

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-21>

УДК 658.8:004.738.5:005.591.6

НЕБИЛИЦЯ Олена

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0002-6627-1319>e-mail: [Olena.Nebulitsa@hneu.net](mailto:Olena.Nebulitsa@hneu.net)

## МАРКЕТИНГОВА ДИСТАНЦІЙНА РОБОТА НА РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Метою дослідження є комплексний аналіз особливостей та ключових викликів організації маркетингової діяльності у форматі дистанційної роботи на релокованих підприємствах, а також обґрунтування стратегічних підходів і цифрових інструментів, що забезпечують конкурентоспроможність бізнесу та його адаптацію до нових ринкових умов. У статті досліджено особливості організації маркетингової діяльності релокованих підприємств в умовах воєнних та економічних криз, коли маркетингові підрозділи переходять на дистанційний формат роботи. Розкрито сутність релокації бізнесу та її вплив на маркетингові стратегії. Проаналізовано сучасні підходи до управління маркетингом в онлайн-режимі, зокрема customer-centric marketing, data-driven marketing, Agile-маркетинг, інтегровані маркетингові комунікації (IMC) та омніканальну стратегію. Наведено ключові цифрові інструменти для аналітики, автоматизації комунікацій і підтримання безперервного клієнтського досвіду. Окреслено основні виклики релокованого бізнесу - логістичні, юридичні, кадрові, маркетингові, фінансові та репутаційні. Запропоновано практичні рекомендації щодо ефективної дистанційної роботи маркетингових команд та підвищення конкурентоспроможності релокованих підприємств на нових ринках.

Ключові слова: релокація, маркетингова діяльність, комунікація, дистанційна робота, цифрові інструменти, омніканальна стратегія, маркетингові виклики, конкурентоспроможність, організація, маркетинг.

NEBYLYTSIA Olena

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## MARKETING DISTANCE WORK AT RELOCKED ENTERPRISES: CHALLENGES AND PROSPECTS

The study explores the distinctive aspects of managing marketing processes in enterprises that have undergone relocation due to wartime disruptions and economic instability, with a focus on the transition of marketing departments to remote operations. It highlights the concept of business relocation and its influence on the development of marketing strategies. The paper reviews contemporary frameworks for digital marketing management such as customer-centric approaches, data-driven decision-making, Agile methodologies, Integrated Marketing Communications (IMC), and omnichannel models. It also identifies essential digital tools that support analytics, automate communication, and ensure a consistent customer journey. Furthermore, the article addresses the core challenges faced by relocated enterprises—including logistical, legal, human capital, marketing, financial, and reputational issues—and offers practical recommendations for enhancing the efficiency of remote marketing teams while boosting the overall competitiveness of businesses in new market settings. This paper aims to explore the transformation of marketing management practices in relocated enterprises operating under war-related and economic disruptions. The study focuses on identifying how remote work formats reshape marketing strategies, tools, and organizational approaches, and highlights the ways in which digital solutions can support competitiveness and sustainable development in new market environments. The research employs a combination of systemic and comparative analysis, reviewing domestic and international experiences of business relocation and remote marketing management. Structural-logical methods are applied to systematize key managerial approaches such as customer-centric marketing, data-driven decision-making, Agile methodologies, Integrated Marketing Communications (IMC), and omnichannel strategies. Additionally, classification and synthesis are used to define the role of digital instruments including CRM platforms, business intelligence systems, and marketing automation tools. The findings demonstrate that relocation significantly intensifies the dependence of enterprises on digital technologies for maintaining business continuity. Among the major challenges identified are logistical constraints, workforce restructuring, legal and regulatory barriers, and the necessity of brand repositioning in unfamiliar cultural and consumer contexts. The analysis confirms that the effective use of online channels—social media, targeted advertising, analytics, content marketing, and e-commerce platforms—enables companies to ensure continuous communication with customers, build trust, and accelerate market entry. A particular emphasis is placed on the integration of digital touchpoints to provide a seamless customer experience across markets. Business relocation acts as both a stress test and a catalyst for marketing transformation. Remote marketing management, supported by digital technologies and flexible methodologies, is not merely a temporary adjustment but a strategic advantage. The study concludes that investment in digital infrastructure, the enhancement of employees' digital competences, and the development of hybrid collaboration models are essential for the success of relocated enterprises. Properly managed, relocation can shift from being a survival mechanism to becoming an opportunity for strengthening competitiveness and achieving long-term growth in new economic environments.

Keywords: relocation, marketing activities, communication, distance work, digital tools, omnichannel strategy, marketing challenges, competitiveness, organization, marketing.

Стаття надійшла до редакції / Received 09.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.10.2025

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Повномасштабні соціально-економічні кризи, зокрема воєнні події та глобальні пандемії, змушують підприємства оперативнo змінювати географію своєї діяльності. Релокація бізнесу - тобто переміщення виробничих потужностей або офісів у безпечніші регіони - стала поширеною практикою для українських

компаній останніх років. У таких умовах маркетингові підрозділи переходять на дистанційний формат роботи, що потребує нових управлінських підходів та інструментів.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Окремим питанням та проблемам організації дистанційної маркетингової діяльності на релокованих підприємствах присвячені роботи як українських, так і міжнародних науковців. Серед вітчизняних дослідників варто відзначити О. Пушкар, О. Другова [1], Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. [2], Чепелюк М. І. [3], Сичова, О., Осипенко, Н., & Петрішина [4], Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. [5], Мережко В., Іванченко Г. [6], Якімова Л. [7], Родіонов С. [8] та ін.. Серед зарубіжних авторів необхідно виокремити Ф. Котлер, Х. Картадж, І. Сетіаван [9], Н. Блум [10], Н. Ріші [11], К. Пауелс [12] та ін.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених проблемам цифровізації бізнесу та розвитку маркетингових стратегій у кризових умовах, питання організації маркетингової діяльності на релокованих підприємствах у форматі дистанційної роботи залишаються недостатньо вивченими. Недостатньо уваги приділено визначенню ключових викликів і загроз для ефективності маркетингових процесів, зокрема щодо збереження брендової ідентичності, налагодження комунікацій у віддалених командах та підтримання клієнтської лояльності. Також потребують подальшого розвитку підходи до стратегічного управління та вибору цифрових інструментів, які здатні забезпечити конкурентоспроможність і сталий розвиток релокованих підприємств у нових ринкових умовах. Саме ці питання становлять наукову прогалину, якій присвячено дане дослідження.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета даного дослідження - проаналізувати особливості та ключові виклики організації маркетингової діяльності у форматі дистанційної роботи на релокованих підприємствах, а також обґрунтувати стратегічні підходи й цифрові інструменти, що забезпечують їхню конкурентоспроможність і сталий розвиток у нових ринкових умовах.

Завданнями дослідження є:

1. Розкрити сутність релокації бізнесу та її вплив на маркетингову діяльність.
2. Охарактеризувати основні стратегічні підходи до управління маркетингом в онлайн-форматі (customer-centric marketing, data-driven marketing, Agile, IMC, omnichannel strategy).
3. Визначити ключові цифрові інструменти дистанційного маркетингу та їхнє практичне значення для релокованих підприємств.
4. Проаналізувати головні виклики, з якими стикається релокований бізнес (логістичні, юридичні, кадрові, фінансові, маркетингові та репутаційні).
5. Запропонувати рекомендації щодо організації ефективної дистанційної роботи маркетингових команд та перспектив розвитку релокованих підприємств на нових ринках.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

В Україні продовжується активний процес релокації бізнесу. За перші вісім місяців 2025 року зафіксовано 8 345 переміщень компаній з одного регіону в інший. Це на 10% менше, ніж у 2021 році. Загалом 7 988 бізнесів змінили адресу, причому деякі з них робили це неодноразово [13]. Релокація бізнесу, тобто переміщення підприємства у нові регіони чи країни, зумовлює радикальні зміни у його маркетинговій діяльності. Це актуалізує потребу в гнучких стратегічних підходах до управління маркетингом в онлайн-режимі та використання широкого спектру цифрових інструментів. Поєднання аналітики, автоматизації та креативного контенту забезпечує компаніям конкурентоспроможність і дозволяє швидко реагувати на зміни ринку.

Основними стратегічними управлінськими підходами маркетингової діяльності в онлайн-режимі стають:

1. Орієнтація на клієнта (Customer-Centric Marketing), що базується на постійному моніторингу поведінки споживачів онлайн, використовуючи Google Analytics, соціальні мережі та інші інструменти. Стає необхідною персоналізація комунікацій і пропозицій на основі даних.
2. Маркетинг на основі даних (Data-Driven Marketing), тобто прийняття управлінських рішень на підставі аналітики великих масивів даних (Big Data) та для прогнозування попиту використання систем бізнес-аналітики, таких як Power BI, Tableau та інші.
3. Підхід до управління маркетингом Agile, який передбачає застосування принципів гнучких методологій до маркетингової діяльності, що дозволяє командам швидко адаптуватися до змін ринку та потреб клієнтів, працювати короткими ітераціями (спринтами), постійно покращувати результати та тісно співпрацювати із зацікавленими сторонами для створення цінних продуктів і кампаній.

4. Стратегічний підхід Integrated Marketing Communications (IMC), який передбачає координацію та інтеграцію всіх каналів комунікації компанії (таких як реклама, PR, особистий продаж, стимулювання збуту, прямий маркетинг тощо) для донесення єдиного, послідовного та переконливого повідомлення до цільової аудиторії.

5. Омніканальний підхід (Omnichannel Strategy) - це бізнес-стратегія, яка об'єднує всі онлайн-та офлайн-канали комунікації та взаємодії з клієнтом (сайт, соцмережі, мобільні додатки, месенджери, телефон, фізичні магазини тощо) в єдину систему, щоб створити безперервний, послідовний та персоналізований досвід для клієнта на кожному етапі його шляху.

Так, для релокованих підприємств, що вимушено переходять на дистанційні формати роботи, маркетингова діяльність в онлайн-режимі стає ключовим чинником збереження конкурентоспроможності. Застосування сучасних управлінських підходів забезпечує швидке пристосування до нових ринкових умов і географічних аудиторій після релокації; персоналізовану взаємодію з клієнтами на основі аналітики великих даних; цілісність і узгодженість комунікацій, незалежно від кількості каналів; гнучке управління маркетинговими кампаніями, що дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту; єдиний безперервний клієнтський досвід, який підсилює лояльність споживачів. Отже, поєднання цих підходів формує нову модель дистанційного маркетингу, що не лише підтримує стабільність бізнесу релокованих підприємств у кризових умовах, а й створює передумови для їхнього сталого розвитку на нових ринках.

Сучасні соціально-економічні виклики - війна, глобальні кризи та швидка цифровізація бізнес-середовища вимагає від бізнесу системного визначення та оцінювання ключових інструментів онлайн-маркетингу - від аналітики та контент-маркетингу до CRM-систем, автоматизації комунікацій та омніканальних рішень. Їх ефективне використання стає вирішальним для стратегічного управління маркетинговими процесами у віддаленому форматі. В таблиці 1 подано ключові інструменти маркетингової онлайн діяльності.

Серед додаткових інструментів маркетингової діяльності слід виділити наступні практики управління: чат-боти та штучний інтелект (ChatGPT, ManyChat), які дозволяють проводити автоматизацію відповідей клієнтам та збирати заявки; A/B-тестування (Google Optimize, Optimizely) для перевірки гіпотез у реальному часі для підвищення конверсії. Influencer marketing доцільно використовувати для співпраці з лідерами думок у соціальних мережах для розширення охоплення.

Для ефективної маркетингової діяльності рекомендується обирати інструменти залежно від цілей: залучення, утримання чи підвищення цінності клієнта. Для єдиного бачення клієнтського шляху слід інтегрувати системи поєднуючи CRM з аналітикою та рекламними платформами. Забезпечити кібербезпеку та захист персональних даних, особливо при обробці великих обсягів інформації. Щоб ефективно працювати з новими платформами та технологіями необхідно регулярно підвищувати цифрові компетенції команди.

Таблиця 1

#### Ключові інструменти маркетингової онлайн діяльності

| Категорія                   | Інструменти                                  | Призначення                                                         |
|-----------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Аналітика та моніторинг     | Google Analytics 4, Yandex Metrica, Hotjar   | Відстеження поведінки користувачів, воронка продажів, теплові карти |
| Реклама (Digital Ads)       | Google Ads, Facebook Ads Manager, TikTok Ads | Контекстна реклама, таргетинг за інтересами та локацією             |
| Соціальні мережі та контент | Meta Business Suite, Buffer, Hootsuite       | Планування публікацій, аналітика SMM, управління ком'юніті          |
| E-mail маркетинг            | Mailchimp, SendPulse, UniSender              | Автоматизація розсилок, персоналізовані пропозиції                  |
| CRM-системи                 | HubSpot, Salesforce, Bitrix24                | Збір та управління даними про клієнтів, сегментація аудиторії       |
| Маркетинг автоматизації     | HubSpot Marketing Hub, Marketo, GetResponse  | Автоматичні кампанії: тригерні листи, ремаркетинг                   |
| SEO та контент-маркетинг    | Ahrefs, SEMrush, Yoast SEO                   | Оптимізація сайту, підбір ключових слів, аналіз конкурентів         |
| Візуальні комунікації       | Canva, Figma, Adobe Creative Cloud           | Створення креативів, банерів, презентацій                           |

Зміна ринкового середовища для релокованих підприємств означає появу нових цільових аудиторій із відмінними культурними, економічними та споживчими особливостями, що потребує глибокого дослідження й корекції маркетингових планів. У таких умовах особливої ваги набуває швидка адаптація бренду: компаніям необхідно оновлювати комунікаційні стратегії, щоб зберегти впізнаваність і водночас відповідати очікуванням нової аудиторії. Крім того, релокація часто супроводжується обмеженням фізичної присутності на новому ринку, тому цифрові канали комунікацій і продажу стають ключовим інструментом підтримання конкурентоспроможності. Онлайн-маркетинг забезпечує безперервний контакт із клієнтами, дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та підтримувати позитивний імідж компанії. Головні особливості маркетингу в умовах релокації подано на рис. 1

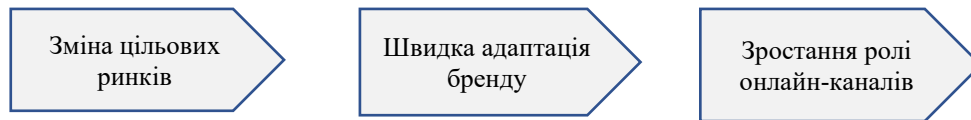


Рис.1. Головні особливості маркетингу в умовах релокації

Слід зазначити, що для пом'якшення економічних наслідків війни Уряд України запровадив програму сприяння релокації (переміщення) українських підприємств з територій, де відбуваються бойові дії або є такий ризик, у відносно безпечні регіони. Суть програми - допомога у переміщенні обладнання (безплатні перевезення силами АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта»), сприяння у пошуку виробничих приміщень, розселенні працівників (силами відповідних обласних військових адміністрацій) і безкоштовне складське зберігання обладнання у деяких регіонах [14]. У рамках програми початково планувалося, що підприємства можуть переїхати до дев'яти областей, а саме: Закарпатської, Львівської, Івано-Франківської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, а також південних територій Волинської і Рівненської. Згодом до цього переліку додали ще п'ять областей: Київську, Дніпропетровську, Черкаську, Полтавську та Кіровоградську. Громади з інших регіонів також можуть намагатися залучити такі підприємства, однак державна підтримка для них (за межами згаданих областей) є наразі недоступна [14].

При цьому, слід відмітити, що більшість підприємств обрали для релокації інші регіони України через менші витрати та наявність державних програм. Основними країнами релокації для українських підприємств за кордон Європейського Союзу, стають зокрема країни Польща, Німеччина, Болгарія, Бельгія та Естонія, які пропонують вигідні умови для бізнесу, розвинуту інфраструктуру та доступ до кваліфікованої робочої сили. Крім того, Туреччина, Румунія та Молдова також зарекомендували себе як привабливі місця для розміщення підприємств з різних галузей. Однак, перед здійсненням релокації необхідно ретельно вивчити всі аспекти ведення бізнесу в обраній країні, а також детально ознайомитися з податковим законодавством та регуляторними вимогами. Це допоможе уникнути непередбачених проблем та забезпечити успішне функціонування підприємства після релокації [15].

Зміна цільових ринків при релокації - це необхідність повного перегляду маркетингової політики, що охоплює аналіз нових споживачів, адаптацію продуктів і цін, вибір нових каналів збуту та комунікацій. Успішне управління цим процесом визначає, наскільки швидко компанія зможе інтегруватися в нове середовище та забезпечити сталий розвиток на новому ринку. Після переїзду бізнес потрапляє в інший регіон чи країну, де цінності, звички споживання, мова комунікації та купівельна поведінка можуть кардинально відрізнятися від попередніх. Тому потрібні нові підходи до позиціонування продукту, необхідно адаптувати рекламні повідомлення та візуальний стиль до місцевого контексту. Компанія має переформатувати сегментацію цільової аудиторії, іноді навіть змінюючи основний споживчий сегмент. Наприклад, продукція преміум-класу може потребувати інший рівень ціноутворення або нові канали комунікації. Виникає потреба у дослідженні локального ринку: опитування, фокус-групи, аналіз конкурентів. На новому ринку компанія зустрічає інших конкурентів і інші правила гри, тому важливо вивчити сильні та слабкі сторони місцевих гравців, потрібно швидко знайти власні конкурентні переваги. Релокація бізнесу вимагає коригування маркетингового міксу через: адаптація продуктового портфеля до локальних потреб, встановлення конкурентних цін з урахуванням купівельної спроможності, вибір нових каналів розподілу та збут, використання відповідних медіа-каналів і локальних інфлюенсерів. Також слід відзначити, що цифровий маркетинг стає головним джерелом інформації про новий ринок та каналом швидкої комунікації.

Наступною особливістю релокованого бізнесу є необхідність швидкої адаптації бренду. При переміщенні на новий ринок компанія повинна зберегти вже напрацьовану репутацію, щоб клієнти асоціювали бренд із попередніми цінностями та якістю. Важливо не втратити ключові елементи айдентики (логотип, кольори, основні меседжі), щоб уникнути плутанини серед наявних клієнтів. Необхідно підкреслити сталість цінностей навіть у період змін. Новий ринок має власні культурні коди, мову, стиль сприйняття інформації. Тому потрібно адаптувати рекламні матеріали, слогани, контент у соціальних мережах до місцевих традицій. Варто враховувати локальні свята, символи та поведінкові звички споживачів. Іноді релокація вимагає перегляду позиціонування бренду: змінюється цінова політика (наприклад, підвищення чи зниження цін залежно від купівельної спроможності нового ринку); уточнюється цільова аудиторія (інший вік, рівень доходу чи потреби споживачів). Онлайн-маркетинг стає головним інструментом для оперативного оновлення іміджу. Соціальні мережі та власні веб-ресурси дозволяють швидко донести нові меседжі; інструменти аналітики (Google Analytics, соціальні метрики) дають можливість відстежувати реакцію аудиторії й коригувати комунікації в режимі реального часу. Раптова зміна локації може викликати питання у клієнтів і партнерів. Тому, треба враховувати та управляти ризиками репутації. Важливо забезпечити прозорість комунікацій: пояснити причини релокації, запевнити у стабільності якості товарів і послуг. Швидка реакція на відгуки та робота з негативом допоможуть уникнути втрати довіри.

Релокація підприємства в умовах воєнних дій, економічних криз або глобальних потрясінь означає обмеження фізичної присутності компанії на новому ринку. У таких обставинах саме онлайн-канали комунікацій і продажу стають головною опорою маркетингової діяльності, адже дозволяють швидко підтримати контакт із клієнтами та зберегти бізнес-процеси. Переміщення виробничих чи офісних

потужностей часто супроводжується розривом традиційних офлайн-зв'язків. Сайт компанії, сторінки в соціальних мережах, електронні розсилки дають змогу миттєво інформувати аудиторію про зміни в діяльності. Онлайн-канали забезпечують оперативний зворотний зв'язок, що важливо для збереження довіри споживачів. Отже, комунікацію з клієнтами повинна бути безперервною. Інтернет-комунікації дозволяють швидко охопити нові географічні ринки без значних витрат на фізичну інфраструктуру. Цифрова реклама (Google Ads, Facebook Ads) дає можливість таргетувати різні аудиторії за місцем проживання, мовою та інтересами. Платформи електронної комерції (маркетплейси, власні інтернет-магазини) забезпечують миттєвий доступ до покупців. Зростає значення інструментів аналітики та автоматизації за допомогою Google Analytics, Power BI, CRM-системи для відстеження поведінки споживачів; e-mail маркетинг, чат-боти, push-сповіщення для персоналізованого контакту; контент-маркетинг і SMM як основа для формування іміджу бренду. Навіть за умов релокації компанія має забезпечити єдиний клієнтський досвід у всіх точках контакту. Тобто повинна бути інтеграція онлайн- і офлайн-каналів (наприклад, замовлення онлайн з отриманням у фізичних пунктах видачі); узгодженість повідомлень у соціальних мережах, на сайті та в рекламних кампаніях. Таким чином, підприємства, що швидко перебудовують маркетингові процеси на користь цифрових каналів, отримують стійку конкурентну перевагу: скорочують час виходу на новий ринок; мінімізують витрати на традиційні точки продажу; краще розуміють нову аудиторію завдяки даним аналітики.

У процесі переїзду компанія стикається з низкою критичних викликів, які впливають на фінансову стійкість, маркетингову політику та довгострокові перспективи. На рис.2 подано основні виклики релокованого бізнесу.

Серед логістичних та операційних викликів, з якими стикається релокований бізнес, слід виділити: перенесення виробництва й обладнання вимагає значних витрат часу та ресурсів; необхідно налагодити нові ланцюги постачання сировини й комплектуючих; потрібна адаптація процесів до місцевої інфраструктури (енергопостачання, транспорт, складування) тощо.

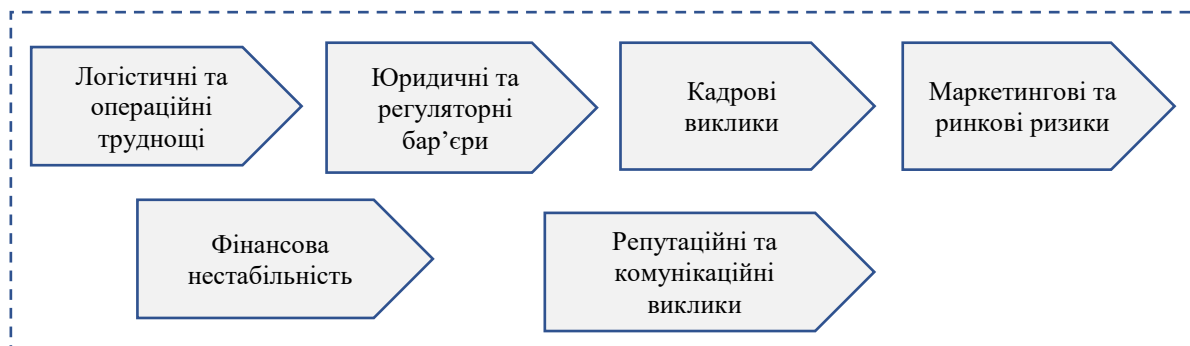


Рис. 2. Основні виклики релокованого бізнесу

Юридичні та регуляторні бар'єри характеризуються тим, що різні регіони або країни мають свої законодавчі вимоги щодо реєстрації бізнесу, оподаткування, трудових відносин, що вимушує релоковані підприємства враховувати це у подальшій своїй діяльності. Виникає потреба у швидкому вивченні нових нормативно-правових умов, що може уповільнити старт діяльності.

Кадрові виклики - частина персоналу може не погодитися на переїзд, що призводить до втрати кваліфікованих кадрів. Необхідно швидко сформувати нову команду, адаптувати її до корпоративної культури та нових умов роботи. Потрібно організувати дистанційні або гібридні формати співпраці.

Маркетингові та ринкові ризики обґрунтовуються зміною цільових ринків із відмінними споживчими звичками та культурними кодами. Виникає потреба у швидкій адаптації бренду й репозиціонуванні продуктів. З'являється необхідність розбудови нових каналів збуту, часто з посиленням ролі онлайн-маркетингу.

Високі початкові витрати на переїзд, оренду нових приміщень, переміщення обладнання свідчать про фінансову нестабільність. Тимчасове зниження обсягів продажу через перехідний період, ризики, пов'язані з валютними коливаннями та новими податковими режимами – показники, що характеризують фінансові виклики релокованих підприємств.

Репутаційні та комунікаційні виклики відображають, що бізнесу потрібно підтримати довіру клієнтів та партнерів, пояснити причини релокації. Необхідно зберегти стабільність бренду, водночас демонструючи готовність до змін.

Виклики релокації підприємства доцільно розглядати як ризики та, водночас, можливості розвитку. Вони пов'язані з факторами економічної мобільності підприємства. Часто виклики мають форс-мажорний характер, що змушують підприємства реагувати на зміни й приймати швидкі рішення щодо своєї діяльності [16]. При цьому, слід зазначити, що регіональна влада відіграє критичну роль у забезпеченні успішної релокації бізнесу, надаючи підтримку в комунікації, координації, логістиці та створенні сприятливого бізнес-середовища [17].

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, релокаційний бізнес має справу з комплексом викликів - від логістичних і фінансових до маркетингових та кадрових. Успішне подолання цих труднощів потребує: стратегічного планування, гнучкого управління ресурсами, активного використання цифрових інструментів маркетингу, налагоджених комунікацій з усіма зацікавленими сторонами. Лише комплексний підхід дозволить не лише вижити в нових умовах, а й перетворити релокацію на можливість для довгострокового розвитку.

Враховуючи вищезазначене, треба підкреслити, що в умовах релокації бізнесу виникає необхідність організації дистанційної роботи маркетингових команд. Для цього доцільно використовувати хмарні сервіси та цифрові платформи, гнучкі методології управління проектами, віртуальні зустрічі з клієнтами та партнерами. При цьому, слід зазначити, що інструменти типу Slack, Microsoft Teams, Google Workspace дають змогу координувати роботу в режимі реального часу, забезпечуючи прозорість процесів. Гнучкі методології управління проектами (Agile, Scrum) підвищують швидкість реагування на зміни в ринковому середовищі. Віртуальні зустрічі з клієнтами та партнерами через Zoom, Google Meet стали звичним форматом ведення переговорів та презентацій.

Отже, можна виділити наступні перспективи та сформулювати такі рекомендації щодо маркетингової дистанційної роботи на релокаційних підприємствах:

1. Інвестиції у цифрову інфраструктуру - від безпечних VPN до автоматизованих систем аналітики – необхідність сьогодення.
2. Розвиток компетенцій персоналу у сфері цифрового маркетингу та віддаленої роботи.
3. Створення гібридних моделей – поєднання дистанційної роботи з періодичними офлайн-зустрічами для підтримки командного духу.
4. Стратегічне партнерство з локальними гравцями на нових ринках, щоб швидше інтегруватися у місцевий бізнес-контекст.

Таким чином, маркетингова діяльність на релокаційних підприємствах потребує швидкого переходу до гнучких, цифровоорієнтованих рішень. Дистанційна робота в маркетингу перестає бути тимчасовим заходом і перетворюється на стратегічну перевагу: вона розширює доступ до талантів, прискорює вихід на нові ринки та забезпечує безперервність комунікацій навіть у кризових умовах. Ефективний маркетинг у релокаційному бізнесі – це поєднання інноваційних технологій, гнучкого управління та глибокого розуміння нових споживчих аудиторій, що відкриває перспективи сталого розвитку навіть у найскладніших економічних обставинах. Перспективними напрямками подальших наукових розвідок є емпірична перевірка ефективності цифрових інструментів, а саме планується здійснити кількісне порівняння результативності різних онлайн-каналів та CRM-систем у період релокації для підприємств різних галузей та масштабів.

### Література

1. Tatoryntseva, Y., Pushkar, O., Druhova, O., Osypova, S., Makarenko, A., & Mordovtsev, O. (2022). Economic evaluation of digital marketing management at the enterprise . *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13 (116)), 24-30. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.254485>
2. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Міжн. наук. журн. «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551>
3. Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 499–504. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504>
4. Сичова, О., Осипенко, Н., & Петрішина, Т. (2023). Цифровий маркетинг як інструмент сталого розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-32>
5. Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. № 3. Т. 31. С. 185–190. URL: [http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_2/33.pdf](http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf)
6. Мережко В., Іванченко Г. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>
7. Якимова Л. Особливості релокації бізнесу у воєнний час: досвід українських підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 2024, №5, с. 214–229. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229>
8. Родіонов, С. О. (2022). Internet marketing in ukraine: modern trends and tools. *Journal of Strategic Economic Research*, (3), 110–118. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.11>
9. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: Wiley, 2017.
10. Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z. J. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 2015, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
11. Rishi N. Crisis-driven innovations in marketing. *Journal of Business Research*, 2024, 162, 113973. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113973>

12. Pauwels K., Wang Y. Marketing innovations during a global crisis: typologies and practices during COVID-19. *Journal of Business Research*, 2020, 116, 209–219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>
13. Майже 8 тисяч бізнесів переїхали в інші регіони у 2025 році. Дані Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025>
14. Дацишин М. Релокація підприємств у західні регіони України: що важливо знати громадам, які хочуть їх прийняти? Підтримка децентралізації в Україні. URL: [https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/04/business\\_relocation.pdf](https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/04/business_relocation.pdf)
15. Бубенець, І. Г., Олініченко, К. С., & Христенко, С. С. (2025). Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>
16. Васильців, Т., & Виговський, О. (2023). Методико-прикладні положення економічної мобільності як умови забезпечення економічної безпеки підприємств у кризових умовах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 322(5), 152–156. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-25>
17. Панченко В.А., Грабчук І.Л. Виклики релокації бізнесу: регуляторний та обліковий виміри. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6. С. 246–252. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-246-252>

### References

1. Tataryntseva, Y., Pushkar, O., Druhova, O., Osypova, S., Makarenko, A., & Mordovtsev, O. (2022). Economic evaluation of digital marketing management at the enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13 (116)), 24–30. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.254485>
2. Zerkal, A. V., & Balabukha, K. Ye. (2023). Marketynh pid chas voiennoho stanu: pobudova kanaliv komunikatsii ta transformatsiia biznesu [Marketing during martial law: building communication channels and transforming business]. *Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky*, 1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551>
3. Chepeliuk, M. I. (2025). Marketynhovi stratehii v umovakh voiennoho stanu: adaptatsiia biznesu do novykh realii [Marketing strategies under martial law: adaptation of business to new realities]. *Business Inform*, 6, 499–504. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504>
4. Sychova, O., Osypenko, N., & Petrishyna, T. (2023). Tsyfrovyy marketynh yak instrument staloho rozvytku biznesu [Digital marketing as a tool for sustainable business development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-32>
5. Ivanchenko, N., Kudrytska, Zh., & Rekachynska, K. (2020). Biznes-modeli v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Business models in the conditions of digital transformations]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, 31(3), 185–190. [http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_2/33.pdf](http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf)
6. Merezko, V., & Ivanchenko, H. (2023). Osnovni etapy formuvannia stratehii relokatsii pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Main stages of forming a business relocation strategy under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>
7. Yakymova, L. (2024). Osoblyvosti relokatsii biznesu u voiennyi chas: dosvid ukrainskykh pidpriemstv [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>
8. Rodionov, S. O. (2022). Internet marketing in Ukraine: modern trends and tools. *Journal of Strategic Economic Research*, 3, 110–118. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.11>
9. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: Wiley.
10. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
11. Rishi, N. (2024). Crisis-driven innovations in marketing. *Journal of Business Research*, 162, 113973. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113973>
12. Pauwels, K., & Wang, Y. (2020). Marketing innovations during a global crisis: typologies and practices during COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 209–219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>
13. Opendatabot (2025). Maizhe 8 tysiach biznesiv pereikhaly v inshi rehiony u 2025 rotsi [Almost 8,000 businesses relocated to other regions in 2025]. Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025>
14. Datsyshyn, M. (2022). Relokatsiia pidpriemstv u zachidni rehiony Ukrainy: shcho vazhlyvo znaty hromadam, yaki khochut yikh pryiniaty? [Business relocation to western regions of Ukraine: what communities should know?]. *Podtrymka detsentralizatsii v Ukraini*. Available at: [https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/04/business\\_relocation.pdf](https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/04/business_relocation.pdf)
15. Bubenets, I. H., Olinichenko, K. S., & Khrystenko, S. S. (2025). Marketynhova diialnist pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii: praktychnyi aspekt [Marketing activities of enterprises in the context of digitalization: practical aspect]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, 17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>
16. Vasylytsiv, T., & Vyhovskiy, O. (2023). Metodyko-prykładni polozhennia ekonomichnoi mobilnosti yak umovy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv u kryzovykh umovakh [Methodological and applied principles of economic mobility as a condition for ensuring economic security of enterprises in crisis conditions]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 322(5), 152–156. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-25>
17. Panchenko, V. A., & Hrabchuk, I. L. (2024). Vykylyk relokatsii biznesu: rehuliatorni ta oblikovi vymiry [Challenges of business relocation: regulatory and accounting dimensions]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 6, 246–252. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-246-252>