

УДК 658.14/.17:336.6:004.77(477)

Гелей Людмила Олегівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки
та підприємництва
Львівська філія ПВНЗ
«Європейський університет»
ORCID: 0000-0003-4564-5374

Кишин Оксана Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Львівський національний університет
імені Івана Франка
ORCID: 0009-0006-9303-3320

Пилипенко Соломія Миколаївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
Львівський національний університет
імені Івана Франка
ORCID: 0000-0002-1145-5663

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-66>

РЕЛОКОВАНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ: ФІНАНСОВІ МОЖЛИВОСТІ, РИЗИКИ ТА РОЛЬ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Анотація. Вступ. У статті досліджено особливості функціонування релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану, що характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, порушенням виробничо-логістичних зв'язків та зростанням фінансових і безпекових ризиків. У цих умовах релокація підприємств набуває значення комплексного антикризового механізму, спрямованого на збереження виробничого потенціалу, забезпечення безперервності діяльності та адаптацію бізнесу до зміненого економічного середовища. Особливу роль у цьому процесі відіграють фінансові механізми підтримки та цифрові комунікації, які формують нову модель функціонування підприємств.

Мета. Метою статті є обґрунтування особливостей функціонування релокованого бізнесу в Україні та визначення ролі фінансових механізмів і цифрових комунікацій у забезпеченні його адаптації, стійкості та розвитку в умовах воєнного стану.

Матеріали і методи. Методичну основу дослідження становлять системний підхід, методи структурно-логічного та порівняльного аналізу, узагальнення та синтезу. У процесі дослідження використано аналітичні матеріали щодо фінансових аспектів релокації підприємств, дані про державні програми підтримки бізнесу, а також наукові публікації з питань фінансового менеджменту, антикризового управління та цифрової трансформації. Застосування зазначених методів дозволило систематизувати фінансові, організаційні та цифрові чинники адаптації релокованого бізнесу та оцінити їх взаємозв'язок.

Результати. У роботі встановлено, що релокація бізнесу супроводжується суттєвими фінансовими трансформаціями, зокрема зростанням витрат на переміщення, зміною структури витрат, погіршенням ліквідності та підвищенням фінансових ризиків. Визначено, що ключовою умовою адаптації підприємств є диверсифікація джерел фінансування, включаючи державну підтримку, грантові програми, банківське кредитування та інвестиційний капітал. Доведено, що цифрові комунікації виступають системоутворювальним фактором забезпечення безперервності бізнес-процесів, сприяючи підвищенню ефективності управління, швидкості обміну інформацією та якості прийняття рішень. Систематизовано основні ризики релокації, серед яких фінансові, кадрові, логістичні, ринкові та кіберризики, сукупна дія яких формує високий рівень невизначеності. Обґрунтовано, що поєднання фінансового менеджменту, антикризового управління та цифрової трансформації формує синергетичний ефект, який підвищує адаптивність і стійкість релокованих підприємств.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблене вивчення ефективності державних фінансових інструментів підтримки релокованого бізнесу, оцінювання впливу цифрових технологій на підвищення його конкурентоспроможності, а також розроблення адаптивних моделей управління підприємствами в умовах тривалої економічної та безпекової нестабільності.

Ключові слова: релокований бізнес, фінансові ризики, фінансові можливості, цифрові комунікації, бізнес-комунікації, адаптація бізнесу, антикризове управління, економіка України.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Унаслідок загострення воєнної ситуації в Україні релокація підприємств набула системного характеру та стала важливим механізмом забезпечення економічної стійкості бізнесу. Переміщення виробничих потужностей до безпечніших регіонів супроводжується трансформацією фінансово-економічної архітектури підприємств, розривом господарських зв'язків і порушенням логістичних ланцюгів. Зростає роль цифрових комунікацій як інфраструктурної основи функціонування релокованого бізнесу, що забезпечує координацію управлінських процесів і безперервність бізнес-діяльності.

Релокація є комплексним адаптаційним процесом, що охоплює фінансову, виробничу та управлінську сфери, підвищує рівень невизначеності та ризиків і потребує переосмислення підходів до забезпечення фінансової стійкості підприємств у нових умовах [1, с. 32]. Зростає роль цифрових комунікацій як інфраструктурної основи функціонування релокованого бізнесу, що забезпечує координацію управлінських процесів і безперервність бізнес-діяльності.

Водночас недостатньо дослідженим залишається вплив цифрових комунікацій на фінансову стабільність і адаптивність підприємств, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень [3, с. 65].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування підприємств у кризових та трансформаційних умовах, а також особливості їх фінансової стійкості та цифрової трансформації досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, В. Геєць, О. Булкот та В. Небрат [2; 3; 4] розглядають структурні зміни економіки та інституційні умови її розвитку, акцентуючи увагу на ролі державного регулювання у забезпеченні стабільності господарських систем. Проблеми фінансового менеджменту та управління ризиками підприємств висвітлені у працях А. Поддєрьогіна [5] та І. Соломніков [6], де наголошується на забезпеченні фінансової стійкості, ліквідності та ефективності використання ресурсів у нестабільному середовищі. Цифрову трансформацію та розвиток комунікаційних технологій досліджують П. Зуб [7], Ю. Котельникова [8] і Н. Шевчук [9], підкреслюючи значення цифровізації для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств. Окремо проблематику релокації бізнесу в умовах воєнного стану розглядають О. Мульська [1], В. Дергачова [10] та В. Волошина-Сійдей [11], однак взаємозв'язок фінансових аспектів релокації з розвитком цифрових комунікацій залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність подальших наукових розвідок.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення фінансових можливостей і ризиків релокованого бізнесу в Україні та обґрунтування ролі цифрових комунікацій у забезпеченні адаптації підприємств в умовах воєнного стану.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до дослідження релокованого бізнесу шляхом інтеграції фінансових, організаційних і цифрових чинників адаптації підприємств. Запропоновано групування ризиків релокованого бізнесу за фінансовими, кадровими, логістичними, ринковими та цифровими ознаками. Удосконалено підхід до трактування релокації бізнесу як комплексного антикризового механізму, що поєднує фінансову стабілізацію, цифровізацію управління та адаптацію бізнес-процесів. Подальшого розвитку набув методичний підхід до оцінювання адаптивності та ризикостійкості підприємств на основі поєднання фінансового менеджменту, антикризового управління та цифрових комунікацій. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для удосконалення механізмів підтримки релокованого бізнесу в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах воєнного стану релокація підприємств в Україні є системним економічним процесом, що передбачає комплексну трансформацію механізмів функціонування бізнесу. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків та зростання безпекових ризиків формують нову модель господарської діяльності, у якій ключовим завданням стає забезпечення стійкості підприємств в умовах невизначеності [11, с. 61]. Важливу роль у процесі адаптації відіграють цифрові комунікації, які забезпечують координацію розподілених структур підприємства, оперативний інформаційний обмін і гнучкість управління в умовах змін зовнішнього середовища [7, с. 4–6].

Подальший розвиток релокаційних процесів визначається сукупністю безпекових, економічних та інфраструктурних чинників, серед яких найбільш критичними є руйнування виробничих потужностей, порушення логістики та ризики ведення бізнесу.

Організаційний механізм релокації характеризується поетапністю управлінських рішень і високим рівнем координації між державою та бізнесом. У цьому процесі цифровізація комунікацій знижує витрати координації, прискорює прийняття рішень та забезпечує узгодженість дій підприємств (див. рис. 1).

Отримані узагальнення свідчать, що переміщення підприємств є результатом не ізольованих впливів, а комплексної взаємодії зовнішніх шоків і внутрішніх обмежень функціонування бізнесу. При цьому її організаційна ефективність визначається рівнем інституційної взаємодії, швидкістю управлінських реакцій та здатністю підприємств до адаптаційної перебудови в умовах високої невизначеності. Адаптація підприємств до кризових умов значною мірою залежить від якості інституційного середовища та ефективності механізмів економічного регулювання, які забезпечують стійкість господарських систем до зовнішніх шоків [4, с. 103–107].

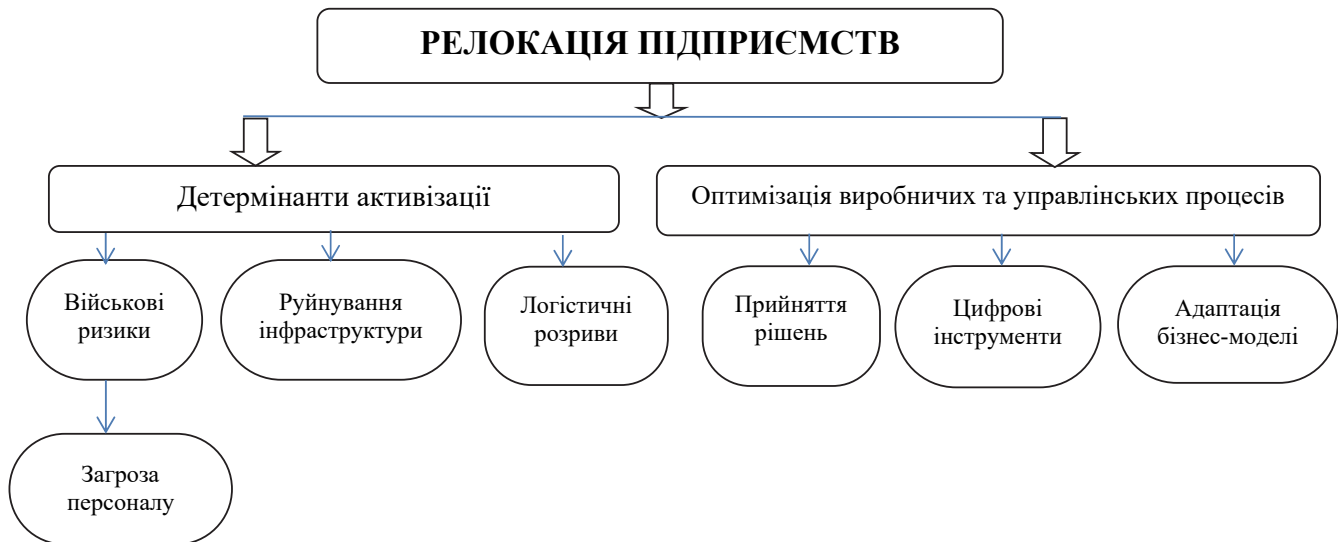


Рис. 1. Фактори активізації та організаційна логіка релокації бізнесу в Україні
Джерело: сформовано на основі [1; 12]

Для оцінювання масштабів релокаційних процесів в Україні доцільно використовувати статистичні дані Міністерства економіки України та державних програм підтримки бізнесу. За офіційними оцінками, переміщення підприємств стало важливим інструментом збереження підприємницької діяльності в умовах воєнного стану та охопило значну кількість підприємств різних галузей [12].

Основна частина бізнесу була переміщена до безпечніших регіонів Західної та Центральної України, що сприяло частковому відновленню виробничої активності та збереженню робочих місць. Галузеві особливості релокації визначаються вищою адаптивністю секторів із низькою капіталомісткістю та високим рівнем цифровізації, тоді як капіталомісткі виробництва демонструють повільніші темпи переміщення через значні витрати на перенесення основних фондів [12; 13].

Узагальнені показники масштабів та результативності релокаційних процесів наведено в табл. 1.

Аналіз статистичних даних свідчить, що найбільша інтенсивність релокаційних процесів спостерігалась у 2022 році, коли підприємства масово переміщували виробничі потужності до безпечніших регіонів України. У 2023–2024 рр. відбулося поступове уповільнення темпів релокації та перехід до етапу стабілізації й адаптації бізнесу.

Середній рівень відновлення діяльності релокованих підприємств становив близько 75–80%, що підтверджує відносну ефективність державної підтримки та внутрішніх механізмів адаптації підприємств. Отримані результати свідчать про відносно високу ефективність державної програми релокації, оскільки рівень відновлення діяльності підприємств стабільно перевищує 75%, однак зберігаються регіональні дисбаланси та нерівномірність доступу до ресурсів підтримки [12]. Водночас концентрація релокованого бізнесу у західних регіонах посилює територіальні дисбаланси економічної активності.

Регіональні відмінності релокації проявляються у концентрації підприємств у західних областях України, зокрема Львівській, Закарпатській та Івано-Франківській, що обумовлено безпековими факторами та наявністю інфраструктури підтримки бізнесу [12; 13].

Подальший аналіз фінансових аспектів релокації є ключовим, оскільки вони визначають ресурсну спроможність підприємств до адаптації та відновлення. Фінансовий вимір релокації впливає як на короткострокову ліквідність, так і на довгострокову фінансову життєздатність бізнесу [6, с. 24].

Витрати на релокацію мають комплексний характер і включають одноразові та поточні витрати на переміщення виробничих потужностей, демонтаж і відновлення обладнання, логістику та запуск діяльності на новій території. Одночасно змінюється постійна структура витрат через оренду нових площ, зростання логістичних витрат і витрати на адаптацію персоналу, що підвищує загальне фінансове навантаження та знижує гнучкість витратної політики [11, с. 67].

Найбільш критичним наслідком релокації є погіршення ліквідності та фінансової стійкості підприємств через скорочення доходів, порушення грошових потоків і зростання операційних витрат у перехідний період. Це посилює залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищує фінансові ризики.

У цих умовах ключовим механізмом адаптації є диверсифікація джерел фінансування, що охоплює державну підтримку, грантові програми, банківське кредитування, міжнародну допомогу та внутрішні резерви підприємств. Це дозволяє частково компенсувати втрати ліквідності та забезпечити безперервність

Таблиця 1

Динаміка та ефективність релокації бізнесу в Україні за 2022–2024 роки

Показник	Од. виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Аналітична характеристика
Подані заявки на релокацію	од.	1 700	900	700	Найбільша кількість заявок спостерігалась у перший рік повномасштабної війни; у подальшому темпи релокації поступово стабілізували
Переміщені підприємства	од.	800	780	772	Державна програма релокації забезпечила стабільний рівень переміщення підприємств, переважно до західних і центральних регіонів України
Підприємства, що відновили діяльність	од.	623	590	600	Рівень відновлення діяльності становив у середньому 75–80%, що свідчить про відносно високу ефективність адаптації бізнесу
Рівень відновлення діяльності	%	77,9	75,6	77,7	Відносна стабільність показника підтверджує результативність фінансової та організаційної підтримки релокованих підприємств
Збережені робочі місця	осіб	35 000	38 000	понад 40 000	Переміщення бізнесу сприяло підтриманню зайнятості, насамперед у секторі малого та середнього бізнесу
Частка релокованого бізнесу у західних регіонах	%	60	62	63	Простежується концентрація релокованого бізнесу у Львівській, Закарпатській та Івано-Франківській областях, що формує регіональні дисбаланси економічної активності
Основні галузі релокації	-	Виробництво, харчова промисловість, торгівля	Виробництво, IT, логістика	Виробництво, послуги, логістика	Найвищу адаптивність продемонстрували підприємства з гнучкою організацією бізнес-процесів та високим рівнем цифровізації

Джерело: складено автором на основі статистичних даних Міністерства економіки України, Державної служби статистики України, аналітичних матеріалів платформи релокації бізнесу та публікацій Ukrinform і Економічної правди (2022–2024 рр.) [12; 13]

діяльності бізнесу в умовах релокації. Для оцінювання впливу релокації на фінансовий стан підприємств запропоновано систему відповідних показників (табл. 2).

Таблиця 2

Система фінансових показників оцінювання релокації підприємств

Фінансовий блок	Показники оцінювання	Одиниця виміру	Економічний зміст	Наслідки для підприємства
Витрати на релокацію	Частка витрат релокації у загальних витратах (%)	%	Рівень фінансового навантаження	Зростання одноразових витрат
Операційні витрати	Δ операційних витрат до/після релокації	%	Зміна структури витрат	Підвищення постійних витрат
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	коєф.	Здатність покривати зобов'язання	Ризик дефіциту обігових коштів
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	коєф.	Залежність від зовнішнього капіталу	Зростання фінансових ризиків
Фінансування	Частка державної підтримки у фінансуванні (%)	%	Рівень залежності від програм підтримки	Забезпечення відновлення діяльності

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 11]

Запропонована система фінансових показників дозволяє перейти від описового до аналітико-методичного підходу до оцінювання процесів релокації підприємств. Її використання забезпечує можливість кількісного вимірювання ключових фінансових параметрів, зокрема витратного навантаження, ліквідності, фінансової стійкості та структури джерел фінансування. Це, у свою чергу, дає змогу оцінювати рівень фінансової адаптації релокованого бізнесу в динаміці та формувати інформаційну базу для прийняття управлінських

рішень щодо антикризового управління. Таким чином, фінансовий аналіз релокації набуває інструментального характеру та може бути використаний як основа для подальшого моделювання фінансової стійкості підприємств у кризових умовах [11, с. 191].

Система підтримки базується на поєднанні державних, фінансових та інвестиційних інструментів, що виконують взаємодоповнюючі функції стабілізації та розвитку. Державні програми й грантові механізми забезпечують первинну компенсацію кризових втрат і відновлення діяльності, тоді як інвестиційні ресурси та зовнішній капітал спрямовуються на довгострокову модернізацію. Банківське кредитування виконує функцію підтримання ліквідності та формування оборотного капіталу в перехідний період.

Таким чином, зазначені інструменти формують інтегровану систему фінансової підтримки, що поєднує короткострокову стабілізацію та довгострокове відновлення економічної спроможності підприємств.

Водночас цифрові технології забезпечують безперервність бізнес-процесів та формують інфраструктурну основу функціонування релокованих підприємств у децентралізованому середовищі. Використання ERP- і CRM-систем, платформ дистанційної взаємодії та електронного документообігу сприяє інтеграції управлінських і операційних процесів, підвищує оперативність управління, адаптивність бізнесу та знижує транзакційні витрати в умовах нестабільного середовища (рис. 2) [7, с. 9; 8, с. 101].

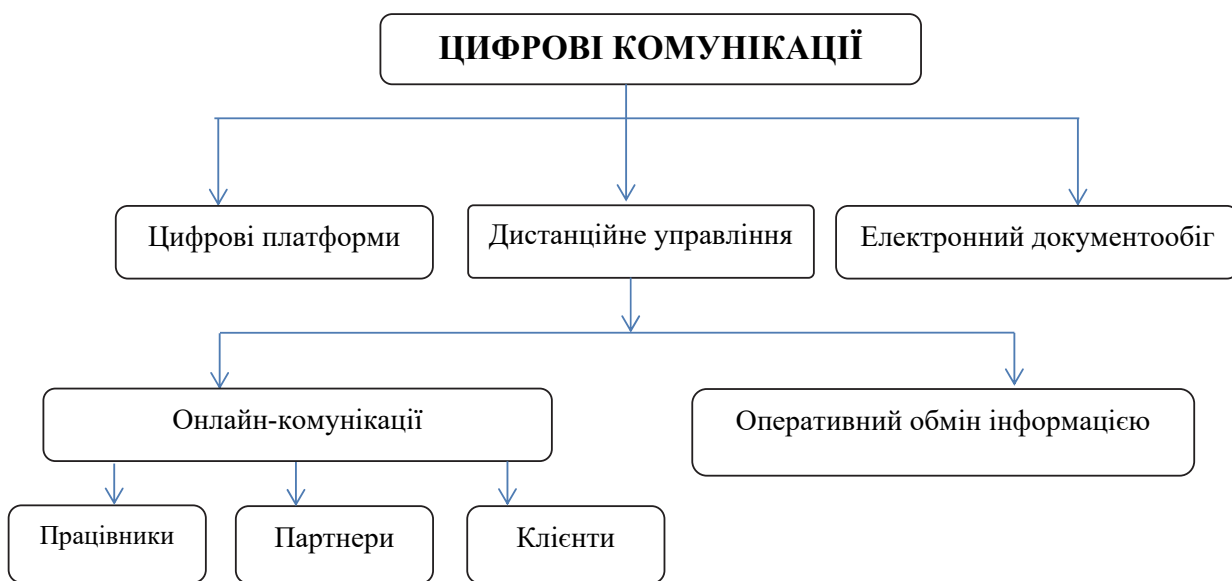


Рис. 2. Роль цифрових комунікацій у функціонуванні релокованих підприємств

Джерело: сформовано на основі [7; 8; 10]

Цифрова трансформація підприємств передбачає не лише впровадження нових технологій, а й глибоку зміну бізнес-моделей, управлінських підходів та корпоративного мислення, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності діяльності підприємств [10, с. 46–48].

У межах дослідження запропоновано авторський методичний підхід до оцінювання стійкості релокованого бізнесу, який базується на інтеграції фінансових, цифрових, ризикових та адаптаційних параметрів діяльності підприємств. Даний підхід дозволяє перейти від описового аналізу до кількісного оцінювання рівня адаптації підприємств в умовах релокації.

Методика включає чотири ключові функціональні блоки: фінансову стійкість (ліквідність, фінансова автономія), цифрову адаптивність (рівень впровадження ERP/CRM-систем та цифрових комунікацій), ризикостійкість (здатність протидіяти фінансовим, кадровим, логістичним, ринковим і кіберризикам) та адаптаційний потенціал (швидкість відновлення діяльності та збереження операційної ефективності).

Інтеграція зазначених компонентів дозволяє сформувати інтегральний індекс стійкості релокованого бізнесу, який забезпечує комплексну оцінку здатності підприємства до функціонування в умовах релокації та зовнішніх шоків [6, с. 121; 5, с. 45]. Схематичне відображення запропонованого підходу наведено на рис. 3.

Для комплексної оцінки умов функціонування релокованого бізнесу доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати ключові сильні та слабкі сторони, можливості й загрози розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Результати аналізу наведено в табл. 3.

SWOT-аналіз свідчить, що переміщення бізнесу супроводжується значними фінансовими та організаційними ризиками, однак одночасно створює можливості для цифрової модернізації, адаптації бізнес-моделей і підвищення довгострокової стійкості підприємств.

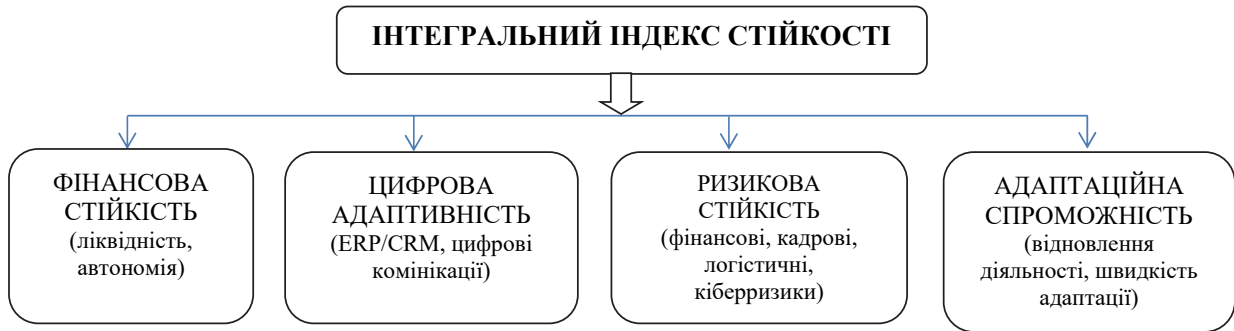


Рис. 3. Методичний підхід до оцінювання стійкості релокованого бізнесу
Джерело: розроблено автором на основі [5; 6; 7; 8; 9; 11]

Завершальним етапом є аналіз ризиків релокованого бізнесу, які визначають рівень його стійкості. Ризикове середовище охоплює фінансові, кадрові, логістичні, ринкові та кіберризики, що підсилюють загальну невизначеність діяльності підприємств.

Таблиця 3

SWOT-аналіз релокації бізнесу в Україні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Збереження виробничого потенціалу підприємств Підтримка з боку державних програм релокації Можливість швидкої адаптації у більш безпечних регіонах Використання цифрових комунікацій та дистанційного управління Збереження робочих місць та бізнес-активності	Високі витрати на переміщення та відновлення діяльності Порушення логістичних і виробничих ланцюгів Дефіцит кваліфікованого персоналу на нових локаціях Зниження ліквідності у перехідний період Висока залежність від зовнішнього фінансування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток цифрової трансформації бізнесу Залучення грантів та міжнародної фінансової підтримки Формування нових логістичних і виробничих кластерів Оптимізація бізнес-моделей і витратної структури Розширення ринків збуту у західних регіонах України	Військові ризики та руйнування інфраструктури Нестабільність попиту та ринкової кон'юнктури Посилення кіберризиків через цифровізацію Подальше зростання операційних витрат Втрата частини персоналу та бізнес-зв'язків

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць з питань фінансового менеджменту, антикризового управління та цифрової трансформації підприємств [6; 7; 8; 9], а також аналітичних матеріалів щодо функціонування релокованого бізнесу в Україні [11]

Фінансові ризики пов'язані зі зростанням витрат на переміщення та відновлення діяльності, кадрові — з дефіцитом персоналу та порушенням організаційних зв'язків [6, с. 27], логістичні та ринкові — з ривком ланцюгів постачання й нестабільністю попиту, кіберризики — із загрозами інформаційній безпеці в умовах цифровізації.

Антикризове управління в цьому контексті розглядається як інтегрований механізм реагування на зовнішні шоки, що поєднує оперативні рішення, перебудову ресурсної бази, диверсифікацію джерел фінансування та забезпечення фінансової рівноваги. Його ефективність визначається здатністю узгоджувати короткострокову стабілізацію з довгостроковою адаптацією бізнес-моделі [8, с. 301].

Цифрова трансформація виступає інфраструктурною основою зниження ризиків, забезпечуючи прозорість управління, безперервний моніторинг показників та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Вона змінює логіку прийняття рішень у бік більшої аналітичності та прогнозованості.

Синергія антикризового управління та цифрових технологій формує підвищення стійкості релокованих підприємств, зміцнює їх адаптивність і забезпечує довгострокову життєздатність в умовах невизначеності [11, с. 295].

Для доповнення якісного аналізу здійснено узагальнену кількісну оцінку ключових фінансових та цифрових параметрів діяльності підприємств до та після релокації. Порівняльний аналіз охоплює показники фінансової стійкості та рівня цифрової трансформації бізнес-процесів [5, с. 112; 6, с. 121].

Установлено, що після релокації відбувається зниження фінансової стійкості підприємств, що проявляється у зменшенні коефіцієнта поточної ліквідності з 1,8 до 1,3 та коефіцієнта фінансової автономії з 0,55 до 0,42. Це свідчить про посилення залежності підприємств від зовнішніх джерел фінансування та зростання фінансових ризиків у перехідний період.

Водночас спостерігається суттєве зростання рівня цифрової адаптації підприємств, що виражається у збільшенні інтенсивності використання ERP-, CRM-систем та платформ дистанційного управління (з умовного рівня 0,40 до 0,75) [9, с. 6–8]. Це свідчить про активізацію процесів цифрової трансформації, які частково компенсують втрати управлінської ефективності та підвищують швидкість прийняття рішень [6, с. 121–124].

Отримані результати підтверджують, що цифровізація виступає компенсаторним механізмом зниження негативного впливу релокації, однак не повністю нівелює втрати ліквідності та фінансової стійкості підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведеного аналізу встановлено, що просторове переформатування діяльності підприємств в Україні є багатовимірним процесом, який виконує функцію антикризового реагування та забезпечує збереження і перерозподіл виробничого потенціалу в умовах воєнного стану. Зазначений процес супроводжується трансформацією фінансових, організаційних та управлінських засад діяльності бізнесу, що підтверджується зниженням фінансової стійкості підприємств (зокрема коефіцієнта автономії з 0,55 до 0,42 та поточної ліквідності з 1,8 до 1,3).

Доведено, що ключові виклики релокованого бізнесу мають накопичувальний характер і охоплюють фінансові втрати, порушення логістики, кадровий дефіцит, нестабільність попиту та кіберризиків. Їх взаємодія формує високий рівень ризиковості середовища, що підтверджується зростанням операційних витрат і підвищенням залежності від зовнішніх джерел фінансування, зокрема державної підтримки та грантових програм.

Обґрунтовано, що цифрові комунікації забезпечують не лише операційну безперервність, а й трансформацію управлінської моделі, що підтверджується зростанням рівня цифрової адаптації підприємств (з умовного рівня 0,40 до 0,75). Це сприяє підвищенню швидкості інформаційних потоків, якості управлінських рішень і зниженню транзакційних витрат.

Узагальнено, що життєздатність релокованих підприємств формується на основі синергії фінансового менеджменту, антикризового управління та цифрової трансформації, що забезпечує їх адаптивність і довгострокову стабільність в умовах невизначеності.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на оцінювання ефективності державних програм підтримки релокованого бізнесу, аналіз впливу цифрових технологій на фінансову стійкість підприємств, а також розроблення адаптивних моделей антикризового управління в умовах тривалої економічної та безпекової нестабільності.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Мульська О. П., Васильців Т. Г., Бараняк І. С. Бізнес-релокація в Карпатський регіон України в умовах війни: заходи підтримки та усунення загроз. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. № 2(154). С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-2-5>
2. Геєць В. М. Соціалізація та соціальна якість як інструменти державної політики соціально-економічного розвитку. *Економіка України*. 2020. Т. 63. № 10. С. 3–18. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.10.003>
3. Булкот О. В., Ігнатюк А. І. Інвестиційні аспекти релокації бізнесу: концептуальні засади та особливості реалізації в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 1(222). С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/8>
4. Небрат В. В. Інституційні моделі суспільного порядку як чинник економічного розвитку та національного добробуту. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2021. Вип. 54. С. 93–117. DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2021.54.093>
5. Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д. *Фінанси підприємств: підручник*. Київ: КНЕУ, 2020. 384 с.
6. Соломніков І. В., Кондратюк М. В., Чувілко В. М. Концептуальні основи управління фінансовою стійкістю підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.87.322628>

7. Зуб П. В., Калач Г. М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>
8. Котельнікова Ю. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 4. С. 101–108. *Innovation and Sustainability*. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>
9. Шевчук Н. В., Смирнов Є. Є. Цифрова трансформація як драйвер економічного зростання індустріальних компаній. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 47. С. 4–12. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2021.47.ShevchukN_SmirnovYe
10. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 28. С. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773>
11. Волошина-Сійдей В. М. та ін. Стратегічні орієнтири розвитку економіки в умовах глобальних викликів та воєнної агресії (український кейс). *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). С. 219–228. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.48.2023.3942>
12. Результати програми релокації підприємств в Україні в умовах воєнного стану: аналітична інформація про переміщення бізнесу. *Міністерство економіки України*. 2023. URL: <https://www.ukrinform.net/amp/rubric-economy/3677445-in-ukraine-800-enterprises-relocated-ministry-of-economy.html> (дата звернення: 19.04.2026).
13. Кількість суб'єктів господарювання в Україні за видами економічної діяльності та регіонами (статистичні дані). *Державна служба статистики України*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/pokaznyky-diyalnosti-subyektiv-hospodaryuvannya> (дата звернення: 19.04.2026).

References

1. Mulska, O. P., Vasylytsiv, T. H., & Baraniak, I. Ye. (2022). Biznes-relokatsiia v Karpatskyi rehion Ukrainy v umovakh viiny: zakhody pidtrymky ta usunennia zahroz [Business relocation to the Carpathian region of Ukraine under wartime conditions: Support measures and threat mitigation]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, 2(154), 30–38. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-2-5> [in Ukrainian].
2. Heiets, V. M. (2020). Sotsializatsiia ta sotsialna yakist yak instrumenty derzhavnoi polityky sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Socialization and social quality as tools of state policy for socio-economic development]. *Ekonomika Ukrainy*, 63(10), 3–18. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.10.003> [in Ukrainian].
3. Bulkot, O. V., & Ihnatiuk, A. I. (2023). Investytsiini aspekty relokatsii biznesu: kontseptualni zasady ta osoblyvosti realizatsii v Ukraini [Investment aspects of business relocation: Conceptual foundations and implementation features in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 1(222), 63–68. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/8> [in Ukrainian].
4. Nebrat, V. V. (2021). Instytutsiini modeli suspilnoho poriadku yak chynnyk ekonomichnoho rozvytku ta natsionalnoho dobrobutu [Institutional models of social order as a factor of economic development and national welfare]. *Istoriia narodnoho gospodarstva ta ekonomichnoi dumky Ukrainy*, 54, 93–117. <https://doi.org/10.15407/ingedu2021.54.093> [in Ukrainian].
5. Poddierohin, A. M., & Buriak, L. D. (2020). *Finansy pidpriemstv* [Corporate finance]. KNEU. [in Ukrainian].
6. Solomnikov, I. V., Kondratiuk, M. V., & Chuvilko, V. M. (2024). Kontseptualni osnovy upravlinnia finansovoiu stiikistiu pidpriemstv [Conceptual foundations of enterprise financial stability management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 87, 121–127. <https://doi.org/10.18664/btie.87.322628> [in Ukrainian].
7. Zub, P. V., & Kalach, H. M. (2021). Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv promyslovykh pidpriemstv [Digitalization of business processes of industrial enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52> [in Ukrainian].
8. Kotelnikova, Yu. V. (2022). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Enhancing enterprise competitiveness under digitalization conditions]. *Innovation and Sustainability*, 4, 101–108. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108> [in Ukrainian].
9. Shevchuk, N. V., & Smyrnov, Ye. Ye. (2021). Tsyfrova transformatsiia yak draiver ekonomichnoho zrostannia industrialnykh kompanii [Digital transformation as a driver of industrial companies' economic growth]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 47, 4–12. https://doi.org/10.33111/EE.2021.47.ShevchukN_SmirnovYe [in Ukrainian].
10. Derhachova, V. V., & Koleshnia, Ya. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia promyslovykh pidpriemstv yak zmina biznes-modeli ta korporatyvnoho myslennia [Digital transformation of industrial enterprises as a change in business model and corporate mindset]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, 28, 46–50. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773> [in Ukrainian].
11. Voloshyna-Siidei, V. M., Yevsieieva, O. I., Maslyhan, O. O., Syrtseva, S. V., Nesterenko, O. O., & Harkusha, S. V. (2023). Stratehichni oriientyry rozvytku ekonomiky v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta voiennoi ahresii (ukrainskyi keis) [Strategic guidelines for economic development under global challenges and military aggression (Ukrainian case)]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(48), 219–228. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.48.2023.3942> [in Ukrainian].

12. Ministry of Economy of Ukraine. (2023). Rezultaty prohramy relokatsii pidpriemstv v Ukraini v umovakh voiennoho stanu: analitychna informatsiia pro peremishchennia biznesu [Results of the enterprise relocation program in Ukraine under martial law: Analytical information on business relocation]. Retrieved from <https://www.ukrinform.net/amp/rubric-economy/3677445-in-ukraine-800-enterprises-relocated-ministry-of-economy.html> [in Ukrainian].

13. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Kilkist subiektiv hospodariuvannia v Ukraini za vydamy ekonomichnoi diialnosti ta rehionamy [Number of business entities in Ukraine by type of economic activity and regions]. Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk/datasets/pokaznyky-diyalnosti-subyektiv-hospodaryuvannya> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 28.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026

Дата публікації: 31.05.2026

Heley Liudmyla

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Economics and "Entrepreneurship
Lviv Branch of Private Higher Education
Establishment "European University"*

Kylyn Oksana

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Management
Ivan Franko National University of Lviv*

Pylypenko Solomiia

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Management
Ivan Franko National University of Lviv*

RELOCATED BUSINESS IN UKRAINE: FINANCIAL OPPORTUNITIES, RISKS, AND THE ROLE OF DIGITAL COMMUNICATIONS

Summary. Introduction. The article examines the functioning of relocated businesses in Ukraine under martial law, characterized by a high level of economic uncertainty, disruption of production and logistics chains, and increasing financial and security-related risks. In these conditions, business relocation becomes a comprehensive anti-crisis mechanism aimed at preserving production potential, maintaining business continuity, and adapting enterprises to a transformed economic environment. Financial support mechanisms and digital communications play a particularly important role, forming a new model of enterprise functioning.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the specific features of relocated business functioning in Ukraine and to determine the role of financial mechanisms and digital communications in ensuring its adaptation, resilience, and development under martial law conditions.

Materials and Methods. The methodological basis of the study includes a systems approach, structural-logical and comparative analysis, generalization, and synthesis methods. The research uses analytical data on the financial aspects of enterprise relocation, information on state business support programs, as well as scientific publications on financial management, crisis management, and digital transformation. The application of these methods made it possible to systematize financial, organizational, and digital factors of adaptation of relocated businesses and assess their interrelationship.

Results. The study found that business relocation is accompanied by significant financial transformations, including increased relocation costs, changes in cost structure, reduced liquidity, and higher financial risks. It was determined that a key condition for enterprise adaptation is the diversification of financing sources, including state support, grant programs, bank lending, and investment capital. Digital communications were proven to be a systemic factor contributing to business continuity by improving management efficiency, accelerating information exchange, and enhancing decision-making quality. The main risks of relocation were systematized, including financial, personnel, logistical, market, and cyber risks, whose combined impact creates a high level of uncertainty. It was substantiated that the combination of financial management, crisis management, and digital transformation generates a synergistic effect that enhances the adaptive capacity and sustainability of relocated enterprises. Prospects. Further research should focus on a deeper analysis of the effectiveness of state financial instruments supporting relocated businesses, the assessment of digital technologies' impact on improving competitiveness, and the development of adaptive enterprise management models under prolonged economic and security instability.

Key words: relocated business, financial risks, financial opportunities, digital communications, digital business communications, business adaptation, crisis management, Ukrainian economy.