

УДК 005.334:658.114(477):355.018

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.228-237>

Смачило І.І.

кандидат економічних наук

Західноукраїнський національний університет

Smachylo Iryna

PhD in Economic Sc.

West Ukrainian National University

<https://orcid.org/0000-0002-1976-7768>

МЕНЕДЖМЕНТ РЕЛОКАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади менеджменту релокації та адаптації підприємств України в умовах повоєнного відновлення. Обґрунтовано необхідність розгляду релокації як безперервного процесу стратегічного управління, що охоплює етапи евакуації, адаптації, повоєнної стабілізації та вибору моделі просторового розвитку. Запропоновано комплексний алгоритм менеджменту релокації та адаптації підприємств, який інтегрує етапи життєвого циклу релокованого підприємства, систему бар'єрів адаптації, управлінські інструменти їх подолання, узагальнену матрицю критеріїв вибору моделі просторового розвитку, алгоритм прийняття стратегічного рішення та SWOT-аналіз. Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання для розроблення стратегій релокації, адаптації підприємств та формування державної політики підтримки бізнесу в умовах повоєнного відновлення.

Ключові слова: повоєнне відновлення, релокація підприємств, адаптація підприємств, менеджмент релокації, стратегічне управління, життєвий цикл релокованого підприємства, індустриальні парки, промислові класери, цифрові платформи, SWOT-аналіз.

MANAGEMENT OF RELOCATION AND ADAPTATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE PERIOD OF POST-WAR RECONSTRUCTION

The article is devoted to the study of the theoretical and applied foundations of relocation and adaptation management of Ukrainian enterprises in the context of post-war recovery. The full-scale war has actualized the need to improve the management of enterprise relocation and adaptation as a tool for ensuring business continuity, strategic selection of spatial development models, and supporting the post-war recovery of Ukraine's economy. The purpose of the article is to substantiate a comprehensive algorithm for managing the relocation and adaptation of enterprises aimed at increasing their adaptability and supporting post-war recovery. The study is based on a systems approach, methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, structural-logical modeling, and SWOT analysis. Theoretical approaches to the management of enterprise relocation and adaptation in the context of post-war recovery are considered. The feasibility of considering relocation and adaptation as interconnected components of a unified strategic management process is substantiated. An author's interpretation of the concept of "enterprise relocation and adaptation management" is proposed, which integrates the processes of relocation, business activity restoration, adaptation, and ensuring long-term enterprise development. The concept of the life cycle of a relocated enterprise is developed, covering the stages of evacuation, adaptation, stabilization, and selection of a further spatial development model. The main barriers to the adaptation of relocated enterprises are systematized, and management tools for overcoming them are identified. An integrated conceptual model of enterprise relocation and adaptation management is developed, combining life cycle stages, the system of adaptation barriers, mechanisms of strategic analysis, and managerial decision-making. A matrix of criteria for evaluating alternative spatial development models and an algorithm for strategic decision-making regarding re-evacuation, consolidation of an enterprise at a new location, or formation of a distributed business model are proposed, taking into account security, economic, production, human resource, and logistical factors. The feasibility of using digital platforms and open data for information and analytical support of relocation and adaptation processes is substantiated. The use of SWOT analysis is proposed as a tool for comprehensive assessment of the strategic position of a relocated enterprise and identification of directions for its further development. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed conceptual model, algorithm, and methodological

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Смачило І.І., 2026

recommendations for developing enterprise relocation and adaptation strategies, as well as for forming state and regional policies to support relocated businesses in the context of Ukraine's post-war recovery.

Keywords: *post-war recovery, enterprise relocation, enterprise adaptation, relocation management, strategic management, relocated enterprise life cycle, industrial parks, industrial clusters, digital platforms, SWOT analysis.*

JEL classification: *M10, M21, O10, R12, H56.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна суттєво змінила економічне середовище України, спричинивши руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення виробничих потужностей, переміщення трудових ресурсів та зміну територіальної структури розміщення підприємств. За даних умов релокація стала одним із ключових інструментів забезпечення безперервності діяльності підприємств, збереження економічного потенціалу та підтримки функціонування національної економіки.

Одночасно релокація є не тільки фізичним переміщенням виробничих потужностей, а складним управлінським процесом, який потребує комплексного вирішення організаційних, економічних, логістичних, кадрових та інституційних питань. Її ефективність певною мірою визначається здатністю підприємства швидко адаптуватися до нових умов функціонування, відновити виробничі процеси, інтегруватися в економічне середовище регіону розміщення та забезпечити стаке функціонування в довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності проблематика менеджменту релокації та адаптації підприємств набуває в контексті повоєнного відновлення України, оскільки релоковані підприємства мають стати одним із чинників формування нових промислових кластерів, відновлення виробничого потенціалу держави, створення робочих місць, залучення інвестицій та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів. У зв'язку з цим виникає потреба в удосконаленні науково-методичних підходів до менеджменту релокації та адаптації підприємств, розробленні комплексних алгоритмів управління цими процесами з урахуванням сучасних викликів і стратегічних завдань повоєнного відновлення економіки України.

У період повоєнного відновлення перед релокованими підприємствами постає принципово нова управлінська проблема – вибір оптимальної стратегії подальшого функціонування після переміщення. Менеджмент підприємств має забезпечити прийняття стратегічних рішень щодо доцільності продовження діяльності на новій локації, здійснення реевакуації до попередніх регіонів або формування розподіленої організаційної структури через створення мережі філій і виробничих підрозділів.

Вирішення цієї проблеми потребує розроблення комплексного підходу до управління адаптацією релокованих підприємств, який враховуватиме безпекові, економічні, виробничі, логістичні, кадрові та регіональні чинники. Недостатня розробленість інструментів стратегічного вибору подальшої моделі розвитку релокованих підприємств визначає необхідність удосконалення теоретичних і прикладних засад менеджменту релокації та адаптації в умовах повоєнного

відновлення України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі проблематиці релокації та адаптації підприємств України в умовах війни й повоєнного відновлення приділяється значна увага. Наукові дослідження у цій сфері доцільно систематизувати за кількома взаємопов'язаними напрямками.

Перший напрям охоплює теоретико-методологічні засади менеджменту релокації підприємств. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили О. Захарова [11], А. Барсегян, М. Теплюк [4], В. Кукоба, М. Яровий [12], І. Запужляк, О. Красняк [10], які досліджують сутність релокації, її форми, принципи, етапи реалізації, організаційні засади та механізми управління процесами переміщення підприємств.

Другий напрям присвячений адаптивному та антикризовому менеджменту підприємств в умовах воєнних викликів. У працях О. Гарафонові, Р. Янкового, О. Кузьменко [6], Л. Якимової [21] розглядаються питання адаптації підприємств до кризового середовища, управління ризиками, забезпечення економічної безпеки, організаційної стійкості, а також формування механізмів підвищення резильєнтності бізнесу.

Третій напрям досліджень стосується повоєнного відновлення підприємств і державної підтримки бізнесу. Питання відновлення виробничого потенціалу, розвитку релокованих підприємств, державної підтримки бізнесу, інноваційної модернізації та економічної реконструкції України висвітлено у працях О. Длугопольського, О. Лесик, М. Фаріон, О. Бучко [9], В. Геєця [8], О. Амоші [1, 2], Н. Гахович [7].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, більшість досліджень спрямована на певні управлінські, економічні та організаційні аспекти релокації підприємств. У той же час комплексні науково-методичні підходи до інтегрованого менеджменту релокації, адаптації та повоєнного відновлення підприємств залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність формування цілісного алгоритму менеджменту релокації та адаптації підприємств, орієнтованого на забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Мета статті – обґрунтування комплексного алгоритму менеджменту релокації та адаптації підприємств України спрямованого на мінімізацію економічних втрат, підвищення адаптивності підприємств та стимулювання розвитку нових промислових комплексів у період повоєнного відновлення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: метод теоретичного узагальнення та критичного аналізу застосовано для формування понятійного апарату дослідження; системний

підхід використано для обґрунтування інтегрованої концепції менеджменту релокації та адаптації підприємств; методи аналізу, синтезу, порівняння, класифікації та систематизації дали змогу визначити етапи життєвого циклу релокованого підприємства, бар'єри адаптації та інструменти їх подолання; метод структурно-логічного моделювання використано для розроблення концептуальної моделі менеджменту релокації та адаптації підприємств, алгоритму стратегічного вибору моделі просторового розвитку та матриці критеріїв оцінювання. SWOT-аналіз застосовано для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення напрямів його розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. Повоєнне відновлення є комплексним процесом, спрямованим на відновлення сфер суспільного життя, що зазнали руйнувань або значних втрат внаслідок війни [18]. Воно охоплює відбудову інфраструктури, відновлення економіки, соціальної сфери, державних інституцій, людського капіталу та екологічної безпеки. Реалізація цього процесу передбачає низку взаємопов'язаних етапів із власними цілями, інструментами та механізмами. Його метою є не лише досягнення довоєнного рівня розвитку, а й формування конкурентоспроможної, стійкої економіки, здатної забезпечувати довгостроковий сталий розвиток.

Одним із ключових інструментів забезпечення безперервності діяльності підприємств під час війни стала релокація. У сучасній літературі її трактують як процес повного або часткового переміщення виробничих потужностей, персоналу, ресурсів і бізнес-процесів з метою мінімізації ризиків, забезпечення безперервності діяльності, збереження конкурентоспроможності та створення передумов для подальшого розвитку [4, 10, 12, 13].

У міжнародних дослідженнях релокація розглядається як форма стратегічної адаптації підприємства до суттєвих змін зовнішнього середовища, що охоплює не лише фізичне переміщення виробництва, а й відновлення операційної стійкості, перебудову логістики, оптимізацію ресурсів, формування нових ринкових зв'язків та підвищення конкурентоспроможності [23, 24, 25]. Українські науковці підкреслюють, що в умовах війни релокація стала ефективним інструментом забезпечення економічної безпеки, збереження виробничого потенціалу, підтримки зайнятості та розвитку приймаючих територій [5, 9, 14].

За цих умов менеджмент релокації має забезпечувати не лише організацію переміщення, а й їх успішну інтеграцію підприємств у нове соціально-економічне середовище як необхідну умову реалізації державної політики повоєнного відновлення.

Невід'ємною складовою релокації є адаптація підприємства, яку в науковій літературі визначають як безперервний процес пристосування до змін зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом трансформації організаційної структури, системи управління, виробничих процесів, кадрової політики, фінансових механізмів та інноваційної діяльності [16, 19]. Її метою є забезпечення стійкого функціонування, гнучкості,

конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

У контексті повоєнного відновлення адаптація визначає ефективність інтеграції релокованих підприємств у нове економічне середовище. Вона охоплює відновлення виробничих і логістичних процесів, інтеграцію в регіональні економічні системи, розвиток партнерських мереж, кадрового потенціалу, цифрову трансформацію, диверсифікацію ринків збуту та розвиток інноваційного потенціалу.

Отже, менеджмент релокації та адаптації підприємств доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на безпечне переміщення підприємств, відновлення їх діяльності, ефективне використання ресурсів, інтеграцію до нового економічного середовища та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Аналіз наукових підходів свідчить, що більшість дослідників розглядають релокацію та адаптацію як окремі, хоча й взаємопов'язані процеси [4, 10, 19, 20]. Водночас у період повоєнного відновлення вони набувають комплексного характеру, що зумовлює потребу в інтегрованому управлінському підході. З огляду на це пропонується авторське трактування ключових понять.

Менеджмент релокації підприємств у період повоєнного відновлення пропонується розуміти як цілеспрямовану систему стратегічного, організаційного, економічного та логістичного управління процесами переміщення підприємств або їх окремих виробничих підрозділів, спрямовану на забезпечення безперервності господарської діяльності, відновлення виробничого потенціалу, ефективне використання ресурсів, мінімізацію ризиків та формування передумов для сталого розвитку підприємства в новому соціально-економічному середовищі.

Менеджмент адаптації підприємств у період повоєнного відновлення пропонується визначати як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на інтеграцію підприємства в нові економічні, соціальні, інституційні та ринкові умови функціонування шляхом трансформації організаційної структури, бізнес-процесів, кадрового потенціалу, логістичних систем, фінансових механізмів, цифрових технологій та інноваційних підходів з метою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та ефективного розвитку.

З огляду на взаємозалежність цих процесів пропонується інтегроване поняття «менеджмент релокації та адаптації підприємств у період повоєнного відновлення», під яким слід розуміти комплексну систему стратегічного й оперативного управління, що охоплює планування, організацію, координацію, реалізацію та контроль процесів переміщення підприємств, відновлення їх діяльності, адаптації до нових умов господарювання й інтеграції в післявоєнний економічний простір з метою забезпечення економічної стійкості, відновлення виробничого потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та досягнення цілей сталого розвитку.

На відміну від існуючих підходів, запропоноване

трактування розглядає релокацію та адаптацію як взаємопов'язані складові єдиного управлінського процесу, що реалізується протягом усього життєвого циклу релокованого підприємства та формує концептуальну основу менеджменту релокації та адаптації підприємств у період повоєнного відновлення.

Відповідно до запропонованої концепції життєвий цикл релокованого підприємства доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних управлінських етапів, кожен із яких характеризується власною метою, завданнями, механізмами реалізації та критеріями переходу до наступної фази (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи менеджменту релокованого бізнесу в повоєнний період

Етап життєвого циклу релокованого підприємства	Основна мета етапу	Ключовий результат
Евакуація (кризове переміщення підприємства)	Забезпечення збереження виробничого потенціалу, персоналу, обладнання та критично важливих бізнес-процесів в умовах воєнних загроз.	Фізичне переміщення підприємства та відновлення мінімальної операційної спроможності.
Гаряча адаптація (відновлення операційної діяльності)	Налагодження функціонування підприємства на новій території, формування нових виробничих, кадрових і логістичних зв'язків.	Стабілізація поточної діяльності та забезпечення економічної життєздатності підприємства.
Повоєнна стабілізація (стратегічне відновлення)	Підвищення ефективності діяльності, модернізація виробництва, цифровізація процесів та відновлення конкурентних позицій.	Формування стійкої бізнес-моделі та створення передумов для довгострокового розвитку.
Стратегічний вибір моделі розвитку	Визначення оптимальної просторової моделі функціонування підприємства: повернення, закріплення на новій території або створення розподіленої структури.	Вибір довгострокової стратегії розвитку та інтеграція підприємства у нову економічну систему.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення положень теорії релокації підприємств, стратегічного управління та адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища.

Запропонована послідовність демонструє, що релокація підприємства не завершується фізичним переміщенням виробничих потужностей, а являє собою безперервний процес стратегічного управління змінами. Кожний наступний етап ґрунтується на результатах попереднього та формує передумови для переходу від кризового реагування до довгострокового розвитку. Таким чином, ефективність менеджменту релокації визначається не лише швидкістю переміщення підприємства, а насамперед результативністю його адаптації, стабілізації діяльності та вибору оптимальної моделі просторового розвитку в умовах повоєнного

відновлення.

Незважаючи на успішне завершення етапу релокації, підприємства стикаються з комплексом бар'єрів, що істотно ускладнюють їх подальшу інтеграцію в нове економічне середовище. Такі бар'єри мають виробничий, фінансовий, кадровий, логістичний, організаційний, ринковий, інституційний, соціальний та стратегічний характер. Їх своєчасна ідентифікація та вибір адекватних управлінських інструментів є визначальними чинниками успішної адаптації підприємств у період повоєнного відновлення (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові бар'єри адаптації релокованих підприємств та управлінські рішення щодо їх подолання у період повоєнного відновлення

Бар'єри адаптації	Сутність проблеми	Управлінські рішення та інструменти подолання
Виробничо-логістичні бар'єри	Втрата або пошкодження виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, недостатня готовність нової локації.	Оцінювання виробничого потенціалу, відновлення та модернізація потужностей, оптимізація логістики, диверсифікація постачальників, розвиток партнерських зв'язків.
Фінансові бар'єри	Значні витрати на релокацію й адаптацію, дефіцит оборотного капіталу.	Формування фінансової стратегії, залучення кредитних, грантових та інвестиційних ресурсів, оптимізація витрат, використання державної підтримки.
Кадрово-соціальні бар'єри	Втрата персоналу, труднощі формування нової команди та адаптації працівників до нового середовища.	Навчання та перекваліфікація персоналу, мотиваційні програми, залучення місцевих трудових ресурсів, розвиток внутрішніх комунікацій і підтримка працівників.
Організаційно-інституційні бар'єри	Необхідність перебудови системи управління, взаємодії з новими органами влади та адаптації до регіонального середовища.	Реорганізація бізнес-процесів, цифровізація управління, розвиток взаємодії з органами влади, використання механізмів підтримки підприємництва.
Ринкові бар'єри	Втрата клієнтів, зміна попиту, необхідність виходу на нові ринки.	Аналіз ринку, адаптація продукції, розвиток маркетингової стратегії, пошук нових каналів збуту.
Стратегічні бар'єри	Вибір моделі подальшого розвитку підприємства в умовах повоєнного відновлення.	Стратегічний аналіз, оцінювання ризиків і можливостей, вибір моделі просторового розвитку (реевакуація, закріплення на новій локації або розподілена бізнес-модель).

Джерело: розроблено автором на основі [4, 16, 17, 19, 20].

Одними з ключових бар'єрів адаптації релокованих підприємств у період повоєнного відновлення є дефіцит кадрів та інтеграція в нове соціально-економічне середовище. Їх подолання потребує розвитку партнерства між підприємствами, закладами освіти, органами місцевого самоврядування й територіальними громадами, а також реалізації програм перекваліфікації персоналу, автоматизації виробництва та корпоративної соціальної відповідальності.

У період повоєнного відновлення одним із найбільш перспективних напрямів менеджменту адаптації релокованих підприємств є їх інтеграція до індустріальних парків та галузевих кластерів. Такий підхід дозволяє перейти від моделі ситуативного переміщення підприємства до формування стійкої виробничої екосистеми, що забезпечує доступ до інфраструктури, ресурсів, технологій, кадрового потенціалу та нових ринкових можливостей.

Розміщення релокованих підприємств в індустріальних парках сприяє скороченню витрат і часу на відновлення діяльності завдяки наявності підготовлених виробничих площ, інженерних мереж, транспортної інфраструктури, адміністративного супроводу та можливостей кооперації з іншими резидентами. Для підприємств, які втратили власні виробничі потужності внаслідок воєнних дій, індустріальні парки можуть стати платформою швидкої адаптації та подальшого масштабування бізнесу.

Водночас кластерний підхід забезпечує більш комплексну модель розвитку, оскільки передбачає об'єднання підприємств, наукових установ, освітніх закладів, органів влади та сервісних організацій навколо спільних виробничих і технологічних напрямів. У межах таких структур підприємства отримують можливість спільного використання ресурсів, обміну компетенціями, розвитку інновацій та формування нових ланцюгів створення вартості.

З позиції менеджменту адаптації участь підприємства в кластері або розміщення в індустріальному парку знижує низку ключових бар'єрів релокації: кадровий дефіцит, логістичні обмеження, нестачу виробничої інфраструктури та складність інтеграції в новий регіон. Крім того, такі форми організації бізнесу підвищують

стійкість підприємств до майбутніх ризиків завдяки диверсифікації партнерських зв'язків та колективному використанню ресурсів.

Отже, найбільш ефективна модель менеджменту адаптації релокованих підприємств у період повоєнного відновлення має базуватися не лише на відновленні окремого підприємства, а на формуванні комплексних виробничих екосистем. Інтеграція підприємств до індустріальних парків і кластерів створює передумови для переходу від стратегії виживання до стратегії сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та формування нових промислових центрів України.

За результатами дослідження розроблено концептуальну модель менеджменту релокації та адаптації підприємств України у період повоєнного відновлення (рис. 1). Модель інтегрує процеси релокації й адаптації, бар'єри функціонування, управлінські інструменти їх подолання, механізми стратегічного аналізу та вибору моделі просторового розвитку. Вона розглядає релокацію як безперервний процес стратегічного управління, що передбачає адаптацію підприємства, оцінювання результатів і коригування стратегії.

Одним із ключових завдань менеджменту релокованих підприємств у період повоєнного відновлення є вибір моделі їх просторового розвитку: реевакуація, закріплення на новій локації або формування розподіленої бізнес-моделі. Вибір має базуватися на комплексному оцінюванні безпекових, економічних, виробничих, кадрових, логістичних і стратегічних чинників. Реевакуація сприяє відновленню постраждалих територій, але пов'язана зі значними ризиками й витратами. Закріплення підприємства на новій локації забезпечує швидшу стабілізацію діяльності та відкриває можливості інтеграції до індустріальних парків і кластерів, хоча може посилювати територіальні диспропорції.

Для обґрунтування стратегічного вибору моделі просторового розвитку релокованого підприємства запропоновано узагальнену матрицю критеріїв, яка дає змогу оцінити доцільність повернення на попередню локацію (реевакуації), залишення на новій локації або формування розподіленої бізнес-моделі (табл. 3).

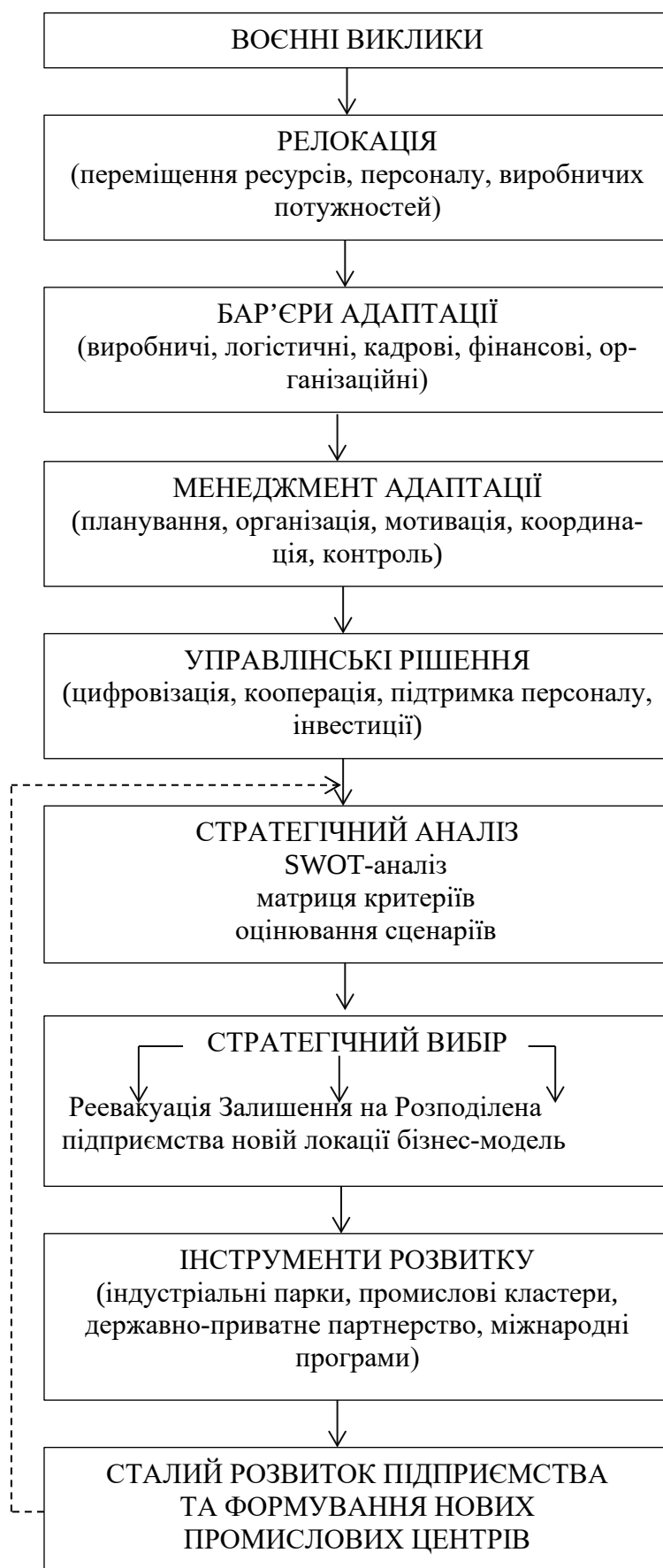


Рис 1. Концептуальна модель менеджменту релокації та адаптації підприємств у період повосного відновлення
Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження.

Таблиця 3

Узагальнена матриця стратегічного вибору моделі просторового розвитку релокованого підприємства

Критерій оцінювання	Повернення на попередню локацію	Залишення на новій локації	Розподілена бізнес-модель
Безпека	Доцільне за стабільної безпечної ситуації	Перевага безпечнішого регіону	Диверсифікація безпечових ризиків
Виробнича інфраструктура	Відновлення існуючих потужностей	Використання готової інфраструктури та індустріальних парків	Розподіл виробничих функцій між кількома майданчиками
Економічна ефективність	Менші витрати на відновлення	Менші витрати на функціонування та розвиток	Більші інвестиції, але більша довгострокова стійкість
Логістика та ринки	Переваги традиційних зв'язків	Близькість доступу до нових ринків і партнерів	Гнучкість постачання та збуту
Кадровий потенціал	Можливість повернення персоналу	Формування нової команди	Використання кадрового потенціалу кількох регіонів
Партнерські зв'язки	Відновлення попередніх кооперацій	Розвиток нових партнерських мереж	Посидання локальних і між-регіональних зв'язків
Інвестиційні можливості	Державні програми відновлення територій	Кластери, індустріальні парки, гранти	Диверсифікація джерел фінансування
Стратегічний результат	Відновлення діяльності на попередній території	Закріплення конкурентних переваг у новому регіоні	Максимальна адаптивність і стійкість бізнесу

Джерело: розроблено автором.

На основі запропонованої матриці стратегічний вибір здійснюється за таким алгоритмом: *оцінювання безпеки* → *аналіз виробничого потенціалу* → *оцінювання економічної ефективності* → *аналіз кадрових і логістичних можливостей* → *вибір моделі просторового розвитку (реєвакуація, закріплення на новій локації або розподілена бізнес-модель)*.

Такий підхід дає змогу обґрунтовано обирати модель просторового розвитку підприємства відповідно до умов його функціонування та цілей повоєнного відновлення.

Для комплексного оцінювання стратегічної позиції релокованого підприємства проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в табл. 4.

Таблиця 4

SWOT-матриця релокованого підприємства на етапі повоєнного відновлення

Внутрішнє середовище / Зовнішнє середовище	Можливості (O) – Opportunities	Загрози (T) – Threats
Сильні сторони (S) – Strengths	SO-стратегії (стратегії розвитку): - використання виробничого та управлінського потенціалу, - розміщення підприємства в індустріальних парках і промислових кластерах, - вихід на нові ринки збуту.	ST-стратегії (стратегії мінімізації ризиків): - диверсифікація діяльності, - цифровізація систем управління, - підвищення стійкості до ризиків, - використання управлінського потенціалу для підвищення стійкості.
Слабкі сторони (W) – Weaknesses	WO-стратегії (стратегії подолання обмежень): - залучення інвестицій, грантів і державної підтримки, - розвиток кадрового потенціалу, - цифровізація управлінських процесів, - інтеграція до партнерських мереж.	WT-стратегії (стратегії адаптації та захисту): - поетапне відновлення виробництва, - оптимізація витрат та перегляд бізнес-моделі, - диверсифікація поста-чальників, клієнтів і каналів збуту, - регулярний перегляд стратегії розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі [3, 15, 22, 24].

SWOT-аналіз засвідчив наявність у релокованих підприємств виробничого й управлінського потенціалу, водночас виявив фінансові, кадрові та організаційні обмеження. Встановлено, що індустріальні парки, кластери, інвестиційна підтримка та цифровізація створюють можливості для розвитку. Результати обґрунтовують перехід до стратегічної моделі управління, спрямованої на підвищення стійкості й конкурентоспроможності підприємств.

Висновки. Проведення дослідження підтвердило,

що в умовах повоєнного відновлення релокація підприємств має розглядатися не як одноразове переміщення виробничих потужностей, а як безперервний процес стратегічного управління, який поєднує етапи евакуації, адаптації, стабілізації та вибору довгострокової моделі просторового розвитку. Ефективність цього процесу визначається здатністю менеджменту своєчасно реагувати на виробничі, фінансові, кадрові, логістичні та інституційні виклики, забезпечуючи безперервність господарської діяльності й формування

передумов для сталого розвитку підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні інтегрованого підходу до менеджменту релокації та адаптації підприємств, який, на відміну від існуючих підходів, розглядає зазначені процеси як взаємопов'язані складові єдиного циклу стратегічного управління. Запропоновано авторські визначення понять «менеджмент релокації підприємств», «менеджмент адаптації підприємств» і «менеджмент релокації та адаптації підприємств», а також концептуальну модель життєвого циклу релокованого підприємства, що охоплює чотири послідовні етапи: евакуацію, гарячу адаптацію, повоєнну стабілізацію та стратегічний вибір подальшої моделі розвитку.

У результаті дослідження систематизовано ключові бар'єри адаптації релокованих підприємств і запропоновано комплекс управлінських інструментів їх подолання. Обґрунтовано доцільність використання індустриальних парків, промислових кластерів, цифрових платформ та інструментів відкритих даних як стратегічних механізмів прискорення адаптації підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та інтеграції до нових виробничих екосистем.

Практичним результатом роботи є розроблення комплексного алгоритму менеджменту релокації та адаптації підприємств, який включає модель

життєвого циклу релокованого підприємства, систему бар'єрів адаптації, інтегровану модель менеджменту, узагальнену матрицю критеріїв вибору моделі просторового розвитку, алгоритм прийняття стратегічного рішення та SWOT-аналіз. Запропонований інструментарій може бути використаний керівниками підприємств для обґрунтування стратегій релокації, адаптації та просторового розвитку, а також органами державної влади та місцевого самоврядування під час формування політики підтримки релокованого бізнесу, розвитку індустриальних парків, кластерних ініціатив і цифрової інфраструктури повоєнного відновлення.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики інтегрального оцінювання ефективності менеджменту релокації та адаптації підприємств, формуванням системи кількісних показників оцінювання їх адаптаційної спроможності, емпіричною апробацією запропонованого алгоритму на підприємствах різних галузей економіки та моделюванням альтернативних сценаріїв просторового розвитку в умовах післявоєнної модернізації України.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. При підготовці даної статті інструменти штучного інтелекту автором не використовувалися.

Список використаних джерел:

1. Амоша О. І., Амоша О. О. Щодо формули стратегії повоєнної перебудови економіки. Економіка промисловості. 2023. № 1(101). С. 69-78. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/items/8f3a8926-256e-44fe-9101-428d5b2a2d62> (дата звернення: 28.06.26).
2. Амоша О., Череватський Д., Амоша О., Квілінський О. Післявоєнна розбудова інфраструктури України. Журнал європейської економіки. 2024. Т. 23, № 1(88). С. 178-194. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1736> (дата звернення: 28.06.26).
3. Андрієнко А. Проблеми і перспективи розвитку індустриальних парків як рушійної сили повоєнного відновлення України. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 8(278). С. 47-55. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Anton-Andriienko-47-55.pdf (дата звернення: 28.06.26).
4. Барсегян А. А., Теплюк М. А. Теоретичні аспекти формування програми з релокації підприємства. Економіка та підприємництво. 2023. № 51. С. 15-29. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2023.51.BarsehianA_TeplukM
5. Гапак Н., Чубарь О. Реалізація програми релокації підприємств в Україні. Геополітика України: історія і сучасність. 2024. № 1(32). С. 225-238. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1\(32\).225-238](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1(32).225-238)
6. Гарафонова О. І., Янковой Р. В., Кузьменко О. М. Кваліметричне трактування взаємодії ентропії та ризиків у процесі зовнішньої релокації українських підприємств у глобальному середовищі. Вчені записки КНЕУ. 2026. № 42(1). С. 166-176. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.42.26.01.13.089.095
7. Гахович Н. Науково-інноваційна діяльність як чинник резильєнтного повоєнного відновлення України. Economic Synergy. 2026. № 2. С. 177-190. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-2-11>
8. Геєць В. М. Повоєнне економічне відновлення України. Економіка України. 2025. Т. 68, № 3(760). С. 98-102. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.03.098>
9. Длугопольський О., Лесик О., Фаріон М., Бучко О. Релокація підприємств із зони бойових дій: виклики для України. Вчені записки КНЕУ. 2025. № 38(1). С. 354-368. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.28.194.200
10. Запущляк І., Красняк О. Релокація: суть, типи та проблеми. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6(2). С. 257-263. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-43](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-43)
11. Захарова О. В. Релокація підприємств як інструмент відновлення економіки України. Економіка підприємства: теорія і практика : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., (Київ, 12-13 жовтня 2022 р.). Київ, 2022. С. 38-41. URL: <https://er.chdtd.edu.ua/handle/ChSTU/4260> (дата звернення: 28.06.26).
12. Кукоба В. П., Яровий М. М. Імперативи економічного забезпечення акселеративної релокації підприємств. Економіка та підприємництво : зб. наук. праць. 2024. № 52. С. 37-47. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2024.52.KukobaV_YarovyiM
13. Луцок В. В. Релокація підприємств України в умовах воєнного стану: суспільно-географічний аспект.

- Український журнал природничих наук. 2026. № 17. С. 50-58.
DOI: <https://doi.org/10.32782/naturaljournal.17.2026.5>
14. Малярчук О. Релокація бізнесу як інструмент адаптації суб'єктів підприємництва в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-90>
 15. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки та довкілля України. (28 січ. 2025). URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 28.06.2026).
 16. Рудніченко С. М., Корбут Д. В. Адаптивність як невід'ємна складова управління промисловими підприємствами в умовах нестабільності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 4. С. 407-410. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-62>
 17. Семененко І. М., Овчаренко Є. І. Релоковані підприємницькі структури у посткризовий період: потреби та рекомендації. Управління змінами та інновації. 2026. № 17. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-8>
 18. Степаненко Н. В., Курілець О. О. Сутність, поняття і зміст повоєнного відновлення держави: теоретико-правовий аспект. Legal Bulletin. 2023. № 10. С. 34-41. DOI: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2023-10-34-41>
 19. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>
 20. Чубук Л., Нестеренко О. Стратегічні аспекти релокації підприємств в умовах конкурентних та воєнних викликів. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. 2024. № 1(224). С. 130-138. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/15>
 21. Якимова Л. Особливості релокації бізнесу у воєнний час: досвід українських підприємців. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2024. № 5. С. 214-229. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229>
 22. Galaitsi S. E., Pinigina E., Keisler J. M., Pescaroli G., Keenan J. M., Linkov I. Business Continuity Management, Operational Resilience, and Organizational Resilience: Commonalities, Distinctions, and Synthesis. International Journal of Disaster Risk Science. 2023. Vol. 14. Pp. 713-721. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00494-x>
 23. Reilly M., Tippmann E., Sharkey Scott P. Subsidiary closures and relocations in the multinational enterprise: Reinstating cooperation in subsidiaries to enable knowledge transfer. Journal of International Business Studies. 2023. Vol. 54(6). Pp. 997-1026. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00592-w>
 24. Tsai T.-Y., Urmetzer F. A decisional framework for manufacturing relocation: Consolidating and expanding the reshoring debate. International Journal of Management Reviews. 2023. Vol. 26 (2). Pp. 254-284. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12352>
 25. Tuomala E., Danivska V., Gustafsson, R. Is a new office a blessing in disguise? The strategic importance of relocation. Facilities. 2022. Vol. 40(1-2). Pp. 118-130. DOI: <https://doi.org/10.1108/F-02-2021-0014>

References:

1. Amosha, O. I., & Amosha, O. O. (2023). Shchodo formuly stratehii povoiennoi perebudovy ekonomiky [Regarding the formula of the strategy for post-war restructuring of the economy]. Ekonomika promyslovosti, 1(101), 69-78. <https://nasplib.isofts.kiev.ua/items/8f3a8926-256e-44fe-9101-428d5b2a2d62> [in Ukrainian].
2. Amosha, O., Cherevatskyi, D., Amosha, O., & Kvilinskyi, O. (2024). Pislavoienna rozbudova infrastruktury Ukrainy [Post-war infrastructure development of Ukraine]. Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky, 23(1), 178-194. <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1736> [in Ukrainian].
3. Andriienko, A. (2024). Problemy i perspektyvy rozvytku industrialnykh parkiv yak rushiinoi syly povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Problems and prospects of industrial parks development as a driving force of post-war recovery of Ukraine]. Aktualni problemy ekonomiky, 8(278), 47-55. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Anton-Andriienko-47-55.pdf [in Ukrainian].
4. Barsehian, A. A., & Tepluk, M. A. (2023). Teoretychni aspekty formuvannia prohramy z relokatsii pidpriemstva [Theoretical aspects of forming an enterprise relocation program]. Ekonomika ta pidpriemnytstvo, (51), 15-29. https://doi.org/10.33111/EE.2023.51.BarsehianA_TeplukM [in Ukrainian].
5. Hakhovych, N. (2026). Naukovo-innovatsiina diialnist yak chynnyk rezylientnoho povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Scientific and innovative activity as a factor of resilient post-war recovery of Ukraine]. Economic Synergy, (2), 177-190. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1\(32\).225-238](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1(32).225-238) [in Ukrainian].
6. Hapak, N., & Chubar, O. (2024). Realizatsiia prohramy relokatsii pidpriemstv v Ukraini [Implementation of the enterprise relocation program in Ukraine]. Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist, 1(32), 225-238. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.42.26.01.13.089.095 [in Ukrainian].
7. Garafonova, O. I., Yankovoi, R. V., & Kuzmenko, O. M. (2026). Kvalimetrychne traktuvannia vzaiemodii entropii ta ryzykiv u protsesi zovnishnoi relokatsii ukrainskykh pidpriemstv u hlobalnomu seredovyshchi [Qualimetric interpretation of the interaction of entropy and risks in the process of external relocation of Ukrainian enterprises in the global environment]. Vcheni zapysky KNEU, 42(1), 166-176. <https://doi.org/10.53920/ES-2026-2-11> [in Ukrainian].
8. Heiets, V. M. (2025). Povoienne ekonomichne vidnovlennia Ukrainy [Post-war economic recovery of

Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, 68(3), 98-102. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.03.098> [in Ukrainian].

9. Dluhopolskyi, O., Lesyk, O., Farion, M., & Buchko, O. (2025). Relokatsiia pidpriemstv iz zony boiovykh dii: vyklyky dlia Ukrainy [Relocation of enterprises from the combat zone: challenges for Ukraine]. *Vcheni zapysky KNEU*, 38(1), 354-368. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.28.194.200 [in Ukrainian].

10. Zakharcova, O. V. (2022). Relokatsiia pidpriemstv yak instrument vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Relocation of enterprises as a tool for economic recovery of Ukraine]. In *Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka: materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 38-41). Kyiv. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-43](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-43) [in Ukrainian].

11. Zapukhliak, I., & Krasniak, O. (2022). Relokatsiia: sut, typy ta problemy [Relocation: essence, types and problems]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 312(6), 257-263. <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4260> [in Ukrainian].

12. Kukoba, V. P., & Yarovyi, M. M. (2024). Imperatyvy ekonomichnoho zabezpechennia akseleratyvnoi relokatsii pidpriemstv [Imperatives of economic support for accelerated relocation of enterprises]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, (52), 37-47. https://doi.org/10.33111/EE.2024.52.KukobaV_YarovyiM [in Ukrainian].

13. Lutsiuk, V. V. (2026). Relokatsiia pidpriemstv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: suspilno-heohrafichni aspekt [Relocation of Ukrainian enterprises under martial law: socio-geographical aspect]. *Ukrainskyi zhurnal pryrodnychkh nauk*, (17), 50-58. <https://doi.org/10.32782/naturaljournal.17.2026.5> [in Ukrainian].

14. Maliarchuk, O. (2024). Relokatsiia biznesu yak instrument adaptatsii subiektiv pidpriemnytstva v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Business relocation as a tool for adaptation of business entities under conditions of economic instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-90> [in Ukrainian].

15. Ministerstvo ekonomiky ta dokillia Ukrainy. (2024). Prohrama relokatsii pidpriemstv. [Enterprise relocation program]. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> [in Ukrainian].

16. Rudnichenko, Ye. M., & Korbut, D. V. (2024). Adaptivnist yak nevidiemna skladova upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy v umovakh nestabilnosti [Adaptability as an integral component of industrial enterprise management under conditions of instability]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 9(4), 407-410. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-62> [in Ukrainian].

17. Semenenko, I. M., & Ovcharenko, Ye. I. (2026). Relokovani pidpriemnytski struktury u postkryzovyi period: potreby ta rekomendatsii [Relocated entrepreneurial structures in the post-crisis period: needs and recommendations]. *Upravlinnia zminyamy ta innovatsii*, (17). <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-8> [in Ukrainian].

18. Stepanenko, N. V., & Kurilets, O. O. (2023). Sutnist, poniattia i zmist povoiennoho vidnovlennia derzhavy: teoretyko-pravovyi aspekt [Essence, concept and content of post-war state recovery: theoretical and legal aspect]. *Legal Bulletin*, (10), 34-41. <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2023-10-34-41> [in Ukrainian].

19. Khalina, V. Yu., & Abielientsev, Ye. V. (2023). Teoriia adaptatsii biznesu do umov nevyznachenosti [Theory of business adaptation to conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> [in Ukrainian].

20. Chubuk, L., & Nesterenko, O. (2024). Stratehichni aspekty relokatsii pidpriemstv v umovakh konkurentnykh ta voiennykh vyklykiv [Strategic aspects of enterprise relocation under competitive and military challenges]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 1(224), 130-138. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/15> [in Ukrainian].

21. Yakymova, L. (2024). Osoblyvosti relokatsii biznesu u voiennyi chas: dosvid ukrainskykh pidpriiemstiv [Peculiarities of business relocation during wartime: experience of Ukrainian entrepreneurs]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (5), 214-229. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229> [in Ukrainian].

22. Galaisi, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). Business Continuity Management, Operational Resilience, and Organizational Resilience: Commonalities, Distinctions, and Synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, (14), 713-721. <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00494-x> [in English].

23. Reilly, M., Tippmann, E., & Sharkey Scott, P. (2023). Subsidiary closures and relocations in the multinational enterprise: Reinstating cooperation in subsidiaries to enable knowledge transfer. *Journal of International Business Studies*, 54(6), 997-1026. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00592-w> [in English].

24. Tsai, T.-Y., & Urmeter, F. (2023). A decisional framework for manufacturing relocation: Consolidating and expanding the reshoring debate. *International Journal of Management Reviews*, 26(2), 254-284. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12352> [in English].

25. Tuomala, E., Danivska, V., & Gustafsson, R. (2022). Is a new office a blessing in disguise? The strategic importance of relocation. *Facilities*, 40(1-2), 118-130. <https://doi.org/10.1108/F-02-2021-0014> [in English].

Дата надходження статті: 01.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.