ближче за 1 км від об'єктів бізнесу. Початок бойових дій в одній із сусідніх областей. Зростання числа ракетних обстрілів та авіаударів в області та обласному центрі. 	<ul style="list-style-type: none"> Доведення до всіх співробітників інструкції щодо загального сповіщення про ситуацію, принципів поведінки у критичних ситуаціях та інструкції щодо тимчасового закриття об'єкта бізнесу та офісу за потреби. Резервне копіювання критично важливих даних для бізнесу та ІТ-системи, налаштування системи та перевірка можливості працювати з дому/інших регіонів, як тільки це буде необхідно. Регулярний зв'язок керівників бізнесу та співробітників (телефон, месенджери, чати) важливість своєчасного інформування безпосереднього керівника про всі позаштатні ситуації. Координація роботи постачальників та обслуговування клієнтів, інформування про зміни у поставках/графіках. При необхідності проведення переговорів та підготовка договору з охоронними компаніями. Оновлення планів релокації за потреби початок часткової релокації.
Червоний	<p>Рішення про підвищення рівня приймається власниками бізнесу чи генеральним директором компанії у випадках:</p> <ul style="list-style-type: none"> Активне застосування зброї поліцією/армією в області. Випадки мародерства, що почастішали і продовжуються, в регіоні. Неможливість здійснювати постачання товарів/надавати послуги. Зростання інтенсивності ракетних обстрілів та авіаударів в області та в обласному центрі. 	<ul style="list-style-type: none"> Робота компанії припиняється, офіс закривається Топ-менеджмент компанії безперервно контролює ситуацію та постійно інформує співробітників про ситуацію. Співробітники, які не задіяні в релокації бізнесу, працюють з дому та/або виїжджають з області. Запускається/ продовжуються дії згідно з планом релокації бізнесу Об'єкти бізнесу передаються під охорону.
Чорний	<p>Рішення про підвищення рівня приймається власниками бізнесу чи генеральним директором компанії у випадках:</p> <ul style="list-style-type: none"> Бойові дії з підтвердженими жертвами у населеному пункті розміщення бізнесу. Ракетні та авіаудари в безпосередній близькості від розміщення об'єктів компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> Будь-які співробітники, що залишилися, на об'єктах негайно залишають та евакуюються за безпечними маршрутами підтвердженими місцевими органами влади та військовою адміністрацією. Подальші дії співробітників (як рядові громадяни) – згідно з вказівками місцевої влади/ЗСУ. Передача всього не вивезеного майна відповідно до вказівок місцевої влади/ЗСУ.

4. Почніть готувати план безперервного функціонування бізнесу та План релокації бізнесу як частковий випадок

План безперервного функціонування бізнесу призначений для опису того, як саме та чи інша компанія, розташована за певною адресою та має активи за відповідними адресами, може відновити критично важливу робочу діяльність якщо надзвичайні ситуації або їх загроза призводять до неможливості використовувати приміщення та інші активи компанії, або ж робить їх недоступними. Зазвичай підхід до безперервного функціонування бізнесу направлений на надання детального плану та рішень для підтримки роботи бізнесу після серйозного інциденту. Він розглядає чотири етапи (докладніше за посиланнями <https://relocation.kse.ua/gajd-z-relokatsiyi/#plan>):



Основною характеристикою управління безперервністю бізнесу є те, що у випадку надзвичайної (впливу військових дій та наслідків їх ведення) ситуації або її загрози, персонал компанії переміщується в інші, заздалегідь обговорені, офісні та виробничі приміщення, призначені для забезпечення неперервності бізнесу. Тому і релокація бізнесу, як один із сценаріїв для компанії, може відбуватися як в екстреному порядку, так і в запланованому..

Релокація бізнесу передбачає довгострокове розміщення більшості/усього персоналу компанії на новій локації, можливо із перевезенням частини або усіх активів у інші регіони країни. Ця частина плану може бути пропрацьовано як найважливіша з точки зору ризиків

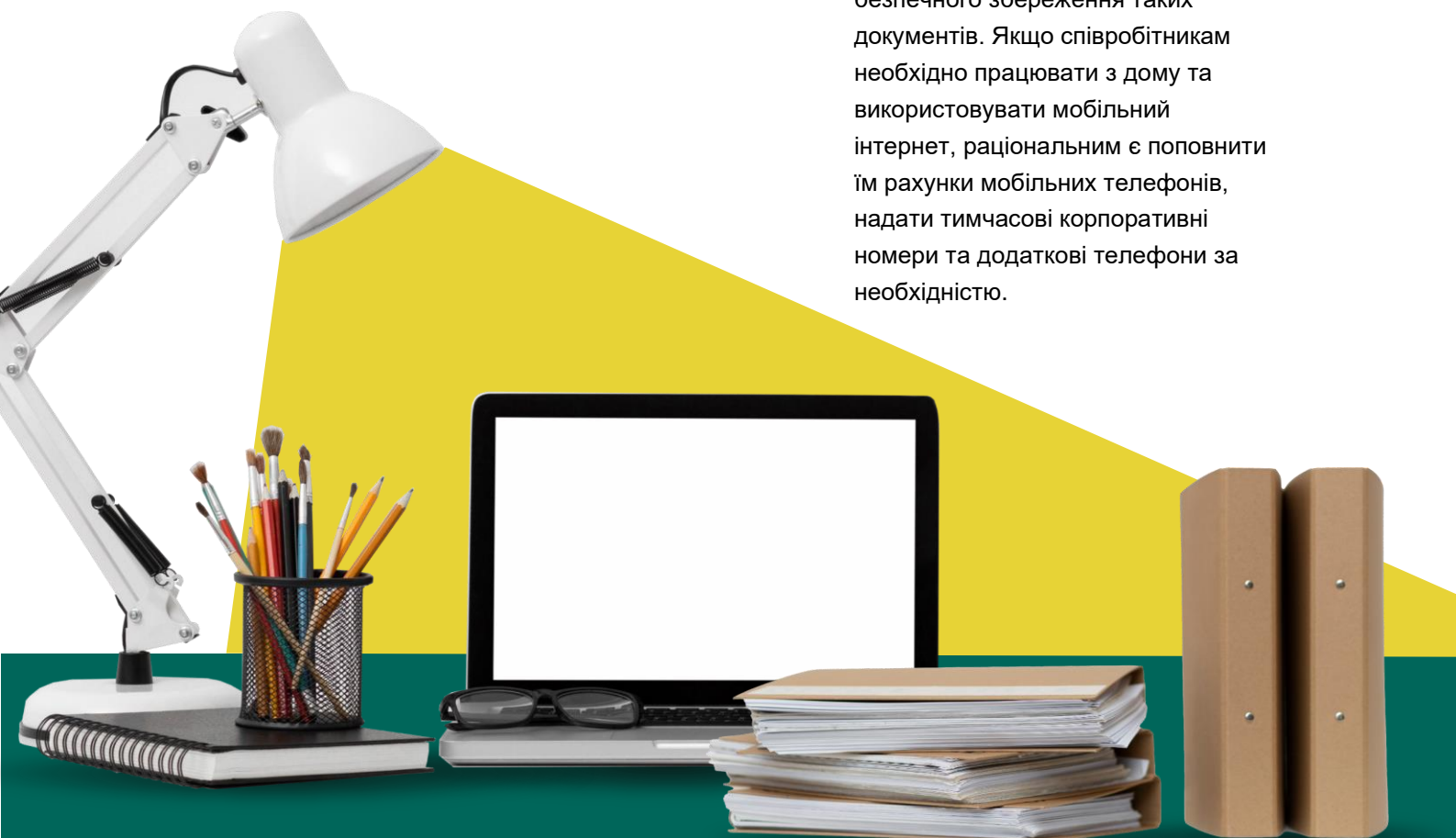
воєнного часу. Аби знизити ризики негативний наслідків у випадку довгострокового переміщення бізнесу на нові локації, варто заздалегідь опрацювати запасні локації як в регіоні розміщення бізнесу, так і в інших, більш безпечних регіонах країни ([приклад плану безперервного функціонування бізнесу та плану релокації для компанії](#)). Особливу увагу слід звернути на:

1. ІТ інфраструктуру.

Релокація бізнесу має передбачати найгірший сценарій повної втрати фізичної ІТ-інфраструктури та обладнання компанії. Тому резервне копіювання, швидкий доступ до даних із віддалених локацій мають бути пропрацьовано заздалегідь.

2. Ключові комерційні дані, технічну та іншу документацію.

Щоб відновити ділову активність в найкоротші терміни, персоналу потрібен доступ до певних критично важливих даних, записів та документів. Копії таких даних зазвичай в одній чи обох формах: електронні копії, збережені на різних дисках сервера/хмарне сховище; паперові копії, збережені всередині та ззовні офісу (наприклад, у спеціалізованих центрах зберігання). Хорошим варіантом також є створення нотаріальних копій найважливіших документів компанії та організація окремого безпечного збереження таких документів. Якщо співробітникам необхідно працювати з дому та використовувати мобільний інтернет, раціональним є поповнити їм рахунки мобільних телефонів, надати тимчасові корпоративні номери та додаткові телефони за необхідністю.



5. Бюджет релокації бізнесу

Для того, щоб ухвалити більш оптимальне рішення про регіон релокації бізнесу та обрати пріоритетну локацію в рамках цього регіону, команді реагування на кризи та загрози разом із власниками компанії слід підготувати попередній бюджет на релокацію бізнесу для кожного з варіантів, що розглядаються.

Помилка у виборі оптимального регіону та локації має досить значну матеріальну цінність, яку компанія заплатить у разі необхідності зробити повторну релокацію або внаслідок вищих операційних витрат (оренда нерухомості, складності з наймом співробітників). Тому підготовка та аналіз попередніх бюджетів на релокацію – важливий етап, він нарівні з аналізом ризиків безпеки, потенціалу ринку, змінами в закупівлях та логістики компанії, які впливають на собівартість товарів та послуг у новому регіоні.

За інших рівних, чим нижчий бюджет на релокацію, тим менше компанія та власники бізнесу витратять свого оборотного капіталу на переїзд і більше залишиться на оперативний запуск бізнесу, маркетингові активності та підтримку співробітників та їхніх сімей у рамках релокації.

Ми рекомендуємо згрупувати витрати на такі групи:

1. Люди

У цьому розділі слід оцінити зарплатний фонд, який вам буде потрібний у новому регіоні після релокації. Для цього потрібно буде врахувати, яка частина ваших співробітників згодна на релокацію і приєднається до компанії в новому регіоні. Скільки співробітників і з якими середніми зарплатами ви найматимете в регіоні релокації. Чи ви повністю або частково компенсуватимете оренду житла ключовим співробітникам, які переїжджатимуть разом з вами та членам їхніх сімей, а також загалом оплачуватиме переїзд для співробітників. Ви можете відштовхнутися від вашого поточного штатного розкладу та змоделювати кілька можливих варіантів залежно від того, яка частка членів вашої команди переїжджатиме в новий регіон.



2. Устаткування



У цьому блоці вам потрібно буде врахувати всі витрати, пов'язані з обладнанням компанії, яке необхідно буде перевезти, а також з частиною обладнання, яке вам необхідно буде придбати вже для нової локації. Важливо не забути, що вам потрібно буде оплатити демонтаж та налагодження обладнання, подумати про необхідний ремонт та упаковку як технологічного обладнання, так і офісної та ІТ-техніки. Сюди можна віднести витрати на дрібний ремонт приміщення в рамках підготовки обладнання до роботи. Окремі рішення вимагають опрацювання, якщо ваше обладнання має нестандартні габарити і необхідно буде орієнтуватися на перевезення залізницею.

3. Транспорт та логістика



Дана група витрат визначатиметься обсягом і вагою вантажу, який ви перевозитимете (обладнання, складські запаси, речі співробітників тощо), а також відстанню, на яку здійснюватиметься перевезення. Будь-яке негабаритне та нестандартне обладнання, очевидно, призведе до подорожчання транспортних та логістичних витрат. Часто є розумним перевірити вартість перевезення та стану окремих позицій вашого обладнання, може виявитися, що вигідніше буде купити частково нове або б/в обладнання вже після релокації, замість залишеного та по можливості розпроданого обладнання в поточній локації.

4. Нерухомість та фінанси



У цьому блоці необхідно оцінити вартість оренди необхідних приміщень та інші платежі, які вам необхідно буде здійснити у новому регіоні, включаючи страхові та реєстраційні платежі. Враховуючи, що витрати на оренду приміщень ваша компанія нестиме щомісяця, а не одноразово, слід особливо уважно аналізувати умови оренди, стан приміщення, окремі платежі крім комунальних, умови оплати, термін договору та відсутність/прив'язку орендної плати до валюти. Тут слід спрогнозувати і врахувати вартість комунальних послуг. Для багатьох компаній критично важливою є інформація про наявність необхідних потужностей з електрики, доступу до води та газу, а також вартість цих ресурсів. У цьому блоці розрахунків слід врахувати розмір оборотного капіталу, який вам буде необхідний, щоб пройти період від запуску бізнесу на новій локації, включаючи закупівлю сировини та інші виплати перед отриманням платежів від клієнтів.

6. Оцінка запропонованих локацій для релокації під вимоги вашого бізнесу

Умови в регіонах можуть істотно відрізнятись в різних позиціях: за рівнем розвитку транспорту та логістики, співпраці з постачальниками; рівнями розвитку місцевих ринків послуг чи реалізації товарів; стану розвитку ринку нерухомості та рівня цін на оренду нерухомості; рівня розвитку та забезпечення соціальною інфраструктурою. Десь є більш привабливий ринок надання послуг або продажу товарів, десь нижче рівень цін на нерухомість, а десь більш соціально розвинена інфраструктура. Для ухвалення найбільш оптимального та ефективного рішення щодо переїзду до кращого регіону для релокації бізнесу, доцільно зробити додатковий порівняльний аналіз регіонів за обраними стандартними критеріями, який наведено нижче або додати власні критерії, характерні для вашого бізнесу.

Для релокації вам необхідно обрати регіон, який найбільш підходить для вашого бізнесу. Для цього пропонуємо проаналізувати критерії, що характеризують регіони з огляду на придатність для розміщення релокованого бізнесу. Пропонується детально проаналізувати вказані критерії та на підставі їх аналізу ухвалити рішення. Таким чином ви уникнете помилок, що можуть призвести до негативних наслідків та до зростання додаткових витрат як на релокацію, так і розвиток бізнесу на новому місці.

Уважно перегляньте критерії та підходи щодо їх оцінки, оскільки запропонована форма містить різносторонню інформацію та підходи до їх оцінки. Проведена вами робота до початку релокації дасть вам змогу самостійно ухвалити найбільш оптимальне для свого бізнесу та своєї команди рішення.



По кожному критерию ви самі суб'єктивно ставите оцінку від 1 до 5, де 5 - найвищий позитивний бал і 1 - найнижчий відповідно.

№	Критерії	Оцінка
1	Безпека	<ol style="list-style-type: none"> 1. Военні дії відсутні. 2. Удари по об'єктах області були 3. Загроза з боку Білорусі 4. Інші можливі загроз 5. Відсутні загрози
2	Економіко-географічне положення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність сусідства з розвиненими чи густонаселеними територіями 2. +Прикордонне положення з високорозвиненими країнами 3. +Сусідство з розвиненими територіями 4. +Транспортна доступність до джерел корисних копалин та збуту товарів і послуг 5. + Локація території, що забезпечує максимальний соціальний і економічний розвиток
3	Робота органів державної влади з підтримки релокації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутня. 2. Формально є підтримка, але влада недоступна 3. Доступна, реагує і допомагає в рамках державної політики 4. Ініціативна, об'єднує державні органи та приватні ініціативи 5. Ініціатива, зацікавлена в релокації, здійснює інформаційну та фінансову підтримку
4	Транспортна інфраструктура і транспортна логістика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька густина залізничних та автомобільних магістралей 2. Розвинені автомобільні дороги місцевого значення. Обмежено розвинений залізничний транспорт 3. Розвинений місцевий, міжрегіональний і міжнародний автомобільний транспорт. Обмежено розвинений залізничний транспорт 4. Розвинений транзитний залізничний та автомобільний транспорт при низькому рівні місцевого транспорту. 5. Розвинений місцевий, міжобласний та міжнародний, автомобільний та залізничний транспорт
5	Наявність відповідних приміщень для виробництва, функціонування бізнесу, складська інфраструктура	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутні 2. Наявні у стані, потребує ремонту, що не експлуатувались 3. Наявні, відремонтовані, що продаються чи здаються в оренду. 4. Наявні, відремонтовані, що продаються та здаються в оренду з хорошим розташуванням. 5. Наявні відремонтовані, що продаються та здаються оренду за адекватною ціною.
6	Забезпеченість житлом персоналу релокованих бізнесів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутнє 2. Розташоване на великій віддалі і низької якості 3. Розташоване у зручних локаціях невідповідної якості. 4. Розташоване у зручних локаціях відповідної якості 5. Розташоване у зручних локаціях відповідної якості за адекватною ціною
7	Забезпеченість релокованих бізнесів енергетичними ресурсами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутнє. Потребує розбудови 2. Присутні енергоресурси. Давно не експлуатувались. Потребують відновлення. 3. Наявні ресурси. Потребує відімкнення 4. Наявні. Але не доступні за ціною. 5. Наявні. Доступні за ціною.
8	Наявність локальних ринків: збуту, сировини	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутні 2. Розміщені на значній відстані від виробництва 3. Наявні, але малі за ємністю (порівняння з риками попередньої локації). 4. Наявні, але з високою конкуренцією. 5. Наявні, без високої конкуренції
9	Забезпеченість трудовими ресурсами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутні 2. Недостатньо забезпечені. 3. Відсутність трудових ресурсів з відповідною кваліфікацією. 4. Наявність ресурсів з відповідною кваліфікацією в умовах жорсткої конкуренції за ресурси 5. Наявність ресурсів відповідною кваліфікацією за адекватну ціну

№	Критерії	Оцінка
10	Забезпеченість водними та земельними ресурсами у разі їх необхідності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутні. 2. Обмежено забезпечені 3. Наявні за високу орендну плату/високу ціну водних ресурсів. 4. Наявні ресурси в обмеженій кількості 5. Наявні ресурси для забезпечення функціонування бізнесу
11	Соціальна інфраструктура	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутня 2. Наявна, але низької якості. 3. Наявна на значній відстані від локації бізнесу. 4. Наявна в місці локації, але частково доступна 5. Наявна та доступна.
12	Вплив бізнесу, що релокується на довкілля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Негативний 2. Потребує наявності очисних споруд 3. Потребує наявності інфраструктури для утилізації відходів 4. Має очисні споруди, але має мінімальний вплив на довкілля. 5. Нейтральний щодо довкілля.

Зверніть особливу увагу на **вибір та оцінку приміщення** для релокації. Для цього здійсніть наступні кроки:

<p>1. Перегляньте інтернет-ресурси з нерухомості</p>	<p>Після того, як ви вибрали один-два пріоритетних регіони для потенційного переїзду, варто почати більш детальний пошук конкретних варіантів нерухомості і земельних ділянок в даному регіоні (регіонах). Для цього можна скористатися популярними інтернет-ресурсами, в яких публікують оголошення про продаж і оренду нерухомості, а також переглядати пропозиції нерухомості, які місцева влада розміщує на своїх інтернет-ресурсах. Добре працює і прямиий пошук потенційних орендодавців серед офісних центрів і великих індустріальних парків, у них часто є власні сайти в інтернеті, а також звернення в агентства нерухомості і брокерів в потенційному регіоні переїзду з додатком для пошуку відповідного об'єкта нерухомості для вашого бізнесу.</p>
<p>2. Уважно проаналізуйте варіанти приміщень</p>	<p>Рекомендуємо дистанційно переконатися в тому, що вони повністю підходять під специфіку діяльності вашої компанії, власник / орендодавець має повний пакет правовстановлюючих документів, об'єкт має доступ до всіх необхідних потужностей для електроенергії та інших ресурсів. Також рекомендується переконатися, що технічний стан приміщень відповідає вашим вимогам, доступ на об'єкт, як пішохідний, так і на автомобілі, зручний і поблизу немає об'єктів критичної інфраструктури та військових об'єктів, які можуть збільшити ризики при розміщенні для вашого бізнесу. Навколишні об'єкти, в цілому, район розташування, транспортну інфраструктуру легко можна віддалено проаналізувати за допомогою електронних карт типу maps.google.com або аналогів.</p>
<p>3. Перегляньте особисто пріоритетні локації</p>	<p>Рекомендується заздалегідь відвідати потенційний населений пункт, обраний для переїзду, і всі потенційні об'єкти, які були обрані віддалено співробітниками вашої компанії або довіреними особами з фото- та відеозйомкою. Це дозволить поставити всі уточнюючі питання на місці, переконатися у відсутності спотворення інформації з боку власника / орендаря нерухомості, оцінити рівень розвитку соціальної та транспортної інфраструктури і поспілкуватися з представниками місцевої влади.</p>

7. Перезапуск бізнесу після релокації

Після того, як активи вашого бізнесу і співробітників (хоча б частково) будуть переміщені в інший(і) регіон(и), вашим завданням буде якомога швидше запуснути основні напрямки операційної діяльності вашої компанії.

Потрібно буде скоротити касовий розрив між непередбаченими і запланованими витратами, пов'язані з переїздом бізнесу і падінням або відсутністю виручки за певний період. Продажі та обслуговування потрібно буде відновити в найкоротші терміни і почати (продовжити) перегляд витрат на ведення бізнесу і собівартості ваших товарів або послуг, оскільки умови роботи з постачальниками також могли змінитися.

Важливим завданням також буде підтримка і мотивація вашої команди, яка релокувалася разом із вами. Організація переїзду співробітників і членів сім'ї, за необхідності, допомога в пошуку і оренді житла і вирішенні інших побутових питань. Оскільки навряд чи всі 100% співробітників зможуть переїхати в регіон релокації бізнесу, потрібно буде розрахувати критичну кількість співробітників та у випадках дефіциту персоналу організувати пошук додаткових співробітників у регіоні релокації і тих, хто буде готовий переїхати в ваш регіон і приєднатися до колективу.

Особливу увагу приділіть мотивації переїзду для ключових співробітників компанії або, по можливості, щоб вони продовжували працювати і допомагали перезапустити бізнес в новому регіоні віддалено або в рамках відряджень.

У цілому необхідно буде переглянути і адаптувати до нових умов бізнес-модель компанії, елементи операційної моделі та окремі бізнес-процеси, а також фінансову модель компанії.

У тому випадку, коли у вас буде достатня кількість часу для підготовки компанії до переїзду, частину розрахунків і моделювання різних сценаріїв також можна зробити заздалегідь у базових електронних таблицях в Microsoft Excel або Google Таблицях.

У рамках плану із безперервного функціонування бізнесу та плану релокації ви можете пропрацювати розділ про адаптацію бізнес-моделі вашої компанії до потенційних нових умов в інших регіонах. Результати моделювання для різних регіонів та місць також можуть бути використані для визначення кінцевого регіону для переміщення вашого бізнесу, в разі такої необхідності.

Усталений, загальноприйнятий і широко рекомендований шаблон для опису бізнес-моделі - це The Business Model Canvas by Strategyzer.com.

Шаблон складається з 9 блоків, більш детально ознайомитися з рекомендаціями щодо його використання та заповнення можна за [посиланням](#).

Ми будемо використовувати логіку цього інструменту опису бізнесу, щоб скласти список пріоритетних завдань і напрямків для аналізу, і зміни, які потрібно внести в бізнес-модель вашої компанії, щоб ефективно перезапустити компанію на новому місці.

1. Сегменти клієнтів

В основному від цього блоку буде залежати вся дохідна частина компанії, якщо немає перспектив зберегти і примножити клієнтську базу, релокація безглузда. У першу чергу необхідно проаналізувати, скільки клієнтів може бути втрачено в результаті релокації, чи можна щось зробити, щоб утримати одних клієнтів, переключившись на інші канали поставок або продажів через партнерів, скільки клієнтів можна отримати в новому регіоні, який рівень конкуренції в регіоні переїзду і сусідньому, якщо це актуально. Також можуть бути більш різкі зміни в сегменті клієнтів від B2B до B2C і навпаки, продажі на експорт, участь у державних закупівлях тощо.

2. Ціннісна пропозиція для клієнтів

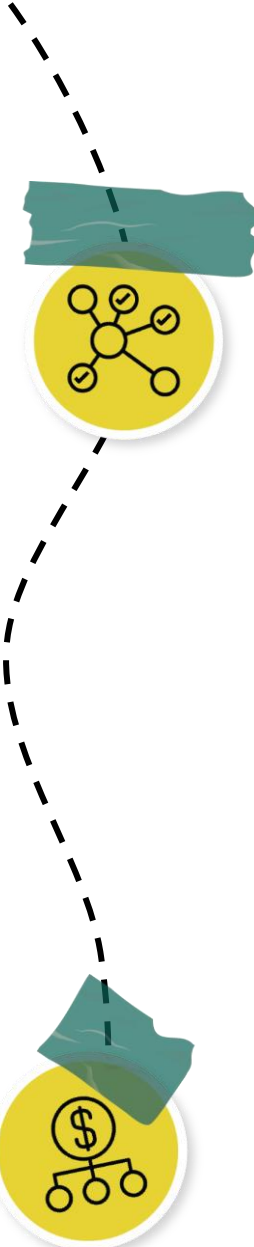
Цей блок тісно пов'язаний із блоком сегментів клієнтів. Ціннісна пропозиція для клієнтів - це відповіді на питання про те, чому клієнти купують у вас. Модернізувавши ціннісну пропозицію для поточних і потенційних клієнтів, можна знайти можливість залучити більше, чіткіше позиціонувати свої товари і послуги з точки зору маркетингу, враховувати регіональні реалії і т.д., наприклад, за рахунок використання дешевшої сировини можна знизити вартість товару або послуги, і почати продавати її більш широкому колу клієнтів, які не виставляють суттєвих вимог до якості товару. Або навпаки, збільшити якість продукції, з урахуванням потреб клієнтів у якості, наприклад, з інших країн, що дозволить підняти ціну і отримати більший дохід.

3. Взаємодія із клієнтами і каналами продажів

У разі переїзду і необхідності внесення змін у бізнес-модель ці два блоки можуть розглядатися одночасно, і в цій частині моделі повинні бути опрацьовані питання, як і що потрібно змінити у взаємодії з клієнтами, організації процесу продажів, а також переглянути ефективність самих каналів збуту. Чи потрібно шукати партнерів для продажу товарів і послуг, чи потрібні вам посередники, чи варто торгувати в інтернеті і що для цього потрібно, або сконцентруватися на класичній роздрібній і оптовій торгівлі.

4. Дохід компанії

Розглянуті вище чотири блоки повинні допомогти вам проаналізувати, який рівень доходу ви зможете зберегти і, можливо, збільшити після переїзду. Якими повинні бути плани на найближчі місяці для всіх співробітників, що займаються продажами. Також, якщо компанія займається виробництвом товарів, орієнтир продажів стане хорошим показником того, скільки потрібно буде виробляти, який рівень завантаженості співробітників і техніки буде потрібно, чи потрібно буде транспортувати і відразу запускати всі потужності і т.д. Для сервісних компаній це також може бути орієнтиром для кількості персоналу, задіяного в обслуговуванні клієнтів у нових умовах.



5. Ключові ресурси. Ключові активності та Ключові партнери

Ви також можете переглянути ці три блоки одночасно, щоб визначити, що може бути корисним для вас, щоб продовжувати працювати в нових умовах, а від чого можна відмовитися. Можливо, у новому регіоні не буде необхідних постачальників або ресурсів і якась діяльність буде зупинена автоматично. У інших ситуаціях варто ухвалити рішення припинити що-небудь робити виходячи з того, приносить це прибуток компанії чи ні. Наприклад, відмовитися від будь-якого товару в портфелі вашої компанії, змінити розмір і упаковку продукції, можливо, рецептуру або внести зміни, що обслуговують клієнтів з урахуванням місцевої специфіки і рівня життя. Також хороший аналіз ваших ключових ресурсів і сильних сторін може підштовхнути вашу компанію до кардинальної зміни профілю діяльності, наприклад, від виробництва до продажу електронної та побутової техніки, від мережі ресторанів до служби доставки в форматі dark kitchen и т.д. Якщо максимально спростити, то в цих блоках потрібно відповісти на питання: як інакше налагодити бізнес-процеси і роботу співробітників таким чином, щоб створити таку ж або нову, за необхідності, цінність для клієнтів, яка буде затребувана після переїзду в новий регіон.

6. Структура витрат

Проаналізувавши, як повинна виглядати робота компанії в новому регіоні, які зміни в роботі співробітників і їх кількості повинні бути впроваджені і як можна оптимізувати бізнес-процеси компанії, слід щомісяця розраховувати оновлений бюджет витрат і порівнювати його з оновленим планом доходів. Звичайно, якщо витрати компанії виявляться вище доходів, це не буде хорошим знаком. Однак необхідно ще раз перевірити, чи існує реальний шанс, що після перезапуску бізнесу в регіоні релокації в наступні місяці зростуть доходи або можуть скоротитися витрати. Якщо рахунки компанії або власників мають фінансові резерви, це може допомогти пройти перші кілька місяців і стабілізувати бізнес. Якщо результати аналізу і моделювання негативні, рекомендуємо повернутися до перегляду регіону для переїзду і шукати ті можливості, де і дохідна, і видаткова частини фінансів компанії будуть збалансовані і компанія, як мінімум, не понесе збитків.