

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ

Лаврененко Валентина Віталіївна*, кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Нестеренко Євгеній Олександрович**, приватний підприємець

*ORCID 0000-0003-1371-8452

** ORCID 0009-0006-8274-774X

Дата надходження статті: 30.03.2026

Дата прийняття статті: 20.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

Вступ. Сучасний етап розвитку економіки України в умовах воєнного стану та посилення геополітичної нестабільності зумовлює підвищені вимоги до стійкості та адаптивності суб'єктів господарювання. Релокація підприємств, яка раніше розглядалася переважно як інструмент територіальної оптимізації або зниження витрат, на сучасному етапі трансформується у ключовий механізм збереження виробничого потенціалу та забезпечення економічної безпеки. Зазначена проблематика набуває комплексного характеру, поєднуючи мікроекономічні аспекти управління ризиками на рівні підприємства з макроекономічними процесами трансформації організованих товарних ринків.

Трансформація організованих товарних ринків в Україні, що активізувалася із прийняттям Закону № 738-ІХ, суттєво змінює середовище функціонування релокованих підприємств [1]. Перехід від традиційних, часто непрозорих форм торгівлі до структурованих біржових механізмів зумовлює необхідність не лише фізичного переміщення виробничих потужностей, але й інтеграції у нові фінансово-торговельні екосистеми. Зазначені процеси відбуваються в умовах підвищеної волатильності цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги, що обмежує ефективність традиційних підходів до управління ризиками [2].

Зв'язок досліджуваної проблеми з практичними завданнями полягає у необхідності розробки системних підходів до забезпечення стійкості функціонування бізнесу в умовах високого рівня невизначеності. Релокація підприємств, як правило, супроводжується порушенням ланцюгів постачання, втратою клієнтської бази та кадрового потенціалу, що зумовлює потребу у формуванні нових механізмів захисту [3; 4]. У цих умовах ризик-менеджмент має виходити за межі традиційних інструментів страхування майна та охоплювати хеджування цінних ризиків на товарних ринках, захист інтелектуального капіталу, а також забезпечення кібербезпеки в умовах цифрової трансформації [5]. Таким чином, дослідження факторів і механізмів забезпечення економічної безпеки релокованих підприємств набуває важливого значення для відновлення національної економіки та підтримання її конкурентоспроможності на світових ринках.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Питання релокації та економічної безпеки підприємств перебувають у фокусі сучасних наукових досліджень. Теоретичні засади функціонування бізнесу в умовах воєнного стану активно розробляються українськими вченими. Зокрема, Т. Гудима, Ю. Єршова та А. Сошников досліджують правові та політичні аспекти державної підтримки релокації, акцентуючи увагу на фрагментарності наявних фінансових механізмів [3]. Економічна безпека підприємства як багаторівнева система, що включає фінансову, кадрову та інформаційну складові, розглядається у працях, присвячених антикризовому управлінню в умовах збройної агресії [5].



Вагомий внесок у дослідження управління ризиками на організованих ринках зробили науковці, які аналізують впровадження деривативів та інструментів хеджування. Зокрема, М. Краснова та Т. Фертікова акцентують увагу на інституційних бар'єрах розвитку біржової торгівлі в Україні та необхідності нормативного вдосконалення ринку деривативів [6]. Проблеми волатильності товарних ринків і її впливу на стратегічне планування висвітлено у звітах міжнародних організацій та аналітичних центрів, зокрема McKinsey, WEF та консалтингової компанії Oliver Wyman [2; 7; 8].

Методичні підходи до моделювання фінансової стійкості із застосуванням сучасного математичного апарату, зокрема штучних нейронних мереж і нечіткої логіки, представлені у працях А. Матвійчука [9]. Зазначені дослідження спрямовані на зниження суб'єктивізму в оцінюванні загрози банкрутства, що має особливе значення для підприємств у процесі релокації. Г. Лихоносова та співавтори пропонують організаційно-економічні механізми управління безпекою, засновані на принципах регіонально-просторової економіки [10; 11].

Незважаючи на значний масив наукових напрацювань, у межах досліджуваної проблематики зберігається низка дискусійних і недостатньо опрацьованих аспектів. По-перше, відсутня цілісна концепція ризик-менеджменту, яка б поєднувала фізичну релокацію підприємств з використанням інструментів організованих товарних ринків, зокрема хеджування, у межах єдиного механізму забезпечення економічної безпеки. По-друге, недостатньо визначеними залишаються стратегії поведінки підприємств у пострелокаційний період, коли виникає потреба в адаптації до нових регіональних кластерів і змінених умов біржової торгівлі [3]. По-третє, спостерігається брак прикладних методик оцінювання ефективності хеджування для релокованих підприємств малого та середнього бізнесу, які стикаються з високими капітальними та кваліфікаційними бар'єрами доступу до деривативних інструментів [6]. По-четверте, актуалізується проблема синхронізації державних програм релокації з ринковими інструментами забезпечення фінансової стійкості, що знижує результативність офіційних механізмів підтримки [3].

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні підходів до ризик-менеджменту релокації підприємств в умовах трансформації організованих товарних ринків та розробленні організаційно-економічних засад забезпечення їхньої економічної безпеки.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: ідентифікація та систематизація ключових факторів ризику релокації підприємств у контексті сучасних трансформацій товарних ринків; аналіз інституційних змін і їхнього впливу на економічну безпеку релокованого бізнесу; обґрунтування ролі інструментів хеджування у нейтралізації цінових ризиків; розроблення організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки релокованих підприємств на засадах інтеграції функціональних блоків безпеки та адаптивного управлінського циклу.

Для реалізації мети дослідження застосовано методи наукової абстракції, аналізу та синтезу для систематизації загроз економічній безпеці підприємств; системний підхід – для розгляду економічної безпеки як сукупності взаємопов'язаних функціональних блоків; порівняльний та інституційний підходи – для аналізу трансформацій товарних ринків.

Основний матеріал і результати. Трансформація середовища функціонування релокованих підприємств визначається одночасним впливом змін на організованих товарних ринках і посиленням глобальних ризиків. Економічна діяльність релокованих підприємств у 2024-2026 роках здійснюється в принципово нових умовах. Трансформація організованих товарних ринків України, що базується на європейських стандартах, передбачає запровадження прозорих біржових механізмів торгівлі сировиною, енергоносіями та сільськогосподарською продукцією [1; 12]. Водночас цей процес відбувається паралельно з посиленням глобальних ризиків, зокрема торговельних конфліктів, ресурсного дефіциту та високої волатильності цін [2; 8].

Для систематизації ключових змін зовнішнього середовища, що впливають на функціонування релокованих підприємств, доцільно виокремити основні фактори трансформації організованих товарних ринків та охарактеризувати їхній вплив на бізнес.

Наведені у табл. 1 фактори свідчать про те, що релокація підприємств відбувається в умовах багатомірної трансформації зовнішнього середовища, у якому поєднуються інституційні, цінові, технологічні та геополітичні виклики. За таких умов забезпечення економічної безпеки релокованих підприємств потребує не лише адаптації до нового місця здійснення діяльності, а й інтеграції у змінні механізми функціонування організованих товарних ринків.

Ключові фактори трансформації організованих товарних ринків та їх вплив на функціонування релокованих підприємств у 2025–2026 рр.

№ з/п	Фактор трансформації	Характер впливу на діяльність підприємств	Ймовірні наслідки для релокованих підприємств
1.	Регуляторна реформа організованих товарних ринків (Закон № 738-IX)	Перехід до ліцензованих біржових механізмів, запровадження центрального контрагента, посилення вимог до прозорості операцій	Підвищення вимог до комплаєнсу, необхідність адаптації до нових правил біржової торгівлі та фінансового посередництва
2.	Цінова волатильність	Нестабільність цін на енергоносії, сировину та окремі види аграрної продукції	Зростання ризику коливання витрат і доходів, посилення потреби у використанні інструментів хеджування
3.	Цифровізація торгівлі	Розвиток цифрових платформ, автоматизація біржових операцій, розширення використання аналітичних інструментів	Необхідність цифрової адаптації бізнес-процесів, оновлення ІТ-інфраструктури та підвищення рівня інформаційної безпеки
4.	Геополітична нестабільність	Фрагментація міжнародної торгівлі, зміна логістичних маршрутів, підвищення транзакційної невизначеності	Ускладнення доступу до сировини і ринків збуту, потреба у диверсифікації постачальників, каналів збуту та логістичних рішень

Джерело: складено авторами за матеріалами [1; 2; 13]

Для підприємства, яке змінює місце здійснення діяльності, зазначені трансформаційні зміни зумовлюють необхідність оперативної переорієнтації від прямих двосторонніх контрактів, реалізація яких нерідко ускладнюється або стає неможливою через руйнування попередніх господарських зв'язків, до роботи через організовані торговельні майданчики. Це, своєю чергою, потребує наявності достатнього оборотного капіталу для виконання маржинальних вимог у межах біржової торгівлі, а також належного рівня фінансової компетентності персоналу [2].

Ризики релокації підприємств в умовах трансформації організованих товарних ринків мають системний характер і можуть бути згруповані за джерелом виникнення на екзогенні та ендогенні. До екзогенних ризиків доцільно віднести інституційні, ринкові та інфраструктурні. Інституційні ризики пов'язані з недосконалістю нормативно-правового забезпечення підтримки релокованих підприємств, а також із фрагментарністю доступних фінансових інструментів [3]. Ринкові ризики проявляються у високій волатильності цін на сировину, що може нівелювати економічний ефект від зниження орендних витрат або отримання податкових пільг у новому регіоні функціонування [6].

Інфраструктурні ризики зумовлені перебоями в енергопостачанні, логістичними обмеженнями та іншими факторами, що впливають на безперервність виробничого циклу в регіонах релокації [5].

До ендогенних ризиків можна віднести кадрові, фінансові та інформаційні. Кадрові ризики пов'язані з дефіцитом кваліфікованого персоналу, що посилюється внаслідок мобілізації, міграційних процесів і неможливості збереження попереднього кадрового складу після переміщення підприємства [5]. Фінансові ризики проявляються у нестачі капіталу, необхідного для запуску виробництва на новому місці, а також для покриття операційних витрат і збитків перехідного періоду [3; 5]. Інформаційні ризики охоплюють загрози втрати даних, порушення доступу до цифрових ресурсів і кібератаки, що можуть виникати у процесі перенесення ІТ-інфраструктури та адаптації до нових технологічних умов [5]. Отже, ризики релокації не обмежуються фізичним переміщенням підприємства, а охоплюють ширший комплекс інституційних, ринкових, кадрових, фінансових та інформаційних загроз, що потребують формування інтегрованої системи економічної безпеки.

Особливістю періоду 2024–2025 років є переважання випадків самостійної релокації підприємств, тобто без використання механізмів державної підтримки, що може свідчити про обмежену результативність наявних програм та актуалізує потребу в їх подальшому вдосконаленні з урахуванням принципів гнучкості й специфіки потреб бізнесу [3].

Важливим механізмом забезпечення економічної безпеки релокованого підприємства в умовах підвищеної ринкової нестабільності є хеджування. У цьому контексті хеджування розглядається як інструмент нейтралізації ринкових загроз шляхом відкриття позицій на ф'ючерсному або опціонному ринку, які є рівними та протилежними до позицій у реальному товарі [14].

У практиці управління цінними ризиками релокованого бізнесу можуть застосовуватися різні стратегії хеджування залежно від характеру ринкової позиції підприємства. Зокрема, коротке хеджування передбачає продаж ф'ючерсних контрактів з метою захисту від зниження ціни на продукцію, яка буде реалізована в майбутньому після завершення релокаційних процесів. Такий підхід дає змогу фіксувати прийнятний ціновий рівень, стабілізувати очікувані грошові надходження та підвищувати фінансову передбачуваність діяльності підприємства [14]. Довге хеджування, своєю чергою, ґрунтується на купівлі ф'ючерсних контрактів для фіксації майбутньої ціни на сировину або ресурси, необхідні для забезпечення виробничого процесу. Застосування цього інструменту набуває особливого значення в умовах розриву усталених ланцюгів постачання та виходу підприємства на нові ринки закупівель [14].

Окреме місце посідає опціонне страхування, зокрема використання пут-опціонів для формування мінімально прийнятного рівня ціни. Такий механізм дає змогу обмежити втрати у разі несприятливої цінової динаміки, одночасно зберігаючи можливість отримання додаткового доходу за умови сприятливої кон'юнктури спотового ринку [15].

Ефективність хеджування в системі економічної безпеки підприємства пов'язана зі зниженням волатильності грошових потоків і підвищенням передбачуваності фінансових результатів. Водночас для релокованих підприємств результативність застосування таких інструментів може знижуватися під впливом нестабільності базису, тобто розриву між локальними цінами та цінами організованого ринку, що зумовлює потребу в адаптивному управлінні ринковими позиціями [6; 14].

Забезпечення економічної безпеки релокованого підприємства потребує інтегрованого підходу, що передбачає поєднання фінансових, кадрових, інформаційно-технологічних, юридичних і техніко-технологічних інструментів у межах єдиного управлінського циклу [5; 11]. З огляду на це доцільно виокремити основні функціональні блоки системи економічної безпеки релокованого підприємства, пов'язані з характерними для них загрозами та механізмами нейтралізації.

Наведена в табл. 2 структура дає підстави розглядати економічну безпеку релокованого підприємства як багатокомпонентну систему, у межах якої нейтралізація загроз потребує узгодженого застосування різних управлінських інструментів. Такий підхід дає змогу перейти від фрагментарного реагування на окремі ризики до формування цілісного організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості підприємства в умовах релокації.

Управлінський цикл забезпечення економічної безпеки релокованого підприємства доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, що охоплюють моніторинг, діагностику, прийняття рішень, а також реалізацію і контроль. На етапі моніторингу здійснюється систематичне відстеження ринкових індикаторів, змін зовнішнього середовища та аналітичних матеріалів щодо глобальних

Таблиця 2

Функціональні блоки системи економічної безпеки релокованого підприємства та механізми нейтралізації загроз

№ з/п	Блок системи економічної безпеки	Основні загрози	Основні механізми нейтралізації
1.	Фінансово-економічний	Волатильність цін, дефіцит ліквідності	Хеджування, формування резервів, антикризове фінансове планування
2.	Кадровий	Дефіцит персоналу, психологічне виснаження працівників	Програми підтримки персоналу, автоматизація окремих процесів, використання цифрових та ШІ-рішень
3.	Інформаційно-технологічний	Кібератаки, втрата даних, порушення доступу до інформаційних систем	Хмарні сервіси, шифрування даних, багаторівнева автентифікація
4.	Юридичний та регуляторний	Зміни регуляторного середовища, ризики недружнього поглинання або рейдерства	Юридичний супровід, аутсорсинг правової підтримки, взаємодія через галузеві асоціації
5.	Техніко-технологічний	Руйнування інфраструктури, енергетичні обмеження	Диверсифікація виробничих потужностей, використання альтернативних джерел енергії, резервування критичних ресурсів

Джерело: складено авторами самостійно

ризиків [8]. Діагностичний етап передбачає оцінювання фінансового стану підприємства та ймовірності кризових явищ, зокрема із застосуванням нейронних мереж, що дає змогу виявляти приховані загрози на ранніх стадіях [9; 10]. На етапі прийняття рішень обираються найбільш доцільні інструменти реагування, зокрема між формуванням внутрішніх резервів і використанням зовнішніх ринкових механізмів страхування, включаючи хеджування. Завершальний етап охоплює реалізацію визначених захисних заходів, оцінювання їх результативності та коригування стратегії залежно від динаміки ринкових умов [11].

Одним із дискусійних питань у контексті релокації підприємств є вибір між максимальною адаптацією до потреб споживача в новому регіоні та формуванням захисних буферів, спрямованих на підвищення стійкості бізнесу. У наукових підходах до цієї проблематики, з одного боку, акцентується увага на забезпеченні економічної стійкості через мінімізацію ризиків, а з іншого – на необхідності збереження ринкової активності, гнучкості та здатності до швидкої адаптації [4].

Дослідження дає підстави стверджувати, що в умовах трансформації товарних ринків зазначені підходи мають не протиставлятися, а поєднуватися. Зокрема, омніканальна цифрова адаптація одночасно може розглядатися як інструмент підтримання ринкової присутності та як засіб посилення інформаційної безпеки завдяки диверсифікації каналів збуту і збереженню клієнтської бази у цифровому середовищі навіть за умов фізичної релокації підприємства [5].

Іншим дискусійним аспектом є роль держави у підтримці релокації підприємств. Досвід 2022–2024 років засвідчує, що уніфіковані програми підтримки не завжди є ефективними для великих промислових підприємств із високим рівнем територіальної прив'язаності, зокрема у сфері агропереробки [3]. За таких умов особливого значення набувають розвиток локальних промислових кластерів і спрощення доступу до організованих товарних ринків, що можуть розглядатися як дієве доповнення або альтернатива прямим субсидіям.

Висновки. Проведене дослідження дало підстави сформулювати низку висновків, що мають наукову новизну, наукове та практичне значення. Наукова новизна одержаних результатів полягає в систематизації факторів ризику релокації підприємств в умовах трансформації організованих товарних ринків, а також в обґрунтуванні ролі інструментів хеджування як складової системи економічної безпеки релокованого бізнесу. Крім того, запропоновано організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки релокованих підприємств, що ґрунтується на інтеграції функціональних блоків безпеки та адаптивного управлінського циклу.

Наукове значення отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних підходів до розуміння релокації підприємств не лише як логістичного процесу, а як складової стратегічного ризик-менеджменту в умовах інституційних, цінових, технологічних і геополітичних змін зовнішнього середовища. Це дало змогу уточнити взаємозв'язок між трансформацією організованих товарних ринків, характером ризиків релокації та механізмами забезпечення економічної безпеки підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих положень для вдосконалення управлінських рішень щодо релокації підприємств, формування системи економічної безпеки, вибору інструментів нейтралізації цінових ризиків, а також адаптації бізнесу до нових умов функціонування на організованих товарних ринках. Окремі положення можуть бути використані при розробленні підходів до підтримки релокованого бізнесу з боку державних і регіональних інституцій.

Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямі пов'язані з розробкою спеціалізованих інструментів хеджування для суб'єктів малого та середнього бізнесу, які мають обмежений доступ до організованих товарних ринків, а також із поглибленим вивченням впливу зеленої трансформації, зокрема розвитку біопаливних потоків та енергетичного переходу, на структуру товарних ринків і стратегії релокації енергомістких виробництв. Перспективним напрямом є також формування національної стратегії пострелокаційного розвитку, яка б поєднувала регіональні стимули з перевагами прозорості біржової торгівлі та створювала передумови для перетворення вимушеної релокації на чинник модернізації української економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів» від 19.06.2020 р. № 738-IX. 2020. URL: <https://document.vobu.ua/doc/16968> (дата звернення: 12.03.2026)
2. Perkins A., Franke A., Goel O. Global Commodity Traders Face A New Age Of Origination. Oliver Wyman. 2025. URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2025/dec/commodity-trading-origination-geopolitical-instability.html> (дата звернення: 14.03.2026)
3. Hudima T., Yershova Yu., Soshnykov A. Business Relocation in Ukraine: State Support Mechanisms and Legal Gaps. *Економіка та право*. 2025. Т. 79. № 4. С. 96–109. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.04.096>
4. А.А. Ельхаддад, І.О. Ахновська. Роль та місце релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 381–386. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67>
5. Donets O. Organization of Economic Security of an Enterprise in Conditions of Martial State. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 3. С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2025.3>
6. Бачо Р. Й., Ганусич В. О., Макарович В. К. Хеджування як захисна стратегія на фондовому ринку. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. No. 3(17). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0311>
7. Global risk productivity survey: Four themes shaping risk management. McKinsey & Company. 17.02.2026. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/business-resilience> (дата звернення: 19.03.2026)
8. The Global Risks Report 2025. World Economic Forum. 01.2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf (дата звернення: 20.03.2026)
9. Матвійчук А. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінаційного аналізу. *Вісник Національної академії наук України*. 2010. № 9. С. 24–46.
10. Дебунов Л. Моделювання фінансової стійкості підприємств за допомогою штучних нейронних мереж. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 3. С. 101–123. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2019.03.101>
11. Likhonosova G., Aleksejeva L., Zieiniiev T., Shalbayeva Sh. Approaches to Ensuring the Economic Security of the Relocated Business. *Access Journal*. 2023. Vol. 4. No. 1. P. 115–129. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2023.4.1\(9\)](https://doi.org/10.46656/access.2023.4.1(9))
12. Хто використовує деривативи та навіщо? Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. 09.02.2021. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/khto-vykorystovuie-derivatyvy-ta-navishcho/> (дата звернення: 21.03.2026)
13. 2025 Commodities Market Trends, Insights and Solutions. J.P. Morgan. 25.06.2025. URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/treasury/forecasting-planning/commodities-market-trends> (дата звернення: 24.03.2026)
14. Wagner R. Managing Commodity Price Risk Using Hedging and Options. Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs Factsheet. 11.2017. No. 17-041. Agdex 840. URL: https://www.publications.gov.on.ca/store/20170501121/Free_Download_Files/030031.pdf (дата звернення: 27.03.2026)
15. Whalen C. What Hedging Refers to in Commodity Risk Management. Commodity & Ingredient Hedging. 29.10.2025. URL: <https://www.cihedging.com/posts/articles/what-hedging-refers-to-in-commodity-risk-management/> (дата звернення: 28.03.2026)

REFERENCES:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2020) Zakon Ukrainy “Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo sproshchennia zaluchennia investytsii ta zaprovadzhennia novykh finansovykh instrumentiv” vid 19.06.2020 r. No. 738-IX [Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Simplifying Investment Attraction and Introduction of New Financial Instruments” dated June 19, 2020 No. 738-IX]. Available at: <https://document.vobu.ua/doc/16968> (accessed March 12, 2026). (in Ukrainian)
2. Perkins A., Franke A., Goel O. (2025) Global Commodity Traders Face A New Age Of Origination. Available at: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2025/dec/commodity-trading-origination-geopolitical-instability.html> (accessed March 14, 2026)
3. Hudima T., Yershova Yu., Soshnykov A. (2025) Business Relocation in Ukraine: State Support Mechanisms and Legal Gaps. *Ekononika ta pravo*, vol. 79, no. 4, pp. 96–109. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.04.096>
4. Elkhaddad A. A., Akhnovska I. O. (2024) Rol ta mistse relokovanoho biznesu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [The role and place of relocated business in Ukraine under martial law]. *Ekononichnyi prostir*, no. 190, pp. 381–386. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67> (in Ukrainian)
5. Donets O. (2025) Organization of Economic Security of an Enterprise in Conditions of Martial State. *Ekononika i upravlinnia*, iss. 3, pp. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2025.3>
6. Bacho R. Y., Hanusych V. O., Makarovych V. K. (2025) Khedzhuvannia yak zakhysna stratehiia na fondovomu rynku [Hedging as a protective strategy in the stock market]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no. 3 (17). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0311> (in Ukrainian)
7. McKinsey & Company (2026) Global risk productivity survey: Four themes shaping risk management. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/business-resilience> (accessed March 19, 2026)
8. World Economic Forum (2025) The Global Risks Report 2025. Available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf (accessed March 20, 2026).

9. Matviichuk A. (2010) Modeliuvannia finansovoi stiihosti pidpriemstv iz zastosuvanniam teorii nechitkoi lohiky, neuronnykh merezh i dyskryminantnoho analizu [Modeling financial sustainability of enterprises using fuzzy logic, neural networks, and discriminant analysis]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, no. 9, pp. 24–46. (in Ukrainian)

10. Debunov L. (2019) Modeliuvannia finansovoi stiihosti pidpriemstv za dopomohoiu shtuchnykh neuronnykh merezh [Modeling financial sustainability of enterprises using artificial neural networks]. *Ekonomika i prohozuvannia*, no. 3, pp. 101–123. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2019.03.101> (in Ukrainian)

11. Likhonosova G., Aleksejeva L., Zieiniiev T., Shalbayeva Sh. (2023) Approaches to Ensuring the Economic Security of the Relocated Business. *Access Journal*, vol. 4, no. 1, pp. 115–129. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2023.4.1\(9\)](https://doi.org/10.46656/access.2023.4.1(9))

12. National Securities and Stock Market Commission (2021) Khto vykorystovuie deryvatyvy ta navishcho? [Who uses derivatives and for what purpose?]. Available at: <https://www.nssmc.gov.ua/khto-vykorystovuie-deryvatyvy-ta-navishcho/> (accessed March 21, 2026) (in Ukrainian)

13. J.P. Morgan (2025) 2025 Commodities Market Trends, Insights and Solutions. Available at: <https://www.jpmorgan.com/insights/treasury/forecasting-planning/commodities-market-trends> (accessed March 24, 2026).

14. Wagner R. (2017) Managing Commodity Price Risk Using Hedging and Options. Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs Factsheet, no. 17-041, Agdex 840. Available at: https://www.publications.gov.on.ca/store/20170501121/Free_Download_Files/030031.pdf (accessed March 27, 2026).

15. Whalen C. (2025) What Hedging Refers to in Commodity Risk Management. *Commodity & Ingredient Hedging*. Available at: <https://www.cihedging.com/posts/articles/what-hedging-refers-to-in-commodity-risk-management/> (accessed March 28, 2026)

УДК 005.334:339.16

JEL G32, L81, M21, O18

Лаврененко Валентина Віталіївна, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. **Нестеренко Євгеній Олександрович**, приватний підприємець. **Ризик-менеджмент релокації підприємств в умовах трансформації організованих товарних ринків.**

У статті досліджено проблематику управління ризиками, що виникають у процесі релокації підприємств в умовах структурних змін організованих товарних ринків. Актуальність теми зумовлена тим, що переміщення бізнесу супроводжується не лише територіальними, а й фінансовими, інституційними, кадровими, інформаційними та ринковими викликами, які потребують комплексного управлінського реагування. Метою дослідження є поглиблення теоретичних підходів до розуміння ризик-менеджменту релокації підприємств та визначення механізмів зміцнення їх економічної безпеки в новому середовищі функціонування. У роботі узагальнено ключові фактори ризику релокації, покрито вплив трансформації організованих товарних ринків на умови діяльності підприємств, обґрунтовано значення хеджування як інструменту зниження цінних ризиків, а також запропоновано організаційно-економічний підхід до побудови системи безпеки релокованого бізнесу.

Ключові слова: релокація підприємств, ризик-менеджмент, організовані товарні ринки, економічна безпека, хеджування; стійкість підприємства, трансформація ринків, цифровізація, стратегічне управління.

UDC 005.334:339.16

JEL G32, L81, M21, O18

Valentyna Lavrenenko, Candidate of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. **Yevhenii Nesterenko**, Private Entrepreneur. **Risk management of enterprise relocation under the transformation of organized commodity markets.**

The article examines the problem of risk management in the process of enterprise relocation under conditions of structural transformation of organized commodity markets. The relevance of the study is determined by the fact that business relocation is no longer limited to the physical transfer of production facilities or changes in territorial location. It is accompanied by financial, institutional, infrastructural, personnel, informational, and market-related challenges that affect business stability and require new approaches to economic security management. In this context, particular importance is attached to the transformation of organized commodity markets and the need for enterprises to adapt to new regulatory and competitive conditions. The purpose of the article is to deepen the theoretical understanding of enterprise relocation risk management and to identify the key mechanisms for strengthening the economic security of relocated businesses in a changing market environment. The study summarizes the main relocation risk factors and substantiates the need to consider

them as an interconnected system. Special attention is paid to the influence of institutional changes in organized commodity markets on enterprise activity and to the growing importance of price risk management under high market volatility. The paper argues that the economic security of relocated enterprises should be based on an integrated approach combining financial, organizational, technological, legal, and personnel-related instruments. In this regard, hedging is considered as an important mechanism for reducing price uncertainty and stabilizing expected financial results. The role of adaptive managerial decisions, digital transformation, and financial diagnostics in maintaining enterprise resilience is also emphasized. As a result, the key groups of relocation risks are summarized, the impact of organized commodity market transformation on business adaptation is characterized, and an organizational and economic approach to the formation of the security system of relocated enterprises is proposed.

Key words: enterprise relocation, risk management, organized commodity markets, economic security, hedging, enterprise resilience, market transformation, digitalization, strategic management.