

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-90>

УДК 334.72:658.012.4

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

BUSINESS RELOCATION AS AN ADAPTATION TOOL FOR ENTREPRENEURIAL ENTITIES UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Малярчук Ольга Георгіївна

кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7058-537X>**Maliarchuk Olha**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

У статті досліджено релокацію бізнесу як інструмент адаптації суб'єктів підприємництва в умовах високої економічної невизначеності та кризових викликів, зумовлених воєнними, інфраструктурними та логістичними обмеженнями в Україні. Проаналізовано особливості прийняття управлінських рішень щодо релокації підприємств у 2023–2025 рр. з позицій підприємницької поведінки та управління ризиками. Обґрунтовано, що релокація виходить за межі разового антикризового заходу та перетворюється на елемент адаптивної моделі підприємництва. Здійснено порівняльний аналіз релокації з іншими механізмами адаптації підприємств, зокрема реструктуризацією, диверсифікацією та цифровізацією. Визначено ключові ефекти релокації для малих і середніх підприємств, пов'язані зі збереженням операційної діяльності, мінімізацією зовнішніх ризиків і формуванням стійких бізнес-моделей.

Ключові слова: релокація бізнесу, адаптація підприємств, підприємницька поведінка, управління ризиками, економічна нестабільність, малі та середні підприємства.

The article examines business relocation as an adaptive instrument of entrepreneurial activity under conditions of economic instability, focusing on contemporary Ukrainian realities. The relevance of the study is determined by prolonged external shocks, including military risks, infrastructure destruction, energy supply disruptions, logistical constraints, and increased market uncertainty, which significantly affect enterprise sustainability, especially small and medium-sized businesses. The purpose of the article is to systematize theoretical approaches to business relocation, identify key factors influencing entrepreneurial decision-making, and substantiate its role in ensuring business adaptation and continuity. Relocation is conceptualized not as a one-time anti-crisis measure, but as a strategic entrepreneurial response to external challenges in a highly uncertain environment. The research is based on qualitative analysis of academic literature, analytical reports, and statistical data on enterprise relocation in Ukraine during 2022–2025. The article compares relocation with other adaptation mechanisms such as restructuring, diversification, and digitalization, outlining their objectives, advantages, and limitations. The results show that, unlike internal organizational transformations, relocation directly addresses external risks related to security, infrastructure stability, energy supply, and logistics. The findings indicate that business relocation supports preservation of operational activity and employment, reduces financial and logistical risks, and creates new development opportunities through access to safer infrastructure and alternative markets. Recent trends demonstrate consolidation of new operational locations, integration of autonomous energy solutions, and redesign of supply chains, transforming relocation into an element of long-term strategic planning. The article concludes that business relocation plays a key role in strengthening entrepreneurial resilience and forming flexible and sustainable business models under economic and institutional uncertainty.

Keywords: business relocation, enterprise adaptation, entrepreneurial behavior, risk management, economic instability, small and medium-sized enterprises.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються підвищеним рівнем нестабільності, що формується під впливом воєнних дій, макроекономічних дисбалансів, інституційних трансформацій та порушення просторової організації господарської діяльності. Мінливість економічного середовища проявляється у волатильності макроекономічних показників, інфляційних процесах, валютних обмеженнях, зміні податкового та регуляторного режимів, а також у нерівномірності соціально-економічного розвитку регіонів. Важливим чинником нестабільності є проблеми енергозабезпечення, зокрема перебої з постачанням електроенергії та зростання енергетичних витрат, що безпосередньо впливають на безперервність підприємницької діяльності. Додатково ускладнюють умови ведення бізнесу порушення логістичних ланцюгів та обмежений доступ до інфраструктури і ресурсів. За таких умов суб'єкти підприємництва змушені шукати ефективні інструменти адаптації, одним із яких є релокація бізнесу, проте її роль як інструменту адаптації підприємницької діяльності в умовах економічної нестабільності залишається недостатньо дослідженою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика релокації бізнесу та адаптації суб'єктів підприємництва в умовах нестабільного економічного середовища є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Українські дослідники В. Гейць, А. Гальчинський, О. Амось, Л. Федулова розглядають функціонування підприємницького сектору під час структурних трансформацій економіки та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Аспекти антикризового управління та адаптації підприємств у нестабільних умовах господарювання досліджували І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг. Питання просторової мобільності бізнесу, територіального переміщення підприємств та впливу релокаційних процесів на регіональний розвиток висвітлюються у працях П. Кругмана, М. Сторпера та Р. Капелло. Водночас більшість наукових публікацій розкривають узагальнені підходи до аналізу релокації, сформовані у відносно стабільних економічних умовах.

Сучасні українські дослідження акцентують увагу на теоретичних, організаційних та стратегічних аспектах релокації бізнесу. Булькот О. і Ігнатюк А. [1] аналізують концептуальні основи релокації та її інвестиційні

аспекти. Горяшненко Ю., Книш О. і Бендюх Є. [2] досліджують правові та організаційні механізми впливу релокації на економічну політику підприємств. Чубук Л. і Нестеренко О. [3] розглядають стратегічні рішення підприємств під час релокації в умовах конкурентних і військових викликів. Ці роботи підкреслюють актуальність релокації як інструменту адаптації бізнесу в умовах економічної нестабільності та високої невизначеності. Водночас дослідження, що комплексно розкривають роль релокації як інструменту адаптації суб'єктів підприємництва в сучасних умовах України – з урахуванням воєнних викликів, енергетичних обмежень, логістичних порушень та високої регуляторної мінливості – залишаються обмеженими, що визначає потребу в подальших наукових розвідках у цьому напрямі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості наукових публікацій, присвячених проблемам адаптації підприємств та релокації бізнесу, у наукових дослідженнях залишаються недостатньо розкритими питання комплексного обґрунтування релокації саме як інструменту адаптації суб'єктів підприємництва в умовах сучасної економічної нестабільності в Україні. Зокрема, потребують подальшого дослідження вплив воєнних та енергетичних обмежень, логістичних порушень і регіональної асиметрії економічного розвитку на підприємницькі рішення щодо релокації, а також оцінка ролі цього інструменту у забезпеченні безперервності та стійкості підприємницької діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження релокації бізнесу як інструменту адаптації суб'єктів підприємництва в умовах економічної нестабільності з урахуванням сучасних українських реалій. Для досягнення поставленої мети у статті передбачається систематизувати теоретичні підходи до розуміння релокації бізнесу, визначити ключові чинники, що впливають на прийняття підприємницьких рішень щодо релокації, а також обґрунтувати її роль у забезпеченні адаптації та збереження підприємницької діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічне середовище в Україні у 2023–2025 рр. характеризується підвищеною нестабільністю, що підтверджується динамікою ключових макроекономічних показників. За оцінками міжнародних фінансових інституцій та Національного банку України [4], темпи зростання реального ВВП у 2025 році сповіль-

нилися до рівня близько 1,9–2 %, що істотно нижче довоєнних значень і свідчить про обмежені можливості економічного відновлення в умовах воєнних ризиків. Водночас інфляційні процеси, зумовлені зростанням витрат на енергоресурси, логістику та оплату праці, продовжують чинити тиск на собівартість продукції й фінансову стійкість суб'єктів підприємництва, що ускладнює довгострокове планування господарської діяльності.

Окремим чинником економічної нестабільності є енергетичні обмеження, пов'язані з пошкодженням об'єктів енергетичної інфраструктури та періодичними відключеннями електроенергії. За оцінками міжнародних організацій, масштаб руйнувань енергетичної системи суттєво зріс упродовж 2024–2025 рр., що змусило підприємства адаптуватися шляхом використання автономних джерел живлення, скорочення виробничих циклів або часткової зупинки діяльності. Такі умови особливо негативно впливають на малі та середні підприємства, для яких додаткові витрати на енергозабезпечення істотно знижують конкурентоспроможність і стають поштовхом до прийняття рішень щодо релокації бізнесу в регіони з відносно стабільнішою інфраструктурою.

Посилення нестабільності підприємницького середовища також підтверджується зростанням зовнішньоторговельного дисбалансу та інвестиційних ризиків. У 2025 році зафіксовано суттєве збільшення дефіциту зовнішньої торгівлі, що обумовлено логістичними обмеженнями, скороченням експорту та зростанням імпорту критичних ресурсів. Одночасно загальні потреби України у відновленні економіки оцінюються у понад 524 млрд дол. США [5], що свідчить про масштаб структурних викликів і недостатність внутрішніх інвестиційних ресурсів. Сукупність зазначених факторів формує мінливе та високоризикове середовище функціонування підприємств, у межах якого релокація бізнесу дедалі частіше розглядається як інструмент адаптації та збереження підприємницької діяльності.

Релокація бізнесу в сучасних наукових підходах [6; 7] розглядається як процес часткового або повного переміщення підприємницької діяльності в інший регіон з метою збереження функціонування, мінімізації ризиків та забезпечення подальшого розвитку підприємства. На відміну від тимчасового припинення діяльності або скорочення виробництва, релокація передбачає активну зміну просторової організації бізнесу відповідно до

змін зовнішнього середовища. У системі адаптаційних механізмів підприємств вона посідає особливе місце поряд із такими формами, як реструктуризація, диверсифікація та цифровізація, оскільки безпосередньо пов'язана з трансформацією ресурсної бази, логістичних зв'язків і ринкового оточення. Якщо реструктуризація орієнтована переважно на внутрішні зміни організаційної структури, а цифровізація – на оптимізацію бізнес-процесів, то релокація спрямована на зниження зовнішніх загроз та формування більш безпечних умов для здійснення підприємницької діяльності [8].

Водночас релокацію доцільно розглядати не як разову антикризову дію, а як інструмент підприємницького реагування на зовнішні виклики в умовах високої невизначеності. Прийняття рішення про переміщення бізнесу ґрунтується на оцінці ризиків, очікуваних вигід та здатності підприємства адаптуватися до нових умов функціонування, що безпосередньо відображає особливості підприємницької поведінки. В умовах мінливого економічного середовища, обмеженого доступу до ресурсів і нестабільної інфраструктури релокація стає проявом проактивного підприємницького мислення, спрямованого не лише на збереження бізнесу, а й на пошук нових можливостей для його розвитку. Отже, релокація бізнесу виступає елементом адаптивної моделі підприємництва, у межах якої прийняття управлінських рішень відбувається в умовах підвищеної невизначеності та ризику.

Таким чином, щоб наочно продемонструвати, як підприємства в Україні практично реалізують релокацію як інструмент адаптації до зовнішніх викликів, доцільно проаналізувати динаміку переміщень підприємств по роках, їхні причини та особливості процесу. Нижче представлена таблиця, що узагальнює емпіричні дані та дозволяє простежити тенденції релокації в умовах економічної нестабільності та енергетичних обмежень.

Аналіз динаміки релокації підприємств показує, що цей процес є системним і стратегічно обґрунтованим, а не разовою реакцією на кризові ситуації. Основними факторами переміщення бізнесу виступають військові ризики, нестабільність енергопостачання та економічна невизначеність. Підприємці реагують на ці виклики проактивно, обираючи нові локації для закріплення операційних процесів і забезпечення стійкості бізнесу. Стабільність кількості переміщень у 2024–2025 роках свідчить про формування адаптивної пове-

Таблиця 1

Динаміка внутрішньої релокації підприємств в Україні (2021–2025 рр.)

Рік	Кількість релокацій (переміщень)	Кількість підприємств, що змінили адресу	Причини релокації	Характеристика процесу релокації
2021	9 301	8 549	Економічна оптимізація, локальні регіональні ризики	Переважно планові переміщення, поодинокі, без масового характеру
2022	1 969	1 924	Початок повномасштабної війни, ризики безпеки та нестабільність регіонів	Тимчасове зниження активності, релокація носила реактивний характер
2023	9 581	9 547	Війна, логістичні обмеження, перебої з енергопостачанням	Масові переміщення у безпечніші регіони, активна адаптаційна поведінка підприємців
2024	8 320	7 998	Економічна нестабільність, проблеми енергопостачання	Стратегічне закріплення у нових локаціях, формування адаптивних бізнес-моделей
2025	8 345	7 988	Стабілізація бізнес-процесів, обмеження доступу до ресурсів, енергетичні ризики	Стабільний процес релокації, перетворення на інструмент стратегічного підприємництва

Джерело: сформовано автором на основі [9]

дінки та використання релокації як постійного інструменту управління ризиками, що підкреслює її роль у сучасному українському підприємстві.

Релокація бізнесу є не просто оперативним заходом, а стратегічним інструментом адаптації підприємств до умов економічної нестабільності та зовнішніх ризиків. Одним із ключових ефектів релокації є збереження операційної діяльності та робочих місць, що особливо важливо для малих і середніх підприємств. Малі та середні підприємства часто характеризуються обмеженою фінансовою та людською ресурсною базою, тому навіть короткострокові перебої у виробництві чи логістиці можуть призвести до значних втрат, зниження конкурентоспроможності або навіть банкрутства. Переміщення виробничих потужностей або офісних структур у безпечніші регіони дозволяє підприємству підтримувати безперервність операцій, забезпечувати стабільну зайнятість персоналу та зберігати відносини з партнерами і клієнтами. Такий ефект релокації демонструє проактивний підхід підприємців, адже вони не лише реагують на кризу, а й прагнуть мінімізувати негативні наслідки для внутрішніх процесів компанії.

Другим важливим ефектом є мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних із логістикою, енергопостачанням та ринковою невизначеністю. В умовах пошкодженої енергетичної інфраструктури, обмеженої транспортної доступності та коливань валютних курсів підприємства стикаються із значними витратами, що безпосередньо впливають на собівартість продукції і фінансову стабільність. Релокація дозволяє оптимізувати маршрути постачання, скоротити витрати на аварійне енергозабезпечення та забезпечити більш прогнозовані умови для ведення господарської діяльності. У цьому контексті релокація виступає як механізм управління ризиками, що знижує зовнішню нестабільність, водночас дозволяючи підприємцям планувати інвестиції і розширювати діяльність навіть у кризових умовах.

Третім ефектом є відкриття нових можливостей для розвитку бізнесу. Релокація створює умови для виходу на нові ринки збуту, підключення до більш стабільної інфраструктури та використання сприятливих регіональних політик, включаючи податкові пільги, підтримку бізнесу та інвестиційні програми. Це дозволяє підприємствам не лише зберегти існуючий рівень діяльності, а й інтегрувати

інноваційні рішення, розширювати асортимент продукції чи послуг, а також формувати нові партнерські мережі. У такому випадку релокація перестає бути чисто оборонним механізмом і перетворюється на стратегічний інструмент розвитку, що стимулює підприємницьку активність навіть у періоди високої невизначеності.

Для більш глибокого усвідомлення специфіки та унікальних функцій релокації доцільно здійснити її порівняльний аналіз із іншими механізмами адаптації підприємств, зокрема реструктуризацією, диверсифікацією та цифровізацією, що дозволяє визначити її роль у забезпеченні стійкості та ефективності підприємницької діяльності в умовах високої невизначеності:

- реструктуризація орієнтована на внутрішні зміни організаційної структури та оптимізацію управлінських процесів. Вона дозволяє скоротити витрати та підвищити ефективність внутрішніх процесів, але не вирішує зовнішні загрози, такі як перебої з енергопостачанням або ризики безпеки регіону;

- диверсифікація спрямована на створення нових продуктів або вихід на нові ринки. Це ефективний спосіб розподілу ризиків та зменшення залежності від конкретного продукту чи сегменту ринку. Однак диверсифікація потребує значних фінансових і кадрових ресурсів, що не завжди доступно малим і середнім підприємствам у кризових умовах;

- цифровізація дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність операцій та скоротити витрати. Вона є потужним інструментом підвищення продуктивності, проте не вирішує проблеми нестабільного фізичного середовища та обмежень енергопостачання;

- релокація, на відміну від зазначених механізмів, поєднує зниження зовнішніх ризиків та стратегічну адаптацію. Вона забезпечує стабільність роботи підприємства навіть у кризових умовах, дозволяє оптимізувати логістику та енергопостачання, а також створює можливості для стратегічного розвитку бізнесу. Високі початкові витрати та складнощі логістики компенсуються системним під-

ходом до управління ризиками і формуванням стійких моделей ведення бізнесу.

Досвід 2023–2025 рр. демонструє формування адаптивної моделі підприємництва, у межах якої релокація бізнесу стає невід'ємною частиною стратегічного планування. Підприємці починають закріплювати нові операційні локації, інтегрувати автономні джерела енергії та оптимізувати логістичні схеми, що дозволяє швидко реагувати на зовнішні ризики та підтримувати стабільну роботу. Прогноз на найближчі роки передбачає, що релокація залишиться ключовим інструментом для малих і середніх підприємств у регіонах з високими ризиками. Вона не лише забезпечує виживання бізнесу, а й стимулює формування гнучких і стійких бізнес-моделей, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це підкреслює значення релокації як стратегічного механізму управління ризиками, що інтегрується в практику сучасного українського підприємництва та формує умови для його розвитку навіть в умовах високої невизначеності.

Висновки. Проведене дослідження дозволило узагальнити роль релокації бізнесу як інструменту адаптації підприємницьких суб'єктів в умовах економічної нестабільності. Зокрема, визначено ключові ефекти релокації для підприємств: збереження операційної діяльності та робочих місць, мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних із логістикою, енергопостачанням та ринковою невизначеністю, а також відкриття нових можливостей для розвитку, включно з доступом до стабільної інфраструктури та нових ринків збуту. Аналіз порівняння релокації з іншими механізмами адаптації, такими як реструктуризація, диверсифікація та цифровізація, показав її унікальність у забезпеченні стратегічної стійкості та проактивного управління ризиками. Подальші дослідження у даному напрямі можуть бути спрямовані на вивчення процесів прийняття рішень підприємцями щодо релокації, розробку моделей оцінки ризиків та вигод розміщення бізнесу, а також удосконалення стратегій інтеграції релокації у системи стратегічного планування та управління ризиками в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bulkot O., Ignatyuk A. Investment aspects of business relocation: conceptual basics and features of implementation in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2023. Vol. 1(222). P. 63–68. DOI:10.17721/1728 2667.2023/222 1/8.

2. Horiashchenko Y., Knysh O., Benduih Y. Organizational and legal assessment of the impact of relocation on the investment and economic policy of enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. Vol. 4(297908). DOI:10.15587/2706 5448.2024.297908.
3. Chubuk L., Nesterenko O. Strategic aspects of relocating a business in the face of competitive or military challenges. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2024. Vol. 1(224). P. 130–138. DOI:10.17721/1728 2667.2024/224 1/15.
4. Ukraine keeps key rate on hold, cuts growth forecast amid energy challenges: website. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-keeps-key-rate-hold-cuts-growth-forecast-amid-energy-challenges-2025-10-23/?utm_source (accessed: 15.12.2025).
5. Ukraine needs \$524 billion to recover, rebuild after three years of war, World Bank says: website. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-needs-524-billion-recover-rebuild-after-three-years-war-world-bank-says-2025-02-25/?utm_source (accessed: 16.12.2025).
6. Якімова Л. Особливості релокації бізнесу у воєнний час: досвід українських підприємців. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. P. 214–229. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229>
7. Ковалюк О.А., Шардакова А.Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. *Economics: time realities*. 2023. № 4(68). С. 50–60. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).
8. Мережко, В., Іванченко, Г. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>
9. OpenDataBot. Business relocation 2025: website. URL: https://opendatabot.ua/en/analytics/business-relocation-2025?utm_source (accessed: 16.12.2025).

REFERENCES:

1. Bulkot, O., & Ignatyuk, A. (2023). Investment aspects of business relocation: Conceptual basics and features of implementation in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 1(222), 63–68. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/8>
2. Horiashchenko, Y., Knysh, O., & Benduih, Y. (2024). Organizational and legal assessment of the impact of relocation on the investment and economic policy of enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*, 4(297908). DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.297908>
3. Chubuk, L., & Nesterenko, O. (2024). Strategic aspects of relocating a business in the face of competitive or military challenges. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 1(224), 130–138. DOI:<https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/15>
4. Reuters. (2025). Ukraine keeps key rate on hold, cuts growth forecast amid energy challenges. Available at: https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-keeps-key-rate-hold-cuts-growth-forecast-amid-energy-challenges-2025-10-23/?utm_source (accessed December 16, 2025).
5. Reuters. (2025). Ukraine needs \$524 billion to recover, rebuild after three years of war, World Bank says. Available at: https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-needs-524-billion-recover-rebuild-after-three-years-war-world-bank-says-2025-02-25/?utm_source (accessed December 16, 2025).
6. Yakimova, L. (2024). Osoblyvosti relokatsii biznesu u voyenniy chas: Dosvid ukrayinskykh pidpryyemstiv [Features of business relocation in wartime: Experience of Ukrainian entrepreneurs]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 5, 214–229. DOI:<https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229>
7. Kovalyuk, O. A., & Shardakova, A. D. (2023). Peredumovy ta dosvid relokatsiyi diyal'nosti vitchyznianskykh vyrobnychkykh pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti [Prerequisites and experience of relocation of domestic manufacturing enterprises under uncertainty]. *Economics: Time Realities*, 4(68), 50–60. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf> (accessed December 16, 2025).
8. Merezhko, V., & Ivanchenko, H. (2023). Osnovni etapy formuvannya strategiyi relokatsiyi pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu [Key stages of forming an enterprise relocation strategy under martial law]. *Economy and Society*, 50. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>
9. OpenDataBot. (2025). Business relocation 2025. URL: https://opendatabot.ua/en/analytics/business-relocation-2025?utm_source (accessed December 16, 2025).

Дата надходження статті: 04.12.2025

Дата прийняття статті: 16.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025