

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-11>

УДК 658.8:005.95/.96:005.44

УС Марина

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0002-4849-0331>e-mail: inna@gmail.com

ІНТЕГРАЦІЯ HR-МАРКЕТИНГУ ТА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЦЕСІ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ОРГАНІЗАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД

У статті досліджено організаційно-аналітичні аспекти інтеграції HR-маркетингу та маркетингових комунікацій у процесі релокації підприємств. Розглянуто роль HR-маркетингу у формуванні бренду роботодавця, мотивації та утриманні персоналу, а також значення маркетингових комунікацій для координації внутрішніх і зовнішніх процесів. Запропоновано інтегровану організаційно-аналітичну модель та 3C-model: Communication–Coordination–Culture, що забезпечують ефективний обмін інформацією, узгодженість корпоративної культури та стабільність бізнесу під час релокації. Результати дослідження можуть використовуватися для підвищення ефективності маркетингової діяльності та управління персоналом у трансформаційних умовах.

Ключові слова: маркетингова діяльність, HR-маркетинг, організація маркетингових комунікацій, релокація підприємства, організаційне та аналітичне забезпечення, бренд роботодавця, корпоративна культура, залучення персоналу.

US Maryna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

INTEGRATION OF HR-MARKETING AND THE SYSTEM OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE PROCESS OF ENTERPRISE RELOCATION: AN ORGANIZATIONAL AND ANALYTICAL APPROACH

The article investigates the organizational and analytical aspects of integrating HR marketing and marketing communications in the enterprise relocation process. In the context of Ukraine's full-scale war, many companies are forced to relocate their production facilities and offices, which significantly affects marketing activities, internal and external communication, and human resource management. The study emphasizes that successful relocation requires the alignment of internal communications with external marketing strategies, ensuring employee engagement, maintaining brand reputation, and preserving operational stability. The research provides a theoretical and analytical overview of HR marketing as a tool for employer branding, staff motivation, and talent retention during organizational transformation. It analyzes the role of marketing communications in coordinating interactions between internal departments, clients, partners, and local communities. The paper proposes an integrated organizational-analytical model (3C-model: Communication–Coordination–Culture) for ensuring effective information flows and consistent corporate culture in relocated enterprises. The study is based on an analysis of recent Ukrainian and international publications, including research on employee satisfaction, government support mechanisms, and strategic marketing adaptation during relocation. The findings demonstrate that HR marketing and coordinated communication systems are critical for enterprise resilience, competitiveness, and employee loyalty during periods of significant operational change. The article contributes to the theoretical understanding of integrated marketing and HR strategies and provides practical recommendations for enterprises undergoing relocation, highlighting the importance of analytics, organizational coordination, and strategic employer branding in ensuring sustainable business performance.

Keywords: HR marketing, marketing communications, enterprise relocation, organizational and analytical support, employer branding, corporate communication strategy, employee engagement, business transformation.

Стаття надійшла до редакції / Received 20.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 23.09.2025

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

Сучасні умови функціонування бізнесу в Україні, позначені війною, економічними та логістичними викликами, зумовили масштабні процеси релокації підприємств та інших суб'єктів господарювання. Релокація не лише передбачає перенесення виробничих потужностей, а й глибоку трансформацію маркетингової діяльності, зокрема організації маркетингових комунікацій та управління персоналом. У цих умовах набуває особливої ваги інтеграція HR-маркетингу в систему маркетингових комунікацій підприємства, що сприяє підтриманню бренду роботодавця, залученню кваліфікованих кадрів і забезпеченню стабільності бізнесу під час змін (Плашук Л. [1]; Попенко Н., Шевченко К. [2]; Кравчук О.І. та співавт. [3]; Джулай М. та співавт. [5]; Алексеевої К. та співавт. [6]; Шортленд С. [7]; Грегори Р. та співавт. [8]; Котлер Ф., Келлер К.Л. [4]).

Водночас, релокація створює нові виклики для управління підприємством, оскільки змінюється не тільки територіальна база, а й логістичні, кадрові та комунікаційні процеси. Це ставить завдання перед науковцями та практиками щодо розробки ефективних моделей організаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності, здатних адаптуватися до швидкоплинних умов ринку. Особливо актуальною є

потреба у системному підході, який інтегрує HR-маркетинг і маркетингові комунікації, що дозволяє забезпечити комплексну координацію внутрішніх і зовнішніх процесів, оптимізацію взаємодії з персоналом та підтримку стабільних бізнес-показників.

Таким чином, дослідження проблеми релокації підприємств та її впливу на маркетингову діяльність має не лише теоретичне, а й практичне значення. Воно спрямоване на вироблення ефективних інструментів організаційно-аналітичного управління, здатних підвищити адаптивність компанії, оптимізувати комунікаційні процеси та зміцнити позиції підприємства на ринку навіть у кризових умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика релокації підприємств в умовах воєнного стану та трансформаційної економіки привертає все більшу увагу науковців і практиків. Дослідники (як вчені, так і практики) зазначають, що переміщення бізнесу не обмежується суто логістичними або організаційними питаннями, а супроводжується суттєвими змінами у маркетинговій діяльності, комунікаційній політиці та управлінні персоналом.

Зокрема, у роботі Алексєєвої К. та співавт. [6] проаналізовано державні механізми підтримки релокації бізнесу в Україні та роль комунікаційних інструментів у забезпеченні координації між підприємствами, місцевими громадами й урядовими структурами. Дослідники підкреслюють важливість інтегрованого підходу, який поєднує економічні, управлінські та маркетингові аспекти для мінімізації ризиків переміщення бізнесу.

Питання маркетингової адаптації у процесі релокації докладно досліджує Плащук Л. [1], яка визначає ключові напрями перебудови маркетингової стратегії підприємств з урахуванням нових ринкових умов, споживчих настроїв та конкурентного середовища. Аналогічну увагу до аналітичних аспектів управління маркетинговими комунікаціями приділяють Попенко Н., Шевченко К. [2], наголошуючи на важливості розбудови інформаційно-аналітичної системи для прийняття управлінських рішень у період трансформацій.

У наукових працях, присвячених HR-маркетингу, Кравчук О.І. та співавт. [3] визначають його як ключовий інструмент формування конкурентоспроможності підприємства, що забезпечує взаємозв'язок між брендом роботодавця та рівнем залученості персоналу. Джулай М. та співавт. розглядають у своїй роботі [5] адаптацію бренду роботодавця українських компаній під час повномасштабної війни, підкреслюючи необхідність культурної адаптації комунікацій та збереження ціннісної єдності колективу у процесі релокації.

Дослідження Грегорі Р. та співавт. [8] підтверджує, що успішність релокації підприємств значною мірою залежить від задоволеності працівників і якості внутрішніх комунікацій, тоді як Шортленд С. [7] робить акцент на стратегічному значенні бренду роботодавця у міжнародних процесах переміщення компаній. Ці науковці доводять, що HR-маркетинг може виступати чинником збереження кадрового потенціалу та зниження соціальних ризиків релокації.

У наукових працях Котлера Ф. і Келлера К.Л. [4], а також Армстронга Г. і Котлера П. [9] визначено концептуальні засади маркетингової діяльності, які залишаються базою для формування сучасних моделей маркетингових комунікацій у кризових умовах. У цьому контексті Воронкова В. та співавт. [12] аналізують аналітичні технології управління маркетинговими комунікаціями, наголошуючи на їх ролі у підвищенні гнучкості системи прийняття рішень і адаптації до нестабільного середовища.

Значну увагу інноваційному підходу до управління підприємствами під час релокації приділяють Сало Я., Орловська С. [11], які доводять, що впровадження маркетингових інновацій дозволяє сформувати конкурентні переваги навіть у період просторової та організаційної нестабільності. Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. [10] досліджують зміни споживчої поведінки в умовах цифрової трансформації комунікацій, що також безпосередньо впливає на ефективність маркетингової політики релокованих компаній.

Таким чином, узагальнення наукових поглядів свідчить про високий рівень дослідженості окремих аспектів релокації, HR-маркетингу та маркетингових комунікацій.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значний прогрес у дослідженнях релокації підприємств, організації маркетингових комунікацій та HR-маркетингу, сучасна наукова література демонструє низку невіршених питань, що визначають наукову новизну даного дослідження. По-перше, відсутні комплексні підходи до інтеграції HR-маркетингу та системи маркетингових комунікацій у процесі релокації підприємства, що дозволили б забезпечити послідовність управлінських рішень, адаптивність організаційних структур і ефективність взаємодії з персоналом та ринком.

По-друге, недостатньо розроблені методологічні підходи до організаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності в умовах зміни територіальної бази компанії. Більшість досліджень фокусуються на окремих аспектах — державній підтримці, цифрових інструментах або окремих HR-практиках — проте не пропонують системної моделі, що об'єднувала б ці елементи у єдину стратегію.

По-третє, бракує практичних рекомендацій щодо оціночних критеріїв ефективності інтегрованих маркетингових і HR-комунікацій у процесі релокації. Це ускладнює визначення конкретних результатів

трансформації маркетингової діяльності та вимірювання її впливу на стійкість підприємства, збереження кадрового потенціалу та підтримку ринкових позицій.

Отже, стаття присвячена формуванню організаційно-аналітичного підходу до інтеграції HR-маркетингу та маркетингових комунікацій у процесі релокації підприємства, що дозволяє системно вирішити виявлені наукові прогалини та запропонувати практичні інструменти підвищення ефективності маркетингової діяльності в умовах трансформації та просторових змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні організаційно-аналітичних засад інтеграції HR-маркетингу та системи маркетингових комунікацій у процесі релокації підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: узагальнити теоретичні підходи до інтеграції HR-маркетингу та маркетингових комунікацій; дослідити особливості маркетингової діяльності підприємств у контексті релокації; визначити роль маркетингових комунікацій і можливості HR-маркетингу в успішній трансформації маркетингової діяльності; розробити організаційно-аналітичну модель інтеграції комунікаційних процесів у системі релокованого бізнесу.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод системного аналізу застосовано для виявлення взаємозв'язків між HR-маркетингом і маркетинговими комунікаціями в умовах релокації підприємств. Методи аналізу та синтезу використано для узагальнення теоретичних підходів до інтеграції комунікаційних процесів і формування концептуальної основи дослідження. Структурно-функціональний метод дозволив визначити елементи, функції та механізми взаємодії підсистем HR-маркетингу та маркетингових комунікацій у запропонованих моделях. Метод моделювання застосовано для розробки інтегрованої організаційно-аналітичної моделі та 3C-model (Communication–Coordination–Culture), які забезпечують систематизацію та візуалізацію комунікаційних процесів під час релокації. Компаративний аналіз використано для порівняння різних підходів до організації маркетингової діяльності та управління персоналом у трансформаційних умовах. Методи узагальнення та абстрагування дозволили сформулювати теоретичні висновки та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інтеграції HR-маркетингу та маркетингових комунікацій. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, результати емпіричних досліджень релокованих підприємств, а також матеріали міжнародних організацій щодо практики бізнес-релокації в умовах кризових ситуацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні умови функціонування бізнесу в Україні, відзначені військовими, економічними, політичними та логістичними викликами, зумовлюють не лише фізичну релокацію підприємств, а й глибоку трансформацію маркетингової діяльності, що охоплює організацію комунікаційних процесів, управління персоналом та підтримку корпоративної культури. У таких умовах інтеграція HR-маркетингу та маркетингових комунікацій набуває критичного значення, оскільки вона забезпечує узгодженість стратегій, стабільність персоналу та ефективну взаємодію з ринком. Дослідження Плацук Л. [1] та Попенко Н., Шевченко К. [2] підкреслюють, що релокація підприємств передбачає не лише переміщення виробничих потужностей, а й координацію внутрішніх та зовнішніх комунікацій, що сприяє швидкій адаптації бізнес-процесів до нових умов. Який би вид релокації: повна (передбачає переміщення всіх виробничих потужностей, ресурсів та працівників на нове місце), часткова (включає переміщення лише частини виробничих потужностей або окремих структурних підрозділів) або змішана (відкриття нового підрозділу компанії в безпечному місці, куди переїжджає частина персоналу) не розглядався, комунікації в цих процесах грають ключову роль, без налагодження циркулювання інформації, налагодження спілкування та взаємодії не обійтися.

Маркетингові комунікації у процесі релокації виконують комплекс функцій, які забезпечують ефективну організацію підприємницької діяльності. Зокрема, вони виконують інформаційну функцію, забезпечуючи своєчасне інформування внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів щодо змін у роботі підприємства, координаційну функцію, яка дозволяє узгоджувати дії структурних підрозділів та інтегрувати HR- і маркетингові процеси, а також аналітичну функцію, що передбачає моніторинг ефективності комунікацій та використання ключових показників ефективності (KPI) для оперативного прийняття управлінських рішень (Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. [10]; Воронкова В. та співавт. [12]; Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. [13]). Саме ефективна організація комунікацій дозволяє підтримувати ринкові позиції підприємства та мінімізувати негативний вплив релокації на бізнес-процеси.

HR-маркетинг виступає стратегічним інструментом для збереження та розвитку кадрового потенціалу, підтримки корпоративної культури і мотивації персоналу. Використання HR-маркетингових практик дозволяє зменшити втрати ключових співробітників, забезпечити швидку адаптацію персоналу до нових умов та підтримати цінності підприємств, компанії та організацій. Інтеграція HR-маркетингу з маркетинговими комунікаціями створює синергію між внутрішньою корпоративною культурою та зовнішнім ринком, що підвищує ефективність управлінських рішень і стабільність підприємства під час трансформацій [3; 5; 7; 8].

На основі аналізу наукової літератури таких вчених як: Попенко Н., Шевченко К. [2]; Кравчук О.І. та співавт. [3]; Воронкова В. та співавт. [12]; Сало Я., Орловська С. [11] та практичного досвіду пропонується інтегрована організаційно-аналітична модель, яка передбачає комплексне забезпечення маркетингової діяльності під час релокації підприємств. Вона включає стратегічне планування комунікацій і HR-процесів, аналітичне забезпечення через моніторинг KPI, організацію внутрішніх і зовнішніх каналів комунікацій, розробку стратегій залучення, утримання та мотивації персоналу, а також оцінку ефективності інтеграції. Таке комплексне забезпечення дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов та підтримувати стабільність бізнес-процесів.

Для системного оцінювання ефективності інтеграції HR-маркетингу та маркетингових комунікацій пропонується система KPI, яка включає кількісні та якісні показники, що відображають результати взаємодії підрозділів і ефективність трансформаційних процесів. До основних KPI належать:

1. Рівень утримання ключових співробітників – визначається як відсоток співробітників, що залишилися на підприємстві протягом визначеного періоду після релокації, порівняно із загальною чисельністю критичного персоналу.
2. Швидкість адаптації персоналу – оцінюється за середнім часом, необхідним для виходу на ефективний рівень продуктивності у нових умовах, вимірюється за внутрішніми оцінками керівників та анкетуванням співробітників.
3. Ефективність внутрішніх комунікацій – відображає швидкість реагування на запити персоналу, охоплення інформаційними каналами та рівень розуміння корпоративних змін, визначається через опитування та аналіз внутрішніх систем комунікації.
4. Охоплення зовнішніх комунікаційних кампаній – кількість контактів з цільовою аудиторією, частка залучених клієнтів або партнерів, оцінюється через аналітичні платформи та CRM-системи.
5. Задоволеність персоналу та стейкхолдерів – вимірюється за допомогою регулярних опитувань, фокус-груп та аналітики соціальних медіа, показує рівень сприйняття інформації та інтеграції процесів.
6. Продуктивність підрозділів, залучених до релокаційних процесів – оцінюється через виконання планових завдань, дотримання термінів та досягнення встановлених цілей, визначається через внутрішні управлінські звіти.

Для оцінювання ефективності інтеграції HR-маркетингу та маркетингових комунікацій вбачається доцільним поєднувати кількісні та якісні критерії. До запропонованої системи показників пропонується віднести: індекс задоволеності персоналу (ESI), рівень залученості працівників (Employee Engagement Rate), індекс лояльності клієнтів (NPS), частка позитивних комунікацій у медіапросторі, рівень впізнаваності бренду (Brand Awareness Index), а також коефіцієнт ефективності внутрішніх комунікацій (Internal Communication Efficiency Index). Систематичний моніторинг цих метрик забезпечує керівництву можливість здійснювати управління на основі аналітики, виявляти слабкі місця у процесах адаптації та підвищувати загальну стійкість підприємства [10; 11; 14].

Використання запропонованої системи показників ефективності дозволяє менеджменту оперативно коригувати процеси, визначати вузькі місця у взаємодії між HR та маркетинговими підрозділами, оцінювати ефективність комунікаційних стратегій і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід підвищує прозорість процесів, забезпечує безперервний моніторинг результатів інтеграції і створює основу для науково обґрунтованого управління трансформацією підприємства.

Узагальнюючи, варто підкреслити, що саме інтеграція HR-маркетингу та системи маркетингових комунікацій створює ефект синергії, який проявляється на двох рівнях. Внутрішня синергія формується через персонал – за рахунок підвищення залученості, мотивації та відчуття причетності до спільної мети. Зовнішня синергія реалізується через бренд підприємства – зміцнення його репутації, довіри споживачів і соціальної легітимності. Таким чином, інтеграція цих двох напрямів стає не лише інструментом адаптації у період релокації, а й стратегічним чинником довгострокового розвитку та стійкості бізнесу.

Особливу увагу у цьому контексті заслуговує 3C-model (Communication–Coordination–Culture або в перекладі з англійської мови Комунікація-Координація-Культура), яка виступає як окрема концептуальна рамка для практичної реалізації інтеграції HR-маркетингу та маркетингових комунікацій. Вона базується на узагальненні сучасних підходів до управління комунікаціями, координацією дій та корпоративною культурою в умовах трансформаційних процесів [14].

Сутність запропоновано організаційно-аналітичної моделі інтеграції комунікаційних процесів у системі релокованого бізнесу, що ґрунтується на концепції 3C-model, полягає у гармонійному поєднанні трьох взаємопов'язаних складників:

Communication – забезпечення двосторонньої прозорості взаємодії між стейкхолдерами;

Coordination – узгодження внутрішніх і зовнішніх комунікаційних потоків;

Culture – підтримання спільних цінностей, які формують соціальний капітал організації.

Елемент Communication забезпечує прозорі канали обміну інформацією та своєчасне інформування персоналу і зовнішніх стейкхолдерів.

Складник Coordination передбачає синхронізацію дій HR та маркетингових підрозділів, оптимізацію управлінських рішень та оперативну адаптацію бізнес-процесів.

Елемент Culture відповідає за підтримку корпоративних цінностей, формує адаптивність персоналу і сприяє стабільності підприємства під час змін [7; 8; 14]. Використання цієї моделі дозволяє деталізувати практичні аспекти інтеграції, підвищує ефективність управлінських рішень та адаптивність підприємства в процесі релокації.

Основні елементи запропонованих моделей (інтегрованої організаційно-аналітичної та 3С) та їх призначення відображено у табл. 1. Розроблено автором на основі опрацювання та доповнення джерел [2-14].

Таблиця 1

Структурні елементи інтегрованої моделі та 3С-моделі

№	Елемент	Основні завдання	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
1	Стратегічне планування	Узгодження цілей HR та маркетингу	Планування комунікаційних кампаній, координаційні наради	Узгодженість дій, прозорість інформації
2	Аналітичне забезпечення	Оцінювання KPI	Моніторинг цифрових платформ, аналіз даних	Своєчасна корекція процесів, оперативність управління
3	HR-маркетинг	Залучення, утримання, адаптація персоналу	Корпоративні програми, мотиваційні стратегії	Збереження кадрового потенціалу, адаптація персоналу
4	Маркетингові комунікації	Внутрішні та зовнішні канали	Електронна пошта, соціальні мережі, внутрішні платформи	Підтримка ринкових позицій, прозорість процесів
5	3C-model Communication, Coordination, Culture	Комунікація, координація, формування підтримка корпоративної культури	Практичні рекомендації для інтеграції	Системність інтеграції, оперативність, адаптивність персоналу

Застосування інтегрованої організаційно-аналітичної моделі управління маркетинговими комунікаціями у процесі релокації підприємства передбачає поєднання структурно-функціональних і поведінкових підходів. Запропонована 3C-model (Communication–Coordination–Culture) виступає концептуальною рамкою, що дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, ефективну комунікацію між підрозділами та підтримку корпоративної культури у нових умовах функціонування бізнесу [6; 9; 12]. Вона ґрунтується на розумінні того, що успішна релокація залежить не лише від логістики чи фінансової стратегії, а передусім від збереження довіри, мотивації персоналу та послідовності брендових цінностей у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного аналізу визначено, що сучасні умови функціонування бізнесу в Україні, тісно пов'язані з військовими, економічними та логістичними викликами, зумовлюють необхідність комплексної трансформації маркетингової діяльності підприємств під час релокації. Основним висновком дослідження є те, що інтеграція HR-маркетингу та маркетингових комунікацій виступає стратегічним інструментом забезпечення стабільності бізнес-процесів, узгодженості управлінських рішень і підтримки корпоративної культури. Проведене дослідження дозволило комплексно обґрунтувати теоретичні та практичні засади інтеграції HR-маркетингу та системи маркетингових комунікацій у процесі релокації підприємств.

Доведено, що HR-маркетинг виконує функцію системного посередника між організаційною культурою та ринковими комунікаціями. Його завдання – не лише формування іміджу роботодавця, а й створення ціннісного середовища для персоналу, що особливо важливо під час переміщення підприємства в інше регіональне середовище. Цей аспект тісно пов'язаний із побудовою внутрішніх каналів комунікацій, які забезпечують узгодженість дій між підрозділами, адаптацію співробітників і збереження корпоративної ідентичності. При цьому маркетингові комунікації у процесі релокації трансформуються у гнучку багаторівневу систему, що забезпечує ефективну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами – клієнтами, партнерами, місцевими громадами та державними структурами.

На основі координації дій між HR та маркетинговими підрозділами забезпечується ефективне управління персоналом, підвищується адаптивність співробітників і зменшуються ризики втрати ключових кадрів. Маркетингові комунікації при цьому виконують інформаційну, координаційну та аналітичну функції, що дозволяє підтримувати ринкові позиції підприємства і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання HR-маркетингових практик сприяє мотивації та залученню персоналу, а також підтримці корпоративної культури під час трансформаційних процесів.

Окремо було запропоновано використання 3C-model (Communication–Coordination–Culture) як концепцію та підґрунття для інтеграції HR-маркетингу та маркетингових комунікацій у процесі релокації. Ця модель дозволяє деталізувати механізми взаємодії між підрозділами, підвищити ефективність управлінських

рішень та адаптивність підприємства. Елементи Communication, Coordination та Culture забезпечують прозорі канали комунікацій, синхронізацію дій між підрозділами та підтримку корпоративної культури, що сприяє збереженню стабільності бізнес-процесів і персоналу під час змін.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні методичних рекомендацій щодо цифрової інтеграції HR-комунікацій у релокованих структурах, розвитку інтегрованих підходів до оцінювання ефективності HR-маркетингу та маркетингових комунікацій у процесі релокації підприємств. Додатково перспективним напрямком є дослідження впливу різних моделей корпоративної культури на ефективність інтеграції HR та маркетингових комунікацій, а також аналіз специфіки трансформації маркетингової діяльності у різних галузях економіки під час релокації.

Література

1. Плащук Л. Посібник з релокації підприємств: покроковий план дій підприємств з релокації. USAID "Економічна підтримка України", 2022. 25 с.
2. Попенко Н., Шевченко К. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-19
3. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-9-04-03
4. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.
5. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. Т. 6, № 47. С. 433–446. DOI: 10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908
6. Alekseyeva K., Maletych M., Ptashchenko O., Baranova O., Buryk Z. Government response on Russian war in Ukraine: Relocating business. Problems and Perspectives in Management. 2024. Vol. 22(3). P. 287–302. DOI: 10.21511/ppm.22(3).2024.23
7. Shortland S. Employer as a strategic asset in relocation processes. Relocate Magazine. 2018. URL: <https://www.relocatemagazine.com/international-assignments-au18-employer-branding-a-relocation-revolution-shortland> (дата звернення: 20.10.2025).
8. Gregory R., Lombard J. R., Seifert B. Impact of headquarters relocation on the operating performance of the firm. Economic Development Quarterly. 2005. Vol. 19(3). P. 260–270.
9. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction. 15th ed. Pearson, 2023. 736 p.
10. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Цифрові маркетингові комунікації в Україні в аспекті готовності споживачів. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6, № 1. С. 6–20.
11. Сало Я., Орловська С. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. Економіка та суспільство. 2024. № 64.
12. Воронкова В., Нікітенко В., Метеленко Н. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. Humanities Studies. 2023. Вип. 14(91). С. 77–96.
13. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing. 1988. Vol. 64(1). P. 12–40.
14. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness, 1999. 384 p.

References

1. Plashchuk, L. (2022). Posibnyk z relokatsii pidpriemstv: pokrokovyi plan dii pidpriemstv z relokatsii [Enterprise Relocation Guide: Step-by-Step Action Plan for Enterprise Relocation]. USAID "Economic Support to Ukraine", 25 p. [in Ukrainian]
2. Popenko, N., & Shevchenko, K. (2024). Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky ta napriamy vplyvu na kupivelnu povedinku [Marketing communications in wartime: challenges and directions of influence on purchasing behavior]. Ekonomika ta suspilstvo, 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-19 [in Ukrainian]
3. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Potoskuieva, A. D. (2023). Tsyfrovii tekhnolohii HR marketynhu [Digital technologies of HR marketing]. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia, 9. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-9-04-03 [in Ukrainian]
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education, 832 p.
5. Dzhulai, M., Sychova, A., Bezus, A., & Sychova, N. (2022). Stratehiia rozvytku brendu robotodavtsia pid chas viiny ta v povoiennyi chas [Strategy for the development of the employer brand during the war and in the post-war period]. Financial and credit activity problems of theory and practice, 6(47), 433–446. DOI: 10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908 [in Ukrainian]
6. Alekseyeva, K., Maletych, M., Ptashchenko, O., Baranova, O., & Buryk, Z. (2024). Government response on Russian war in Ukraine: Relocating business. Problems and Perspectives in Management, 22(3), 287–302. DOI: 10.21511/ppm.22(3).2024.23
7. Shortland, S. (2018). Employer as a strategic asset in relocation processes. Relocate Magazine. Retrieved from <https://www.relocatemagazine.com/international-assignments-au18-employer-branding-a-relocation-revolution-shortland>
8. Gregory, R., Lombard, J. R., & Seifert, B. (2005). Impact of headquarters relocation on the operating performance of the firm. Economic Development Quarterly, 19(3), 260–270.
9. Armstrong, G., & Kotler, P. (2023). Marketing: An Introduction (15th ed.). Pearson, 736 p.
10. Hlinenko, L. K., & Dainovskiy, Yu. A. (2022). Tsyfrovii marketynhovi komunikatsii v Ukraini v aspekti hotovnosti spozhyvachiv [Digital marketing communications in Ukraine in the aspect of consumer readiness]. Marketynh i tsyfrovii tekhnolohii, 6(1), 6–20. [in Ukrainian]
11. Salo, Ya., & Orlovska, S. (2024). Marketynhovi komunikatsii v umovakh voiennoho periodu: zminy ta osoblyvosti [Marketing communications in wartime: changes and features]. Ekonomika ta suspilstvo, 64. [in Ukrainian]
12. Voronkova, V., Nikitenko, V., & Metelenko, N. (2023). Kontseptsiiia tsyfrovoho marketynhu 4.0: evoliutsiia, kharakterystyka, typolohiia [The concept of digital marketing 4.0: evolution, characteristics, typology]. Humanities Studies, 14(91), 77–96. [in Ukrainian]
13. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.
14. Drucker, P. (1999). Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness, 384 p.