

Тетяна Дем'яненко¹, Тетяна Обидєннова², Олексій Шелест³
**РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
РЕЛОКАЦІЄЮ БІЗНЕСУ**

У статті запропоновано підхід до управління релокацією бізнесу на основі оцінки ризиків у нестабільних економічних і безпекових умовах. Розглянуто ключові фактори, що впливають на процес переміщення підприємств, включно з фінансовими, операційними, соціальними та регуляторними аспектами.

Особлива увага приділяється прогнозуванню загроз, вибору оптимальних стратегічних рішень щодо релокації та мінімізації можливих негативних наслідків для бізнесу. Описано способи адаптації підприємств до нового соціально-економічного середовища та забезпечення безперервності їх діяльності в кризових ситуаціях.

Такий підхід дозволяє зменшити потенційні втрати, зберегти кадровий потенціал, підтримати конкурентоспроможність і підвищити стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: релокація бізнесу, стратегічне управління, ризик-орієнтований підхід, безперервність діяльності, адаптація, кризове середовище, управління змінами, стійкість підприємства.

Рис. 3. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-314-324

¹<https://orcid.org/0000-0001-9362-635X>

²<https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

³<https://orcid.org/0000-0001-8397-9397>

Tetiana Demyanenko, Tetiana Obydiennova, Oleksii Shelest
RISK-BASED STRATEGIC BUSINESS RELOCATION MANAGEMENT

The article proposes an approach to business relocation management based on risk assessment in unstable economic and security conditions. The key factors influencing the process of relocation of enterprises, including financial, operational, social and regulatory aspects, are considered.

Particular attention is paid to forecasting threats, choosing optimal strategic decisions on relocation and minimizing possible negative consequences for business. Ways of adaptation of enterprises to the new socio-economic environment and ensuring the continuity of their activities in crisis situations are described.

This approach allows you to reduce potential losses, preserve human resources, maintain competitiveness and increase the sustainability of the enterprise in the long term.

Keywords: business relocation, strategic management, risk-based approach, business continuity, adaptation, crisis environment, change management, enterprise resilience.

Peer-reviewed, approved and placed: 19.01.2026

Постановка проблеми. Сучасні бізнес-процеси все частіше стикаються з непередбачуваними зовнішніми та внутрішніми загрозами, що зумовлює необхідність переміщення підприємств у більш безпечні або економічно сприятливі регіони. Проте традиційні підходи до управління релокацією бізнесу здебільшого орієнтовані на оперативні або фінансові аспекти і не

¹ V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.

² V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.

³ V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.

враховують комплексну оцінку ризиків. В умовах нестабільності, кризових ситуацій і геополітичної невизначеності відсутність системного підходу до стратегічного управління релокацією підвищує ймовірність фінансових втрат, порушення операційної діяльності та втрати ключових ресурсів підприємства.

Таким чином, актуальною є проблема розробки ризик-орієнтованого стратегічного підходу, який дозволяв би враховувати можливі загрози на всіх етапах процесу релокації, забезпечувати адаптацію підприємства до нових умов, зберігати кадровий потенціал та підтримувати стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі. Вирішення цієї проблеми потребує інтеграції інструментів оцінки ризиків, стратегічного планування та управління змінами, що дозволить мінімізувати негативні наслідки переміщення та забезпечити безперервність діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища релокація бізнесу набуває значення не лише інструменту оперативного реагування, а й складовою довгострокової стратегії забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Теоретико-методологічні засади ризик-орієнтованого підходу до управління бізнес-процесами розкрито у праці Т. О. Шилової [1], де обґрунтовано доцільність реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням ризикових факторів середовища функціонування підприємства. У дослідженні І. Нечаєвої та А. Панкової [2] ризик-орієнтований підхід розглядається як ключовий принцип управління змінами, що дозволяє зменшити опір трансформаціям і забезпечити керованість стратегічних перетворень, зокрема у процесі релокації.

Питання формування ризик-орієнтованого стратегічного підходу до розвитку малого та середнього бізнесу в умовах підвищеної невизначеності ґрунтовно проаналізовано у дослідженні В. М. Кувіка [3]. Автор обґрунтовує доцільність системного включення інструментів ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків у процес довгострокового стратегічного планування, підкреслюючи їх роль у забезпеченні стійкості підприємств.

Разом із тим В. Р. Ковалишин [4] зосереджує увагу на наслідках релокації бізнесу для регіонального розвитку, зокрема на прикладі Карпатського регіону. У роботі висвітлено як позитивні економічні ефекти, пов'язані з активізацією господарської діяльності та розширенням податкової бази, так і потенційні деструктивні прояви, серед яких – дисбаланси на локальному ринку праці та додаткове навантаження на інфраструктурні системи приймаючих територій.

У праці І. І. Соколов, О. О. Буковського, Р. М. Чубки та І. І. Сенчука [5] обґрунтовано підходи до управління стратегічними ризиками в умовах непередбачуваності, що є особливо актуальним для підприємств, які змінюють територіальну локалізацію діяльності. Автори наголошують на важливості формування антикризових стратегій та адаптивних управлінських механізмів. Є. А. Поліщук, В. В. Лавренюк, Г. О. Алексін та ін. [6] розглядають ризик-орієнтоване управління релокованим бізнесом як каталізатор розвитку регіональних екосистем, підкреслюючи взаємозв'язок між ефективністю адаптації підприємства та динамікою регіонального економічного зростання.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованого підходу до ризик-орієнтованого стратегічного управління релокацією бізнесу, що дозволяє оцінювати та мінімізувати можливі загрози, забезпечувати безперервність діяльності підприємств у кризових умовах і підвищувати їхню стійкість у довгостроковій перспективі.

Основні результати дослідження. У період поглиблення глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та прискорення структурних змін на світових ринках суб'єкти господарювання функціонують в умовах підвищеної динамічності й невизначеності. Зростання конкуренції, трансформація ланцюгів створення вартості, поява нових технологічних рішень і зміна регуляторного середовища обумовлюють потребу систематичного перегляду стратегічних орієнтирів розвитку підприємств. У такому контексті релокація бізнесу виступає одним із вагомих інструментів стратегічної адаптації, що передбачає переміщення виробничих потужностей, управлінських центрів або інших ключових активів у нові територіальні, економічні чи правові юрисдикції.

Мотиваційна база релокаційних рішень є багатовимірною. Вона може включати прагнення до зниження операційних витрат, доступу до нових сегментів ринку, диверсифікації клієнтської бази, оптимізації логістичних маршрутів, використання податкових або інституційних переваг певної території, а також мінімізації безпекових загроз для матеріальних і нематеріальних активів. У ряді випадків релокація стає інструментом не лише збереження бізнесу, а й формування нової моделі його конкурентного позиціонування [10].

Водночас процес територіального переміщення підприємства супроводжується значною кількістю потенційних ризиків, які можуть мати як короткостроковий, так і довгостроковий характер. До ключових загроз належать макроекономічна нестабільність у приймаючому регіоні, імовірність політичних трансформацій, зміни нормативно-правового регулювання, наявність адміністративних бар'єрів, культурні та соціальні відмінності, ускладнення логістичних процесів, а також кадрові виклики, пов'язані з адаптацією або заміщенням персоналу. Неврахування зазначених чинників може спричинити зниження фінансових результатів, втрату ділової репутації, погіршення ринкових позицій і, в окремих випадках, повну нереалізацію стратегічних намірів.

З огляду на це прийняття рішення щодо релокації потребує не фрагментарних, а системних управлінських дій, заснованих на комплексній оцінці ризиків і можливостей. Ефективність такого рішення значною мірою визначається здатністю керівництва забезпечити структурований процес управління ризиками, який охоплює їх своєчасну ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку, ранжування за ступенем критичності й розроблення превентивних і компенсаційних заходів.

У цих умовах доцільним є впровадження ризик-орієнтованого стратегічного підходу до управління релокацією, що передбачає інтеграцію процедур аналізу ризиків у всі етапи стратегічного циклу — від попереднього обґрунтування до практичної реалізації та подальшого моніторингу

результатів. Такий підхід забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з допустимим рівнем ризику, сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і формує передумови для довгострокової стійкості бізнесу в нових умовах функціонування. Узагальнену концептуальну модель ризик-орієнтованого стратегічного управління процесом релокації представлено на рис. 1.



Рис. 1. Цикл ризик-орієнтованого стратегічного управління релокацією, розроблено автором

Як видно з рис. 1, цикл ризик-орієнтованого стратегічного управління є ітераційним та передбачає постійне повернення до попередніх етапів у разі зміни умов. Аналіз середовища включає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Ідентифікація та оцінка ризиків дозволяють визначити найбільш критичні загрози, які потребують оперативного реагування. Розробка стратегій мінімізації передбачає впровадження запобіжних заходів,

адаптаційних механізмів та ефективне використання ресурсів. Моніторинг забезпечує контроль за виконанням стратегій і своєчасне коригування плану релокації.

У контексті реалізації циклу ризик-орієнтованого стратегічного управління релокацією систематична ідентифікація ризиків виступає базовою передумовою ефективності всього управлінського процесу. Саме на цьому етапі формується первинна інформаційна основа для подальшого аналізу, оцінки та вибору стратегічних рішень. Неповнота або фрагментарність виявлення ризиків призводить до викривлення управлінських пріоритетів і, як наслідок, до підвищення ймовірності стратегічних помилок [8].

Визначення ризиків, пов'язаних із переміщенням підприємства, потребує всебічного дослідження факторів як зовнішнього оточення, так і внутрішнього стану організації. До екзогенних детермінантів належать коливання макроекономічних показників, трансформації нормативно-правового поля та податкового середовища, валютна волатильність, політична нестабільність, специфіка правового регулювання у приймаючій юрисдикції, рівень розвитку транспортної та виробничої інфраструктури, а також конкурентна ситуація на новому ринку.

Ендогенні ризики зумовлюються характеристиками самої компанії, зокрема ефективністю її організаційної моделі, фінансовою спроможністю, кадровим потенціалом, ступенем автоматизації та цифрової трансформації бізнес-процесів, особливостями корпоративної культури й адаптивністю персоналу до змінних умов функціонування.

Ідентифікація ризиків при релокації бізнесу передбачає систематичне виявлення та класифікацію потенційних загроз. До основних категорій таких ризиків належать:

- регуляторні ризики, що включають зміни в законодавстві, податкову невизначеність або введення санкцій, які можуть ускладнити або зробити неможливою діяльність компанії в новому середовищі.

- економічні ризики, пов'язані з валютними коливаннями, інфляцією та обмеженим доступом до фінансування, що можуть вплинути на бюджет релокації та фінансові результати бізнесу.

- логістичні ризики, що охоплюють затримки поставок, транспортні обмеження та проблеми з інфраструктурою, здатні ускладнити переміщення ресурсів і виробничих потужностей.

- культурні ризики, які виникають через відмінності у діловій культурі, комунікаційні бар'єри або різні управлінські підходи, здатні впливати на ефективність взаємодії з місцевим персоналом та партнерами.

- технічні ризики, включаючи недостатній рівень ІТ інфраструктури, кіберзагрози та технологічні обмеження, що можуть гальмувати адаптацію бізнес-процесів у новому середовищі.

Кадрові ризики охоплюють загрози, пов'язані з імовірною втратою ключових фахівців, зниженням рівня залученості та мотивації працівників, а також необхідністю їх професійної адаптації чи перенавчання, що в сукупності може призвести до погіршення результативності роботи та порушення операційної стійкості підприємства [9].

З метою впорядкування виявлених загроз і визначення пріоритетності управлінських заходів застосовується інструментарій оцінювання, зокрема матриця ймовірності та сили впливу ризиків, яка дає змогу ранжувати їх за ступенем критичності (рис. 2).

Ймовірність	Вплив ризику		
	Низький	Середній	Високий
Низька	L1	L2	L3
Середня	M1	M2	M3
Висока	H1	H2	H3

Рис. 2. Матриця оцінки ризиків релокації, розроблено автором

Як показано на рис. 2, застосування матричного підходу до оцінки ризиків формує аналітичну базу для прийняття виважених управлінських рішень у процесі релокації. Проте сама по собі класифікація та ранжування ризиків не є кінцевою метою ризик-орієнтованого управління. Отримані результати повинні бути інтегровані в систему довгострокового планування розвитку підприємства.

Саме на цьому етапі відбувається перехід від діагностики загроз до формування стратегічних альтернатив. Оцінені ризики трансформуються у конкретні управлінські завдання: визначення допустимого рівня ризику, вибір сценаріїв реалізації релокації, розподіл ресурсів та встановлення контрольних показників ефективності. Урахування ймовірності настання негативних подій і масштабу їх наслідків дозволяє не лише мінімізувати потенційні втрати, але й виявити нові можливості для розвитку в зміненому середовищі [3].

Отже, логічним продовженням аналізу та оцінки ризиків є формування комплексного підходу до планування релокації з урахуванням виявлених загроз і обмежень.

Стратегічне планування з урахуванням ризиків передбачає розробку довгострокової моделі розвитку підприємства, в якій ризик розглядається не як випадковий фактор, а як системний елемент управлінського процесу. У межах такого підходу формуються альтернативні сценарії реалізації релокації, визначаються стратегічні пріоритети та встановлюються межі допустимого ризику.

Процес планування включає декілька взаємопов'язаних етапів: уточнення стратегічних цілей релокації, аналіз ресурсного потенціалу компанії, вибір оптимального регіону або країни для переміщення, моделювання можливих наслідків та оцінку їх економічної доцільності. Особлива увага приділяється сценарному аналізу, який дозволяє врахувати різні варіанти розвитку подій — від найбільш сприятливих до кризових. Застосування ризик-орієнтованого підходу при цьому сприяє узгодженню стратегічних амбіцій щодо розширення діяльності з потребою підтримання фінансової та організаційної стійкості підприємства.

Інтеграція ризикової компоненти у стратегічне управління формує цілісне бачення перспектив функціонування компанії в умовах зміни територіальної локалізації. Водночас результативність такого підходу значною мірою визначається спроможністю управлінського персоналу моделювати альтернативні сценарії розвитку, прогнозувати потенційні наслідки їх реалізації та співвідносити їх із допустимим рівнем ризиковості для підприємства.

З огляду на високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища, який зумовлюється геополітичними трансформаціями, нестабільністю фінансових ринків, змінами регуляторної політики та технологічними зрушеннями, застосування сценарного підходу набуває особливої актуальності. Умови релокації бізнесу рідко характеризуються повною передбачуваністю, тому орієнтація на один варіант розвитку подій суттєво підвищує стратегічну вразливість підприємства. Саме тому сценарне планування виступає інструментом зниження невизначеності через моделювання альтернативних траєкторій розвитку [5].

Сценарне планування передбачає формування декількох логічно узгоджених моделей реалізації релокації, кожна з яких базується на певних припущеннях щодо динаміки зовнішнього середовища, доступності ресурсів та поведінки ключових стейкхолдерів. Ці моделі відрізняються рівнем ризиковості, масштабом необхідних інвестицій, темпами впровадження змін та глибиною організаційної трансформації. При цьому кожен сценарій має бути внутрішньо цілісним, економічно обґрунтованим і відповідати стратегічним орієнтирам підприємства.

Важливо підкреслити, що сценарії не є прогнозами у вузькому розумінні. Їхнє завдання полягає не у точному передбаченні майбутнього, а у створенні рамкових моделей можливого розвитку подій, що дозволяють керівництву завчасно оцінити наслідки різних управлінських рішень. Таким чином, сценарний підхід виконує функцію інструменту стратегічної гнучкості та підвищення адаптивності організації.

Формування стратегічних сценаріїв дозволяє:

- оцінити можливі траєкторії розвитку компанії після релокації з урахуванням різних макроекономічних та інституційних умов;
- визначити граничні параметри допустимого ризику, за яких зберігається фінансова стійкість і конкурентоспроможність підприємства;
- обрати оптимальний баланс між стабільністю функціонування та потенціалом довгострокового зростання;
- підготувати альтернативні плани дій (contingency plans) у разі реалізації несприятливих сценаріїв;
- узгодити стратегічні рішення з можливостями організаційної структури та кадрового потенціалу.

Методологічно розробка сценаріїв передбачає декілька послідовних етапів: визначення ключових факторів невизначеності; аналіз їх можливих комбінацій; формування логічно завершених моделей розвитку; кількісну та якісну оцінку наслідків кожного варіанта; порівняльний аналіз ефективності альтернатив. У процесі релокації особливу увагу доцільно приділяти таким

змінним, як податковий режим у приймаючій країні, доступність фінансування, валютні ризики, інфраструктурні обмеження та стан локального ринку праці.

Сценарний підхід також сприяє підвищенню стратегічної дисципліни управління, оскільки змушує керівництво чітко формулювати припущення щодо майбутнього середовища та оцінювати їхню ймовірність. Це мінімізує вплив суб'єктивних рішень та інтуїтивних оцінок, що особливо важливо в умовах релокації, коли часові обмеження поєднуються з високими фінансовими ставками.

Узагальнену модель можливих стратегічних сценаріїв релокації бізнесу подано на рис. 3.



Рис. 3. Стратегічні сценарії релокації бізнесу, розроблено автором

Як відображено на рис. 3, три базові стратегічні сценарії релокації бізнесу, які відрізняються рівнем допустимого ризику, масштабом трансформацій та інтенсивністю використання ресурсів. Такий підхід дозволяє систематизувати можливі траєкторії розвитку підприємства та обрати оптимальний варіант відповідно до його стратегічних цілей і поточного фінансово-економічного стану.

Консервативний сценарій передбачає поступову релокацію з мінімізацією організаційних змін. Основною метою є збереження стабільності та безперервності бізнес-процесів. Цей варіант доцільний для підприємств із низьким рівнем толерантності до ризику або в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Перевагою такого підходу є зменшення ймовірності значних фінансових втрат, проте його недоліком може бути уповільнення темпів розвитку.

Балансований сценарій орієнтований на поєднання стабільності та зростання. Він передбачає часткову диверсифікацію операцій, поступове нарощування інвестицій та активну інтеграцію у нове ринкове середовище. Ризики у цьому випадку компенсуються стратегічними партнерствами та оптимізацією витрат. Такий підхід є найбільш універсальним і дозволяє гнучко адаптуватися до змін без надмірного навантаження на фінансові ресурси.

Агресивний сценарій характеризується швидкою та масштабною трансформацією діяльності підприємства. Він передбачає значні інвестиції, структурні зміни та активне завоювання нових ринкових позицій. Цей варіант доцільний за наявності достатнього ресурсного потенціалу та сприятливих макроекономічних умов. Водночас високий рівень ризику потребує чіткої системи контролю та ефективного управління змінами.

Вибір конкретного сценарію залежить від низки факторів: стратегічних цілей підприємства, фінансових можливостей, рівня конкуренції, стабільності регуляторного середовища та ступеня зовнішньої загрози. Важливо підкреслити, що наведені сценарії не є взаємовиключними — на практиці можливе їх комбінування або поетапний перехід від одного варіанта до іншого залежно від динаміки зовнішнього середовища.

Висновки. Ризик-орієнтоване стратегічне управління процесом релокації підприємства слід розглядати як інтегровану систему управлінських рішень, що синтезує методи стратегічної діагностики, інструментарій ідентифікації та оцінювання ризиків, а також механізми сценарного моделювання розвитку подій для забезпечення довгострокової стійкості в умовах нестабільності. За сучасних трансформаційних змін зовнішнього середовища переміщення бізнесу набуває подвійного змісту: з одного боку, воно є реакцією на деструктивні чинники, а з іншого — виступає проактивним засобом зміцнення конкурентних позицій, раціоналізації використання ресурсного потенціалу та створення нових стратегічних можливостей для розвитку підприємства.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ефективність релокації безпосередньо залежить від системності управління ризиками. Ідентифікація загроз, їх класифікація за рівнем ймовірності та впливу, використання матричних моделей оцінки й формування сценаріїв розвитку забезпечують обґрунтованість управлінських рішень та знижують імовірність стратегічних помилок. Перехід від інтуїтивного до аналітично структурованого підходу дозволяє підприємству не лише мінімізувати потенційні втрати, але й використовувати ризики як джерело стратегічних можливостей.

Важливою складовою ризик-орієнтованого управління є інтеграція процесу оцінки ризиків у систему довгострокового стратегічного планування. Така інтеграція сприяє узгодженню ресурсного забезпечення, фінансових можливостей та організаційної готовності підприємства до трансформаційних змін. Використання різних стратегічних сценаріїв релокації — консервативного, балансованого та агресивного — дозволяє адаптувати управлінські рішення до рівня допустимого ризику та зовнішніх умов функціонування.

Окрім економічних факторів, особливу увагу необхідно приділяти соціальним, кадровим та репутаційним аспектам релокації. Забезпечення прозорості комунікації, підтримка персоналу та формування нових партнерських зв'язків у приймаючому середовищі є критично важливими для довгострокового успіху. Недооцінка цих чинників може нівелювати позитивний економічний ефект від зміни локації.

Таким чином, ризик-орієнтоване стратегічне управління релокацією бізнесу формує методологічну основу для прийняття збалансованих рішень в умовах турбулентності та глобальних змін. Його застосування забезпечує підвищення адаптивності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та створення передумов для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

1. Шилова Т. О. Ризик-орієнтований підхід до визначення бізнес-процесів на основі реінжинірингу. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 168–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.258>.

2. Нечаєва І., Панкова А. Ризик-орієнтований підхід до управління змінами. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-4>

3. Кувік, В. М. (2025). Ризико-орієнтоване стратегічне управління розвитком мсп в умовах невизначеності. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (46), 700-708. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1951>

4. Ковалишин В. Р. Вплив релокації бізнесу на соціально-економічний розвиток Карпатського регіону. *Регіональна економіка*. 2024. № 1. С. 25–33. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-3>

5. Соколи І. І., Буковський О. О., Чубка Р. М., Сенчук І. І. Управління стратегічними ризиками в умовах непередбачуваності: досвід України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 3. С. 285–292. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-43>

6. Ризик-орієнтування управління релокованим бізнесом як каталізатор розвитку регіональних екосистем / Є. А. Поліщук, В. В. Лавренюк, Г. О. Алексін [та ін.] // *Фінанси України*. 2025. № 6. С. 101–117.

7. Панченко, В.А. (2024). Державне стратегічне управління релокацією бізнесу: ризики та шляхи до сталого розвитку. *Public management and administration in Ukraine*. 264-269. [10.32782/pma2663-5240-2024.39.50](https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.39.50)

8. Дем'яненко, Т., & Куземко, А. (2025). Управління ризиками у бізнес-моделях соціальних підприємств та інструменти їх мінімізації. *Development Service Industry Management*, 4, 224-229. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(30))

9. Prokhorova, V., Mrykhina, O., Koleshchuk, O., & Demianenko, T. (2024). Assessing the effectiveness of implementing immersive technologies within university sustainable development systems. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*, 5, 13(131), 35–47. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.314232>

10. Чобіток, В., & Гавриш, О. (2025). Формування механізму управління ризиками в процесі розвитку критичної інфраструктури України. *Development Service Industry Management*, 4, 230-237. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(31\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(31))

1. Shilova T. O. Risk-oriented approach to the definition of business processes on the basis of reengineering. *Intellect XXI*. 2020. No 6. Pp. 168–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.258>.

2. Nechaeva I., Pankova A. A risk-based approach to change management. *Change management and innovation*. 2023. No 8. Pp. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-4>

3. Kuvik, W. M. (2025). Risk-oriented strategic management of SME development in conditions of uncertainty. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (46), 700-708. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1951>

4. Kovalyshyn V. R. Impact of Business Relocation on the Socio-Economic Development of the Carpathian Region. *Regional Economy*. 2024. № 1. Pp. 25–33. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-3>
5. Sokoli I. I., Bukovskyi O. O., Chubka R. M., Senchuk I. I. Management of strategic risks in the conditions of unpredictability: experience of Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8, No. 3. Pp. 285–292. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-43>
6. Risk-orientation of management of relocated business as a catalyst for the development of regional ecosystems / E. A. Polishchuk, V. V. Lavrenyuk, G. O. Aleksin [et al.] // *Finance of Ukraine*. 2025. № 6. P. 101–117.
7. Panchenko, V.A. (2024). State Strategic Management of Business Relocation: Risks and Ways to Sustainable Development. *Public management and administration in Ukraine*. 264-269. [10.32782/pma2663-5240-2024.39.50](https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.39.50)
8. Demyanenko, T., & Kuzemko, A. (2025). Risk management in business models of social enterprises and tools for their minimization. *Development Service Industry Management*, 4, 224-229. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(30))
9. Prokhorova, V., Mrykhina, O., Koleshchuk, O., & Demianenko, T. (2024). Assessing the effectiveness of implementing immersive technologies within university sustainable development systems. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*, 5, 13(131), 35–47. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.314232>
10. Chobitok, V., & Gavrysh, O. (2025). Formation of a risk management mechanism in the process of development of critical infrastructure in Ukraine. *Development Service Industry Management*, 4, 230-237. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(31\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(31))