

Секція Економіка	
УДК 334.012.64:330.341.1:330.131.7	
Дата першого надходження статті до видання	2026-04-03
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-04-15
Дата публікації/оприлюднення	2026-04-23

Інституційні детермінанти та стратегічні вектори розвитку релокованих підприємств в умовах економічної турбулентності

Шепель Тетяна Володимирівна

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано – Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м.Івано – Франківськ, Україна
e-mail: tetianaksau@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5286-3754>

Анотація. Повномасштабне вторгнення російських військ на територію України стало каталізатором глибоких структурних трансформацій національної економічної системи та докорінно змінило умови функціонування вітчизняного бізнес-сектору, який опинився в ситуації підвищеної турбулентності та невизначеності. У таких екстремальних умовах підприємства змушені швидко адаптуватися до нових ризиків, одночасно розвиваючи здатність до географічної диверсифікації, впровадження інноваційних управлінських стратегій, оптимізації логістичних та виробничих процесів тощо. Масове переміщення підприємств підкреслило низьку стійкість підприємств до кризових явищ, спричинило руйнування виробничих потужностей, порушення інфраструктурних ланцюгів, обмежений доступ до фінансових ресурсів, втрати персоналу та тимчасову втрату традиційних ринків збуту. Водночас, цей процес відкрив нові можливості для переосмислення бізнес-моделей, диверсифікації діяльності, інтеграції в регіональні та міжнародні ринки.

Аналіз статистичних даних свідчить про високу мобільність підприємств оптової торгівлі, будівельного та аграрного секторів, бізнесу з нерухомістю, машинобудування та харчової промисловості, а також концентрацію популярних маршрутів переміщення до Київської, Львівської, Дніпропетровської, Вінницької, Тернопільської, Волинської та ін. областей. Ефективна реалізація процесів релокації вимагає комплексного підходу, який включає фінансову підтримку через державні грантові фонди та міжнародні гранти, спрощення адміністративних процедур та законодавчих механізмів, організаційну підтримку через навчання персоналу, трансформацію корпоративної культури, інтеграцію в регіональні економічні системи та розвиток інноваційних компетенцій. Приймаючі регіони відіграють ключову роль, забезпечуючи критично важливі ресурси, людські ресурси, логістичні та інфраструктурні переваги, що сприяє стабілізації виробничої діяльності, підвищенню операційної ефективності та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Релокація стає стратегічним інструментом розвитку, спрямованим на підвищення фінансової стабільності, оптимізацію ресурсів, інноваційну трансформацію, диверсифікацію ринків та створення умов для сталого економічного зростання на національному та міжнародному рівнях. Врахування безпекових, соціальних, логістичних та економічних аспектів дозволяє

формувати адаптивні моделі розвитку підприємств, що забезпечують їхню стійкість до зовнішніх викликів та ефективну інтеграцію в нові економічні реалії.

Ключові слова: релокація, вітчизняний бізнес, російсько – українська війна, стратегічний розвиток, переміщення.

Institutional determinants and strategic vectors of development of relocated enterprises in conditions of economic turbulence

Shepel Tetiana Volodymyrivna

Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Entrepreneurship and Marketing,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,

Ivano-Frankivsk, Ukraine

e-mail: tetianaksau@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5286-3754>

Abstract. The full-scale invasion of Russian troops into the territory of Ukraine became a catalyst for deep structural transformations of the national economic system and radically changed the conditions for the functioning of the domestic business sector, which found itself in a situation of increased turbulence and uncertainty. In such extreme conditions, enterprises are forced to quickly adapt to new risks, while simultaneously developing the ability to geographically diversify, implement innovative management strategies, optimize logistics and production processes, and search for new sources of income. The mass relocation of businesses highlighted the low resilience of enterprises to crisis phenomena, caused the destruction of production capacities, disruption of infrastructure chains, limited access to financial resources, personnel losses, and the temporary loss of traditional sales markets. At the same time, this process opened up new opportunities for rethinking business models, diversifying activities, developing digital communication channels, and integrating into regional and international markets.

Analysis of statistical data indicates high mobility of enterprises in wholesale trade, construction sector, agricultural and real estate business, machine-building and food industry, as well as concentration of popular movement routes to Kyiv, Lviv, Vinnytsia, Ternopil, Volyn and other regions. Effective implementation of relocation processes requires a comprehensive approach, which includes financial support through state grant funds and international grants, simplification of administrative procedures and legislative mechanisms, organizational support through personnel training, transformation of corporate culture, integration into regional economic systems and development of innovative competencies.

Host regions play a key role, providing critical resources, human resources, logistical and infrastructure advantages, which contributes to the stabilization of production activities, increasing operational efficiency and forming long-term competitive advantages. Relocation is becoming a strategic development tool aimed at increasing financial stability, optimizing resources, innovative transformation, diversifying markets, and creating conditions for sustainable economic growth at the national and international levels. Taking into account security, social, logistical, and economic aspects allows for the formation of adaptive models of enterprise development that ensure their resilience to external challenges and effective integration into new economic realities.

Keywords: relocation, domestic business, russian-Ukrainian war, strategic development, displacement.

Вступ

Актуальність проблеми. Повномасштабні військові дії на території України стали визначальним чинником глибокої перебудови національної економічної системи, радикально змінивши умови функціонування підприємницького сектору. В екстремальних обставинах господарювання, бізнес-суб'єкти змушені адаптуватися до середовища підвищеної турбулентності, що супроводжується як втратами, так і появою нових векторів розвитку.

Масове переміщення підприємств, спричинене безпековими викликами, оголило низький рівень їхньої стійкості до кризових умов, водночас актуалізувавши можливості географічної диверсифікації та впровадження інноваційних управлінських рішень. Загострення воєнного конфлікту, особливо з 2022 р., призвело до посилення соціально-економічних дисбалансів та необхідності функціонування бізнесу в умовах невизначеності з орієнтацією на ризик-менеджмент і збереження фінансової стабільності [1–2]. Суттєвими деструктивними факторами стали руйнування інфраструктури, втрата матеріальних і трудових ресурсів, а також масштабна вимушена міграція населення тощо [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці зосереджують увагу на аналізі стану релокації бізнесу після масованих атак російських сил на території Херсонської, Донецької, Харківської, Запорізької, Сумської, Чернігівської та ін. областей. Значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили Т.Кравченко, І.Ахновська, В.Мережко, Г.Іванченко, Л.Шаульська, І.Верба, І. Алмаші, М.Алмашіта інші.

Виділення невирішеної частини проблеми. Незважаючи на наявний науковий доробок, проблематика релокації бізнесу залишається частково недослідженою. Особливої уваги потребує оцінка її результативності в умовах воєнного середовища, з акцентом на виявлення ключових детермінант успішності цього процесу. Водночас доцільним є розширення методологічних підходів до аналізу ефективності, виходячи за межі суто економічних критеріїв витрат і вигод. Комплексна оцінка має інтегрувати безпекові, соціальні та конкурентні параметри як основу для відновлення економічної системи та адаптації бізнесу до нових умов функціонування.

Мета статті. Дослідження процесів релокації українських підприємств в умовах російсько-української війни; основних проблем, з якими стикається бізнес під час переміщення.

Наукова новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному обґрунтуванні інституційних детермінант та стратегічних векторів розвитку релокованих підприємств в умовах економічної турбулентності, спричиненої військовими діями. У роботі удосконалено підходи до оцінки ефективності релокації бізнесу шляхом інтеграції економічних, безпекових, соціальних і логістичних параметрів.

Практичне значення. Отримані результати можуть бути застосовані при розробці стратегій адаптації бізнесу до умов економічної нестабільності, удосконаленні механізмів підтримки підприємництва та формуванні політики післявоєнного відновлення економіки України.

Методологія

Методи дослідження. У дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу-для визначення сутності релокації підприємств і виявлення інституційних

детермінант їх розвитку; порівняльний та статистичний аналіз – для оцінки динаміки і структури релокаційних процесів; графічний метод – для візуалізації отриманих результатів; методи аналізу та синтезу – для формування комплексного підходу до оцінки ефективності релокації; а також елементи економіко-логічного моделювання – для обґрунтування стратегічних векторів розвитку підприємств в умовах економічної турбулентності.

Джерела даних. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань релокації бізнесу та розвитку підприємництва, офіційні статистичні дані, аналітичні звіти державних органів влади та міжнародних організацій, а також матеріали відкритих інформаційних ресурсів і результати власних узагальнень автора.

Інструментами аналізу є - комплекс аналітичних інструментів, зокрема статистичні та порівняльні інструменти для оцінки динаміки релокації підприємств; структурний аналіз – для визначення галузевих і регіональних особливостей переміщення бізнесу; графічні інструменти – для візуалізації результатів; а також інструменти системного та логічного аналізу для виявлення ключових детермінант і обґрунтування стратегічних векторів розвитку підприємств.

Обмеження дослідження. Обмеження дослідження пов'язані з обмеженою доступністю та неповнотою статистичних даних в умовах воєнного часу, що може впливати на точність оцінки масштабів і результативності релокаційних процесів. Крім того, динамічність і висока невизначеність економічного середовища обмежують можливості довгострокового прогнозування розвитку релокованих підприємств.

Результати

Деструкція виробничої й соціальної інфраструктури, разом із порушенням усталених господарських зв'язків, спричинила макроекономічну нестабільність, що проявилася у валютних коливаннях та зниженні платоспроможності населення. У таких умовах підприємства зіткнулися зі зростанням загроз втрати фінансової результативності. Обмеження доступу до кредитних ресурсів і посилення вимог до позичальників істотно ускладнили як підтримку операційної діяльності, так і перспективи розвитку бізнесу. Додатковим негативним чинником стала втрата традиційних ринків збуту, що, разом із підвищеною ринковою невизначеністю, призвело до скорочення клієнтської бази. Зниження споживчого попиту, передусім у сегменті товарів і послуг не першої необхідності, обумовило падіння доходів підприємств і, відповідно, підвищення ризику їх неплатоспроможності [4–7].

Інтенсивні атаки на енергетичні об'єкти зумовили критичне скорочення доступних енергоресурсів, що істотно обмежило безперервність господарської діяльності. Пошкодження інфраструктури спричинили системні перебої з електропостачанням, що, своєю чергою, дестабілізувало виробничі процеси.

Географічне положення України формує передумови для інтенсифікації використання внутрішніх водних артерій і розвитку річкових перевезень як альтернативного логістичного ресурсу. Водночас військова агресія зумовила різке руйнування усталених транспортно-логістичних систем: блокування морських портів, припинення авіасполучення та підвищення ризиків автоперевезень змусили бізнес переглянути традиційні моделі постачання. До повномасштабного вторгнення російським агресором, домінуючу роль у перевезеннях відігравали морський і авіаційний транспорт, то в умовах воєнного часу - пріоритет змістився на користь автомобільних і залізничних маршрутів, що відображає вимушену адаптацію логістичних стратегій.

Повітряне сполучення в Україні й надалі не функціонує, що зберігає суттєві обмеження для транспортної системи. Морські та річкові порти, зокрема в Одесі, Чорноморську, Південному, Миколаєві, Ольвії, Херсоні та Ізмаїлі, здійснюють діяльність у режимі часткової доступності, тоді як Бердянськ і Маріуполь залишаються під окупаційним контролем [8].

Водночас, попри наявні обмеження, у листопаді звітного періоду простежується поживлення економічної діяльності. Бізнес-сектор зберігає відносну стійкість та адаптивність, хоча динаміка окремих макроекономічних індикаторів свідчить про уповільнений характер відновлювальних процесів.

Упродовж 2021 - 2025 р.р., було зафіксовано 8345 випадків зміни територіальної дислокації суб'єктів господарювання в межах країни. Зазначений показник демонструє відносну стабільність у порівнянні з аналогічним часовим відрізком 2024 р., водночас виявляючи тенденцію до незначного зниження — приблизно на 10% — у співвідношенні з довоєнним рівнем 2021 р. (табл.1) [9]

Таблиця 1

Динаміка релокації підприємств та кількості компаній у 2021–2025 роках

Рік	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість релокацій	9301	1969	9581	8320	8345
Кількість компаній	8549	1924	9547	7988	7988

Джерело: узагальнено на основі [9]

Загалом упродовж зазначеного періоду релокаційні процеси охопили 7988 унікальних підприємств, які здійснили переміщення своїх виробничих, адміністративних або логістичних потужностей у межах території України. Це вказує на те, що частина суб'єктів господарювання брала участь у процесах територіальної мобільності більше ніж один раз. Подібна багатократність переміщень може бути індикатором високого рівня нестабільності зовнішнього середовища, включаючи безпекові ризики, зміни ринкової кон'юнктури, а також логістичні та інфраструктурні обмеження.

Така динаміка може свідчити про поступову адаптацію бізнес-середовища до змінених соціально-економічних умов, а також про формування нових просторових моделей ведення підприємницької діяльності (рис.1) [9].

Аналіз секторної активності свідчить про найбільшу мобільність підприємств гуртової торгівлі, які становлять близько третини від усіх релокованих компаній (3 798 од. або 31,5%). Далі за активністю йдуть: будівельні компанії (732 або 6 %), підприємства, що здійснюють операції з нерухомістю (645 або 5,1%), сільськогосподарські підприємства (639 або 5,1 %) та компанії роздрібною торгівлі (526 або 4,2 %) та ін. (рис.2) [10]

Аналіз міжрегіональної мобільності підприємств свідчить про домінування столичного вектора переміщення бізнесу. Зокрема, найбільш інтенсивні потоки релокації спостерігаються у напрямках до та з міста Києва, що підтверджує його ключову роль як центрального економічного вузла.

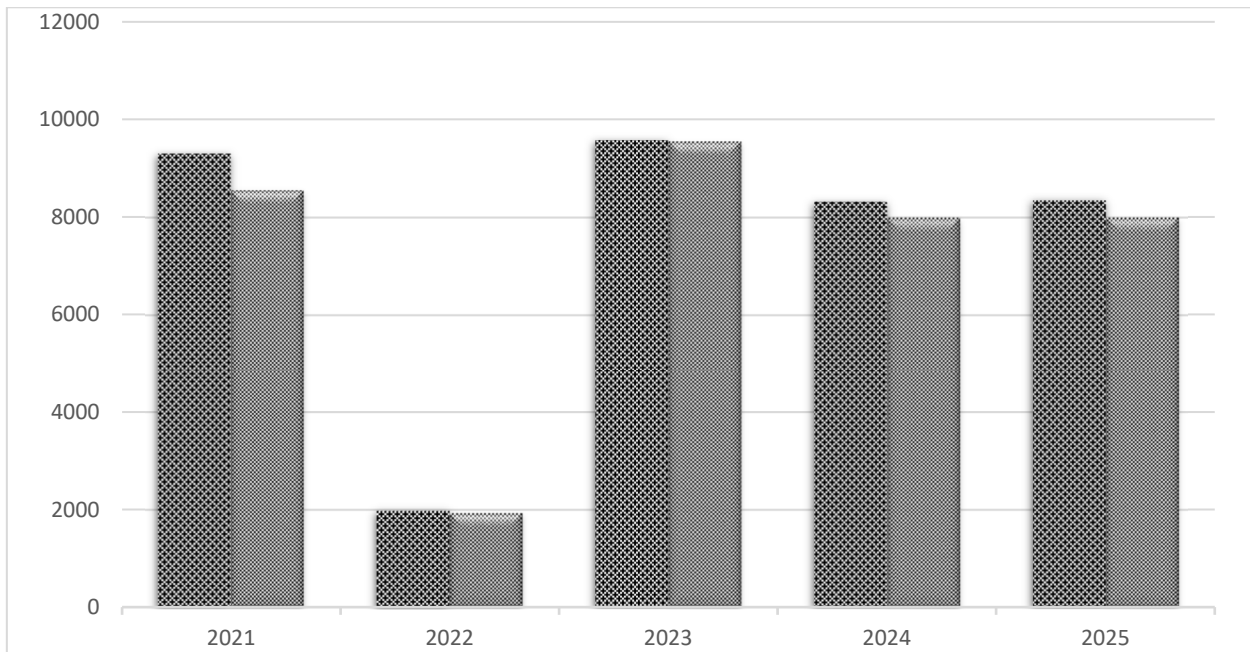


Рисунок 1 – Динаміка релокації підприємств та кількості компаній у 2021–2025 роках
Джерело: розроблено автором на основі [9] те посилання, що і в таблиці

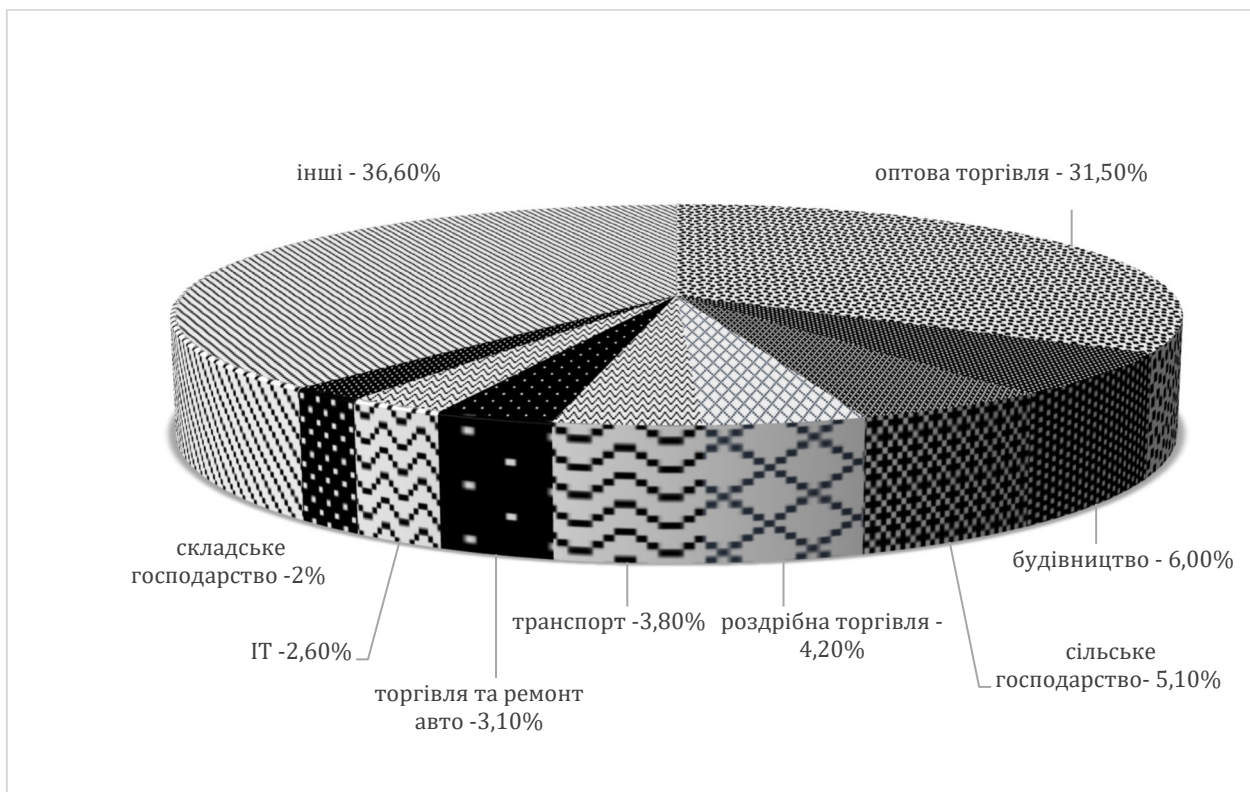


Рисунок 2 – Структура релокованих підприємств за видами економічної діяльності в 2025 р.

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Основними маршрутами переміщення підприємств залишаються зв'язки між Києвом та іншими регіонами України. Найбільша кількість релокацій зафіксована у напрямку зі столиці до Київської області (494 компанії) та Дніпропетровської області (379 компаній). Водночас значні обсяги переміщення відбуваються і у зворотному напрямку, зокрема з Київської області до столиці (378 компаній) та з Дніпропетровської області (336 компаній). Крім того, вагомим є потік підприємств з Києва до Харківської області, який становить 358 компаній.

Особливу увагу привертає динаміка релокації у прифронтових регіонах. Так, у 2025 р. Харківська область демонструє позитивне сальдо переміщення підприємств (+374 компанії), що свідчить про перевищення кількості прибулих бізнесів над тими, що залишили регіон. Аналогічна тенденція спостерігається у Запорізькій (+276), Львівській (+161), Закарпатській (+83) та Київській (+77) областях.

Натомість для міста Києва характерним є від'ємне сальдо релокації: кількість підприємств, що вибули зі столиці, перевищує кількість тих, що прибули, на 657 одиниць. Подібна негативна динаміка також притаманна Дніпропетровській (-102), Донецькій (-97), Волинській (-83) та Полтавській (-62) областям (рис.3) [11]

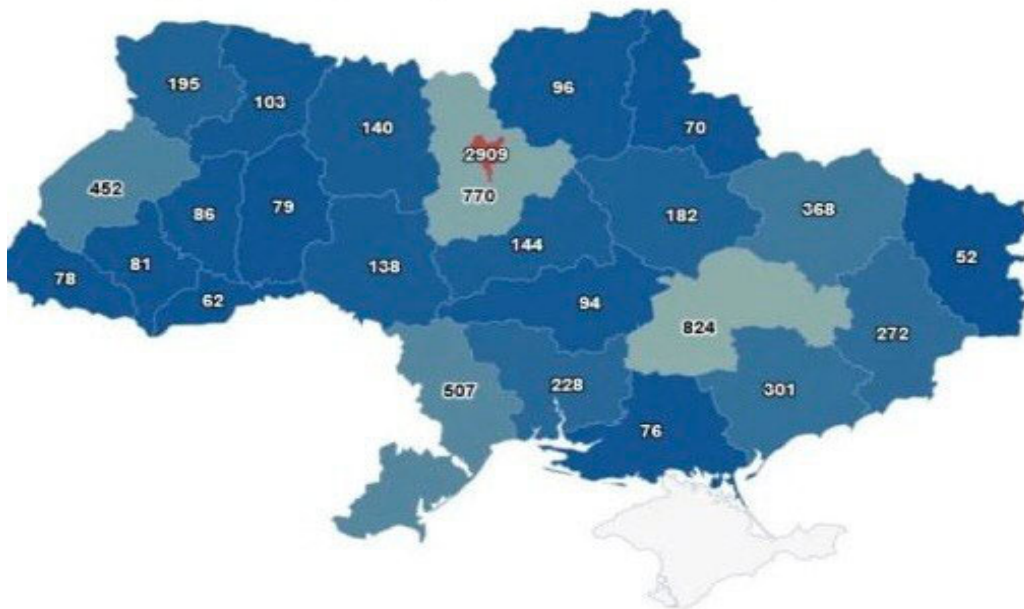


Рисунок 3 – Географічна структура вибуття підприємств у процесі релокації у 2025 р.
Джерело: розроблено автором на основі [11]

У цілому, найбільшим регіоном-донором бізнесу виступає столиця, з якої було релоковано 2909 підприємств, що становить 36% від загальної кількості переміщень. Серед інших значних регіонів-донорів варто виділити Дніпропетровську (824 компанії), Київську (770), Одеську (507) та Львівську (451) області (рис.4) [12]

Тривала турбулентність економічного середовища формує обмежувальні умови для підприємницької діяльності, зумовлюючи стримані очікування щодо подальших перспектив функціонування бізнесу. Водночас системна взаємодія між підприємницьким сектором і макроекономічною стабільністю держави актуалізує потребу у пошуку адаптивних моделей розвитку та трансформації господарських стратегій. Такий підхід дозволяє ідентифікувати напрями оптимізації бізнес-середовища та підвищення його ефективності [13].

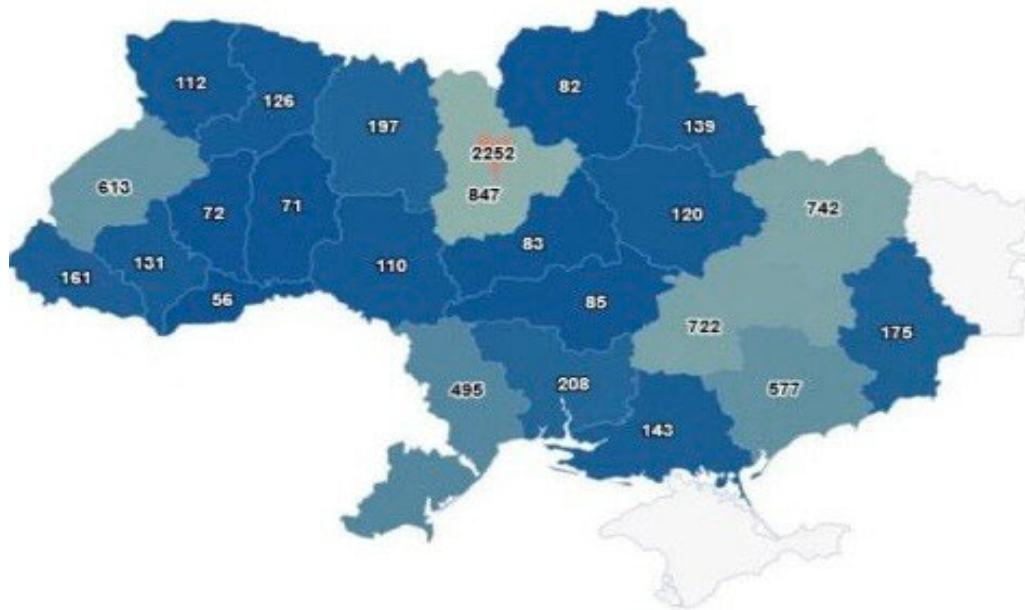


Рисунок 4 – Географічна структура прибуття підприємств у процесі релокації
Джерело: розроблено автором на основі [12]

Перспектива повоєнного відновлення країни виступає важливим фактором стимулювання економічної активності. За умови належної інституційної підтримки релоковані підприємства зберігають значний потенціал до масштабування та інноваційного зростання.

Реалізація масштабних програм реконструкції інфраструктури, житлового фонду та транспортних мереж потребуватиме консолідації ресурсів державного й приватного секторів. Державні інституції забезпечуватимуть фінансову базу через міжнародну допомогу та механізми залучення капіталу, тоді як бізнес виконуватиме функції матеріально-технічного й кадрового забезпечення. Це відкриває нові можливості для розвитку національних компаній, зокрема у сферах будівництва, логістики, машинобудування та суміжних галузях.

Синергія державного управління та підприємництва сприятиме економічній реінтеграції, стимулюючи зайнятість і формуючи мультиплікативний ефект для розвитку локальних економічних систем (табл. 2) [14]

Таблиця 2.

Потреби та можливості розвитку вітчизняного бізнесу в умовах війни

Потреби	Інтереси	Можливості для відновлення
<i>Безпечне ділове середовище:</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Забезпечення безпеки для бізнесу; ➤ Свобода від фінансових та фізичних загроз; ➤ Надійні умови для ведення бізнесу; ➤ Підтримка довіри з боку інвесторів і підприємців. 	<i>Інтереси мікро та малих підприємств:</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Національні платформи спільних інтересів. ➤ Інтереси середніх та великих підприємств: ➤ Трудові і фіскальні реформи на макрорівні. 	<i>Можливості бізнесу:</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Відновлення господарської діяльності; ➤ Державні програми та пільги; ➤ Забезпечення фінансової стабільності; ➤ Субсидії; ➤ Податкові канікули.
<i>Прозоре та ефективне</i>	<i>Ключові інтереси для</i>	<i>Підтримка великих</i>

<p><i>регуляторне середовище:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Спрощення процедур реєстрації бізнесу; ➤ Доступу до кредитних ресурсів; ➤ Контроль за конкуренцією та ціноутворенням. 	<p><i>партнерських країн:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Стабільність у країні; ➤ Довгострокове співробітництво 	<p><i>підприємств:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Політична та громадська підтримка; ➤ Інвестування в інновації; ➤ Розвиток нових технологій; ➤ Створення робочих місць
<p><i>Розвиток основної інфраструктури та послуг:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Розбудова сучасної інфраструктури; ➤ Сприяння виробництву; ➤ Доступ до ринків збуту; ➤ Розвиток транспортної мережі; ➤ Модернізація логістичних ланцюгів; ➤ Створення цифрових інструментів; ➤ Підвищення ефективності постачань 	<p><i>Розширення ринків і партнерств:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Пошук нових ринки збуту/ партнерів; ➤ Створення міжнародних партнерств; ➤ Залучення валютних інвестицій; ➤ Сприяння економічній стабільності 	<p><i>Виклики для малого та середнього бізнесу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Нестабільність у країні; ➤ Руйнування базової інфраструктури; ➤ Ускладнений процес залучення малих і середніх підприємств до процесів відновлення; ➤ Відсутність належної інфраструктури; ➤ Обмеження можливостей для бізнесу; ➤ Низький доступ до ринків збуту; ➤ Зростання витрат.
<p><i>Збільшення внутрішнього споживчого попиту:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Підтримка та зростання попиту на внутрішньому ринку; ➤ Розширення виробництва; ➤ Створення нових робочих місць; ➤ Загальне зростання економіки 	<p><i>Інтереси малих підприємств:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Зацікавленість в національних платформах; ➤ Спільні інтереси у трудових і фіскальних реформах на макрорівні 	<p><i>Несприятливий інвестиційний клімат:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Наявність негативних факторів; ➤ Високі ризики; ➤ Економічна нестабільність; ➤ Нестача фінансових ресурсів
<p><i>Здатність конкурувати на міжнародному ринку:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Активна участь на міжнародних ринках; ➤ Збалансування умов торгівлі; ➤ Мінімізація торгових бар'єрів; ➤ Усунення дискримінаційних тарифів; ➤ Забезпечення справедливих умов для всіх учасників ринку 	<p><i>Інтерес до організаційних структур:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Формування нових організаційних структур; ➤ Подолання нестабільності 	<p><i>Зростання знань і потенціалу серед компаній:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Обізнаність компаній, щодо норм ведення бізнесу; ➤ Врахування соціальних аспектів; ➤ Стійкість до конфліктів; ➤ Формування позитивного іміджу; ➤ Налагодження

		відносин з місцевими громадами
Співпраця між бізнесом і урядом: ➤ Розширення партнерства між бізнесом та урядом; ➤ Підтримка політики економічних реформ; ➤ Покращення умов для ведення бізнесу; ➤ Спільні проекти та ініціативи;	Потреба в якісному консалтингу: ➤ Попит на консультації з управління ризиками; ➤ Прийняття рішень у кризових ситуаціях.	Розвиток національних форумів та бізнес-асоціацій: ➤ Створення національних форумів; ➤ Стимулювання бізнес-асоціацій; ➤ Забезпечення платформи для взаємодії між бізнесом та урядом; ➤ Обмін досвідом

Джерело: узагальнено на основі [14]

Загалом ці дані демонструють високий рівень адаптивності українських компаній, що дозволяє їм ефективно трансформуватися, підтримувати конкурентоспроможність та знаходити нові шляхи розвитку як на національному, так і на міжнародному рівні. Така гнучкість та здатність до швидкого реагування на зміни ринкового середовища виступають ключовими факторами стійкості бізнесу в умовах глобальних економічних трансформацій (табл.3) [13;10-12]

Таблиця 3

Релокований бізнес України

Назва компанії, місто	Сфера діяльності	Місце релокації
Danone Україна (Херсон)	Молочна продукція	М. Вишгород, Київська область
Матролюкс (Дніпро)	Меблі, матраци	Львівська область
Метінвест (Маріуполь)	металургія	Запоріжжя, Київ
Citius S (Мелітополь)	Броньоване скло	Львівська область
«Грін компані», м. Маріуполь Донецька область	Переробка пластику	м. Нововолинськ Волинська область
«Чумак», м. Каховка Херсонська область	Харчова продукція: кетчупи, майонези, соняшникова олія, томатна паста	м.Луцьк
«Фарор», м. Суми	Бляшана упаковка для харчової продукції	м. Тернопіль
«Промпартнер Гідравлік», м. Дружківка Донецька область	Розробка та виробництво гідравлічного устаткування	м. Дунаївці Хмельницька область
«Філіп Моріс Україна», с. Докучаєвське Харківська область	Тютюнова продукція	Львівська область
UBC Group (Харків)	Холодильне обладнання	Вінницька область
Sigma Software (Харків)	ІТ	Львів, Київ, Європа

Запорізький завод кольорових металів, м. Запоріжжя.	Мідний кабель	м. Івано - Франківськ
ТОВ «Науково-виробниче підприємство Телсис», м. Северодонецьк Луганська область	Установлення та монтаж машин і устаткування	м. Одеса
«Промпартнер Гідравлік», м. Дружківка Донецька область	Розробка та виробництво гідравлічного устаткування	м. Дунаївці Хмельницька область
«Фарор», м. Суми	Бляшана упаковка для харчової продукції продукції	м. Тернопіль

Джерело: узагальнено на основі [9;14-24]

Релокація підприємств виступає ефективним інструментом трансформації бізнесу, що забезпечує переоцінку його моделі, стратегічних орієнтирів і ринкового позиціонування відповідно до нових економічних умов. Вона сприяє формуванню оновлених довгострокових пріоритетів розвитку.

Переміщення діяльності зумовлює підвищення операційної ефективності через оптимізацію логістики, раціоналізацію використання ресурсів і впровадження сучасних управлінських підходів, що веде до зниження витрат і зростання рентабельності. Наближення до споживачів, постачальників і партнерів розширює можливості інтеграції у регіональні та глобальні ринки.

Важливим аспектом є трансформація системи управління персоналом, що передбачає залучення кваліфікованих кадрів і розвиток корпоративної культури як основи зміцнення людського капіталу. Стратегія розвитку має базуватися на адаптації до нових ринкових умов, використанні локальних конкурентних переваг, диверсифікації діяльності та визначенні цільових ринків.

Необхідною складовою є впровадження соціально відповідальних практик, орієнтованих на взаємодію з місцевими громадами та забезпечення сталого розвитку регіону. Релокація також стимулює інновації в обслуговуванні, зокрема розвиток цифрових каналів і нових бізнес-рішень.

Аналіз локальних ринків і ефективна інтеграція в них, створюють передумови для розширення діяльності, диверсифікації доходів і зміцнення конкурентних позицій. Зростання фінансових результатів підвищує інвестиційний потенціал підприємства та його стійкість до зовнішніх викликів. Загалом, адаптивність, інноваційність і орієнтація на якість забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємств в умовах динамічного середовища.

Обговорення

Інтерпретація результатів. Отримані результати свідчать, що релокація підприємств в умовах воєнної економічної турбулентності виступає не лише вимушеним заходом збереження бізнесу, а й інструментом його стратегічної трансформації. Виявлена динаміка та структура переміщень підтверджують високий рівень адаптивності українських підприємств, їх здатність до географічної диверсифікації та переорієнтації логістичних і ринкових стратегій. Водночас встановлено, що ефективність релокації значною мірою залежить від інституційної підтримки, доступу до ресурсів та безпекових умов, що визначає перспективи

відновлення та підвищення конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Порівняння з іншими дослідженнями. Отримані результати узгоджуються з висновками сучасних наукових досліджень, у яких релокація підприємств розглядається як ключовий механізм адаптації бізнесу до кризових і воєнних умов. На відміну від існуючих підходів, що здебільшого акцентують увагу на економічних аспектах переміщення, у даному дослідженні запропоновано комплексний підхід із урахуванням безпекових, соціальних та інституційних чинників. Це дозволило розширити наукове бачення процесів релокації та поглибити розуміння факторів, що визначають ефективність функціонування підприємств під час російсько-української війни.

Наукова новизна. Дослідження полягає у комплексному підході до вивчення процесів релокації українських підприємств в умовах економічної турбулентності, спричиненої повномасштабною воєнною агресією. Вперше проведено системний аналіз інституційних детермінант релокації бізнесу, включно з державними, регіональними та корпоративними чинниками, що визначають ефективність переміщення підприємств. Розширено методологічні підходи до оцінки результативності релокації, інтегрувавши економічні, соціальні, безпекові та логістичні параметри, що дозволяє більш повно оцінювати стійкість і адаптивність бізнесу у кризових умовах.

Запропоновано концептуальні напрями стратегічного розвитку релокованих підприємств, які поєднують оптимізацію логістики, диверсифікацію ринків збуту, впровадження інноваційних управлінських рішень і розвиток людського капіталу. Систематизовано емпіричні дані про динаміку, регіональну та секторну структуру релокаційних процесів в Україні у 2021–2025 рр., що дозволяє виявити ключові закономірності адаптації підприємств до змінного економічного середовища. Отримані результати поглиблюють наукове розуміння ролі релокації як механізму збереження виробничого потенціалу та формування стратегічних векторів розвитку бізнесу в умовах війни.

Практичне значення полягає у формуванні рекомендацій і методичних підходів, які можуть бути використані органами державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання для підвищення ефективності процесів релокації підприємств. Запропоновані підходи дозволяють оцінювати економічну, соціальну, безпекову та логістичну складові переміщення бізнесу, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Результати дослідження можуть бути застосовані при розробці стратегій адаптації підприємств до умов економічної нестабільності, оптимізації логістичних та виробничих процесів, плануванні фінансової підтримки та стимулюванні інноваційних рішень.

Висновки

Процес релокації підприємств в Україні після початку бойових дій набув стратегічного значення для забезпечення економічної стабільності та збереження виробничого потенціалу країни. Ефективна реалізація цього процесу потребує комплексного підходу, який охоплює фінансову, адміністративну та організаційну підтримку.

Одним із ключових напрямів є забезпечення релокованих підприємств фінансовими ресурсами через створення спеціалізованих дотаційних фондів. Такі фонди дозволяють підприємствам запускати виробництво у нових регіонах без значних затримок, покриваючи витрати на переміщення обладнання, облаштування робочих місць і забезпечення персоналу.

Одночасно важливо оптимізувати адміністративні та законодавчі процедури, пов'язані з релокацією, спрощуючи бюрократичні механізми та адаптуючи нормативну

базу для оперативного реагування на виклики. Це дозволяє зменшити ризики втрати виробничих потужностей та забезпечити безперервність виробничих процесів.

Не менш значущим є залучення міжнародної допомоги та інвестицій. Співпраця з міжнародними організаціями, донорськими фондами та фінансовими установами надає релоцованому бізнесу можливість отримувати гранти, кредити та технічну підтримку. Це не лише підвищує фінансову стабільність підприємств, але й сприяє впровадженню передових світових практик управління та виробництва, що підвищує конкурентоспроможність українських компаній на національному та міжнародному рівнях.

Особлива увага приділяється взаємодії між державними органами, місцевими адміністраціями та бізнес-асоціаціями. Така координація дозволяє швидко враховувати потреби підприємств, оперативно реагувати на виклики і створювати сприятливі умови для інтеграції бізнесу у нові економічні умови. У цьому контексті важливо не лише забезпечити матеріальні та технічні ресурси, а й підтримувати організаційні та кадрові аспекти діяльності, включаючи навчання персоналу та адаптацію корпоративної культури до нових умов.

Регіони-приймачі відіграють критичну роль у процесі релокації. Розвинена інфраструктура, наявність кваліфікованих кадрів та потенціал для впровадження інноваційних рішень стають каталізатором економічного зростання та стимулюють розширення виробничих і збутових можливостей підприємств. Близькість до нових споживачів, постачальників та стратегічних партнерів відкриває додаткові можливості для формування ефективних логістичних та комерційних ланцюгів, оптимізації витрат та підвищення рентабельності.

Крім того, релокація створює сприятливий простір для інновацій у сфері обслуговування, зокрема розвиток цифрових каналів комунікації, систем самообслуговування та нових моделей взаємодії з клієнтами. Аналіз місцевих ринків, потреб споживачів і конкурентної ситуації дозволяє визначати пріоритетні напрями розвитку, відкривати перспективні ринки збуту та зміцнювати позиції підприємств у регіоні.

Загалом релокація виступає не лише механізмом збереження виробничого потенціалу, але й інструментом стратегічного розвитку бізнесу. Вона забезпечує підвищення операційної ефективності, формує умови для довгострокової конкурентоспроможності, стимулює інноваційні процеси та створює основу для сталого розвитку українських підприємств у складних економічних і соціальних умовах.

Список використаних джерел:

1. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
2. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнесактивності в Україні. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 35-49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
3. Definitions of relocation. URL: <https://surli.cc/zhndum>
4. Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні. URL: <https://surl.gd/gojrbr>
5. Гайдучок А. Релокація бізнесу під час війни: що врахувати. Mitrah, 2022. URL: <https://surl.li/vgidhn>

6. Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 3(50). С. 265-281. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4076>
7. 5 найважливіших ризиків під час повномасштабного вторгнення в Україні. URL: <https://surl.li/esnas>
8. УЕО. Г. Кукуруза. Макрорівень 2023 - 2024. URL: [UEO Grigory 19 october final.pdf](#)
9. Офіційний сайт Опендатабот. Як бізнес переїжджає по Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/relokaciya-biznesu-v-ukrajini-2025-osnovni-marshruti-ta-galuzi-lideri-zmin-50545740.html>
10. Офіційний сайт Опендатабот. Чим займаються релоковані компанії. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/relokaciya-biznesu-v-ukrajini-2025-osnovni-marshruti-ta-galuzi-lideri-zmin-50545740.html>
11. Офіційний сайт Опендатабот. Звідки переїжджає бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/relokaciya-biznesu-v-ukrajini-2025-osnovni-marshruti-ta-galuzi-lideri-zmin-50545740.html>
12. Офіційний сайт Опендатабот. Куди переїжджає бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/relokaciya-biznesu-v-ukrajini-2025-osnovni-marshruti-ta-galuzi-lideri-zmin-50545740.html>
13. П.Дудкін, О.Дудкіна, В. Паляниця. Релокація бізнесу: інфраструктурні та логістичні аспекти. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44729/2/GEJ_2024v86n1_Dudkin_P-Business_relocation_infrastructure_126-133.pdf
14. Перезовова І.В., Шепель Т.В., Губернат Т.Я. Виклики та потенційні умови розвитку релокованого бізнесу в умовах невизначеності. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ab69282d-4ddc-4681-8b04-b7a50827ce4d/content>
15. Офіційний сайт компанії «Danone Україна». URL: <https://www.danone.ua/#danone>
16. Офіційний сайт компанії «Матролюкс». URL: <https://matroluxe.ua/>
17. Офіційний сайт компанії «Метінвест». URL: <https://metinvestholding.com/ua>
18. Офіційний сайт компанії «Citius». URL: <https://www.ua-region.com.ua/32916987>
19. Офіційний сайт компанії «Грін Компані». URL: <https://www.ua-region.com.ua/39824154>
20. Офіційний сайт компанії «Чумак». URL: <https://chumak.com/>
21. Офіційний сайт компанії «Промпартнер Гідравлік». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37172816/
22. Офіційний сайт компанії «Філіп Моріс Україна». URL: <https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/media-center>
23. Офіційний сайт компанії «UBC Group». URL: <https://ubcshop.ua/>
24. Офіційний сайт компанії «Sigma Softwar». URL: <https://www.sigma.se/contact/sigma-software-kyiv/>

References:

1. Murovana T. O. Domestic entrepreneurship in martial law: main trends and methods of support. *Economy and society*. 2023. Issue 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
2. Redziuk E. V. State, problems and factors inhibiting the development of business activity in Ukraine. *Strategy of economic development of Ukraine*. 2022. Issue 51. P. 35-49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>

3. Definitions of relocation. URL: <https://surli.cc/zhndum>
4. Assessment of the security of doing business in Ukraine. URL: <https://surl.gd/gojrbr>
5. Gaiduchok A. Business relocation during wartime: what to consider. Mitrax, 2022. URL: <https://surl.li/vgidhn>
6. Zolotova O., Ivanova V., Symak D., Kudinov O., Slavuta O. Economy during martial law: problems and ways to overcome the crisis (Ukrainian experience). Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2023. No. 3(50). P. 265-281. URL: <https://doi.org/10.55643fcaptp.3.50.2023.4076>
7. 5 most important risks during a full-scale invasion of Ukraine. URL: <https://surl.li/esnas>
8. UEO. G. Corn. Macro level 2023 - 2024. URL: [UEO Grigory 19 october final.pdf](https://surl.li/ueo-grigory-19-october-final.pdf)
9. Official website Opendatabot. How business moves across Ukraine. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/relokaziya-biznesu-v-ukrajini-2025-osnovni-marshruti-ta-galuzi-lideri-zmin-50545740.html>
10. Official website Opendatabot. What do relocated companies do? URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/relokaziya-biznesu-v-ukrajini-2025-osnovni-marshruti-ta-galuzi-lideri-zmin-50545740.html>
11. Official website Opendatabot. Where does business move from? URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/relokaziya-biznesu-v-ukrajini-2025-osnovni-marshruti-ta-galuzi-lideri-zmin-50545740.html>
12. Official website Opendatabot. Where does business move? URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/relokaziya-biznesu-v-ukrajini-2025-osnovni-marshruti-ta-galuzi-lideri-zmin-50545740.html>
13. P. Dudkin, O. Dudkina, V. Palyanytsya. Business relocation: infrastructure and logistical aspects. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44729/2/GEJ_2024v86n1_Dudkin_P-Business_relocation_infrastructure_126-133.pdf
14. Perevozova I.V., Shepel T.V., Gubernat T.Ya. Challenges and potential conditions for the development of relocated business in conditions of uncertainty. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ab69282d-4ddc-4681-8b04-b7a50827ce4d/content>
15. Official website of the company "Danone Ukraine". URL: <https://www.danone.ua/#danone>
16. Official website of the company "Matrolux". URL: <https://matroluxe.ua/>
17. Official website of the company "Metinvest". URL: <https://metinvestholding.com/ua>
18. Official website of the company «Citius». URL: <https://www.ua-region.com.ua/32916987>
19. Official website of the company «Green Company». URL: <https://www.ua-region.com.ua/39824154>
20. Official website of the company «Chumak». URL: <https://chumak.com/>
21. Official website of the company «Prompartner Gidravlik». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37172816/
22. Official website of the company «Philip Morris Ukraine». URL: <https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/media-center>
23. Official website of the company «UBC Group». URL: <https://ubcshop.ua/>
24. Official website of the company «Sigma Softwar». URL: <https://www.sigma.se/contact/sigma-software-kyiv/>