

ОСОБЛИВОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

PECULIARITIES AND TOOLS FOR IMPLEMENTING THE ENTERPRISE RELOCATION STRATEGY IN UKRAINE

У статті досліджено сутність категорії релокації підприємств в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, зокрема, в умовах воєнного стану в Україні. У контексті глобалізації та економічних криз, компанії змушені адаптувати свої стратегії для збереження бізнесу та підтримки економічної стабільності. Релокація підприємства в даному випадку означає переміщення виробничих потужностей з однієї локації на іншу, що може включати повне або часткове переміщення, залежно від обставин. Виконання релокації підприємства є важливим науковим та практичним завданням, оскільки вимагає системного підходу до планування та оцінки ризиків. З наукової точки зору, важливими є питання аналізу ресурсних можливостей, управління фінансами, безпеки та кадрових ресурсів. Практично, релокація має бути обґрунтованою, оскільки неправильне управління цим процесом може призвести до серйозних фінансових та організаційних втрат. Згідно з результатами досліджень, проведених вітчизняними та зарубіжними вченими, проблема релокації набуває все більшої актуальності через фактори політичної нестабільності та економічних ризиків. В умовах війни в Україні, підприємства змушені переміщувати свої потужності до більш безпечних регіонів, що сприяє збереженню робочих місць та мінімізації збитків.

Ключові слова: релокація, переміщення підприємств, економічні ризики, адаптація бізнесу, стратегія бізнесу, управління підприємством.

This article provides an in-depth analysis of the essence, key characteristics, and strategic significance of business relocation as a modern adaptive response to the multifaceted challenges posed by globalization, economic crises, and military conflicts. The focus of the study is primarily on Ukraine, particularly during the period of martial law, where relocation has become a crucial survival strategy for businesses. The relevance of this topic is underscored by the urgent need for companies to ensure operational stability, minimize risks, and guarantee long-term sustainability amidst rapidly changing and unstable environments. The paper discusses the theoretical and practical dimensions of business relocation, emphasizing its complex nature, which involves the partial or complete transfer of enterprise resources, infrastructure, and human capital to alternative geographical locations. A comprehensive classification system is introduced to differentiate types of relocation, categorizing them by scope, direction, initiator, and the source of financing. Additionally, the article delves into the contributions of notable scholars, including P. Krugman, M. Porter, and J. Schumpeter, exploring the economic theories behind relocation, particularly the territorial redistribution of productive forces and the role of innovation in driving relocation decisions. Special attention is devoted to the unique motivations for Ukrainian businesses to relocate during wartime, including the protection of employees and assets, the destruction of physical infrastructure, the loss of key markets, and the search for new opportunities for growth and development. Empirical case studies of Ukrainian companies that successfully relocated to safer regions are also provided, highlighting the effectiveness of adaptive mechanisms. The role of state and regional support programs in facilitating such relocations is examined, offering valuable insights into the ways in which governments can assist in preserving economic stability in times of crisis. The findings presented in the article provide a solid foundation for further research into business resilience and the formulation of policies that can enhance the ability of businesses to withstand crisis conditions, ensuring their continuity in the face of adversity.

Key words: relocation, business relocation, economic risks, business adaptation, business strategy, business management.

УДК 65.012.3:338.48(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-58>

Проскурня В.Я.¹

аспірант,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Proskurnya Volodymyr

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Постановка проблеми. В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі та складностей ведення бізнесу, особливо в Україні, важливою стає потреба в розробці плану переміщення підприємств. Ця проблема має велике значення з наукової, і практичної точок зору, оскільки правильне управління процесом переміщення підприємства впливає на його майбутню діяльність, збереження робочих місць та підтримку економічної стабільності на регіональному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців активно досліджують питання адаптації підприємств до кризових ситуацій, зокрема у зв'язку з переміщенням бізнесу. Зокрема, праці

таких авторів як П. Кругман [1], М. Портер [2], Й. Шумпетер [3], А. Біла [4], І. Голіздра та І. Щокань [5], а також дослідження інших спеціалістів підкреслюють важливість системного підходу до формування стратегії переміщення підприємства, який включає аналіз ризиків, оцінку ресурсних можливостей, фінансові аспекти та питання безпеки.

Постановка завдання. Особливості та інструменти реалізації стратегії релокації підприємств в Україні полягають в узагальненні наукових підходів, визначення основних інструментів, що можуть бути використані для успішної адаптації бізнесу до нових умов, а також формулювання рекомендацій щодо покращення процесу релокації. Одним

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8937-6037>

з основних завдань є вивчення практичного досвіду українських підприємств у даному питанні, а також визначення основних проблем, що виникають у процесі цього переміщення.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Явище переміщення виробництва чи бізнесу існує ще з кінця XIX століття, однак сам термін «релокація» став активно використовуватись лише в середині XX століття. Важливу роль у вивченні цього процесу відіграли дослідження Пола Кругмана – американського економіста, лауреата Нобелівської премії з економіки 2008 року. Його наукові роботи зосереджені на аналізі того, як глобалізація впливає на географію виробництва та розміщення підприємств. Разом із колегами, зокрема Жан-Мішелем Гроґе та Алланом Вілсоном, Кругман сформулював концепцію «нової економічної географії», яка пояснює, як просторові чинники впливають на економічний розвиток, торгівлю та розташування виробничих потужностей. Він також вивчав, як глобальні ринкові умови змушують компанії ухвалювати рішення про зміну локації з метою підвищення конкурентоспроможності [1].

Іншим впливовим дослідником у цій темі є Майкл Портер – американський економіст та викладач Гарвардської бізнес-школи. Його «Діамантова модель конкурентоспроможності» вказує на чотири ключові групи чинників, що формують успішність компаній у певному регіоні: ресурси для виробництва, попит на продукцію, підтримка з боку споріднених галузей і конкурентне середовище. Ця модель допомагає краще зрозуміти, як внутрішні та зовнішні фактори впливають на рішення щодо розміщення виробництва. Портер також підкреслював значення кластерів – скупчень взаємодіючих компаній в одному регіоні – як фактору, що сприяє інноваціям і зростанню конкурентних переваг [2].

Австрійський економіст Йозеф Алоїз Шумпетер вивчав релокацію підприємств крізь призму інновацій і процесу «творчого руйнування». Згідно з його підходом, нові технології й інновації замінюють застарілі економічні структури, стимулюючи зміни. У цьому контексті переміщення бізнесу розглядається як природний етап адаптації до нових можливостей і ринкових умов. Релокація, на думку Шумпетера, дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах постійної глобальної конкуренції [3].

Таким чином, кожен з цих вчених надає власну інтерпретацію процесу релокації. Вони розглядають її як стратегічний крок, пов'язаний з переміщенням бізнес-операцій – як у межах країни, так і на міжнародному рівні. Суть релокації полягає у підвищенні ефективності роботи підприємства, однак вона також впливає на ринок праці, економічну структуру та розвиток регіонів.

Сучасний світ, що швидко змінюється під впливом глобалізації та технологічного прогресу, вимагає від бізнесу гнучкості й мобільності. Релокація стала важливим інструментом стратегічного управління, але водночас породжує ряд економічних викликів, які потребують глибокого аналізу. Наразі українська економіка зазнає значного негативного впливу. Бізнеси в країні змушені протистояти обстрілам та ракетним ударам, що спричиняють великі збитки та створюють невизначеність. Багато українських підприємств змінюють локацію, переїжджаючи в більш безпечні регіони, щоб забезпечити своє існування та продовжити свою діяльність.

Раніше для українських підприємств тема релокації була малозначущою, а досвід перенесення виробничих потужностей майже відсутнім. Однак ситуація, в якій опинилася країна, змусила приймати швидкі рішення у непередбачуваних умовах: організовувати робочі місця для переселенців та «рятувати» виробництва. Якщо розглянути слово «relocation», можна помітити, що воно складається з «locate», що походить від латинського слова «locus» (місце), префікса «re» (знову) та суфікса «ion» (дія). Таким чином, виходячи із думок науковців та дослідження можна підсумувати, що релокація означає «актуальне переміщення» в нове місце. Термін «релокація» можна застосовувати не лише до людей, а й до бізнесу, оскільки це пов'язано з переміщенням не тільки підприємства, але й його працівників. Людина може змінити місце проживання чи роботи в пошуках кращих можливостей або ж для того, щоб працювати на іншій філії чи підрозділі компанії, що розташовані в іншому місці, з метою покращення її роботи чи для кар'єрного росту [6].

Розпочнемо дослідження з визначення класифікаційних ознак, що дозволяють описати різні типи релокації, як показано в табл. 1.

Основними факторами, які впливають на рішення про релокацію підприємства є:

- політична нестабільність та економічні ризики;
- вигідніші податкові умови на закордонних ринках;
- можливість збільшення кількості клієнтів;
- розвинена інфраструктура, яка сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності;
- доступ до сучасного обладнання та сприятливий інвестиційний клімат;

наявність необхідних природних та екологічних ресурсів для здійснення бізнесу [9].

Ці фактори визначають необхідність та напрямки переміщення підприємств до інших регіонів або країн.

Війна в Україні суттєво змінила економічну ситуацію, змушуючи підприємства шукати безпечніші місця для ведення своєї діяльності. В таких

Типи релокації за класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Визначення
За об'єктом релокації	Релокація людини – це життєвий перехід, який зазвичай передбачає значну зміну соціального контексту та фізичного середовища, що дає можливість для особистих змін. Релокація працівника – це переведення працівника на роботу в інший підрозділ компанії або значна зміна сфери його діяльності. Релокація громади (колективне переселення) – це перебудова життя на рівні місцевої громади, що передбачає організоване переселення великої групи людей. Релокація підприємства – це перенесення фізичного розташування підприємства з одного місця на інше, частково або повністю, з метою збереження функціонування бізнесу.
За масштабом релокації	Повна релокація – це переміщення всіх виробничих потужностей і ресурсів підприємства на нове місце для забезпечення безперебійної роботи. Часткова релокація – це переміщення лише частини виробничих потужностей або окремих департаментів, залишаючи інші підрозділи підприємства на попередньому місці. Змішана релокація – це відкриття нового підрозділу підприємства з частковим переміщенням персоналу, в той час як інші потужності продовжують працювати на старому місці.
За напрямом релокації	Внутрішній переїзд – це переміщення в межах однієї країни. Міжнародна релокація – це переміщення за межі країни, зокрема офшоринг. Повернення до країни – це повернення діяльності до рідної країни, що називається бекшорингом.
Шляхи релокації	Власним коштом – релокація, що фінансується підприємством самостійно. За кошти урядової програми – релокація, що підтримується державою через спеціальні урядові програми.

Джерело: сформовано на основі [7; 8]

умовах релокація стала одним з основних способів збереження функціонування компаній. Щоб підтримати підприємства, що опинились у зонах бойових дій, Міністерство економіки України ще з перших тижнів війни запустило програму релокації. Ця програма дає можливість компаніям частково або повністю перемістити свою діяльність до більш безпечних регіонів. Учасниками програми можуть бути всі підприємства, які зазнали шкоди від війни. За даними на березень 2024 року, з початку повномасштабного вторгнення в Україні було зафіксовано майже 19 тисяч випадків переміщення бізнесу з однієї області в іншу (рис. 1).

Згідно рис. 1 бачимо, що найчастіше переїжджають з Києва (33,2%), Дніпропетровської області (9,6%) та Київської області (8,5%). Найбільше бізнесів повернулося до Києва – 59 компаній.

Держава надає пріоритетну фінансово-організаційну підтримку стратегічним підприємствам та компаніям, що виробляють товари першої необхідності, а також тим, хто може самостійно забезпечити демонтаж і переміщення своїх потужностей до найближчої залізничної станції. АТ «Укрпошта» бере на себе транспортування обладнання до станції, а також забезпечує оперативне проходження блокпостів і оформлення необхідних документів для компенсації витрат на транспортування [11].

Релокація бізнесу в умовах воєнного стану ставить під загрозу економічну ситуацію в країні, регіональні економіки, внутрішній ринок і самих суб'єктів господарювання. В таких умовах релокація стає важливим методом збереження бізнесу,

що включає в себе трансформацію бізнес-стратегії. Основними завданнями релокації є збереження активів та виробничих потужностей, відновлення роботи на користь економіки та забезпечення збереження робочих місць.

За даними дослідження “Опендатабот”, на початок квітня 2024 року близько 19 тисяч підприємств різних розмірів в Україні вже здійснили релокацію через війну. Серед великих компаній, що змінили місце розташування своїх потужностей, є “Філіп Морріс Україна”, “Пожмашина”, “Корум”, “Дружківський машинобудівний завод”, “Сталекс”, “Краматорський завод важкого верстатобудування” та “Укролія”.

Серед відомих компаній, які змінили місце розташування своїх виробничих потужностей, – “Філіп Морріс Україна”, яка запустила фабрику у Львівській області. Наприкінці квітня 2024 року стало відомо, що харківське АТ “Українські енергетичні машини” (підприємства “Турбоатом” і “Електроважмаш”) відкриває філії в Львівській, Закарпатській та Чернівецькій областях.

Одним з перших підприємств, які вирішили перемістити свій бізнес з Дніпра до Львівщини, був найбільший виробник матраців та м'яких меблів “Матролюкс”. Також “Пожмашина”, яка виготовляє пожежну техніку та обладнання для сільського господарства, перенесла свої потужності на територію ЛАЗу.

Ще одним прикладом є компанія “Цітіус С”, що займається виробництвом броньованого скла для інкасаторських та військових машин. Це підприємство вже стало жертвою двох релокацій: вперше



Рис. 1. Релокація українського бізнесу за внутрішньою географією, 2024 р.

Джерело: сформовано на основі [10]

в 2014 році вони переїхали з Криму до Мелітополя, залишивши всю свою продукцію на окупованому півострові. В 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення, компанія знову залишила свої потужності в Мелітополі, але за допомогою грантів змогла закупити нове обладнання і відновити виробництво на Львівщині [12].

На рис. 2 розглянемо релоковані підприємства за галузями.

Релокація підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає не лише технічних та юридичних зусиль, але й значних фінансових витрат та врахування моральних аспектів. Менеджери, що розглядають релокацію як частину стратегії розвитку компанії, повинні розуміти,

що це ризикований крок, який потребує ретельного планування та ресурсів.

Одним із можливих рішень для забезпечення необхідної інфраструктури для релокованих підприємств є розвиток індустріальних парків. В Україні вже існує понад 50 таких парків, хоча більшість із них наразі існують лише на папері. До недавніх змін у законодавстві парки не мали достатніх стимулів для розвитку. Однак нові зміни передбачають запровадження компенсацій за приєднання до інфраструктурних мереж, а також надання податкових та митних пільг для таких парків. Зокрема:

– звільнення від ПДВ і мита на ввезення нового обладнання;

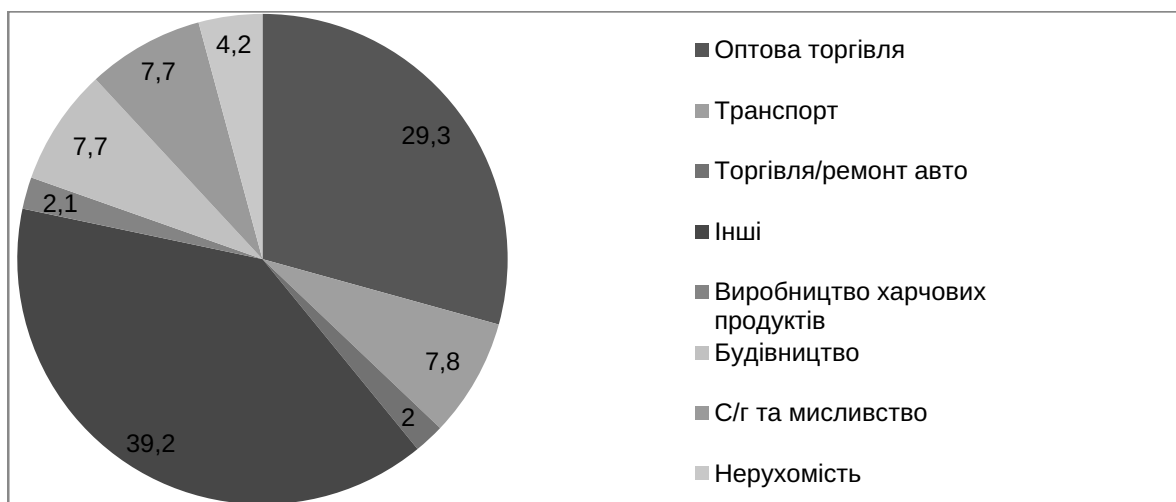


Рис. 2. Релокація українського бізнесу за галузями, 2024 р., %

Джерело: сформовано на основі [12]

– звільнення від податку на прибуток протягом 10 років;

– право органів місцевого самоврядування встановлювати пільгові ставки податку на нерухомість та оренду землі.

Розвиток інфраструктури індустріальних парків дозволить швидше запустити виробничі потужності релокованих підприємств і створити нові робочі місця. Наприклад, в Україні понад 20 таких парків розташовані в дев'яти областях, що є популярними для релокації підприємств. Серед нових парків – «Хотин Invest» в Чернівецькій області (текстильна і деревообробна промисловість), «Енергія Буковини» (деревообробка та харчова промисловість), «Марамуреш» у Закарпатті (деревообробка та меблеве виробництво) та «Л-ТАУН» в Київській області (агропромисловість та машинобудування).

Враховуючи обмеженість ресурсів, підприємства можуть активніше звертатися до державних програм підтримки, таких як «Доступні кредити 5-7-9%». Також є можливість подаватися на грантові програми, що доступні через портал «Дія» у вкладці «Робота».

Ще одним важливим інструментом для вирішення питань релокації є процес приватизації, який може допомогти вирішити проблеми з вибором локації з необхідною інфраструктурою для підприємств [12].

При переміщенні підприємства на нове місце необхідно врахувати ряд важливих факторів, що можуть вплинути на його подальшу діяльність. Перше, що потрібно врахувати – це адаптація до нових умов праці. Переміщення бізнесу часто вимагає пошуку кваліфікованих працівників, що може спричинити кадрові зміни та необхідність коригування структури персоналу. Тому важливо не лише набрати нових співробітників, а й допомогти їм адаптуватися до нового робочого середовища через навчання та інтеграцію.

Крім того, доступ до фінансових ресурсів має велике значення для стабільності компанії після релокації. Підприємства змушені шукати альтернативні джерела фінансування, використовувати державні програми підтримки або залучати інвестиції, щоб компенсувати витрати на переїзд і подальший розвиток у нових умовах.

Ще одним важливим аспектом є комунікація з клієнтами. Вчасне інформування про зміни допоможе зберегти довіру клієнтів та уникнути втрати ринку. В умовах переміщення бізнесу важливу роль також відіграють цифрові технології. Вони дозволяють організувати дистанційне управління бізнес-процесами, що значно підвищує ефективність комунікації та контролю за виробничими процесами.

Таким чином, нові чинники відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності бізнесу в нових умовах.

Особливості формування нових конкурентних переваг під час релокації представлені в табл. 2.

Таким чином, формування нових конкурентних переваг під час релокації вимагає постійного аналізу ефективності управлінських рішень та конкурентних позицій на новому ринку.

Висновки. В умовах кризових ситуацій, зокрема, війни, релокація підприємств стає однією з основних стратегій для збереження функціонування компаній. Міністерство економіки України започаткувало програму релокації, яка дозволяє підприємствам переміщати свої потужності до більш безпечних регіонів. Цей процес включає фінансову, організаційну та логістичну підтримку, що важливо для успішного завершення процесу переміщення.

Одним з важливих аспектів є забезпечення ефективної адаптації підприємства до нових умов, що включає пошук кваліфікованих працівників, налаштування нових виробничих процесів та оптимізацію фінансових витрат. Релокація, крім

Таблиця 2

Особливості формування нових конкурентних переваг у умовах релокації

Особливість	Характеристика
Швидка адаптація до змін	Гнучкість у відповіді на зміни попиту дозволяє підприємствам переорієнтовуватися на виробництво нових товарів або послуг, що стають актуальними в конкретний момент, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність бізнесу..
Оптимізація витрат	Зменшення виробничих і операційних витрат дозволяє підтримувати конкурентоспроможні ціни і фінансову стабільність, шляхом економії ресурсів, пошуку вигідніших постачальників або перегляду маркетингових витрат.
Активне впровадження інновацій	Використання сучасних технологій, новітніх матеріалів і підходів до виробництва дозволяє знизити витрати і одночасно підвищити якість продукції.
Ефективність управління підприємством	Автоматизація виробничих і логістичних процесів, оптимізація управлінських рішень і ефективне використання ресурсів підвищують продуктивність і забезпечують стабільний розвиток навіть у кризові часи.

Джерело: сформовано на основі [13]

того, може стати можливістю для впровадження інноваційних технологій та нових підходів до ведення бізнесу.

Таким чином, процес релокації є комплексним завданням, яке вимагає уваги до багатьох аспектів, від фінансів до управлінських рішень, щоб забезпечити стабільність і розвиток підприємства в нових умовах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Krugman P. Where in the World Is the 'New Economic Geography'? The Oxford Handbook of Economic Geography / Edited by Gordon L. Clark, Meric S. Gertler, and Maryann P. Feldman. New York : Oxford University Press, 2000. P. 49-59
2. Porter M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 6. P. 77–90. URL: <https://static1.squarespace.com/static/54fe01fde4b068b128045b78/t/568a998c25981d3d913bba04/1451923852664/Clusters+and+the+economy.1998.pdf>
3. Schumpeter A. J. The creative response in economic history. *The journal of economic history*. 1947. Vol. 7, P. 149–159.
4. Біла А. Особливості діяльності культурних амбасадорок, які творять позитивний імідж України у світі в умовах російсько-української війни. *Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки і знахідки*. 2024. № 33. С. 320–336. DOI: <https://doi.org/10.15407/mzu2024.33.320>
5. Голіздра І, Щокань Г. Український театр за кордоном: вистави і проекти, які створюють враження про Україну. *Українська правда*. 2023. URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/2023/01/02/252122>
6. Від початку війни майже сотня підприємств релокувались на Львівщину. URL: <https://loda.gov.ua/news?id=6719>
7. 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>
8. Мельник М. І. та Лещух 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,LeshchukhIV.pdf
9. Shemshur Valeriia. Choosing a country for business relocation from Ukraine. *Prikhodko*. URL: <https://prikhodko.com.ua/en/media/media/article/choosing-a-country-for-business-relocation-from-ukraine/>
10. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають підприємства. URL: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/>
11. Названо ТОП-3 викликів для українського бізнесу під час війни. URL: <http://surl.li/bwpqch>
12. Велике переселення бізнесів. Як війна змінює економічну карту України. URL: <https://projects.liga.net/philip-morris/>
13. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Перерва Б. К. Особливості формування конкурентних переваг під-

приємства в кризових умовах. *Економічна наука*. 2023. № 11/2023. С. 22–30.

REFERENCES:

1. Krugman P. (2000). Where in the World Is the 'New Economic Geography'? New York : Oxford University Press, pp. 49-59
2. Porter M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 6, pp. 77–90. Available at: <https://static1.squarespace.com/static/54fe01fde4b068b128045b78/t/568a998c25981d3d913bba04/1451923852664/Clusters+and+the+economy.1998.pdf>
3. Schumpeter A. J. (1947). The creative response in economic history. *The journal of economic history*, vol. 7, pp. 149–159.
4. Bila A. (2024) Osoblyvosti diialnosti kulturnykh ambasadorok, yaki tvoriat pozytyvnyi imidzh Ukrainy u sviti v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Peculiarities of the activities of cultural ambassadors who create a positive image of Ukraine in the world in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Mizhnarodni zviyazky Ukrainy: naukovi poshuky i znakhidky*, vol. 33, pp. 320–336. DOI: <https://doi.org/10.15407/mzu2024.33.320> (accessed 14 April 2025)
5. Golizdra I. and Shchokan G. (2023) Ukrainskyi teatr za kordonom: vystavy i proyekty, yaki stvoriliut vrazhennia pro Ukrainu [Ukrainian theater abroad: performances and projects that create an impression of Ukraine]. *Ukrainska pravda*. Available at: <https://life.pravda.com.ua/culture/2023/01/02/252122> (accessed 14 April 2025)
6. Vid pochatku viiny maizhe sotnia pidpriemstv relokuvalys na Lvivshchynu [Since the beginning of the war, almost a hundred enterprises have relocated to the Lviv region]. Available at: <https://loda.gov.ua/news?id=6719> (accessed 14 April 2025)
7. Plaschuk L. (2022) Posibnyk z relokatsii pidpriemstv. Pokrokovyi plan dii pidpriemstv z relokatsii [Guide to the relocation of enterprises. Step-by-step action plan for enterprises for relocation]. Available at: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf> (accessed 15 April 2025)
8. Melnyk M. I., Leshchukh I. V. (2022) Osoblyvosti, problemy ta stymuly relokatsii natsionalnoho vyrobnytstva v umovakh viiny [Features, problems and incentives for the relocation of national production in wartime]. *Rehionalna ekonomika*, vol. 2, pp. 94–100. Available at: https://re.gov.ua/re202202/re202202_094_MelnykMI,LeshchukhIV.pdf (accessed 15 April 2025)
9. Shemshur Valeriia. Choosing a country for business relocation from Ukraine. *Prikhodko*. Available at: <https://prikhodko.com.ua/en/media/media/article/choosing-a-country-for-business-relocation-from-ukraine/> (accessed 15 April 2025)
10. Relokatsiia biznesu v umovakh viiny: u yaki rehiony pereizhdzhaiut pidpriemstva [Business relocation in times of war: what regions are companies moving to laa]. Available at: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/> (accessed 15 April 2025)

11. Nazvano TOP-3 vyklykiv dlia ukrainskoho biznesu pid chas viiny [TOP-3 challenges for Ukrainian business during the war are named]. Available at: <http://surl.li/bwpqh> (accessed 15 April 2025)

12. Velyke pereselennia biznesiv. Yak viina zminiue ekonomichnu kartu Ukrainy Large-scale relocation of businesses. How war changes the economic map

of Ukraine]. Available at: <https://projects.liga.net/philip-morris> (accessed 15 April 2025)

13. Hryenko T. V., Gviniashvili T. Z., Pererva, B. K. (2023) E Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva v kryzovykh umovakh. [Peculiarities of forming competitive advantages of an enterprise in crisis conditions]. *Ekonomichna nauka*, vol. 11/2023, pp. 22–30.