

doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.06.101>

УДК 334.012.64:005.334:332.1

Є. А. Поліщук

доктор економічних наук, професор, професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна, polishchuk@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6133-910X>

Г. О. Алексін

кандидат економічних наук, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна, aleksin.glib@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2586-5986>

Ю. О. Гернего

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна, iuliagern@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4929-0411>

В. В. Лавренюк

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи та страхування Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна, v.lavreniuk@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1069-0928>

В. В. Горбов

кандидат соціологічних наук, доцент кафедри соціології Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна, horbov.vladyslav@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4142-1146>

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РЕЛОКОВАНИМ БІЗНЕСОМ ЯК КАТАЛІЗАТОР РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОСИСТЕМ¹

Анотація. *Вступ.* Повномасштабне російське вторгнення стало поштовхом до масового переміщення підприємств із зон активних бойових дій у безпечніші регіони України, що спричинило значні зміни у функціонуванні бізнесу, зокрема потребу в управлінні ризиками, адаптації до нових умов господарювання та інтеграції в регіональні економіки. Процес релокації суттєво впливає на економічну динаміку приймаючих регіонів, стимулюючи розвиток місцевих інфраструктур, ринку праці та бізнес-середовища. Водночас цей процес пов'язаний із суттєвими викликами, що зумовлює необхідність наукового аналізу для розроблення ефективних управлінських рішень та підтримки підприємств у нових регіональних реаліях.

Проблематика. Релокація бізнесу супроводжується низкою суттєвих ризиків, які не тільки ускладнюють операційну діяльність підприємств, а й створюють виклики для економічної стабільності регіонів. Серед таких ризиків найбільш актуальними є фінансові труднощі, кадрові проблеми, операційні перешкоди, юридичні виклики та кіберзагрози.

Мета – аналіз специфічних ризиків релокованого бізнесу та обґрунтування комплексної моделі ризик-орієнтованого управління для забезпечення стійкості релокованих підприємств і стимулювання економічного розвитку приймаючих регіонів.

Методи. Застосовано комбінацію кількісних і якісних методів аналізу. В основу дослідження покладено результати онлайн-опитування 606 підприємців та керівників компаній, що були зібрані за допомогою платформи “SunFlowerSociology”. Для аналізу даних застосовано методи статистичної обробки, порівняльного аналізу та експертного оцінювання.

¹ Дослідження проводилося в рамках держбюджетної теми Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана “Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України” (номер державної реєстрації 0123U100357).

Результати. Виявлено основні ризики, з якими стикаються релоковані підприємства: фінансові (76 % респондентів), кадрові (46 %), безпекові (46 %), операційні (24 %), юридичні (18 %) та кіберризики (15 %). Встановлено, що підприємства в нових регіонах зазнають негативного впливу специфічних операційних і ринкових ризиків, таких як труднощі з логістикою, адаптація до місцевого ринку, проблеми із залученням персоналу. Розроблено комплексну шестикрокову модель ризик-орієнтованого управління, яка дає змогу системно ідентифікувати, оцінювати й управляти ризиками релокації.

Висновки. Повномасштабне вторгнення істотно вплинуло на український бізнес, змусивши підприємства адаптуватися до нових обставин діяльності за наявності воєнних ризиків. Для підтримки релокованих підприємств та посилення регіональних економік варто забезпечити комплексне впровадження ризик-орієнтованого управління. Необхідно посилити державні програми фінансової та нефінансової підтримки, створити умови для ефективної інтеграції релокованого бізнесу в місцеві економіки, включно з консультаційною підтримкою, розширенням доступу до інфраструктури та сприянням взаємодії з місцевим бізнесом. Практично значущими заходами є розроблення регіональних програм підтримки релокованого бізнесу, активізація інформаційної діяльності щодо доступних інструментів допомоги, створення консультаційних центрів для юридичного та маркетингового супроводу. Важливим елементом також є пільгове оподаткування та субсидування переміщених підприємств. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню адаптивності бізнесу, стимулюватиме економічну активність у регіонах, підвищить рівень зайнятості й допоможе забезпечити довгострокову економічну стабільність як підприємств, так і регіональних екосистем України.

Ключові слова: релокація, ризик-орієнтоване управління, регіональні екосистеми, економічна стійкість, конкуренція, інноваційний розвиток, ревіталізація.

Рис. 2. Табл. 4. Літ. 19.

Yevheniia Polishchuk

Dr. Sc. (Economics), Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, polishchuk@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6133-910X>

Vladyslav Lavreniuk

Ph. D. (Economics), Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, v.lavreniuk@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1069-0928>

Glib Aleksin

Ph. D. (Economics), Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, aleksin.glib@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2586-5986>

Vladyslav Horbov

Ph. D. (Sociology), Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, horbov.vladyslav@kneu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4142-1146>

Iuliia Gernego

Dr. Sc. (Economics), Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, iuliia.gernego@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4929-0411>

RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF RELOCATED BUSINESS AS A CATALYST FOR THE DEVELOPMENT OF REGIONAL ECOSYSTEMS

Abstract. Introduction. The full-scale military invasion has triggered a mass relocation of enterprises from active combat zones to safer regions of Ukraine. This has resulted in significant changes in business operations, necessitating risk management, adaptation to new economic conditions, and integration into regional economies. The relocation process has strongly impacted the economic dynamics of host regions by stimulating

local infrastructure development, labor market expansion, and business environment transformation. At the same time, it presents considerable challenges, thus requiring scientific analysis to design effective managerial solutions and support relocated enterprises in their new regional settings.

Problem Statement. Business relocation involves a range of serious risks that not only complicate operational activities but also pose threats to the economic stability of host regions. The most critical of these include financial difficulties, workforce shortages, operational disruptions, legal challenges, and cyber threats.

The *purpose* is to analyze the specific risks faced by relocated businesses and to substantiate a comprehensive model of risk-oriented management aimed at ensuring the resilience of such enterprises and stimulating economic development in host regions.

Methods. The research employs a combination of quantitative and qualitative methods. It is based on an online survey of 606 entrepreneurs and company executives conducted via the “SunFlowerSociology” platform. The data were analyzed using statistical processing, comparative analysis, and expert evaluation.

Results. The study identified the main risks encountered by relocated enterprises: financial (76% of respondents), human resource (46%), security (46%), operational (24%), legal (18%), and cyber risks (15%). It was found that companies in new regions particularly struggle with specific operational and market risks, such as logistical challenges, market adaptation, and difficulties in attracting personnel. A comprehensive six-step model of risk-oriented management was developed to systematically identify, assess, and address relocation-related risks.

Conclusions. The full-scale Russian invasion has profoundly impacted Ukrainian businesses, forcing them to adapt to the realities of wartime conditions. To support relocated enterprises and strengthen regional economies, it is crucial to implement a comprehensive risk-oriented management approach. This includes expanding state programs for financial and non-financial support, creating conditions for effective integration into local economies, and providing consulting services, access to infrastructure, and opportunities for cooperation with local businesses. Practical measures include the development of regional support programs, dissemination of information on available assistance tools, and the establishment of advisory centres for legal and marketing support. Preferential taxation and subsidies for relocated enterprises are also essential. These initiatives will enhance business adaptability, stimulate regional economic activity, increase employment, and contribute to the long-term economic resilience of both enterprises and regional ecosystems in Ukraine.

Keywords: relocation, risk-oriented management, regional ecosystems, economic resilience, competition, innovative development, revitalization.

JEL classification: D81, M21, R11.

Вступ. Повномасштабне вторгнення рф у 2022 р. реалізувало масштабну кількість ризиків для бізнесу: фізична небезпека для персоналу та втрата активів, переривання операційної діяльності, руйнування ланцюгів постачання та репутаційні загрози [1]. Для багатьох підприємств єдиним шляхом збереження діяльності стала релокація, яка передбачала переміщення всього виробництва із зони бойових дій до відносно безпечних регіонів. Станом на кінець 2022 р. за державною програмою релокації було переміщено 770 підприємств із прифронтових областей, з яких 599 уже відновили роботу на новому місці. Релокація дала змогу продовжити бізнес і зберегти робочі місця та сплату податків у приймаючих регіонах [2]. Однак переміщення

бізнесу супроводжується суттєвими викликами як для самих підприємств, так і для економіки регіонів, куди вони переміщуються [3]. Приймаючи громади отримують нові інвестиції та робочі місця, але стикаються з посиленням конкуренції і додатковим навантаженням на інфраструктуру. Відповідно, з огляду на кризові умови війни, зростає важливість ризик-орієнтованого управління як системного підходу до ідентифікації, оцінки, контролю й мінімізації ризиків діяльності підприємства. Такий підхід допомагає систематично діагностувати та оцінювати специфічні бізнес-ризики, спричинені умовами війни, формувати адаптивну систему управління економічною безпекою підприємства [4]. Саме впровадження принципів ризик-орієнтованого менеджменту для підприємств, у т. ч. релокованих, є критично важливим у контексті забезпечення їхньої стійкості та повоєнного відновлення регіональних екосистем. Державні та місцеві органи влади усвідомлюють цю потребу й реалізують програми підтримки бізнесу в рідних регіонах та на нових місцях, однак ефективне управління ризиками великою мірою залежить і від самих підприємців. Отже, постає суттєве питання: які ризики найбільше загрожують місцевим та релокованим підприємствам та як ними керувати, щоб мінімізувати втрати і сприяти відновленню регіонів в умовах невизначеності та кризових явищ.

Аналіз досліджень і постановка проблеми. У контексті деструктивного впливу зовнішніх загроз (війна, економічні кризи, екологічні ризики) релокація підприємств постає як не лише тактичний крок порятунку бізнесу, а й стратегічний інструмент ревіталізації регіональних екосистем. Незважаючи на те, що ризик-орієнтоване управління бізнесом може мінімізувати кризові явища й опосередковано сприяти розвитку регіонів, питання його інтеграції на підприємствах є маловивченим. Зокрема В. Р. Ковалишин досліджує вплив релокації бізнесу на соціально-економічний розвиток Карпатського регіону, підкреслюючи як позитивні, так і негативні наслідки цього процесу, зокрема дестабілізацію місцевого ринку праці та потребу в адаптації інфраструктури [3]. У праці [5] проаналізовано урядові заходи щодо релокації підприємств у відповідь на російську агресію в Україні, і автори наголошують на необхідності державної підтримки та стратегічного планування в нових регіонах. О. В. Фоміна та ін. акцентують увагу на ризик-орієнтованому стратегічному управлінському обліку як інструменті мінімізації ризиків та підвищення ефективності управління підприємствами [6]. Водночас Л. П. Якимова аналізує досвід українських підприємців щодо релокації бізнесу у воєнний час, виявляючи основні виклики, зокрема втрату клієнтської бази, труднощі у відновленні логістичних ланцюгів та адаптацію до нових регіональних умов [7]. Зважаючи на необхідність стратегічного планування як елементу ризик-орієнтованого управління у працях І. І. Соколи та ін. [8], Н. А. Гавкалової та ін. [9], Ю. В. Алескерової та ін. [10], підкреслюється необхідність упровадження антикризових стратегій, адаптаційного фінансового управління та цифрових рішень для підвищення стійкості бізнесу.

Аналіз досліджень впливу релокованих і нових підприємств на відновлення та розвиток регіональних екосистем є окремим напрямом наукового пошуку. Зокрема, М. О. Солдак аналізує ревіталізацію промислових територій через створення промислових екосистем у депресивних регіонах [11]. В. Мартінс та ін. [12] пропонують методи екологічного моніторингу після промислової діяльності, релевантні для розміщення підприємств на територіях, що зазнали деградації. Ідеї підприємницьких і соціальних екосистем як інструментів відновлення та економічної стійкості висвітлено в роботах А. Рікета [13], які описують соціальні підприємства в контексті сільської місцевості, та Д. Якобуччі, Ф. Перуджіні [14], котрі емпірично доводять зв'язок між розвинутими підприємницькими екосистемами й економічною резилієнтністю регіонів. Водночас Р. В. Литвинський демонструє, як стартап-екосистеми, зокрема ті, що формуються навколо релокованих фахівців, можуть забезпечити інноваційну трансформацію локальних економік [15].

Отже, наявні дослідження фокусуються на тому, що підприємства не лише мінімізують кризові ризики у процесі релокації, а й можуть виступати каталізаторами регіонального розвитку. Використання стартап-екосистем, ревіталізація промислових територій та впровадження екологічно сталих бізнес-моделей сприяють довгостроковому економічному відновленню й екологічній стабільності регіональних екосистем.

Мета статті – аналіз специфічних ризиків релокованого бізнесу та обґрунтування комплексної моделі ризик-орієнтованого управління для забезпечення стійкості релокованих підприємств і стимулювання економічного розвитку приймаючих регіонів.

Методи дослідження. Для забезпечення належної валідності дослідницьких показників і виконання поставлених наукових завдань застосовано сучасні цифрові технології та використано методологію онлайн-панелі, що дало змогу істотно підвищити валідність і деталізацію отриманих даних. Було проведено кількісне опитування, де використовувався метод самозаповнення анкет респондентами, котрими стали підприємці та керівники компаній (табл. 1).

Таблиця 1. Портрет респондентів, %

Стать		Вік		Територіальна ознака		Відношення до бізнесу	
Чоловіки	51,2	До 35 років	31,5	Тилові	63,0	ФОП, власна справа	87,1
Жінки	48,8	Від 35 років	68,5	Прифронтові	37,0	Керівник	12,9

Складено за результатами опитування представників підприємств у рамках науково-дослідного проекту молодих вчених “Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України” (2023–2025 рр.).

Опитування охоплювало всю територію України, за винятком тимчасово окупованих територій. Збір даних відбувався із січня по лютий 2025 р., і загалом у ньому взяли участь 606 респондентів. Збір даних було автоматизовано з використанням платформи “SunFlowerSociology”, що забезпечило

оперативність та релевантність залучення учасників. Отримані анкети проходили перевірку на логічну узгодженість, що гарантує надійність отриманих даних.

Результати дослідження. Ризик-орієнтований підхід тісно взаємопов'язаний із ризик-менеджментом і корпоративним управлінням під час прийняття стратегічних рішень крізь призму чіткого усвідомлення керівниками бізнесу ризик-ландшафту компанії. Тому важлива ідентифікація ключових ризиків вітчизняних підприємств на основі проведеного кількісного опитування та розроблення на його базі концептуальних засад побудови ризик-орієнтованого управління підприємствами, у т. ч. релокованими. Згідно з опитуванням, близько 3 % усіх підприємств були змушені повністю релокуватися, тоді як інші зазнали часткових чи суттєвих втрат, перебуваючи в рідних регіонах (табл. 2). Окрім того, простежується високий рівень турбулентності, особливо для мікро- та малих підприємств. Водночас середні компанії більш стійкі та схильні до релокації, а великі, хоч і менш схильні до переміщення, мають певний захисний буфер здатний абсорбувати втрати, що втілюється в нижчому показнику “межі закриття”. Полярність значень серед малих і середніх підприємств свідчить про наявність неоднорідності кожної групи підприємств: одні змогли успішно адаптуватися, інші – зазнали істотних втрат через відсутність продуманої стратегії ризик-менеджменту.

Таблиця 2. Розподіл підприємств за розміром і станом бізнесу, %

Категорія оцінки стану бізнесу	Мікро (0–9 працівників)	Мале (10–50 працівників)	Середнє (51–250 працівників)	Велике (251 і більше працівників)	Загалом
Не зазнав суттєвих змін/втрат	16,6	24,6	26,5	17,1	19,3
Частково зазнав певних змін і втрат	19,7	28,2	28,6	31,4	23,1
Зазнав суттєвих втрат	29,7	33,8	32,7	28,6	30,9
Перебуває на межі закриття	20,5	9,2	0,0	8,6	15,5
Переміщений до інших регіонів країни	3,4	1,4	8,2	0,0	3,1
Важко відповісти	10,0	2,8	4,1	14,3	8,1

Складено авторами на основі кількісного опитування представників підприємств у рамках науково-дослідного проекту молодих вчених “Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України” (2023–2025 рр.).

На думку респондентів, найбільшу загрозу для їхнього бізнесу становлять фінансові ризики (близько 76 % опитаних). Водночас помітна частка опитаних відзначила кадрові ризики як суттєві (плинність кадрів, брак пер-

соналу) та ризики безпеки (воєнні загрози, фізичні небезпеки). Дещо менше підприємств вказали на операційні ризики (близько 24 %), юридичні (18 %) і кіберризики (15 %), тоді як репутаційні ризики хвилюють менше ніж 10 % опитаних. Вважаємо, що це узгоджується із загальною зміною ризик-ландшафту бізнесу під час війни, оскільки на перший план вийшли загрози, пов'язані з кадрами, операціями та фінансовими втратами підприємств (табл. 3).

Таблиця 3. Розподіл підприємств у розрізі ризиків та регіонів діяльності, %

Тип ризику	Загалом респондентів	Тимові регіони	Прифронтові регіони, %
Фінансові ризики	75,9	75,1	77,2
Кадрові ризики	46,0	46,9	44,6
Ризики безпеки	45,9	41,6	53,1
Операційні ризики	23,6	25,7	20,1
Юридичні ризики	17,7	18,3	16,5
Кіберзагрози	14,7	14,7	14,7
Репутаційні ризики	9,9	10,5	8,9
Інше / Важко відповісти	6,3/4,3	5,5/3,1	7,6/6,2

Складено авторами на основі кількісного опитування представників підприємств у рамках науково-дослідного проекту молодих вчених “Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України” (2023–2025 рр.).

Важливо ідентифікувати відмінності у сприйнятті ризиків між підприємствами, що працюють у відносно безпечних (“тилових”) областях, та тими, хто залишився у прифронтових регіонах. За результатами опитування бачимо, що в умовно безпечних регіонах, куди переїжджала частка бізнесів, більша увага приділяється операційним ризикам (26 % проти 20 % у прифронтових зонах) та фінансовим загрозам (75 % проти 77 %, де показник високий в обох категоріях). Натомість для підприємств, що діяли на прифронтових територіях, очікувано вищим є пріоритет ризиків безпеки (53 % проти 42 % у тилиових областях). Ризик втрати персоналу критично високий для всіх, хоча релоковані бізнеси нерідко стикаються з додатковими кадровими проблемами, зокрема з потребою перевезти або найняти нових працівників, забезпечити їх житлом тощо [5].

Таким чином, припускаємо, що релоковані підприємства мають певну специфіку ризик-профілю порівняно з тими, що залишилися в рідних регіонах. З одного боку, переміщений бізнес уникає прямих фізичних загроз (обстрілів, окупації), що особливо актуально для промислових об'єктів. З другого – він стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх викликів: необхідність відновлення ланцюгів постачання, налагодження збуту на новому ринку, пристосування в іншому регуляторному полі та культурному середо-

вищі, утримання ключових співробітників чи пошук нових. Опитування підприємств виявило низку таких проблем, зокрема: труднощі комунікації, втрату частини ринків збуту, перебої в постачанні сировини, падіння обсягу продажів, незадовільну якість наданих приміщень для релокації, проблеми з перевезенням працівників і взаємодією з органами влади. Багато респондентів наголошували на складнощах у розумінні нового географічного й економічного середовища регіону перебування. Отже, крім загальних фінансових чи безпекових ризиків, релокований бізнес має справу зі специфічними операційними й ринковими ризиками, пов'язаними з адаптацією до нового місця [5].

Окремим важливим блоком ризиків є конкурентні та соціальні виклики у приймаючих регіонах. Прибулі підприємства часто змушені конкурувати з місцевими за споживача і трудові ресурси. За результатами опитування, 31 % респондентів зазначили, що поява переміщених компаній підвищила конкуренцію на їхньому ринку, що призвело до відпливу частини клієнтів або зниження частки ринку місцевих фірм. Майже 29 % вказали на боротьбу за кадри як виклик, адже релоковані бізнеси переманюють працівників, створюючи дефіцит персоналу. Близько 19 % зауважили, що нові конкуренти демпінгують, у зв'язку з чим ціни на товари/послуги знизилися і виникає потреба переглядати маркетингові стратегії (рис. 1).

Водночас релокований бізнес може мати і позитивний вплив: 13 % опитаних відзначили покращання якості послуг та інноваційний імпульс у галузі завдяки новим гравцям. Близько чверті респондентів не відчули помітного впливу, а 18 % не змогли оцінити його однозначно, що свідчить про різнобічність ефекту релокації на економіку регіону і залежить від галузі, масштабу підприємств та рівня співпраці між переміщеним і локальним бізнесом. Загалом переваги релокації (нові робочі місця, розвиток конкуренції) можуть нівелюватися ризиками для місцевих компаній, якщо не налагоджено механізми взаємодії.

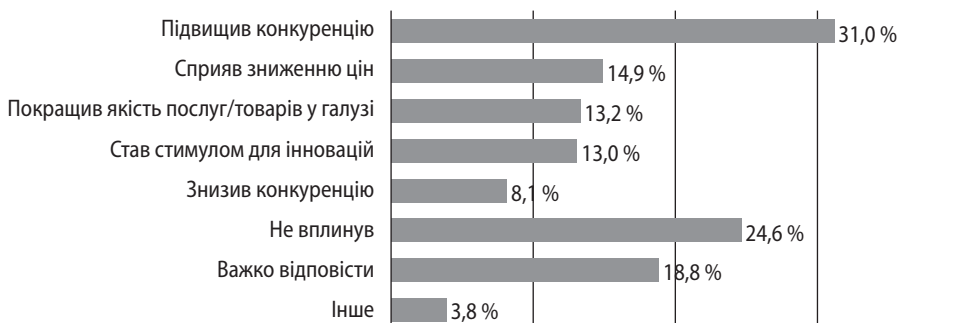


Рис. 1. Вплив релокованого бізнесу на приймаючий регіон, % респондентів

Побудовано авторами на основі кількісного опитування основі кількісного опитування представників підприємств у рамках науково-дослідного проекту молодих вчених "Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України" (2023–2025 рр.)

Варто зазначити, що рівень взаємодії релокованого та місцевого бізнесу перебуває на відносно невисокому рівні. Так, близько 40 % опитаних підприємців мали досвід співпраці з переміщеним бізнесом, передусім як клієнти чи партнери по проєкту, рідше як постачальники чи ментори для релоkantів, решта або не співпрацювали, або навіть не планували такої співпраці. При цьому понад 42 % респондентів вважають, що держава недостатньо підтримує взаємодію між місцевим і переміщеним бізнесом (лише поодинокі згадки були про юридичну, фінансову чи інформаційну підтримку) – більшість таких ініціатив доводиться реалізовувати самостійно, що сигналізує про необхідність активніших дій з боку влади та бізнес-об'єднань, аби перетворити потенційну конкуренцію на синергію для регіонального розвитку. Наголосимо, що роль регіональної влади є вирішальною у створенні сприятливої бізнес-екосистеми для релокованих підприємств – шляхом фінансової підтримки, налагодження партнерств із місцевим бізнесом та забезпечення необхідної інфраструктури. Підтримка з боку обласних адміністрацій та громад визнається як ключовий фактор успішної релокації [5]. Однак на практиці регіони зазнають власних труднощів: бракує спеціальних місцевих програм і бюджетів підтримки, не завжди активно залучені агентства регіонального розвитку, а стратегії розвитку областей часто не адаптовані до умов воєнного часу [5]. Тому питання ризик-орієнтованого управління бізнесом нерозривно пов'язане із загальною політикою регіональної ревіталізації та підтримки підприємництва.

Отже, аналіз результатів опитування на предмет оцінки ризик-профілю вітчизняних підприємств дає змогу сформулювати концептуальні засади побудови ризик-орієнтованого управління підприємствами, що в результаті посилить повоєнне відновлення регіональних екосистем. Визначено, що під ризик-орієнтованим управлінням варто розуміти системний підхід до керування підприємством, що інтегрує ідентифікацію й оцінку ризиків у всі управлінські процеси для стратегічного планування та прийняття рішень. Для релокованого та локального бізнесу життєво необхідно запровадити чітку послідовність дій ризик-орієнтованого менеджменту, аби вчасно виявляти ризики і мінімізувати їхній вплив на діяльність (рис. 2). Особливо це стосується містоутворюючих та системно важливих для економіки регіону підприємств, адже їхні рішення прямо впливають на регіональні екосистеми, що вимагає від них ризик-орієнтованого та соціально орієнтованого мислення.

На першому етапі проводиться базовий аудит результатів і поточних умов релокації. Підприємство аналізує наявні ресурси (фінансові, матеріальні, кадрові) та визначає, як переміщення вплинуло на його початкову бізнес-модель. Окрему увагу варто приділяти фактору регіональних особливостей, зокрема наявності нових логістичних маршрутів, місцевих пільгових програм чи, навпаки, регуляторних обмежень. На підставі зібраних відомостей формуються можливі стратегічні цілі, які враховують специфіку роботи в реаліях нової локації. Отже, результатом першого, підготовчого

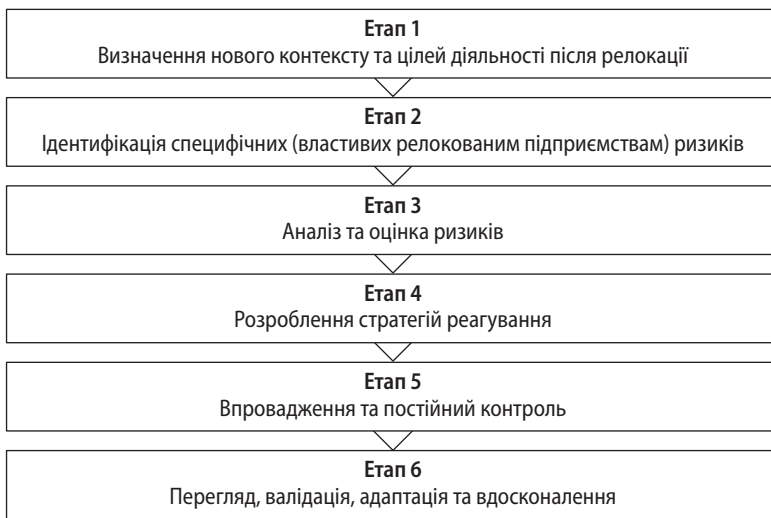


Рис. 2. Етапи впровадження ризик-орієнтованого управління з урахуванням специфіки релокації

Побудовано авторами.

етапу є чітке окреслення напрямів діяльності та ключових параметрів ризик-апетиту, що встановлюють допустимі межі втрат.

Іманентною ознакою другого етапу є виявлення додаткових загроз, які з'являються або посилюються через релокацію. Серед найпоширеніших можна виокремити порушення попередніх ланцюгів постачання, розрив комунікації з частиною персоналу, втрату сталих ринків збуту. Також нерідко виникає потреба в розв'язанні нових юридичних завдань у приймаючому регіоні: перереєстрація, отримання дозволів чи ліцензій, інші бюрократичні процедури. На цьому ж етапі доцільно проводити опитування та фокус-групи зі стейкхолдерами (топменеджери, представники місцевої влади, експерти, представники бізнесу), щоб скласти якомога повніший перелік суттєвих релокаційних ризиків.

Третій етап передбачає використання різноманітного інструментарію, зокрема методи якісної оцінки, матриці "ймовірність × вплив", економіко-математичні підходи за наявності необхідних наборів даних. Ключовим завданням на цьому етапі є визначення ймовірності настання кожного суттєвого ризику та обсягів фінансових (прямих чи непрямих) і репутаційних втрат, яких може зазнати підприємство. Варто враховувати специфіку нової локації, наприклад, відсутність достатньо розвинутої інфраструктури може істотно посилити загрозу зривів виробничих циклів, а нестача кваліфікованих кадрів підвищити операційні та кадрові ризики.

На четвертому етапі варто сформулювати чіткий план дій за кожною групою ризиків (суттєвих і специфічних). Зокрема, для мінімізації логістичних ускладнень релокованим підприємствам може знадобитися диверсифікація постачальників, для компенсації впливу персоналу можна запустити про-

грами співпраці з місцевими навчальними закладами або пропонувати релокованим працівникам фінансову підтримку. Водночас доцільно передавати ризики спеціалізованим компаніям, зокрема страховим чи аутсорсинговим. Важливо узгодити всі заходи з місцевими органами влади, щоб скористатися державними або регіональними програмами підтримки й за можливості отримати доступ до комунальної інфраструктури на пільгових умовах.

П'ятий етап для релокованих підприємств передбачає операційну реалізацію визначених у попередніх етапах стратегій та цілей. Зокрема, мають організовуватися нові виробничі лінії, укладатися угоди з місцевими перевізниками й постачальниками, розгортатися програми адаптації релокованих співробітників та найматися нові. Критично важливо вбудувати механізми моніторингу ризиків релокації в щоденну управлінську практику: 1) оцінювати ймовірність настання ризиків та вимірювати очікувані витрати з одночасним формуванням мінімальних резервів; 2) стежити за рівнем плинності кадрів; 3) аналізувати результати продажів товарів і наданих послуг; 4) контролювати інформаційне середовище навколо підприємства через ймовірність реалізації актів недобросовісної конкуренції від місцевих бізнесів; 5) проводити регулярний моніторинг ключових показників ефективності та регулярно обговорювати процес адаптації бізнесу. За такого підходу менеджмент може превентивно виявляти проблеми й оперативно на них реагувати, коригуючи наявні плани відповідно до розвитку ситуації в конкретний момент часу.

Фінальний, шостий етап гарантує динамічність системи ризик-орієнтованого управління та сприяє загальній стійкості релокованого підприємства. У процесі експлуатації й імплементації окремих бізнес-рішень можуть виникати нові виклики (зміни в регуляторному полі, коливання попиту, загострення воєнної ситуації), а також відкриватися додаткові можливості (поява нових партнерів, державні грантові програми). Тому реєстр ризиків і відповідні стратегії реагування варто регулярно оновлювати і навчати персонал нових процедур. Саме за такої ітеративності ризик-менеджменту релокованого підприємства забезпечується готовність до непередбачуваних зовнішніх і внутрішніх загроз.

Таким чином, шестикроковий процес, від попередньої оцінки можливостей у приймаючому регіоні до постійної адаптації, дає змогу вибудувати цілісну модель ризик-орієнтованого управління, спрямовану саме на потреби й особливості релокованих підприємств. За таких умов забезпечується швидке "вкорінення" бізнесу в новому економічному просторі, зменшується загроза банкрутства й водночас стимулюється ревіталізація регіональних екосистем, які приймають переміщені компанії.

Упровадження такої послідовності дій допомагає релокованому і локальному бізнесу проактивно керувати невизначеністю, а не реагувати постфактум. Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування дає підприємству можливість вчасно адаптуватися та приймати ефективні рішення.

ня навіть у кризових ситуаціях [6]. Важливо підкреслити, що ризик-орієнтований підхід – це не разова дія, а безперервний процес, котрий передбачає “інтеграцію ризик-менеджменту як постійного супроводу реалізації стратегії, що включає моніторинг та корекції ризиків на всіх етапах” [16]. Системне управління ризиками, особливо для переміщених у безпечні регіони підприємств, стає запорукою виживання і подальшого розвитку.

Зауважимо, що ризик-орієнтоване управління релокованими підприємствами не лише позначається позитивно на самих компаніях, а й опосередковано впливає на розвиток приймаючих регіонів (табл. 4). Коли бізнес успішно переміщується і відновлює діяльність, він починає інтегруватися в місцеву екосистему, наймаючи працівників на місці, користуючись послугами локальних постачальників, сплачуючи податки до місцевого бюджету, що в результаті каталізує мультиплікативний ефект розвитку приймаючих регіонів, а у прифронтових – відновлення [7].

Таблиця 4. Вплив ризик-орієнтованого управління релокованими підприємствами на розвиток регіональних екосистем

Сфера впливу	Ключові практики ризик-орієнтованого управління	Результат впровадження (вигоди для підприємства)	Ефект для регіональної екосистеми
Фінансова (стійкість, ліквідність)	Регулярний контроль cash-flow; диверсифікація джерел фінансування (гранти, кредити, державні програми); страхування дебіторської заборгованості, активів та майна	Підвищена ліквідність; можливість швидкої реакції на зміни ринку; формування резервів на випадок кризових ситуацій; зниження вартості капіталу (завдяки страхуванню / кредитній довірі)	Зростання податкових надходжень до бюджету; поява додаткового інвестиційного потенціалу в регіоні; позитивний вплив на локальні фінансові установи (банки, кредитні спілки)
Кадрова (людський капітал, зайнятість)	Розроблення програм адаптації та мотивації персоналу (пільги, проживання); співпраця з місцевими університетами й центрами зайнятості; планування кадрового резерву	Утримання ключових фахівців; зменшення витрат на пошук і навчання нових кадрів; покращання корпоративної культури; збільшення інноваційного потенціалу через якісну робочу силу	Зростання рівня зайнятості місцевого населення; професійне підвищення кадрів у регіоні (з'являються нові компетентності); посилення соціальної згуртованості та покращання добробуту громади
Операційна (виробництво, логістика, управлінські процеси)	Упровадження комплексного планування виробничих процесів (з урахуванням воєнних ризиків); диверсифікація постачальників і запасних каналів збуту; безперервний моніторинг ключових показників	Стабільніше виробництво з чіткою структурою витрат; менша ймовірність зупинки діяльності; оптимізація складських запасів і логістики; збереження якості товарів/послуг	Розвиток інфраструктури (нові транспортні маршрути, логістичні бази); поява smart-рішень у регіоні (автоматизація, digital-платформи); формування культури операційної досконалості серед місцевих підприємств

Закінчення табл. 4

Сфера впливу	Ключові практики ризик-орієнтованого управління	Результат впровадження (вигоди для підприємства)	Ефект для регіональної екосистеми
Ринкова (конкурентоспроможність, маркетинг, збут)	Гнучка маркетингова стратегія з оцінкою ризиків попиту; диверсифікація клієнтів/ринків збуту (онлайн- та офлайн-канали); ринкова розвідка і партнерства з локальними бізнесами	Закріплення на нових ринках; формування репутації надійного постачальника; збільшення обсягів продажу і створення нових сегментів; підвищення гнучкості та адаптивності бізнес-моделі	Зміцнення ділової активності в регіоні; створення кластерів (локальні альянси, кооперації); поліпшення пропозиції товарів/послуг для місцевих споживачів; поява нових брендів у регіоні
Інноваційна (технологічні покращання, диджиталізація)	Інвестування в R&D попри наявні ризики; застосування цифрових рішень для управління (CRM, ERP, SCM); стратегічне технологічне партнерство з науковими/освітніми установами	Прискорена модернізація виробничих процесів; зростання конкурентоспроможності на національних і закордонних ринках; формування культури інновацій у колективі; вихід на експортні ринки	Активізація технологічного розвитку регіону (зростають інноваційні компанії); розширення науково-технічної бази у співпраці із ЗВО; поява нових високотехнологічних робочих місць
Соціальна (стабільність, партнерство, репутація)	Прозора комунікація з місцевими громадами і владою; участь у спільних проєктах (соціальні, благодійні ініціативи); розбудова корпоративної соціальної відповідальності (CSR)	Позитивний імідж і зміцнення бренда; лояльність місцевого населення та влади; доступ до соціального капіталу (партнерство, взаємодопомога); мінімізація ризику репутаційних втрат	Створення спільноти довіри між переміщеним і локальним бізнесом; зростання соціальної згуртованості у регіоні; підвищення якості життя (благодійні інвестиції, розвиток інфраструктури)

Складено авторами.

Досвід повномасштабної релокації бізнесу в Україні підтверджує взаємозв'язок релокації і ревіталізації приймаючих регіонів, оскільки, за даними опитувань підприємців, релокація здатна позитивно впливати на економіку та інфраструктуру приймаючих громад. Однак, як згадувалося, опитані підприємства, розташовані в рідних регіонах, неоднозначно ставляться до релокантів. Водночас переміщення багатьох промислових підприємств змінює економічну екосистему країни, пожвавлюючи непромислові регіони, через стимулювання конкуренції, підвищення якості послуг і товарів у галузі, стимулювання інновацій. Наприклад, розглянемо релокація заводу “Контакт”, який виготовляє обладнання для газових магістралей і промислових підприємств, із Донецької області до Вінниччини. Завдяки підтримці місцевої влади підприємство швидко відновило виробництво на новому місці. У свою чергу, власники перереєстрували бізнес у Вінницькій області й сплачують податки до місцевого бюджету, тим самим наповнюючи бюджет громади [17]. Це прямий внесок у фінансову базу регіону, що дає змогу гро-

маді інвестувати в розвиток інфраструктури, освіти, сервісів – тобто відбувається розвиток місцевої економіки. До того ж економіка регіону розширила спеціалізацію, посилила інвестиційний потенціал, відбулося пожвавлення ринку праці, а місцевий бізнес за ефектом агломерції було залучено до виробничої кооперації з високотехнологічним підприємством. Варто відзначити й позитивний соціально-психологічний сигнал, адже релокація в регіон технологічного, капіталомісткого підприємства формує передумови для посилення економічного оптимізму серед місцевих агентів господарювання, генерує позитивні очікування стосовно стабільності бізнес-середовища та сприяє підвищенню рівня соціально-економічної консолідації. Закарпаття прийняло понад 120 релокованих підприємств, що сприяло зростанню зайнятості та наповненню місцевого бюджету. Економіка регіону, яка раніше залежала від туризму та переказів “заробітчан”, трансформувалася за рахунок нових виробництв (меблі, текстиль, солевидобуток) [18]. Також у 2024 р. Київська область стала лідером за кількістю релокованих підприємств — понад 3150 компаній змінили місце реєстрації (серед яких ЗЕ.ТЕК з оборотом 6,7 млрд грн, “Кворум-Нафта” з оборотом 5,7 млрд грн), що позитивно вплинуло на зростання податкових надходжень та розвиток інфраструктури регіону [19].

Отже, такі кейси релокації виступають чинником, котрий активізує механізми міжгалузевої кооперації, посилює внутрішньорегіональний економічний мультиплікатор та інтенсифікує процеси інституціоналізації сприятливого інвестиційного клімату, що в комплексі створює надійну основу для посилення регіональної економічної стійкості та прискорення процесів посткризової ревіталізації.

Висновки. За результатами дослідження встановлено, що релокація бізнесу у воєнний час є ключовим механізмом збереження економічної активності, проте супроводжується комплексом ризиків, які потребують адекватних управлінських стратегій. З’ясовано, що найістотнішими є фінансові загрози, кадрові виклики, безпекові чинники та труднощі з адаптацією до нового регуляторного поля. Обґрунтовано, що ризик-орієнтоване управління в такому контексті передбачає цілісну систему ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків на всіх етапах релокації. Зокрема, доведено, що шість послідовних кроків (від формулювання нових стратегічних цілей і діагностики специфічних загроз до впровадження адаптивних рішень та періодичної ревізії результатів) не лише знижують уразливість релокованих підприємств, а й формують підґрунтя підвищення їхньої стійкості на майбутнє. Важливий безперервний моніторинг стану ресурсів, операційних процесів і ринкового середовища, що дає змогу оперативно коригувати управлінські дії й уникати згубного впливу кризових явищ.

Виявлено, що інтеграція ризик-менеджменту в діяльність переміщених підприємств справляє кумулятивний ефект у масштабах регіональної економіки. Зокрема, релокований бізнес, який успішно долає внутрішні та зовнішні загрози, стає одним із драйверів розвитку місцевих екосистем, що

посилює інвестиційну привабливість приймаючих регіонів, а також стимулює інноваційні процеси через залучення нових технологій і знань. Описано, що релоковані компанії генерують додану вартість для громади шляхом створення робочих місць, наповнення місцевих бюджетів і формування нових ланцюгів постачання. Такий позитивний вплив може бути посилений за рахунок скоординованих дій органів влади, бізнес-об'єднань і наукових установ, які здатні запускати синергійні проекти у сферах інфраструктури, освіти та консалтингу.

Доведено, що оптимальна реалізація ризик-орієнтованого підходу сприяє розбудові сталих партнерств між релокованими і локальними підприємствами, полегшуючи обмін досвідом, ресурсами та інформаційними можливостями. Подібна взаємодія пом'якшує конфлікт інтересів унаслідок посилення конкуренції і водночас розширює потенціал галузевої диверсифікації та поглиблює ланцюги доданої вартості в регіоні. У підсумку релокація перетворюється на каталізатор соціально-економічних змін, який за умови ефективного ризик-орієнтованого управління підтримується й мультиплікується через локальне середовище. Така інтеграція відкриває простір для глибшого формування економічної резиліентності та впровадження сучасних моделей взаємодії між державними інституціями, бізнесом і громадянським суспільством, що особливо актуально у кризових та посткризових періодах розвитку регіональних екосистем України.

Список використаних джерел

1. Four ways the conflict in Ukraine will change the approach to risk management / Zurich Insurance Group. 2022. April 28. URL: <https://www.zurich.com/knowledge/topics/global-risks/four-ways-conflict-in-ukraine-will-change-approach-to-risk-management>.
2. Довж В. В. Інформаційні технології в бухгалтерському обліку як гарантія функціонування економіки України в умовах воєнного стану. *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах глобалізаційних змін* : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 2022. С. 25–27. URL: https://oef.kneu.edu.ua/ua/news_oef/konfe_2022/.
3. Ковалишин В. Р. Вплив релокації бізнесу на соціально-економічний розвиток Карпатського регіону. *Регіональна економіка*. 2024. № 1. С. 25–33. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-3>.
4. Рекомендації круглого столу “Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави”. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави* : матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг. ред. В. С. Бліхара, Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2023. С. 240–242. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5724/1/12_05_2023.pdf.
5. Lavreniuk V., Polishchuk Y., Kornyluk A., Horbov V., Ivashchenko A. Government response on Russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 21 (4). 2023. P. 556–576. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42).
6. Fomina O., Semenova S., Moshkovska O., Yevdoshchak V., Manachynska Y. Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine. *Business: Theory and Practice*. 2023. Vol. 24 (2). P. 533–543. URL: <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18951>.
7. Якимова Л. Особливості релокації бізнесу у воєнний час: досвід українських підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 214–229. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229>.

8. Соколи І. І., Буковський О. О., Чубка Р. М., Сенчук І. І. Управління стратегічними ризиками в умовах непередбачуваності: досвід України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 3. С. 285–292. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-43>.
9. Gavkalova N., Akimova L., Akimov O. Anti-crisis Management Mechanism in the Digital Age. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Т. 14, № 4. С. 188–199. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-14>.
10. Aleskerova Y., Fedoryshyna L. Financial management activities of enterprises in the modern economic conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Т. 10, № 3. С. 58–68. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-58-68>.
11. Солдак М. Промислова екосистема і ревіталізація браунфілдів. *Економіка промисловості*. 2021. Т. 3, № 95. С. 70–101. URL: <https://doi.org/10.15407/econindustry2021.03.070>.
12. Martins W. B. R., Lima M. D. R., Udson de Oliveira B., Villas-Boas Amorim L. S., de Assis Oliveira F., Schwartz G. Ecological methods and indicators for recovering and monitoring ecosystems after mining: A global literature review. *Ecological Engineering*. 2020. Vol. 145. 105707. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ecoleng.2019.105707>.
13. Ricket A. L., Jolley G. J., Knutsen F. B., Davis S. C. Rural Sustainable Prosperity: Social Enterprise Ecosystems as a Framework for Sustainable Rural Development. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 14. 11339. URL: <https://doi.org/10.3390/su151411339>.
14. Iacobucci D., Perugini F. Entrepreneurial ecosystems and economic resilience at local level. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2021. Vol. 33 (9-10). P. 689–716. URL: <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1888318>.
15. Lytvynskyi R. Enhancing Regional Development with Startup Ecosystems. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 4 (74). С. 101–113. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-4\(74\)-101-113](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-4(74)-101-113).
16. Скопенко Н. С., Мостенська Т. А., Ковтун О. А., Мостенська Т. Г. Імплементация риск-менеджменту в систему стратегического управления. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць*. 2024. Вип. 2 (49). С. 207–221. URL: <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.18>.
17. Павленко В. Трьома фурами зі сходу до Вінниці: історія підприємства “Контакт”, яке успішно релокувалося з Донецчини. *ШоТам*. 2022. 4 верес. URL: <https://shotam.info/troma-furamy-zi-skhodu-do-vinnytsi-istoriia-pidpriemstva-kontakt-iake-uspishno-relokuvalosia-z-donechchyny/>.
18. Harmash O. War upends Ukraine's economy in a shift that may be permanent. *Reuters*. 2024. May 9. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/war-upends-ukraines-economy-shift-that-may-be-permanent-2024-05-09/>.
19. Шевченко А. Релокація бізнесу: понад 11 тисяч компаній змінили місце реєстрації у 2024 році. *ABiznes*. 2025. 12 лют. URL: <https://abiznes.com.ua/relokatsiia-biznesu-ponad-11-tysiach-kompaniy-zminyly-mistse-reiestratsii-u-2024-rotsi-2854/>.

References

1. Zurich Insurance Group. (2022, April 28). *Four ways the conflict in Ukraine will change the approach to risk management*. Retrieved from <https://www.zurich.com/knowledge/topics/global-risks/four-ways-conflict-in-ukraine-will-change-approach-to-risk-management>.
2. Dovzh, V. V. (2022). Information technologies in accounting as a guarantee of Ukraine's economic functioning under martial law. In *Accounting, analysis, auditing, taxation and financial monitoring in conditions of globalization: Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference*, pp. 25–27. Retrieved from https://oef.kneu.edu.ua/ua/news_oef/konfe_2022/ [in Ukrainian].
3. Kovalishyn, V. (2024). Impact of business relocation on the socio-economic development of Carpathian region. *Regional Economy*, 1, 25–33. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-3> [in Ukrainian].

4. Blihar, V. S., & Leskiv, H. Z. (Eds.). (2023). *Security aspects of organizational management in conditions of war and post-war recovery: Proceedings of the round table*, pp. 240–242). Lviv: Lviv State University of Internal Affairs. Retrieved from https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5724/1/12_05_2023.pdf [in Ukrainian].
5. Lavreniuk, V., Polishchuk, Y., Kornyliuk, A., Horbov, V., & Ivashchenko, A. (2023). Government response on Russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 556–576. DOI: 10.21511/ppm.21(4).2023.42.
6. Fomina, O., Semenova, S., Moshkovska, O., Yevdoshchak, V., & Manachynska, Y. (2023). Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 533–543. DOI: 10.3846/btp.2023.18951.
7. Yakymova, L. (2024). Features of Business Relocation in Wartime: Evidence from Ukrainian Entrepreneurs. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, (5), 214–229. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-214-229 [in Ukrainian].
8. Sokoly, I., Bukovskyi, O., Chubka, R., & Senchuk, I. (2023). Strategic risk management in conditions of unpredictability: the experience of Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8 (3), 285–292. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-3-43 [in Ukrainian]
9. Gavkalova, N., Akimova, L., & Akimov, O. (2023). Anti-crisis Management Mechanism in the Digital Age. *Marketing and Management of Innovations*, 14 (4), 188–199. DOI: 10.21272/mmi.2023.4-14 [in Ukrainian].
10. Aleskerova, Y., & Fedoryshyna, L. (2024). Financial management activities of enterprises in the modern economic conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10 (3), 58–68. DOI: 10.30525/2256-0742/2024-10-3-58-68.
11. Soldak, M. O. (2021). Industrial ecosystem and revitalization of brownfields. *Economics of Industry*, 3 (95), 70–101. DOI: 10.15407/econindustry2021.03.070 [in Ukrainian].
12. Martins, W. B. R., Lima, M. D. R., Udson de Oliveira, B., Villas-Boas Amorim, L. S., de Assis Oliveira, F., & Schwartz G. (2020). Ecological methods and indicators for recovering and monitoring ecosystems after mining: A global literature review. *Ecological Engineering*, 145, 105707. DOI: 10.1016/j.ecoleng.2019.105707.
13. Ricket, A. L., Jolley, G. J., Knutsen, F. B., & Daviset, S. C. (2023). Rural sustainable prosperity: Social enterprise ecosystems as a framework for sustainable rural development. *Sustainability*, 15 (14), 11339. DOI: 10.3390/su151411339
14. Iacobucci, D., & Perugini, F. (2021). Entrepreneurial ecosystems and economic resilience at local level. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33 (9-10), 689–716. DOI: 10.1080/08985626.2021.1888318.
15. Lytvynskyi, R. (2023). Enhancing Regional Development with Startup Ecosystems. *Economic Herald of the Donbas*, 4 (74), 101–113. DOI: 10.12958/1817-3772-2023-4(74)-101-113.
16. Skopenko, N. S., Mostenska, T. L., Kovtun, O. A., & Mostenska, T. H. (2024). Implementation of risk management in the strategic management system. *Theoretical and Applied Issues of Economics*, 49, 207–221. DOI: 10.17721/tppe.2024.49.18 [in Ukrainian].
17. Pavlenko, V. (2022, September 4). Three trucks from the East to Vinnytsia: The story of the “Kontakt” company successfully relocated from Donetsk region. *ShoTam*. Retrieved February from <https://shotam.info/troma-furamy-zi-skhodu-do-vinnytsi-istoriia-pidpryiemstva-kontakt-iake-uspishno-relokuvalosia-z-donechchyny/> [in Ukrainian].
18. Reuters. (2024, May 9). *War upends Ukraine's economy in a shift that may be permanent*. Retrieved from <https://www.reuters.com/world/europe/war-upends-ukraines-economy-shift-that-may-be-permanent-2024-05-09/>.
19. ABiznes. (2024). *Business relocation: More than 11,000 companies changed registration location in 2024*. Retrieved from <https://abiznes.com.ua/relokatsiia-biznesu-ponad-11-tysiach-kompaniy-zminyly-mistse-reiestratsii-u-2024-rotsi-2854/> [in Ukrainian].