

ДЕРЖАВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ БІЗНЕСУ: РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

STATE STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS RELOCATION: RISKS AND PATHS TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті досліджено актуальну проблему релокації підприємств в умовах кризових ситуацій, зокрема військових дій, які значно впливають на економічну стабільність, життєздатність бізнесу та його здатність до адаптації. Проаналізовано основні ризики, що виникають у процесі релокації, включаючи фінансові, логістичні, регуляторні та операційні аспекти, а також досліджено їхній вплив на ефективність діяльності підприємств. Визначено ключові стратегії мінімізації цих ризиків, які включають адаптацію бізнес-моделей, збереження інституційних знань і людського капіталу, раціональне використання державних і міжнародних програм підтримки. У статті окреслено роль стратегічного планування в процесі релокації, що дозволяє не лише мінімізувати втрати в умовах криз, але й створює передумови для інноваційного розвитку, модернізації та виходу на нові ринки. Автори підкреслюють, що релокація може стати не тільки механізмом виживання бізнесу, а й стратегічним інструментом для довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто практичний досвід підприємств, які обрали різні підходи до релокації: від повного перенесення активів до часткової адаптації бізнесу. Зроблено висновки, що вибір оптимальної стратегії залежить від оцінки ризиків, ресурсів підприємства та його стратегічних цілей. Успішна релокація базується на стратегічній гнучкості, чіткому плануванні та проактивному управлінні, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій, адаптувати бізнес до змінних умов зовнішнього середовища та забезпечити його стійкий розвиток. Особливий акцент зроблено на важливості людського капіталу як ключового елемента успішного процесу релокації, а також на ролі інновацій у створенні нових можливостей для бізнесу. Результати дослідження можуть бути корисними для підприємств, які стикаються з необхідністю релокації, для державних органів, що розробляють політику підтримки бізнесу, та для науковців, які досліджують стратегії управління бізнесом в умовах кризи.

Ключові слова: держані програми, державна підтримка, релокація бізнесу, стратегічне планування, управління ризиками, інновації, людський капітал, сталий розвиток.

The article examines the actual problem of relocation of enterprises in crises, particularly military operations, which significantly affect economic stability, the viability of the business, and its ability to adapt. The main risks arising in the relocation process, including financial, logistical, regulatory, and operational aspects, were analyzed, and their impact on the efficiency of the enterprises was investigated. Key strategies for minimizing these risks have been determined, which include adaptation of business models, preservation of institutional knowledge and human capital, and rational use of state and international support programs. The article outlines the role of strategic planning in the relocation process, which minimizes losses in crisis conditions and creates prerequisites for innovative development, modernization, and entry into new markets. The authors emphasize that relocation can become not only a mechanism for business survival but also a strategic tool for long-term growth and increasing the competitiveness of enterprises. The practical experience of enterprises that have chosen different approaches to relocation is considered, from the complete transfer of assets to the partial adaptation of the business. It was concluded that the optimal strategy choice depends on the assessment of risks, the enterprise's resources, and its strategic goals. Successful relocation is based on strategic flexibility, precise planning, and proactive management, which allows for minimizing the negative consequences of crisis situations, adapting the business to the changing conditions of the external environment, and ensuring its sustainable development. Special emphasis is placed on the importance of human capital as a key element of a successful relocation process, as well as on the role of innovation in creating new business opportunities. The study results can be helpful for enterprises facing the need for relocation, government agencies developing business support policies, and academics researching business management strategies in crisis conditions.

Key words: government programs, government support, business relocation, strategic planning, risk management, innovation, human capital, sustainable development.

УДК 351
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.39.50>

Панченко В.А.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
авіаційної діяльності
Українська державна льотна академія
ORCID ID: 0000-0003-0958-7752

Постановка проблеми. Сучасні виклики триваючої війни в Україні, створюють суттєві загрози для стабільності бізнесу, особливо на небезпечних територіях. В таких умовах релокація підприємств стає ключовим інструментом забезпечення економічної безпеки та підтримки функціонування національної економіки. Однак, існуючі наукові дослідження недостатньо розкривають аспекти адаптації моделей релокації до кризових обставин,

а також стратегічних підходів до зменшення ризиків та довгострокових наслідків для економіки країни. Таким чином, посилюється необхідність комплексного аналізу процесів релокації, враховуючи як короткострокові, так і довгострокові виклики, пов'язані з фінансовими, логістичними, регуляторними та операційними ризиками.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика релокації підприємств

із небезпечних територій отримала відображення у наукових дослідженнях вітчизняних авторів, таких як Павлиш О. [7], Шматковська Т. [11], Бережна Т. [2], Александрова Г. [1]. Вони акцентують увагу на актуальності цієї теми в контексті сучасних викликів та кризових умов. Однак, незважаючи на значний внесок цих досліджень, питання релокації в умовах постійних динамічних змін залишається недостатньо розкритим і потребує подальшого комплексного наукового аналізу, що особливо важливо для забезпечення ефективних рішень та адаптації підприємств до нестабільного середовища. В наукових публікаціях простежуються спільне розуміння того, що релокація українських підприємств є ключовий інструментом забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану, підкреслюючи її роль у збереженні стабільності національної економіки [5, 8, 6, 10]. Захарова О. акцентує увагу на необхідності стратегічного підходу до релокації, розглядаючи її в контексті середньо- та довгострокових цілей, що сприятимуть повенному відновленню України [4].

Проведені дослідження, присвячені релокації бізнесу, мають значний науковий та практичний потенціал, забезпечуючи глибоке розуміння ключових аспектів цього процесу. Водночас, у сучасних умовах, зокрема на тлі війни в Україні, постає необхідність подальшого розвитку цієї проблематики. Зокрема, важливо зосередитися на адаптації існуючих моделей релокації до кризових обставин, розробці стратегічних підходів, які враховують специфіку воєнних умов, та аналізі довгострокових наслідків для національної економіки. Це дозволить підприємствам не лише мінімізувати ризики, але й зберегти свою стійкість та конкурентоспроможність у складному зовнішньому середовищі.

Метою статті є ідентифікація ризиків, пов'язаних із релокацією, розробку стратегій їх мінімізації, а також аналіз впливу релокації на стійкість і конкурентоспроможність бізнесу в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Основні результати дослідження. Релокація бізнесу пов'язана з численними ризиками, які можуть вплинути на ефективність процесу переміщення та забезпеченню його сталого розвитку після адаптації у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Оцінка ризиків і способів їх мінімізації є важливою умовою для того, щоб процес був якомога плавнішим і щоб безперервність діяльності залишалася незмінною. Як правило, ризики під час релокації бізнесу можуть бути пов'язані з фінансовими, матеріально-технічними, нормативними та операційними чинниками.

Фінансові ризики під час релокації є високими. До них належать прямі витрати, пов'язані з переміщенням активів, створенням нових об'єктів та потенційні втрати від перерв у бізнесі. Переїзд часто вимагає значних початкових капіталовкладень, включаючи інвестиції в нову інфраструктуру, обладнання та додаткові операційні витрати, такі як найм спеціалізованого персоналу для релокації. Можливе виникнення непередбачених витрат (ремонт/будівництво інфраструктури на місці релокації, затримки етапів релокації), що призводить до збільшення навантаження на фінансові ресурси, потенційно порушуючи грошовий потік і впливаючи на фінансову стабільність компанії [14].

Логістичні ризики виникають внаслідок фізичного переміщення активів та персоналу. Логістика під час переїзду часто складна і вимагає ретельного планування, щоб уникнути збоїв. Такі проблеми, як затримки в доставці критично важливого обладнання, відсутність складських приміщень і навіть втрата або пошкодження активів, можуть спричинити серйозні збої в бізнес процесах. Логістичні проблеми посилюються потенційними перешкодами, що пов'язані з налаштуванням ланцюгів постачання на новому місці, що може призвести до більш тривалого простою та вплинути на здатність бізнесу якомога швидше повернутися до нормальної роботи [17].

Регуляторні ризики актуальні за умов, коли бізнес переміщується за межі регіонів або закордон. Значними перешкодами можуть бути відмінності в місцевому законодавстві та дозволах. Регуляторні ризики включають затримки в отриманні необхідних дозволів, проблеми з дотриманням екологічних норм регіону або проблеми, пов'язані з трудовим законодавством у місці релокації. Недотримання нормативно-правових вимог може призвести до штрафів, судових процесів або зупинки діяльності, що, відповідно, чинить руйнівний вплив на репутацію та прибутковість бізнесу [12].

Операційні ризики під час переміщення виникають через збої в основних бізнес-операціях. До них належать можливі затримки у відновленні виробництва, втрата інституційних знань, якщо ключовий персонал не бажає або не може переїхати, а також зниження продуктивності працівників у перехідний період. Підприємства також стикаються з операційними проблемами, пов'язаними з налаштуванням своїх систем і процесів у світлі нових планів інфраструктури або розбіжностей в очікуваних і фактичних можливостях старих і нових об'єктів. Крім того, релокація також може вплинути

на моральний стан співробітників і призвести до збільшення плинності кадрів, якщо нове місце не є доступним або таким, що задовольняє вимоги працівників [15].

Зменшення ризиків є важливим аспектом у релокації бізнесу. Проведення ретельної оцінки перед переміщенням, планування на випадок непередбачених обставин і всебічний зв'язок із заінтересованими сторонами є одними з хороших стратегій управління ризиками. Фінансовий ризик можна зменшити шляхом ретельного складання бюджету та резервування коштів на випадок непередбачених витрат. Логістичні ризики можна зменшити шляхом детального планування руху активів і координації з постачальниками логістичних послуг. Регуляторні ризики мають бути мінімізовані завдяки залученню місцевих експертів, які підтримуватимуть компанію у питаннях відповідності. Операційні ризики можна зменшити, розробивши дуже детальний графік переміщення, який враховує можливі збої, і надаючи активну підтримку працівникам при релокації.

Ризики при релокації чинять суттєвий вплив не тільки на сам процес переміщення, але й на можливість продовження діяльності бізнесу в майбутньому. Ідентифікація ризиків та проактивні стратегії їх мінімізації мають вирішальне значення для зменшення потенційних негативних наслідків і забезпечення успішної релокації.

Результати опитування бізнесу [9], який релокувався, свідчать про те, що компанії прийняли різні стратегії переміщення на основі аспектів своєї діяльності. Значна частка бізнесу (42,9%) повністю перемістили свої виробничі потужності, ймовірно, відображаючи стратегічний крок щодо забезпечення безпеки активів і підтримки безперервності виробництва. Така рішуча дія підкреслює важливість захисту основних операційних функцій серед зовнішніх загроз. І навпаки, частина підприємств (14,3%) обрали часткову релокацію виробничих потужностей. Такий підхід може свідчити про збалансовану стратегію пом'якшення ризику, зберігаючи при цьому деякі операційні переваги, притаманні основним місцям діяльності, наприклад усталену присутність на ринку або доступ до місцевих ресурсів. В свою чергу, 19,0% підприємств вирішили залишити свої виробничі потужності, потенційно використовуючи стратегічні географічні переваги або існуючу інфраструктуру, які пропонують конкурентні переваги, незважаючи на переважачі ризики.

В релокації структурних підрозділів спостерігаються свої характерні закономірності.

Загалом 61,9% підприємств повністю (33,3%) або частково (28,6%) перемістили свої підрозділи [9]. Така динаміка передбачає організаційні зміни, спрямовані на узгодження з новими операційними викликами або підтримкою релокованих виробничих потужностей. Менший сегмент (9,5%) зберігав свої структурні підрозділи на початковому місці, можливо, щоб підтримувати місцеві адміністративні функції або продовжувати ефективно обслуговування сформованих ринків.

Релокація персоналу вимагає застосування окремих підходів в процесі переміщення. Більшість компаній (66,7%) частково перемістили свій персонал, що вказує на проблеми, пов'язані з релокацією всього персоналу. Відповідно, такий високий відсоток вказує на прийняття підприємствами гнучкої схеми роботи або збереження подвійних операцій для розміщення працівників, які не бажають або не можуть повністю переїхати. Лише 14,3% підприємств повністю перемістили свій персонал, але при цьому маючи проблеми, що пов'язані з непрактичністю релокації великих команд або особисті обставини працівників. Інші 14,3% залишили свій персонал на місці, можливо, щоб зберегти кваліфіковану робочу силу та підтримувати продуктивність на початковому місці [9].

Що стосується фізичних активів, таких як склади та обладнання, дані опитування демонструють, що 42,9% компаній повністю релокували свої склади, а 38,1% повністю перемістили своє обладнання [9]. Такі дії узгоджуються з релокацією виробничих потужностей, наголошуючи на необхідності перенесення основних активів на нові робочі майданчики для підтримки продуктивності. Часткове переміщення складів (28,6%) і обладнання (23,8%) вказує на стратегічний розподіл активів, потенційно обслуговуючи різні регіони або пом'якшуючи ризики, пов'язані з централізацією активів в одному місці [9]. Деякі бізнеси вирішили залишити ці активи на місці, що може бути пов'язано з матеріально-технічними проблемами або стратегічним рішенням продовжувати діяльність на окремих ринках.

Частка повністю релокованої сировини та матеріалів становить 28,6%, стільки ж переміщено частково. Налагодження постачання сировини відображає зміни, які відбуваються в ланцюгах постачання згідно з новими операційними умовами. Головне потреба в релокації сировини обґрунтована потребою в забезпеченні основних ресурсів для виробництва. Додатково, той факт, що 19,0% залишили сировину на місці, підкреслює складність управління ланцюгом постачання під час рело-

кації та, можливо, залежність від регіональних джерел, що нелегко або неможливо перемістити [9].

Таким чином результати демонструють, що компанії використовують індивідуальні стратегії переїзду, які збалансовують вимоги безпеки, операційної ефективності та економічної життєздатності. Повна релокація виробничих потужностей і ключових активів означає проактивну позицію щодо зменшення ризиків і відданість збереженню основних функцій. Часткова релокація, зокрема персоналу та структурних підрозділів, демонструє адаптивні підходи до управління людськими ресурсами та організаційними структурами на тлі викликів, властивих процесу релокації.

Рішення залишити певні активи та персонал на місцях передбачають детальну оцінку переваг, які пропонують існуючі позиції на ринку, інфраструктура та ресурси, порівняно з витратами та ризиками релокації. Тобто в умовах, які склались компанії диверсифікують свої профілі ризиків, не консолідуючи всі операції в одному місці, таким чином оптимізуючи розподіл ресурсів і операційну ефективність.

Результати опитування щодо найвпливовіших факторів на рішення про релокацію є наступними: 47,6% – для збереження робочих місць; 28,6% – можливість мати замовлення/клієнтів на інших територіях; 14,3% – релокація вирішує логістичні проблеми; 14,3% – кращі умови для ведення бізнесу; 4,8% – процес релокації зараз легшим, ніж у мирний час [9]. При цьому жоден респондент не вибрав такі варіанти, як «для збереження бізнесу», «вигідніша вартість сировини/менша вартість виконання робіт» або «перепрофілювання бізнесу вимагає переміщення».

Наголос на збереженні зайнятості підкреслює критичну роль, яку людський капітал відіграє в забезпеченні стійкості. З отриманих результатів можна зробити висновок, що збереження робочої сили є важливим не лише для підтримки безперервності роботи, але й для дотримання зобов'язань щодо соціальної відповідальності. Рішення про релокацію із цієї причини відображає стратегічний підхід до захисту працівників від потенційної втрати роботи через несприятливі умови в їх поточному місці, наприклад економічну нестабільність або активні бойові дії.

Другою за значимістю мотивацією, яку назвали 28,6% респондентів, є очікування забезпечення замовлень або клієнтів на інших територіях [9]. Вказаний фактор підкреслює активні зусилля бізнесу щодо розширення охоплення свого ринку та залучення нових клієнтів. Релокація до регіонів з вищим попитом

або невикористаними ринками перспективно надає можливості для зростання доходів і диверсифікації діяльності. Ймовірно, на цей стратегічний крок вплинув аналіз ринку, який вказує на потенціал для розширення бізнесу та бажання пом'якшити ризики, пов'язані з обмеженим або зниженим попитом у їхніх місцях основної реєстрації.

Вирішення логістичних проблем є вагомою причиною релокації, яку назвали 14,3% респондентів [9]. Логістична ефективність є критично важливим компонентом операційної ефективності, що впливає на структуру витрат, надійність ланцюга поставок і надання послуг. Підприємства, які переміщуються для вирішення логістичних проблем, очікують доступ до кращої інфраструктури, близькості до постачальників чи клієнтів або більш ефективних каналів розподілу. Покращення матеріально-технічного забезпечення може призвести до значних конкурентних переваг, таких як зниження операційних витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Такий же відсоток респондентів (14,3%) вказали на кращі умови для ведення бізнесу як на головний фактор релокації [9]. До кращих умов входять різні чинники: сприятливе нормативне середовище, податкові пільги, доступ до кваліфікованої робочої сили, державна та грантова політика для сприяння розвитку релокованих підприємств. Переміщення до регіонів із безпечнішим та сприятливішим діловим кліматом може підвищити прибутковість і створити стабільну основу для довгострокового зростання. В контексті стратегічного міркування, відповідь про кращі умови ведення бізнесу, відображає важливість факторів зовнішнього середовища в процесах прийняття організаційних рішень.

Менша частина респондентів (4,8%) вказала, що релокуватись зараз легше, ніж у мирний час [9], тобто існують певні зовнішні обставини, можливо пов'язані з регулятивними послабленнями, зменшенням бюрократичних перешкод або унікальними ринковими умовами в періоди заворушень чи економічних потрясінь, які роблять релокацію більш доцільною. Компанії можуть сприймати поточне середовище як сприятливий момент для впровадження значних операційних змін, які були б складнішими або дорожчими за нормальних умов.

Результати цього опитування відображають стратегічну орієнтацію підприємств на підтримку та розширення своїх основних можливостей у складних умовах. Пріоритет збереження робочих місць свідчить про визнання працівників як безцінного активу, утримання

якого є життєво важливим для безперервності та перспектив довгострокової діяльності. Людиноцентричний підхід узгоджується з сучасними організаційними теоріями, які підкреслюють важливість людського капіталу для досягнення конкурентної переваги.

Досвід підприємств, які здійснили релокацію після початку повномасштабного вторгнення, дає глибоке розуміння динаміки організаційної стійкості та стратегічної адаптації [16]. Випадки релокації бізнесу дають змогу визначити декілька критичних факторів, які впливають на успіх релокації за несприятливих обставин.

По-перше, стратегічна спритність має першочергове значення. Здатність швидко адаптувати стратегії у відповідь на непередбачені події визначає здатність компанії вижити та розвиватись після релокації. Підприємства, які мали плани на випадок надзвичайних ситуацій або могли швидко розробити та впровадити нові стратегії, більш ефективно керували процесом переміщення. Така гнучкість передбачає переоцінку бізнес-моделей, переналаштування операцій відповідно до нових ринкових умов і швидке прийняття рішень для пом'якшення нових ризиків. Стратегічна гнучкість дозволяє підприємствам реагувати на миттєві виклики, одночасно позиціонуючи себе для довгострокового успіху в нових умовах.

По-друге, проведення всебічної оцінки ризиків є важливим для прийняття обґрунтованих рішень. Глибоке розуміння ризиків, пов'язаних як з початковим, так і з новим розташуванням, дозволяє підприємствам збалансувати короткострокове виживання з довгостроковими перспективами ведення діяльності. Оцінка ризиків має враховувати такі фактори, як загрози безпеці, правове та нормативне середовище, ринковий потенціал і логістичні проблеми. Систематично аналізуючи ці ризики, бізнеси матимуть можливість передбачити перешкоди та розробити стратегії мінімізації ризику, зменшивши невизначеність і підвищивши якість рішень щодо релокації.

Фокус на людському капіталі стає критично важливим компонентом у процесі релокації. Пріоритет добробуту та залученості співробітників здійснює безпосередній вплив на підтримку безперервності роботи та сприяння відданості підприємству під час переміщення. Механізми підтримки, такі як допомога при релокації, консультаційні послуги та прозоре спілкування, допомагають пом'якшити стрес і невпевненість працівників. Звертаючи увагу на людський фактор, компанії зберігають основні навички та знання, підвищують моральний дух

і продуктивність праці. Цей фокус не тільки допомагає утримувати критичну масу кваліфікованих працівників, але й зміцнює культуру бізнесу та згуртованість у новому середовищі.

Ефективне використання зовнішньої підтримки значно полегшує релокацію. Використання державних і неурядових програм забезпечує доступ до фінансової допомоги, підтримки інфраструктури та регулятивних рекомендацій. Проактивна взаємодія з такого типу організаціями розширює ресурси, доступні для переміщення бізнесу, дозволяючи їм долати труднощі, які можуть бути непереборними самостійно. Співпраця з місцевою владою та організаціями також може сприяти доброзичливості та сприяти інтеграції в нову громаду, що має вирішальне значення для успіху діяльності. Наприклад, Європейський Союз запустив програму фінансування на 20 мільйонів євро, спрямованої на підтримку українських стартапів [13]. Ініціатива спрямована на підтримку інноваційного та технологічного секторів України шляхом надання фінансових ресурсів компаніям, що розвиваються. Фінансування є частиною допомоги ЄС щодо сприяння економічному розвитку України, зокрема підтримки релокованого бізнесу.

Акцент на інноваціях і визнанні можливостей перетворює релокацію із простої тактики виживання на стратегічну перевагу. Розгляд переміщення як можливості спонукає компанії до інновацій, вивчення нових бізнес-моделей і отримання конкурентних переваг. Така перспектива веде до інвестицій у сучасні технології, впровадження ефективних процесів і виходу на нові ринки. Активне сприйняття змін дозволяє підприємствам отримати вигоду з нових можливостей, сприяючи зростанню, яке, можливо, було неможливо досягти в їхніх початкових місцях.

Досвід переміщених компаній показує, що хоча переїзд під час кризи створює значні проблеми, він також пропонує шляхи для зростання та переосмислення. Застосовуючи стратегічну гнучкість, проводячи ретельну оцінку ризиків, зосереджуючись на людському капіталі, залучаючи зовнішню підтримку та визнаючи можливості для інновацій, підприємства можуть ефективно орієнтуватися в складнощах переїзду.

Висновки. Релокація підприємств із небезпечних регіонів є ключовим інструментом забезпечення економічної безпеки та підтримання стабільності бізнесу в умовах кризових ситуацій, таких як військові дії. Цей процес дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх загроз і забезпечити безперервність операцій. Основними ризиками, з якими стикаються

підприємства під час релокації, є фінансові, логістичні, регуляторні та операційні. Ретельна оцінка цих ризиків і розробка стратегій їх мінімізації є важливою умовою успішного переміщення бізнесу. Ефективна релокація вимагає стратегічного підходу, який передбачає адаптацію бізнес-моделей, перегляд операційних процесів та створення резервних планів. Такий підхід дозволяє збалансувати короткострокові виклики із довгостроковими цілями підприємства. Особливу роль у релокації відіграє людський капітал, адже збереження персоналу та підтримка його залученості сприяють збереженню інституційних знань і підвищенню продуктивності. Належна комунікація, підтримка працівників та адаптація до їхніх потреб є ключовими чинниками у цьому процесі.

Державна та міжнародна підтримка значно полегшують процес релокації. Використання таких програм сприяє доступу до фінансової допомоги, нової інфраструктури та необхідних регуляторних порад, що покращує адаптацію бізнесу до нових умов. Крім того, релокація може розглядатися не лише як засіб виживання, але і як можливість для інновацій і стратегічного розвитку. Бізнеси, які сприймають переїзд як шанс для модернізації та освоєння нових ринків, отримують значну конкурентну перевагу. Досвід релокації підприємств демонструє, що цей процес є багатограним і передбачає різні підходи – від повного перенесення активів до часткової релокації або збереження окремих підрозділів на місці. Вибір стратегії залежить від оцінки ризиків, доступних ресурсів та стратегічних цілей підприємства. Успішна релокація потребує поєднання стратегічної гнучкості, чіткого планування, орієнтації на людський капітал і використання зовнішніх ресурсів. Досвід українських підприємств свідчить, що, попри численні виклики, релокація відкриває нові можливості для стійкого розвитку та адаптації до динамічного зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Александрова Г.М. Проблеми та перспективи розвитку страхування підприємницьких ризиків в Україні. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 1-4.
2. Бережна Т. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. URL: bit.ly/3sPZZWz.
3. Бережна Т. Релоковано понад 800 підприємств. URL: bit.ly/3Pabhws.
4. Захарова О. Релокація підприємств як інструмент відновлення економіки України. Економіка під-

приємства: теорія та практика : 3б. п. раць (м. Київ, 13 жовтня 2022 р.) 134–136. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4260/1/22-5750_removed.pdf.

5. Зеліско Н. Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану. Bulletin of Lviv National Environmental Economics University. Series AIC Economics. 2023. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038>

6. Ковалик О., Шардакова А.Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. 2023. № 4 (68). С. 50-60. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.5>

7. Павлиш О. Релокація бізнесу: скільки підприємств уже поновили роботу. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/17/690505/>.

8. Процак К., Просович О. Проблеми релокації українського бізнесу в сучасних умовах. В: Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 83-94. DOI: <https://doi.org/10.30837/978-617-8254-05-6>

9. Релокація українського бізнесу: його потреби та спроможність приймаючих регіонів: монографія / за заг. наук. ред. д.е.н., проф. Є. А. Поліщук та д.е.н., доц. А. І. Іващенко. Київ : КНЕУ, 2023. 160 с.

10. Терещук А. Релокація бізнесу в Україні та в ЄС. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/213880_relokatsya-biznesu-v-ukran-ta-v-s#:~:text=Релокація%20до%20ЄС,%20охорони%20здоров'я.

11. Шматковська Т. Релокейт підприємств у системі допомоги бізнесу в умовах воєнного стану. URL: <https://vnu.edu.ua/uk/news/relokeyt-pidpryemstv-usystemi-dopomohybiznesu-v-umovakh-voyennoho-stanu>.

12. Brouthers K. D. Entry mode choice and performance: Internationalization theory, empirical evidence, and the need for more complex approaches. Journal of International Business Studies, 2020. 51(4), 525-537.

13. EU launches €20 million program to fund Ukrainian startups. The Kyiv Independent. URL: <https://kyivindependent.com/eu-launches-eu20-million-program-to-fund-ukrainian-startups/>.

14. Katsikeas C. S., Leonidou L. C., & Zeriti, A. Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. International Marketing Review, 2019. 36(6), 887-914.

15. McCann P., Acs Z. J. Globalization: Countries, cities, and multinationals. Regional Studies. 2020. № 54(6). pp. 747-759.

16. Talking Business in Ukraine: Conversation with Uklon, Ukraine's leading ride-hailing service. The Kyiv Independent. URL: <https://kyivindependent.com/uklon-talking-business-in-ukraine/>

17. Tate W. L. Bals L., & Ellram L. M. Supply chain integration and the global relocation of manufacturing. International Journal of Production Research, 2019. № 57(13). pp. 4158-4174.