

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-79>

УДК 330.131.7+330.322

JEL classification: F23, M16, R11, R12

САКУН Леся

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0001-5113-4154>

e-mail: [lesyasakun13@gmail.com](mailto:lesyasakun13@gmail.com)

МАЖАРЕНКО Катерина

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0003-4178-1299>

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

ДЕРИКОН Владислав

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0009-0004-1950-6084>

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

ГОРДІЄНКО Нікіта

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0009-0006-3704-0331>

e-mail: [gordienkogikita25@gmail.com](mailto:gordienkogikita25@gmail.com)

## СТРАТЕГІЇ РЕЛОКАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Стаття присвячена дослідженню стратегій релокації та адаптації діяльності міжнародних компаній (МНК) в умовах повномасштабної військової агресії в Україні. У сучасних умовах воєнного конфлікту питання забезпечення безперервності бізнесу та переміщення виробничих і логістичних потужностей стає ключовим для збереження економічної стійкості країни та міжнародних ланцюгів постачання. У дослідженні аналізуються основні виклики для МНК, зокрема руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, обмеженість безпечних транспортних коридорів, міграція кваліфікованих кадрів та необхідність забезпечення захисту працівників. Особливу увагу приділено стратегічному вибору нових регіонів базування: аналізуються фактори тяжіння до безпечних західних областей та центральних регіонів. Запропоновано шляхи оптимізації стратегій релокації, які включають використання державних програм підтримки, впровадження гнучких моделей управління, а також інтенсивну взаємодію з регіональними економічними адміністраціями. Рекомендації спрямовані на збереження виробничого потенціалу, підвищення економічної ефективності релокованих підприємств та забезпечення їхнього позитивного соціально-економічного впливу на регіони-реципієнти. Дослідження надає комплексний аналіз проблематики та пропонує практичні заходи, які можуть забезпечити ефективне переміщення та відновлення міжнародного бізнесу навіть у складних умовах.

Ключові слова: релокація бізнесу, міжнародний бізнес, міжнародні компанії, стратегія релокації, воєнний стан, регіональний розвиток.

SAKUN Lesia, MAZHARENKO Kateryna,  
DERYKON Vladyslav, HORDIENKO Nikita  
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University

## INTERNATIONAL BUSINESS RELOCATION STRATEGIES IN UKRAINE: REGIONAL ASPECT

The article is devoted to the study of relocation and adaptation strategies of multinational corporations (MNCs) amidst the full-scale military aggression in Ukraine. In the current environment of military conflict, the issue of ensuring business continuity and relocating production and logistics capacities becomes key to maintaining the economic resilience of the country and global supply chains. The research analyzes the main challenges for MNCs, including the destruction of manufacturing and logistical infrastructure, the limitation of secure transport corridors, the migration of skilled labour, and the necessity of ensuring employee protection. The methodological basis of the study includes a comprehensive analysis of data from the KSE Institute, Opendatabot, and Forbes Ukraine, focusing on the period of 2022-2024. Particular attention is paid to the strategic selection of new operational regions: factors of attraction to safe western and central oblasts are analyzed. The study highlights that for MNCs, relocation is not just an administrative change of address but a reactive measure of crisis management and business continuity planning (BCP). Optimization pathways for relocation strategies are proposed, which include leveraging government support programs, implementing flexible management models (remote work, hybrid offices), and intensive cooperation with regional economic administrations. The recommendations are aimed at preserving production potential, increasing the economic efficiency of relocated enterprises, and ensuring their positive socio-economic impact on the recipient regions. The study provides a comprehensive analysis of the issues and proposes practical measures that can ensure the effective relocation and recovery of international business even under difficult circumstances, contributing to a 5-10% increase in regional GDP through tax revenues and employment.

Keywords: business relocation, international business, international companies, relocation strategy, martial law, regional development.

Стаття надійшла до редакції / Received 02.03.2026

Прийнята до друку / Accepted 07.04.2026

Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© САКУН Леся, МАЖАРЕНКО Катерина, ДЕРИКОН Владислав,  
ГОРДІЄНКО Нікіта

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМ

Повномасштабна військова агресія трансформувала традиційні засади міжнародного бізнесу в Україні. Питання забезпечення безперервності діяльності (Business Continuity) та переміщення виробничих потужностей стали ключовими для збереження економічної стійкості країни. Релокація в умовах війни є не лише технічним переміщенням активів, а стратегічним інструментом антикризового управління, що дозволяє зберегти робочі місця, податкові надходження та міжнародні ланцюги постачання. Це завдання має критичне значення для формування фундаменту повоєнного відновлення України.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні аспекти релокації як стратегії виживання бізнесу в умовах ризику вивчалися у працях багатьох дослідників. Питання планування безперервності бізнесу (BCP) в умовах війни детально аналізують Гориславець П. та Заячківська О. Оцінка інфраструктурних збитків та їхнього впливу на макростабільність здійснюється фахівцями KSE Institute та Світового банку. Аналітику міграції бізнесу та зміни регіональної реєстрації висвітлюють звіти Опендатабот та Forbes Ukraine. Проте динамічність воєнних дій потребує постійного оновлення даних та підходів до аналізу.

### ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значну кількість публікацій щодо загальної релокації підприємств, недостатньо вивченим залишається вплив стратегій міжнародних корпорацій на трансформацію економічного розвитку конкретних регіонів-реципієнтів. Зокрема, потребує глибшого аналізу вибір локацій МНК у розрізі безпекових факторів та логістичної доступності до кордонів ЄС, а також оцінка довгострокових ефектів від концентрації капіталу в західних областях України.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження стратегій релокації міжнародних компаній в Україні під час війни, аналіз факторів, що визначають вибір нових локацій, та оцінка їхнього впливу на регіональний розвиток і операційну ефективність бізнесу.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегія релокації МНК реалізується шляхом багатофакторного аналізу потенційних регіонів-реципієнтів. Ці фактори умовно поділяються на чотири ключові групи, де безпека виступає як визначальний, не диверсифікований чинник, що домінує над усіма економічними показниками.

Безпеково-географічні фактори. Це першочергові критерії, що безпосередньо впливають на життєздатність бізнесу. Вони включають віддаленість від лінії фронту, ступінь ризику ракетних обстрілів та близькість до західного кордону. Останній фактор є критичним для МНК-експортерів, оскільки дозволяє мінімізувати логістичні ризики та час простою при зовнішньоекономічній діяльності [1].

Інфраструктурні та ресурсні фактори. Стосуються операційних можливостей швидкого відновлення виробництва. Для виробничих компаній це наявність вільних виробничих та складських площ (особливо в індустріальних парках). Для IT-сектору та сфери послуг – це стабільне енергопостачання та якісний Інтернет-зв'язок, необхідні для гібридних та дистанційних моделей роботи.

Соціально-кадрові фактори. Людський капітал є головним активом МНК. Регіони-реципієнти отримують перевагу, якщо мають високу концентрацію внутрішньо переміщених кваліфікованих фахівців (ВПО). Стратегія релокації МНК часто включає пакет заходів із забезпеченням житлом та соціальною інфраструктурою для працівників та їхніх сімей, що робить регіони з розвинутою соціальною сферою більш привабливими.

Адміністративно-регуляторні фактори. Швидкість релокації напряму залежить від ефективності взаємодії з місцевою владою. МНК обирають регіони, де військово-цивільні адміністрації активно співпрацюють, швидко вирішують питання з підключенням комунікацій та оформленням дозвільних документів, а також забезпечують доступ до державної програми релокації (компенсації, гранти). Таким чином, релокація є складною стратегією балансування між ризиком та ресурсами, де вибір нової локації визначається мінімізацією ризиків та максимізацією операційної стійкості в умовах військового часу.

Ключовим фактором, що спричинив масову релокацію підприємств, стало руйнування виробничого потенціалу у східних та південних регіонах, що історично були індустріальними центрами України. Обсяги збитків, завданих інфраструктурі та активам, змусили міжнародні компанії та великий національний бізнес застосовувати стратегію BCP.

За даними KSE Institute, загальні прямі задокументовані збитки інфраструктури України від повномасштабного вторгнення Росії станом на січень 2024 року становлять \$155 млрд (за вартістю заміни). Це включає оцінку збитків від підриву Каховської ГЕС у червні 2023 року. Порівняно з попередніми оцінками, сума зросла через нові руйнування [2-4]. Масштаб цих руйнувань став поштовхом для зміни стратегій прямих іноземних інвестицій (FDI). МНК, які не бажали повністю виводити капітал (FDI) з України, були змушені

переміщувати активи з найбільш постраждалих регіонів (Донецька, Луганська, Харківська, Херсонська, частина Київської та Чернігівської областей) у більш безпечні зони. Процес релокації мав дві основні фази: фаза шоку (березень–травень 2022 р.), коли переміщення відбувалося хаотично, та фаза інституціоналізації (з червня 2022 р.), коли була запущена Державна програма релокації. За даними Опендатабот, у 2024 році відбулося понад 11 тисяч випадків зміни юридичної адреси компаній. Хоча загальна динаміка переміщень знизилася порівняно з піковим 2021 роком (що свідчить про адаптацію бізнесу), цей показник все ще залишається високим, відображаючи тривалу пошукову активність. Галузева структура релокованих підприємств на 2024 рік підтверджує важливість логістики та виробництва [5].

Стратегія релокації мультинаціональних компаній (МНК) та локального бізнесу в Україні під час війни була чітко орієнтована на мінімізацію військових ризиків, таких як обстріли та окупація, а також на максимізацію логістичних переваг, зокрема близькості до кордонів Європейського Союзу. Це дозволило зберегти операційну стійкість, забезпечити безперервність ланцюгів постачань і полегшити доступ до міжнародних ринків. За даними досліджень, таких як аналіз ResearchGate про релокацію підприємств в умовах воєнного стану, географічний аспект релокації відображає перехід від уражених східних і південних регіонів до більш безпечних західних, де ризик пошкоджень інфраструктури мінімальний.

Таблиця 1

## Секторні збитки та вплив на релокацію

Сектор	Збитки (орієнтовно)	Вплив на МНК та релокацію
Житловий фонд	\$58.9 млрд дол. США	Зменшення привабливості для персоналу (соціальний фактор). Пошкоджено або зруйновано близько 250 тис. житлових об'єктів, включаючи 222.6 тис. приватних будинків та 27 тис. багатопверхівок. Загальна площа — 88.9 млн м <sup>2</sup> (8.6% житлового фонду України), що вплинуло на 1.4 млн домогосподарств (3.4 млн людей). Включає \$1.03 млрд від вибуху Каховської ГЕС, що зачепило майже 36 тис. будівель, переважно в Херсонській області.
Промисловість	\$13.1 млрд дол. США	Конкурентний фактор. Пряме знищення виробничих потужностей (металургія, машинобудування). Пошкоджено або зруйновано щонайменше 426 великих та середніх підприємств. Найбільше постраждала металургія (наприклад, "Азовсталь" та ММК ім. Ілліча в Маріуполі — понад \$4 млрд). Включає \$105 млн від Каховської ГЕС.
Енергетика	\$9.0 млрд дол. США	Нестабільність електропостачання, що робить неможливим виробництво в деяких регіонах. Найбільше постраждали генерація та передача електроенергії (\$7.4 млрд). Пошкоджено всі ТЕС, ГЕС та 13 ТЕЦ. Збитки ТЕС — \$2.6 млрд, ГЕС — \$1.1 млрд (включаючи \$586 млн від Каховської ГЕС). Відновлювальна енергетика — \$220 млн (13% сонячної та 80% вітрової потужностей). Нафта та газ — \$1.2 млрд.
Логістика (порти, залізниця)	\$36.8 млрд дол. США	Розрив міжнародних ланцюгів постачання, критична потреба в укриттях для захисту кордонів. Пошкоджено 25.4 тис. км доріг та 344 мости (\$27 млрд), 507 км залізничних колій та 126 станцій (\$4.3 млрд), порти (\$0.85 млрд, включаючи зернові термінали), авіація (\$2.04 млрд, 19 аеродромів). Включає \$311 млн від затоплення 290 км доріг через Каховську ГЕС.

Таблиця 2

## Відділи релокованих компаній

Сектор	Частка релокованих компаній	Обґрунтування релокації
Оптова торгівля	понад 32%	Забезпечення безпеки складських запасів і логістичних хабів.
Будівництво	близько 6%	Переміщення техніки та персоналу до регіонів із державними замовленнями (відновлення, інфраструктура).
Виробництво та Агросектор	~8% (сукупно)	Критично важливе збереження виробничих ліній, особливо для експортно-орієнтованих МНК.

Наприклад, станом на вересень 2023 року урядовою програмою релокації скористалися 840 підприємств, з яких 667 уже відновили роботу на новому місці, переважно на заході.

Найбільшими регіонами-донорами стали Київ, Київська та Дніпропетровська області, де зосереджено значну частину промисловості та адміністративних функцій. Згідно з тенденціями релокації українського бізнесу в 2024 році, опублікованими на 24tv.ua, 28% компаній перереєструвалися в Києві, 11% — у Київській області та 10% — у Дніпропетровській. Загалом за 2024 рік понад 11 тисяч компаній змінили регіон реєстрації, що на 18% менше, ніж у 2023-му, але все ще свідчить про активний процес адаптації. При цьому, незважаючи на відтік, Київ залишився найбільшим реципієнтом (близько 28% реєстрацій), що підкреслює його збережену роль як адміністративного, фінансового та технологічного хабу. Це пояснюється наявністю кваліфікованих кадрів, розвинутою інфраструктурою та державними програмами підтримки, які роблять столицю привабливою для компаній, що не залежать від важкої промисловості.

Однак для виробничих МНК та компаній, орієнтованих на експорт, ключовими напрямками стали західні області: Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська та Хмельницька. Ці регіони стали основними хабами для переміщення виробництва та логістичних центрів, як зазначається в звітах Opendatobot і Forbes

Україне. Зокрема, з початку повномасштабної війни майже 19 тисяч компаній змінили розташування, з яких понад 1000 переїхали з міст до областей, а Київська область стала лідером з 546 релокаціями [6].

Західні регіони, такі як Закарпатська (2,6% переїздів з Києва), також набирають популярності завдяки своїй безпеці та стратегічному положенню. Закарпатська область набула особливого значення через відсутність об'єктів критичної інфраструктури, що робить її найбезпечнішим регіоном для розміщення чутливих виробництв. Наприклад, компанія Centravis (металургія) перемістила 10% виробництва з Нікополя (Дніпропетровська область) до Ужгорода, витративши \$1 млн на реновацію та отримавши державну підтримку. Аналогічно, Techno-Druk (друк етикеток) релокувалася з Харкова до Ужгорода, транспортуючи обладнання вартістю в мільйони. Ці кейси ілюструють, як Закарпаття стає хабом для промисловості, сприяючи створенню нових робочих місць (наприклад, Centravis найняла 70% місцевих працівників) і стимулюючи локальну економіку.

Львівська область використовується завдяки розвиненій інфраструктурі, логістичній близькості до Польщі та доступу до кваліфікованих кадрів. Тут релокувалися ІТ-компанії, такі як GlobalLogic і ReKava (виробництво посуду з кавової гущі), яка отримала грант \$3,500 від Львівської ОВА. МНК, як Nestlé, інвестували CHF 40 млн у нову фабрику на Волині (захід), а Kingspan почав будівництво кампусу за €280 млн у західній Україні. Ці інвестиції не тільки зберігають робочі місця, але й стимулюють регіональне зростання: за даними досліджень, релокація бізнесу позитивно впливає на економіку приймаючих громад, збільшуючи ВВП регіонів на 5-10% через нові податки, зайнятість і розвиток інфраструктури [6].

Таким чином, географія релокації чітко відображає стратегію диверсифікації ризиків: бізнес залишається в Україні, але переміщується максимально близько до західного кордону, щоб зберегти доступ до міжнародних ринків та отримати переваги від програм державної підтримки в найбільш безпечних регіонах.

Цей процес має значний вплив на регіональні економіки – західні області переживають буму інвестицій (наприклад, зростання зайнятості на 15-25% у Закарпатті та Львівщині) (рис. 1.), тоді як східні регіони стикаються з дефіцитом ресурсів. За оцінками Центру економічної стратегії, релокований бізнес сприяє відновленню економіки, але вимагає додаткових інвестицій у інфраструктуру для балансу регіонального розвитку.

Міжнародні компанії (МНК) використовують індивідуальні стратегії релокації, які залежать від співвідношення капітаємності активів та їхньої гнучкості. Виділяють три основні моделі:

1. Повна релокація (Full Relocation). Це стратегія, яка передбачає фізичне переміщення всіх основних виробничих активів, обладнання та більшої частини персоналу. Вона є найбільш витратною та тривалою.

Застосування: Найчастіше застосовується у виробничому секторі (наприклад, фармацевтичні компанії, виробники харчової продукції), де безперервність виробничого циклу є критичною. Рішення про повне переміщення підтверджує стратегічну важливість збереження присутності на українському ринку [7].

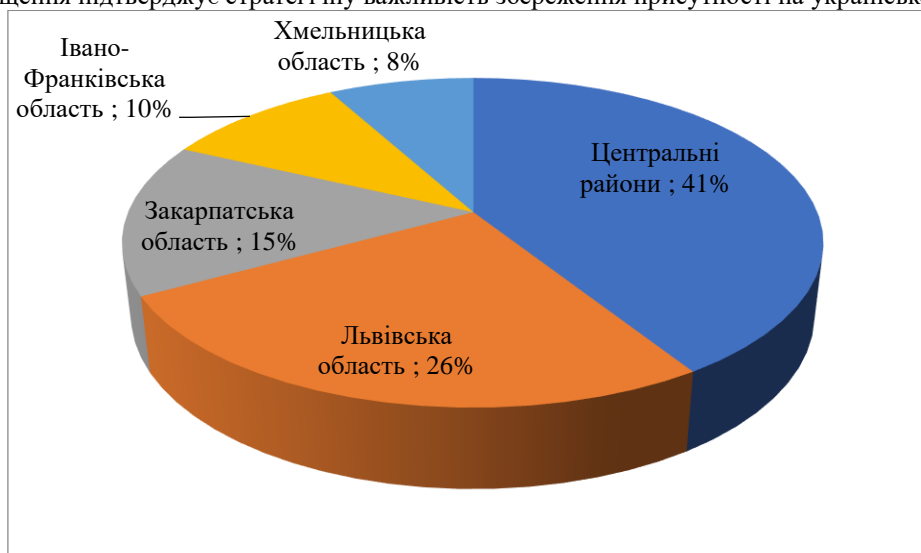


Рис. 1. Основні регіони релокації в Україні у 2024 році

Джерело: складено за [6].

2. Часткова релокація (Partial Relocation) та резервування. Ця модель передбачає переміщення лише критично важливих функцій (ключовий менеджмент, ІТ-сервери, R&D-центри) до безпечних регіонів, тоді як основне виробництво або залишається, або переводиться на мінімальний режим роботи.

Застосування: Великі компанії з високими витратами на переміщення (наприклад, агрохолдинги або великі рітейлери). Часто в рамках цієї моделі створюються резервні копії (backup sites) на Заході України для негайного запуску у разі ескалації [8].

3. Розподілена робота та віртуалізація (Distributed Operations). Ця стратегія передбачає повний перехід на дистанційну або гібридну роботу. Фізична релокація активів зводиться до мінімуму.

Застосування: IT-сектор та компанії сфери професійних послуг, де основним активом є людський капітал, а не фізична інфраструктура. Це дозволяє досягти максимальної гнучкості та мінімізувати вплив локальних безпекових ризиків. Оцінка впливу релокації на операційну ефективність МНК. Успіх релокації вимірюється здатністю підприємства не лише вижити, а й відновити або підвищити операційну ефективність на новому місці [9].

Збереження людського капіталу як показник ефективності. Завдяки організованій релокації МНК вдалося зберегти від 60% до 80% довоєнного кваліфікованого персоналу. Це досягалося завдяки гарантованим пакетам фінансових стимулів, забезпеченням житлом та психологічною підтримкою. Збереження команд, а не лише обладнання, стало вирішальним фактором швидкого відновлення виробництва.

Безперервність постачання та експорту. Для МНК-експортерів ключовим індикатором ефективності стало відновлення доступу до європейських ринків. Релокація в західні області кардинально змінила логістичні маршрути – із заблокованих чорноморських портів фокус перейшов на наземні та залізничні коридори ЄС. Це, з одного боку, забезпечило безперервність, але з іншого – призвело до логістичних "вузьких місць" на прикордонних переходах і зростання транспортних витрат, що є викликом для кінцевої вартості продукції [10].

Фінансова стійкість та "Воєнний ROI". В умовах воєнного часу МНК при плануванні повернення інвестицій (ROI) керуються не лише короткостроковим прибутком, а й довгостроковою стратегічною присутністю на ринку. Рішення про релокацію є свідченням того, що міжнародний капітал розглядає Україну як перспективний ринок у контексті післявоєнного відновлення та інтеграції до ЄС. Це підтверджується продовженням сплати податків у державний та місцеві бюджети релокованими підприємствами.

Вплив релокації на регіональний розвиток має як позитивні, так і негативні наслідки.

Позитивний соціально-економічний ефект для регіонів-реципієнтів. Релокація бізнесу виступає потужним, хоча й вимушеним, внутрішнім інвестиційним потоком для Західної та Центральної України.

Створення робочих місць та поглинання трудових ресурсів. Релоковані підприємства стали основним абсорбентом трудових ресурсів ВПО. Це призвело до значного зниження рівня безробіття у західних областях і забезпечило швидку адаптацію кваліфікованих кадрів. Зокрема, у Львівській та Хмельницькій областях попит на працівників інколи перевищував пропозицію в окремих галузях.

Зростання податкових надходжень. Зміна юридичної адреси означає перерозподіл податкової бази. Збільшення надходжень від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та місцевих податків суттєво зміцнило бюджети громад, які прийняли релокований бізнес. Ці кошти стали критично важливими для фінансування місцевої соціальної інфраструктури та оборонних потреб.

Стимулювання локальної економіки. Прихід МНК сприяв активізації попиту на місцеві послуги (будівництво, оренда, логістика, комунальні послуги). Це стимулювало розвиток малого та середнього бізнесу в регіонах- реципієнтах, створюючи ефект мультиплікатора.

Інфраструктурні виклики та негативні наслідки. Незважаючи на позитивний ефект, масова релокація створила серйозні виклики, які можуть знизити довгострокову ефективність інвестицій.

Навантаження на інфраструктуру та житловий фонд. Різкий приплив населення та підприємств спричинив дефіцит житла та стрімке зростання орендної плати (у деяких містах до 50-70% за 2022 рік). Перевантаження комунальних та енергетичних мереж (особливо водопостачання та електроенергії) вимагає значних інвестицій у модернізацію.

Конкуренція за ресурси. Зросла конкуренція за кваліфіковані кадри, особливо у IT та виробничому секторах. Це створює інфляційний тиск на заробітну плату, що може бути не вигідним для локального бізнесу, який не має фінансових ресурсів МНК.

Екологічні ризики. Концентрація виробництва у раніше менш індустріалізованих регіонах, зокрема у Карпатському регіоні, підвищує антропогенне та техногенне навантаження на довкілля. Це вимагає від місцевої влади впровадження жорсткіших екологічних стандартів для нових підприємств.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підтвердило, що релокація бізнесу в Україні в умовах воєнного часу є критично важливою, хоча й вимушеною, стратегією FDI та антикризового менеджменту. МНК використовують її для захисту інвестицій та людського капіталу, керуючись насамперед фактором абсолютної безпеки та логістичною доступністю до західних кордонів. Обсяги руйнувань у східних регіонах (понад \$150 млрд збитків) стали головним каталізатором цього процесу. Успішність релокації оцінюється високим рівнем збереження персоналу (60-80%) та відновленням експортних операцій. Географічно процес створив нові економічні хаби у західних областях (Львівська, Закарпатська), які отримали значний приплив податкових надходжень та робочих місць. На основі проведеного аналізу, для максимізації позитивного ефекту релокації та мінімізації негативних наслідків, пропонуються такі рекомендації:

1. Створення "Зеленого коридору" для інфраструктури. На державному рівні необхідно забезпечити прискорене виділення фінансових ресурсів для модернізації комунальних та енергетичних мереж у ключових

регіонах-реципієнтах (Львівська, Закарпатська, Хмельницька області), щоб уникнути колапсу інфраструктури та забезпечити стабільність виробництва.

2. Стимулювання будівництва доступного житла. Місцевим органам влади необхідно впроваджувати програми стимулювання будівництва соціального та модульного житла для довгострокового розміщення ВПО, що дозволить стабілізувати ринок оренди та підвищити привабливість регіону для МНК.

3. Поглиблення адміністративної співпраці: Міжрегіональна співпраця у сфері підготовки кадрів та обміну досвідом повинна бути посилена. Необхідне створення єдиної електронної платформи, що оперативно надає МНК інформацію про наявність вільних виробничих площ та кваліфікованих кадрів.

4. Екологічний контроль. Впровадження суворого екологічного моніторингу та механізмів відповідальності для релокованих промислових підприємств з метою запобігання підвищенню рівня забруднення у раніше екологічно чистих регіонах.

### Література

1. Гориславець П., Заячківська О. Планування безперервності бізнесу (BCP) та стратегії кризового менеджменту в умовах війни. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 47–53. URL: <https://doi.org/10.33405/2073-4700/2022/1/47/53>

2. Poliukh A. Transport infrastructure amid protracted war: Challenges for Ukraine. *KSE Institute*. 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/08/Transport-Infrastructure-Amid-Protracted-War-Poliukh-Artem.pdf>

3. World Bank. Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA4). 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

4. KSE Institute. (2025). UA Macro Handbook: Аналіз викликів ринку праці, енергетичної інфраструктури та макростабільності. URL: [https://kse.ua/UA\\_Macro\\_Handbook\\_Jan2025.pdf](https://kse.ua/UA_Macro_Handbook_Jan2025.pdf)

5. Оpendatabot. Міграція бізнесу в Україні: Аналітика 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-migration-2024>

6. Forbes Ukraine. Бізнес переїжджає з міст до областей: Найпопулярнішою серед компаній стала Київщина. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/biznes-pereizhdzhae-z-mist-do-oblastey-naypopulyarnishoyu-sered-kompaniy-stala-kiivshchina-15042024-20533>

7. ResearchGate. Features of business relocation in wartime: Evidence from Ukrainian entrepreneurs. 2024. URL: [https://www.researchgate.net/publication/381851977\\_FEATURES\\_OF\\_BUSINESS\\_RELOCATION\\_IN\\_WAR\\_TIME\\_EVIDENCE\\_FROM\\_UKRAINIAN\\_ENTREPRENEURS](https://www.researchgate.net/publication/381851977_FEATURES_OF_BUSINESS_RELOCATION_IN_WAR_TIME_EVIDENCE_FROM_UKRAINIAN_ENTREPRENEURS)

8. NV Бізнес. (2025). Скільки компаній переїхало в інші регіони з початку року — звідки та куди релокуються найчастіше. <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/relokaciya-biznesu-v-ukrajini-2025-osnovni-marshruti-ta-galuzi- lideri-zmin-50545740.html>

9. De Gruyter Brill. (2024). Legal regulation of hybrid work models and their impact on work-life balance. *Südosteuropa*. <https://doi.org/10.1515/soeu-2024-0030>

10. Forbes Ukraine. (2023, 16 листопада). Україна змінила географію агроекспорту через блокування портів, майже 60% припадає на Європу. <https://forbes.ua/news/ukraina-zminila-geografiyu-agroeksportu-cherez-blokvannya-portiv-mayzhe-60-pripadae-na-evropu-ukab-16112023-17308>

### References

1. Horyslavets P., Zayachkovska O. Business continuity planning (BCP) and crisis management strategies in wartime. *Economic Forum*. 2022. No. 1. P. 47–53. <https://doi.org/10.33405/2073-4700/2022/1/47/53>

2. Poliukh A. Transport infrastructure amid protracted war: Challenges for Ukraine. *KSE Institute*. (2025). URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/08/Transport-Infrastructure-Amid-Protracted-War-Poliukh-Artem.pdf>

3. World Bank. Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA4). 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

4. KSE Institute. (2025). UA Macro Handbook: Analysis of the challenges of the labor market, energy infrastructure and macrostability. [https://kse.ua/UA\\_Macro\\_Handbook\\_Jan2025.pdf](https://kse.ua/UA_Macro_Handbook_Jan2025.pdf)

5. Opendatabot. Business migration in Ukraine: Analytics 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-migration-2024>

6. Forbes Ukraine. Business moves from cities to regions: Kyiv region becomes the most popular among companies. (2024) URL: <https://forbes.ua/news/biznes-pereizhdzhae-z-mist-do-oblastey-naypopulyarnishoyu-sered-kompaniy-stala-kiivshchina-15042024-20533>

7. ResearchGate. Features of business relocation in wartime: Evidence from Ukrainian entrepreneurs. (2024). URL: [https://www.researchgate.net/publication/381851977\\_FEATURES\\_OF\\_BUSINESS\\_RELOCATION\\_IN\\_WAR\\_TIME\\_EVIDENCE\\_FROM\\_UKRAINIAN\\_ENTREPRENEURS](https://www.researchgate.net/publication/381851977_FEATURES_OF_BUSINESS_RELOCATION_IN_WAR_TIME_EVIDENCE_FROM_UKRAINIAN_ENTREPRENEURS)

8. NV Business. (2025). How many companies have moved to other regions since the beginning of the year — from where and where they relocate most often. <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/relokaziya-biznesu-v-ukrajini-2025-osnovni-marshruti-ta-galuzi- lideri-zmin-50545740.html>

9. De Gruyter Brill. (2024). Legal regulation of hybrid work models and their impact on work-life balance. *Südosteuropa*. <https://doi.org/10.1515/soeu-2024-0030>

10. Forbes Ukraine. (2023). Ukraine changed the geography of agricultural exports due to the blockade of ports, almost 60% falls on Europe. <https://forbes.ua/news/ukraina-zminila-geografiyu-agroeksportu-cherez-blokvannya-portiv-mayzhe-60-pripadae-na-evropu-ukab-16112023-17308>