

ОБЛІКОВІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РЕЛОКАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

В. С. Віндіктова, Л. Л. Гевлич

Анотація. Стаття присвячена обліковим підходам до організації релокації вітчизняних малих підприємств в умовах воєнних та економічних викликів. Предметом дослідження є бухгалтерський супровід та нормативне забезпечення процесу переміщення суб'єктів господарювання. Під час дослідження використано методи системного підходу, порівняльного аналізу, узагальнення. За результатами дослідження узагальнено документальне оформлення процесу релокації, розроблено алгоритми облікових дій до та після релокації бізнесу малого підприємства, визначено труднощі облікового супроводу, розроблено рекомендації щодо класифікації витрат і внесення змін до облікової політики малого підприємства. Зроблено висновки, запропоновано напрями подальших досліджень.

Ключові слова: релокація, облік, малі підприємства, документальне оформлення, витрати на релокацію.

Постановка проблеми. Реальність повномасштабного вторгнення РФ диктує особливі умови ведення бізнесу в Україні. Багато підприємств, особливо у сфері малого підприємництва, зіткнулися з ситуацією, коли продовжувати діяльність у звичному місці розташування стало небезпечно або неможливо, отже, виникла потреба знайти більш безпечні бізнес-середовища шляхом процедури переміщення – релокації. В Україні релокація бізнесу стала не просто логістикою, а стратегією виживання – адаптації підприємств до нового середовища за умови збереження робочих місць і клієнтів. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають проблеми облікового супроводу процесу релокації бізнесу малих підприємств, зокрема їх рухомого та нерухомого майна, з метою цілісного розгляду та оптимізації процесу переміщення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової дискусії свідчить, що проблемам процесу релокації бізнесу приділяють достатню увагу. У монографії К. Процака і О. Просовича [1] релокація українського бізнесу розглядають як вимушений адаптаційний механізм в умовах кризових викликів, з акцентом на організаційні, логістичні та стратегічні аспекти переміщення діяльності. В. Янковська, Д. Тюріна та О. Телепнева у статті [2] доповнюють цей підхід, трактуючи релокацію як елемент реконфігурації бізнес-процесів і стратегій виживання підприємств, підкреслюючи роль управління та цифровізації. У роботі Н. Капіциніса [3] релокація підприємств розглянуто як реакцію бізнесу на економічну кризу, причому доведено, що переміщення компаній суттєво впливає на їх операційну ефективність, витрати та конкурентні позиції, особливо у секторі малих і середніх підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас у наукових джерелах недостатньо опрацьованими залишаються облікові аспекти релокації майна, зокрема методика його оцінки, документального оформлення та відображення у бухгалтерському обліку малих підприємств.

Мета статті полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення облікових аспектів процесу релокації суб'єкта малого підприємництва з позиції системного підходу для отримання на їх основі необхідної для прийняття управлінських рішень інформації.

Виклад основного матеріалу. За даними Єдиного державного реєстру, у 2024 р. 11 083 компанії прийняли рішення змінити регіон реєстрації, що на 18 % менше, ніж у 2023 р., а за 8 місяців 2025 року релокувались приблизно 8 тисяч бізнесів, тобто кількість переїздів стабілізувалася. Водночас найбільш «рухомою» виявилася галузь оптової торгівлі (32 % від загальної кількості релокованого бізнесу), також часто переїжджають підприємства у сфері будівництва (6 %), сільського господарства (5 %) та нерухомості (5 %) [4].

В Україні розроблена Програма релокації підприємств, мета якої – допомогти українському бізнесу, який постраждав чи перебуває під загрозою через бойові дії, перевезти свої виробничі потужності до безпечних регіонів, переважно до західних та центральних областей України [5]. Для цифровізації процесу релокації ДП «Прозорро. Продажі» за підтримки Мініс-

терства цифрової трансформації й проєкту «Дія. Бізнес» запустили платформу цифрової взаємодії для допомоги в релокації.

Процес релокації може бути повним, частковим або змішаним, як це показано на рис. 1.

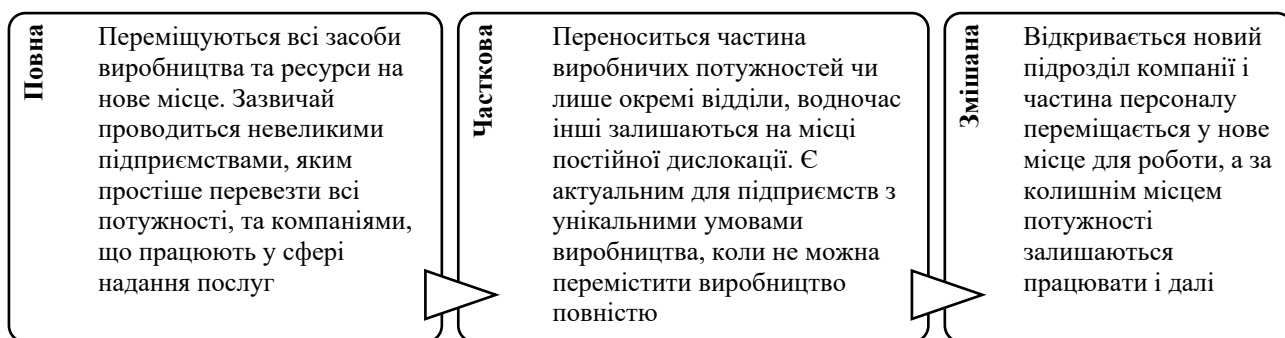


Рис. 1. Види релокації бізнесу підприємств

Сьогодні є два шляхи релокації бізнесу: власним коштом або за допомогою урядової програми. Щоб релокуватися через офіційну державну програму, підприємство має скористатися покроковою процедурою, показаною на рис. 2.

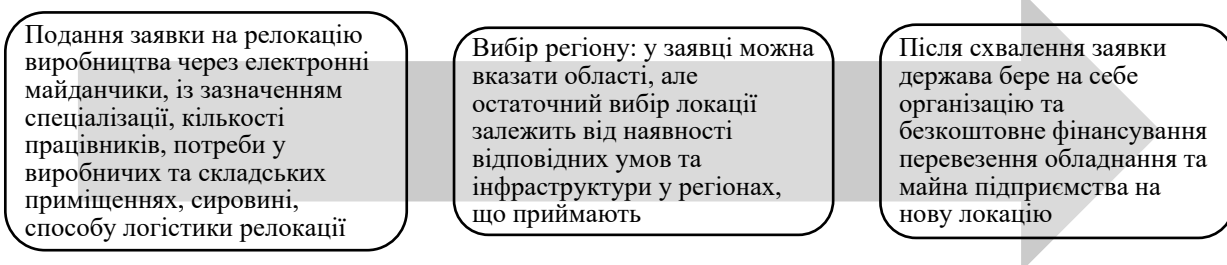


Рис. 2. Процедура релокації бізнесу малого підприємства через офіційну державну програму

Незалежно від того, який варіант релокації бізнесу буде обраний підприємством, у межах цього процесу існує низка облікових, юридичних, фінансових, податкових аспектів, які необхідно врахувати, щоб успішно перенести діяльність і адаптуватись на новому місці. Багато цих проблем комплексно вирішується в межах належної організації бухгалтерського обліку процесу релокації бізнесу підприємства. Тож до процесу релокації підприємства важливо правильно підготуватися, а саме виконати дії, представлені на рис. 3, до моменту переміщення бізнесу. Весь цей процес супроводжується обліковими документами, перелік і особливості оформлення яких наведені у табл. 1. Не менш важливим є алгоритм дій після релокації майна малого підприємства, який включає етапи, представлені на рис. 4. Найважливішим обліковим об'єктом під час цього є понесені витрати. Безпосередній їх склад та організацію їх обліку вітчизняні НП(С)БО наразі не визначають, що обумовлює потребу в креативному підході згідно з п. 7 НП(С)БО 16 «Витрати» та пп. 8 і 14 НП(С)БО 7 «Основні засоби» [6; 7].

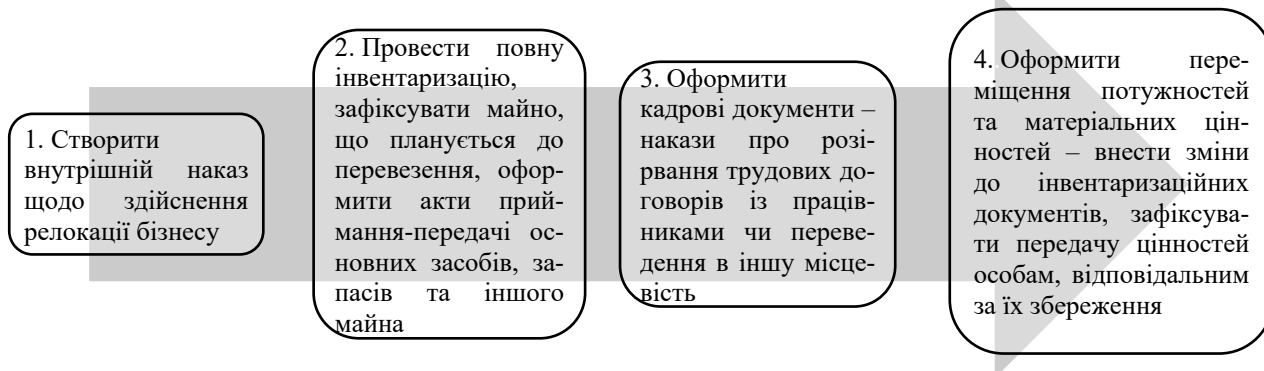


Рис. 3. Алгоритм облікових дій до релокації бізнесу малого підприємства

Документальне оформлення процесу релокації малого підприємства

Документи	Особливості складання та реквізити
Наказ керівника про переміщення майна	Необхідно зазначити підставу для релокації майна (документ), куратора (відповідальну посадову особу), алгоритм дій під час переміщенні майна та відповідальних осіб, строки релокації, адресу розміщення нових потужностей (діяльності), перелік майна, що підлягає релокації
Акт інвентаризації майна, що підлягає релокації	Оформлюється згідно з Положенням про інвентаризацію активів та зобов'язань [8], складається на основі інвентаризації майна на 01 число місяця, що настає за місяцем, у якому з'явилася можливість доступу інвентаризаційної комісії до відповідних активів, первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку, за результатами такої інвентаризації треба буде списати втрачені через воєнні дії активи та оприбуткувати необліковане майно, результати інвентаризації – показати в обліку періоду інвентаризації
Акт приймання-передачі релокованих запасів	Складається у довільній формі із зазначенням обов'язкових реквізитів, розкритих у законі «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [9], додатково вказується попереднє та наступне місце зберігання запасів, підпис матеріально відповідальної особи, яка передала та яка прийняла запаси, до акта додається інформація про релоковані запаси (рахунок обліку, назва групи, найменування, сорт, марка, тип, артикул, кількість та одиниця виміру, ціна за одиницю, вартість без ПДВ тощо, які необхідні для їх ідентифікації)
Накладна або інший документ, який підтверджує право власності	Складається у випадку перевезення запасів для власних потреб і власними транспортними засобами, оформлюється згідно з листом Міністерства інфраструктури від 28.05.2014
Товарно-транспортна накладна	Складається за спеціальною формою під час перевезення особливих товарів на зразок спирту чи хлібобулочних виробів, а також якщо вантаж доставляє перевізник на договірній основі
Акт приймання-передачі (внутрішнього переміщення) основних засобів	Складається на кожен інвентарний об'єкт основних засобів, має містити підпис матеріально-відповідальної особи, яка передала та яка прийняла об'єкти на новому місці експлуатації
Акт приймання-передачі основних засобів	Складається у довільній формі на загальну вартість переміщених об'єктів, додаються документи-розшифрування за кожним об'єктом, де наводяться субрахунки обліку основних засобів, інвентарний номер, найменування, марка та інші дані про кожен об'єкт, первісна, залишкова вартість, сума накопиченої амортизації на дату переміщення
Інвентарна картка обліку основних засобів	Необхідно зробити відповідні записи про переміщення об'єктів від однієї матеріально-відповідальної особи до іншої, на зворотному боці зазначити дані про особу, яка приймає об'єкти в підзвіт, дату та номер документа про передачу
Наказ про облікову політику	Необхідно включити витрати на релокацію майна до переліку витрат майбутніх періодів, вказати механізм розподілу цих витрат

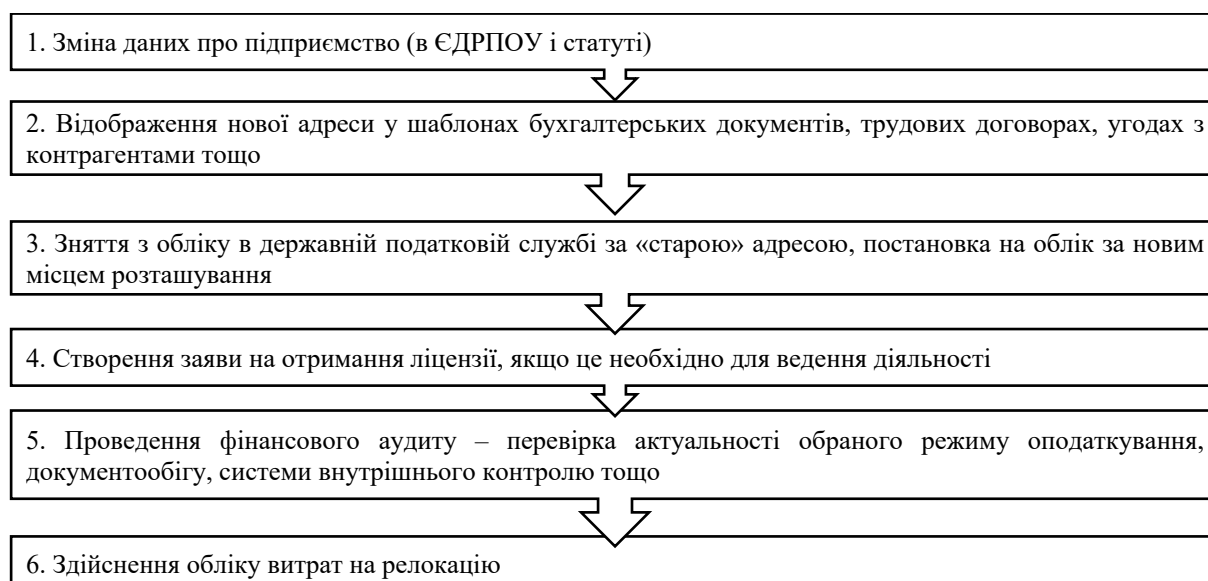


Рис. 4. Алгоритм облікових дій після релокації бізнесу малого підприємства

Узагальнення вимог національних облікових стандартів дає змогу констатувати, що понесені витрати на релокацію основних засобів та запасів не змінюють первісну вартість відповідних об'єктів, а включаються до складу інших витрат звичайної діяльності малого підприємства. Водночас витрати, здійснені на релокацію основних засобів, зокрема їх демонтаж, перевезення та подальший монтаж, будуть забезпечувати функціонування цих об'єктів на новому місці експлуатації у майбутньому, тому їх можна класифікувати як витрати майбутніх періодів і протягом строку корисного використання основних засобів щомісяця рівними частками включати до інших витрат звичайної діяльності. Для застосування цього підходу підприємству необхідно внести відповідні зміни до наказу про облікову політику.

Якщо релокація майна малого підприємства здійснюється за другим варіантом, тобто із залученням державних та приватних перевізників, логістичних компаній тощо, уряд бере на себе повне або часткове фінансування відповідних витрат. Такі витрати в обліку вважаються дебіторською заборгованістю та цільовими коштами як компенсація понесених витрат на релокацію. Далі, згідно з п. 19 НП(С)БО 15 «Дохід» [10], вартість таких безоплатно отриманих транспортних та логістичних послуг із релокації майна треба включити до складу інших доходів підприємства.

Реалізація запропонованих рекомендацій щодо обліку процесу релокації забезпечує прозорість фінансових операцій, ефективний контроль за переміщенням майна та коректне відображення витрат, що підвищує ефективність управління і стійкість підприємства в нестабільних умовах.

Висновки. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Релокація малого бізнесу в Україні стала необхідністю в умовах воєнних та економічних викликів, виступаючи не лише як логістична операція, а і як комплексна стратегія адаптації підприємства до нових умов збереження робочих місць і клієнтів.

2. Для ефективного супроводу процесу релокації важливо впроваджувати системний підхід, який включає алгоритми підготовки і переміщення майна, класифікацію витрат, використання облікових документів та відповідну корекцію локальних нормативних актів малого підприємства.

3. Впровадження рекомендацій щодо облікового супроводу релокації дає змогу забезпечити прозорість фінансових операцій, контроль за рухом активів, правильне відображення витрат у звітності, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищує стійкість бізнесу в умовах кризових ситуацій.

Оцінювання впливу релокаційних витрат на фінансові результати та податкові зобов'язання суб'єктів малого підприємництва буде напрямом подальших досліджень.

Abstract. The article is devoted to accounting approaches to the organization of the relocation of small domestic enterprises in the conditions of military and economic challenges. The subject of the study is accounting support and regulatory support for the process of moving business entities. The study used methods of a systematic approach, comparative analysis, and generalization. According to the results of the study, the documentation of the relocation process was generalized, algorithms for accounting actions before and after the relocation of a small enterprise's business were developed, difficulties in accounting support were identified, recommendations were developed for the classification of costs and changes to the accounting policy of a small enterprise. Conclusions were drawn, and directions for further research were proposed.

Keywords: relocation, accounting, small enterprises, documentation, relocation costs.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Процак К., Просович О. Проблеми релокації українського бізнесу в сучасних умовах. *Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика*: колективна монографія / за заг. ред. Т. В. Полозової. 2022. Харків: ХНУРЕ. С. 83–94.
2. Янковська В., Тюріна Д., Телепнева О. Релокація та реконфігурація бізнес-процесів як стратегія виживання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-111> (дата звернення: 02.02.2026).
3. Kapitsinis N. The impact of economic crisis on firm relocation. *GeoJournal*. 2019. Vol. 84. P. 321–343. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10708-018-9863-6> (дата звернення: 02.02.2026).
4. Where is business relocating? URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/business-relocation-2025> (дата звернення: 02.02.2026).

5. Програма релокації підприємств. URL: <https://relocation.gov.ua/uk> (дата звернення: 02.02.2026).
6. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00> (дата звернення: 02.02.2026).
7. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби». Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00> (дата звернення: 02.02.2026).
8. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1365-14> (дата звернення: 02.02.2026).
9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 02.02.2026).
10. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід». Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 02.02.2026).

УДК 005.95/.96:004.67:331.101.3

ВИКОРИСТАННЯ ДАНИХ HR-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

І. О. Гніца, О. В. Томчук

Анотація. У статті досліджено можливості використання HR-аналітики для підвищення мотивації працівників у сучасних організаціях. Розкрито сутність HR-аналітики як інструменту управління персоналом та обґрунтовано її роль у формуванні ефективної мотиваційної політики. Проаналізовано ключові HR-показники, що дають змогу оцінювати рівень продуктивності праці, залученості та задоволеності працівників роботою. Визначено основні типи HR-аналітики (описовий, прогностичний, прескриптивний) та їх значення для проактивного управління мотивацією персоналу. Доведено, що використання аналітичних даних сприяє індивідуалізації мотиваційних програм, підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Ключові слова: HR-аналітика, управління персоналом, мотивація працівників, HR-показники, продуктивність праці.

Вступ. У сучасних умовах трансформації економічних відносин та посилення конкуренції на ринку праці особливої актуальності набуває ефективне управління людськими ресурсами. Персонал сьогодні розглядається не лише як трудовий ресурс, а як ключовий стратегічний актив організації, від якого значною мірою залежить її конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та довгострокова стабільність. У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні сучасних інструментів управління персоналом, серед яких важливе місце займає HR-аналітика.

HR-аналітика є відносно новим напрямом у сфері управління персоналом, що передбачає систематичне збирання, обробку та інтерпретацію даних про працівників з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання аналітичних підходів дає змогу організаціям глибше зрозуміти поведінку працівників, оцінити ефективність кадрових процесів, виявити фактори, що впливають на продуктивність праці, рівень залученості та задоволеності роботою [1, с. 348]. Завдяки цьому керівництво отримує можливість більш ефективно формувати мотиваційну політику та підвищувати результативність діяльності персоналу.

Особливого значення HR-аналітика набуває у контексті дослідження та вдосконалення систем мотивації працівників. Мотивація персоналу є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, забезпечення високого рівня залученості працівників та зниження плинності кадрів. Традиційні підходи до мотивації, які ґрунтуються переважно на інтуїтивних управлінських рішеннях, поступово поступаються місцем більш обґрунтованим, аналітично підтвердженим методам [2, с. 45]. Саме аналіз даних дає змогу визначити реальні потреби працівників, оцінити ефективність різних мотиваційних інструментів та сформулювати індивідуалізовані програми стимулювання.

У сучасних організаціях HR-аналітика використовується для дослідження рівня задоволеності працівників, визначення факторів, що впливають на їхню продуктивність, аналізу ефективності системи винагород, а також прогнозування поведінкових тенденцій персоналу. На основі отриманих даних підприємства можуть розробляти більш гнучкі та ефективні мотиваційні механізми, спрямовані на підвищення залученості, професійного розвитку та лояльності працівників.