

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

БОДЕНКО АНДРІЙ ІВАНОВИЧ

УДК 338.12.017

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ОРГАНІЗАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В**  
**СФЕРІ МАРКЕТИНГУ ПРИ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Андрій БОДЕНКО  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Гриневич Люмдила Володимирівна, доктор економічних  
наук, професор

*Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації*  
*Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055. \_\_*  
*Доктор економічних наук, професор \_\_\_\_\_*

Харків – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Боденко А.І.* Організація дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг», галузь знань 07 «Управління та адміністрування». – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2026.

Роботу присвячено узагальненню і розвитку теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств.

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними трансформаціями економічного середовища, активізацією процесів цифровізації, поширенням платформеної економіки, а також масштабними процесами релокації українських підприємств в умовах воєнного стану. За таких умов забезпечення безперервності маркетингової діяльності, підтримання ефективних комунікацій зі споживачами та адаптація систем управління до дистанційного формату роботи набувають визначального значення для збереження конкурентоспроможності підприємств. Особливої актуальності набуває формування науково обґрунтованих підходів до організації дистанційної роботи в сфері маркетингу, здатних забезпечити ефективність діяльності підприємств у кризових та посткризових умовах.

У першому розділі дисертаційної роботи досліджено теоретико-правові засади організації дистанційної роботи в маркетинговій діяльності релокованих підприємств. Проведено систематизацію наукових підходів до трактування сутності дистанційної роботи, визначено її місце в системі сучасних соціально-економічних відносин та обґрунтовано роль цифрових технологій у забезпеченні функціонування маркетингових процесів. Установлено, що дистанційна робота є результатом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, зміни структури зайнятості, глобалізації ринків та необхідності забезпечення

безперервності діяльності підприємств в умовах кризових викликів. Доведено, що для релокованих підприємств дистанційна робота трансформується з тимчасового механізму адаптації у стратегічний інструмент управління маркетинговою діяльністю.

У процесі дослідження уточнено сутність поняття «дистанційна робота в сфері маркетингу при релокації підприємств», яку визначено як форму організації праці, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій та забезпечує взаємодію між працівниками, керівництвом і споживачами незалежно від їх територіального розташування. Розкрито особливості моделей дистанційної роботи, визначено основні переваги, ризики та обмеження її застосування в маркетинговій діяльності. Систематизовано фактори впливу на організацію дистанційної роботи, серед яких виокремлено технологічні, соціально-економічні, організаційні, культурні та безпекові чинники. Практична цінність отриманих результатів ([https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-148-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-148-159), <https://ndc-ipr.org/publications/?page=3>) полягає у можливості використання сформованого теоретичного підґрунтя для розроблення корпоративних політик дистанційної роботи, адаптації систем управління персоналом та формування механізмів цифрової взаємодії на релокованих підприємствах.

У другому розділі дисертаційної роботи проведено аналіз сучасного стану організації дистанційної роботи в сфері маркетингу на релокованих підприємствах. Досліджено динаміку релокаційних процесів в Україні у 2021–2025 роках та встановлено, що релокація підприємств поступово трансформувалася із вимушеного кризового заходу у стратегічний інструмент забезпечення адаптивності бізнесу до умов воєнної нестабільності. Визначено, що ключовим фактором підтримання діяльності релокованих підприємств стала цифровізація управлінських і маркетингових процесів, яка забезпечила безперервність комунікацій, підтримання клієнтських зв'язків та збереження ринкових позицій.

Установлено, що найбільш високий рівень адаптивності до умов дистанційної роботи продемонстрували підприємства сфери цифрових послуг, маркетингу, ІТ та електронної комерції, де використання цифрових платформ, CRM-систем та омніканальних комунікацій забезпечило підтримання операційної діяльності. Водночас визначено основні ризики організації дистанційної роботи, (<https://doi.org/10.5281/zenodo.17127313>), серед яких інформаційна вразливість, ускладнення внутрішньої координації, зниження рівня корпоративної взаємодії, психологічне навантаження персоналу та проблеми адаптації до нових умов функціонування.

У роботі удосконалено теоретико-методичний підхід до розширення каналів комунікації релокованих підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на омніканальному підході (<https://doi.org/10.32782/bses.98-24>), врахуванні культурно-географічних особливостей та використанні ТАМ-аналізу для оцінювання ефективності цифрової взаємодії зі споживачами. Це дозволило сформуванню інструментарій визначення пріоритетних каналів комунікації та підвищити ефективність взаємодії підприємств із цільовими аудиторіями в умовах просторової дезінтеграції. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості підвищення результативності маркетингових комунікацій, забезпечення персоналізації взаємодії зі споживачами та зміцнення конкурентних позицій релокованих підприємств ([https://mr.khmn.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/zbirnyk-tez\\_ki\\_2024.pdf](https://mr.khmn.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/zbirnyk-tez_ki_2024.pdf)).

У межах дослідження також удосконалено аналітичне забезпечення ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств. Запропонований підхід базується на використанні експертного аналізу факторів зовнішнього середовища та оцінюванні впливу цифрових, організаційних і комунікаційних ризиків на ефективність маркетингової діяльності. Це дозволило систематизувати ключові загрози функціонування релокованих підприємств та сформуванню підґрунтя для прийняття адаптивних управлінських рішень. Практична цінність результату полягає у можливості використання запропонованого аналітичного

інструментарію для своєчасного виявлення ризиків, мінімізації втрат та підвищення стійкості маркетингової діяльності підприємств.

У третьому розділі дисертаційної роботи розроблено організаційну модель дистанційної роботи релокованих підприємств у сфері маркетингу ([https://doi.org/10.60022/2\(9\)-52S](https://doi.org/10.60022/2(9)-52S)) та сформовано методичне забезпечення її впровадження. Запропоновано інтегрований фреймворк НТОС (Human – Technology – Organization – Culture), який поєднує людський, технологічний, організаційний та соціокультурний компоненти управління дистанційною роботою. На відміну від існуючих моделей, запропонований підхід враховує специфіку функціонування підприємств в умовах релокації, кризові фактори зовнішнього середовища, потребу у швидкій адаптації персоналу та необхідність підтримання ефективної корпоративної взаємодії.

Обґрунтовано, що ефективність дистанційної роботи значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу, автоматизації бізнес-процесів, використання CRM-систем, ВІ-інструментів, KPI та SOP. Розроблено методичне забезпечення оцінювання ефективності дистанційної роботи в сфері маркетингу, яке передбачає комплексне використання кількісних і якісних показників результативності. Це дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити оперативність прийняття рішень та знизити рівень управлінської невизначеності. Практична цінність запропонованих рекомендацій полягає у можливості їх використання для оптимізації маркетингової діяльності, підвищення ефективності дистанційної взаємодії, забезпечення масштабованості бізнес-процесів та зміцнення конкурентоспроможності релокованих підприємств.

У результаті проведеного дослідження дістала подальшого розвитку класифікація релокованих підприємств за критеріями часу релокації, масштабу переміщення, кількості персоналу, територіальної локалізації та цілей переміщення. Це дозволило визначити специфіку організації дистанційної роботи для різних типів підприємств ([https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-199-210](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-199-210)) і сформулювати диференційовані підходи до управління

маркетинговою діяльністю в умовах релокації. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів органами державного управління, підприємствами та консалтинговими структурами для розроблення програм підтримки релокованого бізнесу та формування адаптивних стратегій розвитку.

Отримані в дисертаційній роботі результати мають важливе теоретичне та практичне значення (<https://eu-conf.com/en/events/present-and-future-priority-areas-of-research-in-scientific-and-educational-activities/>) для розвитку сучасної теорії маркетингу, менеджменту та організації дистанційної роботи. Запропоновані підходи, моделі та методичні рекомендації можуть бути використані релокованими підприємствами для забезпечення безперервності маркетингової діяльності, підвищення ефективності управління, адаптації бізнес-процесів до кризових умов та формування стійких конкурентних переваг у цифровому середовищі.

Наукові результати дисертаційної роботи використані в освітньому процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження №25/86-33-95/2 від 19.12.2025 р.) у ході підготовки магістрів та бакалаврів в Навчально-науковому інституті менеджменту і маркетингу за спеціальністю 075 «Маркетинг» в освітніх компонентах «Стратегічний маркетинг» та «Маркетинг»;

організаційний підхід до адаптації релокованих підприємств на нових сегментах ринку отримав впровадження в діяльність ФОП "ШЕВЧЕНКО О.П." (довідка про впровадження № 1 від 25.09.2024 р.).

*Ключові слова:* підприємницька діяльність, малі та середні підприємства, малий бізнес, релокація підприємств, державна підтримка підприємництва, регіон, воєнний стан, сфера маркетингу, канали комунікації, формування іміджу, дистанційна робота, оплата праці, конкурентні переваги, цифрові технології, результативність, резилієнтність, омніканальний підхід.

## ABSTRACT

*Bodenko Andrii.* Organization of remote work in the marketing sphere during the enterprises relocation. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Qualifying scientific work should be treated as a manuscript for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 075 «Marketing», field of knowledge 07 «Management and Administration». – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2026.

The work is devoted to the generalization and development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations on the organization of remote work in the field of marketing during the relocation of enterprises.

The relevance of the research topic is due to modern transformations of the economic environment, the activation of digitalization processes, the spread of the platform economy, as well as large-scale processes of relocation of Ukrainian enterprises under martial law. Under such conditions, ensuring the continuity of marketing activities, maintaining effective communications with consumers and adapting management systems to the remote work format become crucial for maintaining the competitiveness of enterprises. The formation of scientifically based approaches to the organization of remote work in the field of marketing, capable of ensuring the effectiveness of enterprises in crisis and post-crisis conditions, is of particular relevance.

The first section of the dissertation explores the theoretical and legal principles of organizing remote work in the marketing activities of relocated enterprises. The systematization of scientific approaches to interpreting the essence of remote work is carried out, its place in the system of modern socio-economic relations is determined, and the role of digital technologies in ensuring the functioning of marketing processes is substantiated. It is established that remote work is the result of the development of information and communication technologies, changes in the employment structure, globalization of markets, and the need to ensure the continuity of enterprises' activities in conditions of crisis challenges. It is proven that for relocated enterprises, remote

work is transformed from a temporary adaptation mechanism into a strategic tool for managing marketing activities.

In the process of research, the essence of the concept of "telework in the marketing sphere during the enterprises relocation" was clarified, which is defined as a form of labor organization based on the use of information and communication technologies and ensures interaction between employees, management and consumers regardless of their territorial location. The features of telework models were revealed, the main advantages, risks and limitations of its application in marketing activities were identified. Factors influencing the organization of telework were systematized, among which technological, socio-economic, organizational, cultural and security factors were identified. The practical value of the results obtained ([https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-148-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-148-159), <https://ndc-ipr.org/publications/?page=3>) lies in the possibility of using the formed theoretical basis for the development of corporate telework policies, adaptation of personnel management systems and formation of digital interaction mechanisms at relocated enterprises.

The second section of the dissertation analyzes the current state of the organization of remote work in the field of marketing at relocated enterprises. The dynamics of relocation processes in Ukraine in 2021–2025 were studied and it was found that the relocation of enterprises gradually transformed from a forced crisis measure into a strategic tool for ensuring business adaptability to the conditions of military instability. It was determined that the key factor in maintaining the activities of relocated enterprises was the digitalization of management and marketing processes, which ensured the continuity of communications, maintaining client relationships and preserving market positions. It was established that the highest level of adaptability to remote work conditions was demonstrated by enterprises in the field of digital services, marketing, IT and e-commerce, where the use of digital platforms, CRM systems and omnichannel communications ensured the maintenance of operational activities. At the same time, the main risks of organizing remote work have been identified (<https://doi.org/10.5281/zenodo.17127313>), including information vulnerability,

complications of internal coordination, a decrease in the level of corporate interaction, psychological stress on personnel, and problems of adaptation to new operating conditions. The paper improves the theoretical and methodological approach to expanding communication channels of relocated enterprises, which, unlike existing ones, is based on an omnichannel approach (<https://doi.org/10.32782/bses.98-24>), taking into account cultural and geographical features, and using TAM analysis to assess the effectiveness of digital interaction with consumers. This allowed forming a toolkit for determining priority communication channels and increasing the effectiveness of interaction between enterprises and target audiences in conditions of spatial disintegration. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of increasing the effectiveness of marketing communications, ensuring personalization of interaction with consumers and strengthening the competitive positions of relocated enterprises ([https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/zbirnyk-tez\\_ki\\_2024.pdf](https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/zbirnyk-tez_ki_2024.pdf)).

The research also improved the analytical support for identifying threats to the organization of remote work in the field of marketing during the relocation of enterprises. The proposed approach is based on the use of expert analysis of external environmental factors and assessment of the impact of digital, organizational and communication risks on the effectiveness of marketing activities. This allowed to systematize the key threats to the functioning of relocated enterprises and form the basis for making adaptive management decisions. The practical value of the result lies in the possibility of using the proposed analytical tools for timely identification of risks, minimizing losses and increasing the sustainability of marketing activities of enterprises.

In the third section of the dissertation, an organizational model of remote work of relocated enterprises in the field of marketing has been developed ([https://doi.org/10.60022/2\(9\)-52S](https://doi.org/10.60022/2(9)-52S)) and methodological support for its implementation has been formed. An integrated HTOC (Human – Technology – Organization – Culture) framework has been proposed, which combines human, technological, organizational and socio-cultural components of remote work management. Unlike

existing models, the proposed approach takes into account the specifics of the functioning of enterprises in relocation conditions, crisis factors of the external environment, the need for rapid adaptation of personnel and the need to maintain effective corporate interaction. It is substantiated that the effectiveness of remote work largely depends on the level of digital competencies of personnel, automation of business processes, the use of CRM systems, BI tools, KPI and SOP. Methodological support for assessing the effectiveness of remote work in the field of marketing has been developed, which involves the comprehensive use of quantitative and qualitative performance indicators. This allows to increase the transparency of management processes, ensure the efficiency of decision-making and reduce the level of managerial uncertainty. The practical value of the proposed recommendations lies in the possibility of their use for optimizing marketing activities, increasing the efficiency of remote interaction, ensuring the scalability of business processes and strengthening the competitiveness of relocated enterprises.

As a result of the study, the classification of relocated enterprises was further developed according to the criteria of relocation time, scale of relocation, number of personnel, territorial localization and relocation goals. This made it possible to determine the specifics of organizing remote work for different types of enterprises ([https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-199-210](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-199-210)) and to form differentiated approaches to managing marketing activities in relocation conditions. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed approaches by state administration bodies, enterprises and consulting structures to develop programs to support relocated businesses and form adaptive development strategies.

The results obtained in the dissertation work have important theoretical and practical significance (<https://eu-conf.com/en/events/present-and-future-priority-areas-of-research-in-scientific-and-educational-activities/>) for the development of modern marketing theory, management and organization of remote work. The proposed approaches, models and methodological recommendations can be used by relocated enterprises to ensure the continuity of marketing activities, increase

management efficiency, adapt business processes to crisis conditions and form sustainable competitive advantages in the digital environment.

The scientific results of the dissertation work were used in the educational process of the Simon Kuznets Kharkiv National Economic University (certificate of implementation No. 25/86-33-95/2 dated 12/19/2025) during the training of masters and bachelors at the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing in the specialty 075 "Marketing" in the educational components «Strategic Marketing» and «Marketing»; the organizational approach to the adaptation of relocated enterprises in new market segments was implemented in the activities of the individual entrepreneur «SHEVCHENKO O.P.» (certificate of implementation No. 1 dated 09/25/2024).

*Keywords:* entrepreneurship, small and medium-sized enterprises, small business, relocation of enterprises, state support for entrepreneurship, region, martial law, marketing sphere, communication channels, image formation, remote work, remuneration, competitive advantages, digital technologies, efficiency, resilience, omnichannel approach.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### **У наукових фахових виданнях України, що входять до переліку фахових видань в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт:**

1. Боденко А. І. Особливості формування каналів комунікації релокованих підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4(40). С. 148-159. (0.79 ум.друк.арк.).

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-148-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-148-159)

URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/323172/313477>

2. Боденко А. І. Форми та інструменти організації дистанційної роботи в сфері маркетингу підприємницької діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. (0.6 ум.друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17127313>

URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/781/774>

3. Боденко А. І. Формування організаційної моделі дистанційної роботи релокованих підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2. № 9. (0.85 ум.друк.арк.)

DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-52S](https://doi.org/10.60022/2(9)-52S)

URL:

<https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/330/371>

4. Боденко А. І. Особливості використання інструментарію організації дистанційної роботи в сфері маркетингу на релокованих підприємствах в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2 (31). С. 199-210. (0.8 ум.друк.арк.)

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-199-210](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-199-210)

URL: <https://nvp.stu.cn.ua/article/view/353510/340074>

5. Гриневич Л. В., Боденко А. І. Особливості використання омніканального підходу до організації дистанційної роботи маркетингової діяльності релокованих підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2026. № 98. С.162-168 (0.9/0.45 ум.друк.арк.).

*Особистий внесок автора: обґрунтування омніканального підходу до організації дистанційної роботи маркетингової діяльності релокованих підприємств, який дає змогу враховувати культурно-географічні та нормативно-правові особливості місця релокації.*

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.98-24>

URL: <https://www.bses.in.ua/uk/archive>

#### **У матеріалах конференцій:**

6. Боденко А. І. Проблеми в організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємства. *«Конкурентноспроможність та інновації: проблеми науки і практики»: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 24 листопада 2023 р.). С. 999-1003.

URL: <https://ndc-ipr.org/publications/?page=3>

7. Боденко А. І. Релокація підприємств: визначення особливостей. *«Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє»: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 25 жовтня 2024 р.). С. 205–208.

URL: [https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/zbirnyk-tez\\_ki\\_2024.pdf#page=206](https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/zbirnyk-tez_ki_2024.pdf#page=206)

8. Боденко А. І. Формування каналів комунікації релокованих підприємств. *«Present and future: priority areas of research in scientific and educational activities»: the VII International scientific and practical conference* (Prague, Czech Republic February 17-19 2025). P. 37–40.

URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/12/PRESENT-AND-FUTURE-PRIORITY-AREAS-OF-RESEARCH-IN-SCIENTIFIC-AND-EDUCATIONAL-ACTIVITIES.pdf#page=38>

## ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В СФЕРІ МАРКЕТИНГУ ПРИ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ	23
1.1. Теоретико-правові засади організації дистанційної роботи в маркетинговій діяльності релокованих підприємств	23
1.2. Соціально-економічні чинники поширення дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств	43
1.3. Переваги, проблеми та моделі організації дистанційної роботи в маркетингу релокованих підприємств	60
Висновки до розділу 1	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО 1 РОЗДІЛУ	74
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В СФЕРІ МАРКЕТИНГУ НА РЕЛАКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	81
2.1. Аналітичне оцінювання процесів релокації та безпекові імперативи дистанційної роботи в маркетинговій діяльності	81
2.2. Державна підтримка організації діяльності релокованих підприємств	101
2.3. Аналітичне забезпечення ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств	119
Висновки до розділу 2	137
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО 2 РОЗДІЛУ	140
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В СФЕРІ МАРКЕТИНГУ НА РЕЛАКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	153

3.1. Організаційна модель дистанційної роботи релокованих підприємств	153
3.2. Інструментарій організації дистанційної роботи в сфері маркетингу на релокованих підприємствах	169
3.3. Методичне забезпечення організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств	184
Висновки до розділу 3	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3	200
ВИСНОВКИ	207
ДОДАТКИ	209

## ВСТУП

*Актуальність теми дисертації.* У сучасних умовах глобальної економіки релокація підприємств стає поширеним явищем, зумовленим як політичними та соціально-економічними факторами, так і прагненням бізнесу до оптимізації витрат та пошуку нових ринків. Переміщення компаній у нові країни чи регіони супроводжується низкою викликів, серед яких особливе місце займає організація маркетингової діяльності. Саме маркетинг забезпечує ефективну комунікацію з клієнтами, формує імідж суб'єкта господарювання та сприяє адаптації бізнесу до нових умов. У цьому контексті дистанційна робота стає ключовим інструментом, що дозволяє зберегти безперервність бізнес-процесів та забезпечити гнучкість у взаємодії з різними стейкхолдерами.

Дистанційна організація маркетингової діяльності в умовах релокації підприємств розглядається як інструмент забезпечення безперервності бізнес-процесів та адаптації до нового ринкового середовища. Дистанційна організація праці створює передумови для залучення кадрових ресурсів з інших регіонів країни та з інших країн, що сприяє формуванню багатокультурних команд та використанню різних методологічних підходів у розробці стратегій просування кінцевих результатів діяльності до споживачів. Віддалений формат функціонування маркетингових підрозділів дозволяє мінімізувати витрати на офісну інфраструктуру, що має особливе значення у період переміщення компанії та її структурної перебудови. Використання цифрових технологій забезпечує оперативність управлінських рішень та підвищує здатність підприємства реагувати на коливання ринкової кон'юнктури. Дистанційна робота у маркетингу при релокації підприємств набуває статусу стратегічного чинника, який визначає конкурентоспроможність та стійкість бізнесу.

Організація дистанційної роботи у маркетингу при релокації підприємств пов'язана з певними труднощами, серед них: необхідність налагодження ефективної комунікації між командами, що працюють у різних часових поясах; забезпечення інформаційної безпеки та захисту комерційних даних; формування корпоративної культури в умовах віддаленої взаємодії. Важливою є адаптація комплексу маркетингу до специфіки нового ринку, що потребує глибокого аналізу локальних особливостей та використання інструментів цифрової аналітики.

Дистанційна організація маркетингової діяльності при релокації підприємств виступає не лише вимушеним кроком, а й стратегічною перевагою, що дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним, гнучким та інноваційним. Урахування зазначених аспектів підкреслює актуальність вибору теми дисертаційної роботи.

Дослідженню проблеми організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств присвячені праці як вітчизняних, так і закордонних вчених, зокрема N. Bloom, P. Leonardi, R. Maity, K. Lee, Z. Pokojski, A. Kister, M. Lipowski, V. Ngwira, M. Kenney, J. Zysman, K. Супрун К. та інші. Однак, проблема організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств не втрачає актуальності. Нагальною стає ця проблема для мікро-, малих та середніх підприємств України у зв'язку з широкомасштабною військовою агресією РФ проти нашої країни. Означене доводить актуальність вибору теми дослідження «Організація дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств».

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Дисертаційна робота виконана у відповідності до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Стратегії адаптації маркетингових інструментів для забезпечення розвитку підприємств в умовах дистанційної роботи» (номер державної реєстрації 0124U004821), де здобувачем впроваджено аналітичне забезпечення ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при

релокації підприємств. Дисертаційна робота виконана у відповідності до законодавчих актів України, а саме: Закону України «Про захист прав споживачів», Закону України «Про зайнятість населення», Закон України «Про охорону праці», Закону України «Про колективні договори і угоди», Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо дистанційної роботи», Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

*Метою дисертаційної роботи є узагальнення і розвиток теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств.*

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено такі завдання:

- визначено фактори, що впливають на комунікацію релокованих підприємств у сфері маркетингу;
- ідентифіковано загрози організації дистанційної роботи на основі експертного аналізу;
- здійснено класифікацію типів загроз із застосуванням методу Уорна та алгоритму k-means;
- уточнено сутність поняття «дистанційна робота» з урахуванням специфіки сфери маркетингу та умов релокації;
- розроблено організаційний підхід до адаптації підприємств на нових сегментах ринку.

*Об'єктом дослідження є процес організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень й практичних рекомендацій щодо організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств.*

*Методи дослідження.* Для досягнення поставленої в роботі мети використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: *теоретичне узагальнення* – для визначення сутності понять «дистанційна робота», «релокація

підприємств», «канали комунікації», «загрози організації дистанційної роботи в маркетингу»; *аналізу та синтезу* – для дослідження складових організації дистанційної роботи, класифікації загроз та факторів зовнішнього середовища, що впливають на маркетингову комунікацію релокованих підприємств; *факторний аналіз* – для ідентифікації та оцінки загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу, враховуючи специфіку релокації; *кластерний аналіз та метод Уорна в поєднанні з алгоритмом k-means* – для класифікації типів загроз та виокремлення ознаки релокації як фактору впливу на формування комунікації з громадою та споживачами; *кореляційно-регресійний аналіз* – для встановлення взаємозв'язків між формами організації дистанційної роботи, каналами комунікації та ефективністю маркетингової діяльності; *графічний метод* – для унаочнення емпіричних даних, схематичного подання теоретичної моделі організації дистанційної роботи (Human-Technology-Organization-Culture) та основних теоретичних і прикладних положень; *структурно-логічний аналіз* – для розроблення організаційного підходу до адаптації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств; *абстрактно-логічний метод* – для теоретичних узагальнень, формулювання висновків та практичних рекомендацій; *контент-аналіз та аналіз вторинних даних* (статистичні звіти, публікації, дані про релокацію бізнесу в Україні) – для вивчення тенденцій релокації, змін споживчих патернів та ефективності цифрових інструментів.

*Інформаційну базу дослідження* склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, Конституція України, закони України, нормативно-правові акти Верховної Ради України; постанови Кабінету Міністрів України; статистичні матеріали Державного комітету статистики України; інтернет-ресурси.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств. У процесі дослідження отримано теоретичні, методичні та практичні результати різного ступеня новизни:

*удосконалено:*

- теоретико-методичний підхід до розширення каналів комунікації релокованих підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на омніканальному підході, що дає змогу враховувати культурно-географічні та нормативно-правові особливості місця релокації;

- аналітичне забезпечення ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств, що, на відміну від існуючого, містить у підґрунті експертний аналіз, це дає змогу визначити та оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на комунікацію з громадою та споживачами;

- класифікацію типів загроз для підприємств в процесі організації дистанційної роботи в сфері маркетингу, яка, на відміну від існуючих, містить у підґрунті метод Уорна у поєднанні з алгоритмом k-means, що дає змогу виокремити ознаки релокації, які впливатимуть на формування комунікації підприємства з громадою та споживачами;

*дістали подальшого розвитку:*

- визначення сутності поняття «дистанційна робота» відмінністю якого є врахування специфіки сфери маркетингу та умов релокації підприємств, що являє собою форми зайнятості, які використовують інформаційно-комунікаційні технології та забезпечують можливість ефективної взаємодії між працівником і роботодавцем, а також між працівником і потенційною комунікаційною аудиторією без необхідності фізичної присутності на території підприємства, це дає змогу поєднати свободу вибору робочого місця з технологічною підтримкою та організувати трудовий процес поза традиційним офісним середовищем за умови дотримання результатами господарчої діяльності інтересів кінцевих споживачів;

- організаційний підхід до адаптації релокованих підприємств на нових сегментах ринку, який, на відміну від існуючого, ґрунтується на теоретичній моделі організації дистанційної роботи в сфері маркетингу, що дає змогу

налагодження комунікацій з урахуванням географічного та ментального факторів.

*Практичне значення отриманих результатів.* Наукові результати дисертаційної роботи використані в освітньому процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження №25/86-33-95/2 від 19.12.2025 р.) у ході підготовки магістрів та бакалаврів в Навчально-науковому інституті менеджменту і маркетингу за спеціальністю 075 «Маркетинг» в освітніх компонентах «Стратегічний маркетинг» та «Маркетинг»;

організаційний підхід до адаптації релокованих підприємств на нових сегментах ринку отримав впровадження в діяльність ФОП "ШЕВЧЕНКО О.П." (довідка про впровадження № 1 від 25.09.2024 р.).

*Апробація результатів дисертації.* Основні результати досліджень, висновки і рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, доповідалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: the VII International scientific and practical conference «Present and future: priority areas of research in scientific and educational activities» Present and future: priority areas of research in scientific and educational activities (17-19 лютого 2025 р.), Prague, Czech Republic; I Міжнародній науково-практичній конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє» (25 жовтня 2024 р.), м. Харків; VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентноспроможність та інновації: проблеми науки і практики» (24 листопада 2023 р.), м. Харків.

*Особистий внесок здобувача.* Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій узагальнено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств. У науковій праці, яка видана у співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що становлять індивідуальний внесок автора. Особистий внесок здобувача у роботі, яка

виконана у співавторстві зазначений у списку наукових публікацій, опублікованих за темою дослідження.

*Публікації основних положень* дисертаційної роботи представлені в 8 наукових працях, серед них: 5 статей в наукових фахових виданнях категорії «Б» (серед них 4 статті одноосібні); 3 тез доповідей у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 4,9 ум.-друк. аркушів, з яких здобувачу належить 4,4 ум.-друк. аркуші.

*Структура і обсяг роботи.* Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків в кінці розділів, висновків, додатків. Обсяг дисертації становить 220 сторінок (9,2 авт. арк.), в тому числі основний текст складає 165 сторінок (6,9 авт. арк.), який включає 8 таблиць, 31 рисунок (2 рисунки займають 2 повні сторінки). Список використаних джерел до розділу 1 – 61 найменування на 8 сторінках, до розділу 2 – 107 найменувань на 13 сторінках, до розділу 3 – 59 найменувань на 8 сторінках. Робота включає 5 додатків, що представлені на 12 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В СФЕРІ МАРКЕТИНГУ ПРИ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Теоретико-правові засади організації дистанційної роботи в маркетинговій діяльності релокованих підприємств

Сучасні трансформації в економічному та соціальному середовищі зумовлюють необхідність пошуку нових форм організації праці, здатних забезпечити безперервність бізнес-процесів в умовах кризових викликів. Однією з таких форм є дистанційна робота, яка набула особливого значення у зв'язку з глобалізаційними процесами, цифровізацією та зростанням ролі інформаційно-комунікаційних технологій. Дистанційна форма організації праці забезпечує гнучкість, мобільність та адаптивність підприємств, що є критично важливими для компаній, які вимушено релокуються внаслідок воєнних дій чи економічної нестабільності.

Актуальність дослідження організації дистанційної роботи на релокованих підприємствах обумовлюється необхідністю збереження їх конкурентоспроможності, налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій та ефективного використання маркетингових інструментів у нових умовах. Проблематика полягає у тому, що більшість українських підприємств, переміщених у безпечніші регіони, стикаються з дефіцитом ресурсів, адаптаційними труднощами персоналу та потребою у швидкому відновленні бізнес-процесів. У цих умовах дистанційна робота стає не лише альтернативою традиційній офісній діяльності, а й необхідною умовою забезпечення стійкості підприємницької діяльності.

Додатковим аспектом проблеми є відсутність єдиної теоретичної моделі організації дистанційної роботи, яка б враховувала специфіку релокованих

підприємств, особливо у сфері маркетингу, де ефективність значною мірою залежить від оперативності комунікацій, доступу до цільової аудиторії та використання цифрових каналів просування. Це створює науково-практичний запит на розробку методичних підходів до організації дистанційної роботи, що дозволить підприємствам адаптуватися до нових умов та забезпечити сталий розвиток.

Активна інтеграція України у глобальний простір, зростання ролі Інтернет-мережі, інтенсивні процеси глобалізації та швидкий прогрес інформаційних технологій сприяли формуванню нових можливостей для реалізації трудового потенціалу та забезпечення прав працівників. У цьому контексті концепція дистанційної роботи набула особливої актуальності та поширення. Така тенденція обумовлена низкою чинників, представлених на рис. 1.1.

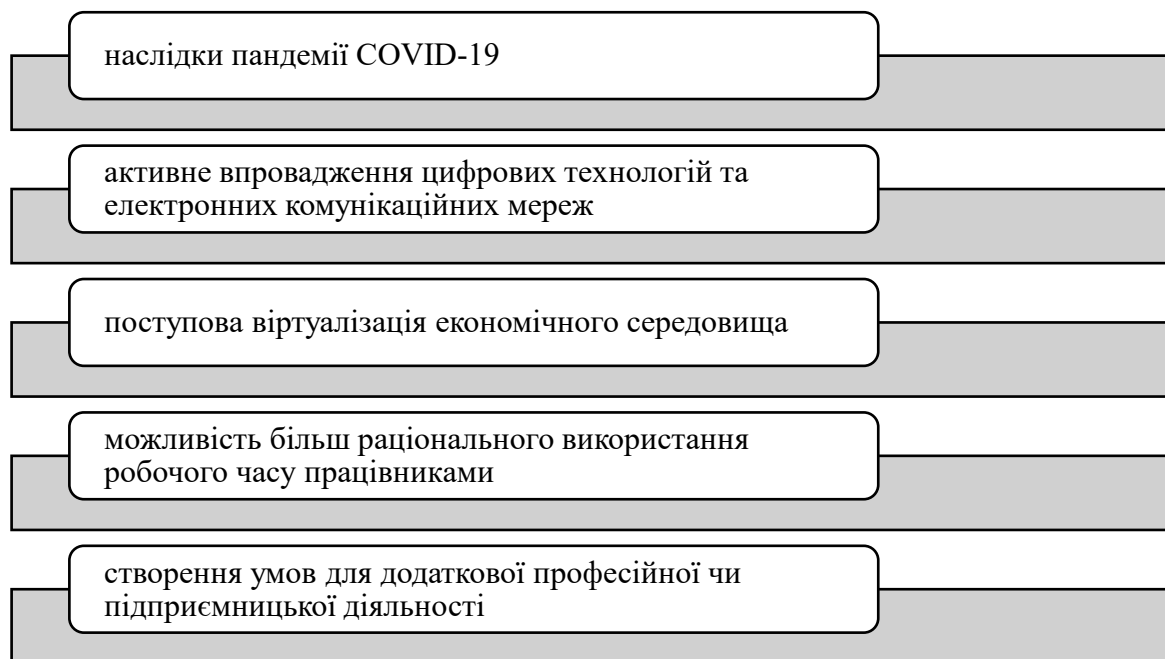


Рис. 1.1. Чинники, які обумовлюють поширення дистанційної роботи

Джерело: складено автором на основі [22, с.135]

Відповідно, дистанційна зайнятість постає не лише як інноваційна форма організації праці, а й як необхідний інструмент адаптації до викликів сучасності.

Важливо підкреслити, що саме дистанційна форма роботи стала ключовим інструментом для забезпечення безперервності освітнього процесу, який є основою інтелектуального, духовного, фізичного та культурного розвитку особистості, сприяє її успішній соціалізації, формуванню економічного добробуту та становленню як активного члена суспільства [18]. У цьому контексті дистанційна освіта розглядається як важливий чинник розвитку сучасної цивілізації, адже вона забезпечує інтеграцію суспільства на основі спільних цінностей і культурних орієнтирів, а також підтримує функціонування держави. Такий підхід створив нове підґрунтя для здобуття знань за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, одночасно реалізуючи право на працю та професійне самовираження педагогічних і науково-педагогічних працівників.

Слід зазначити, що ст. 43 Конституції України визначає право кожного громадянина на працю, яке включає можливість забезпечувати власне життя шляхом здійснення трудової діяльності, що обирається або приймається добровільно [14]. Держава, зі свого боку, зобов'язується створювати умови для повної реалізації цього права, гарантувати рівність можливостей у виборі професії чи сфери діяльності, а також впроваджувати програми професійної підготовки та перепідготовки відповідно до актуальних потреб суспільства.

Водночас сучасні економічні та соціальні зміни, нестабільність ринку праці, а також поступова заміна традиційних трудових відносин, які передбачали чітко визначений робочий час і гарантовану оплату праці, на більш гнучкі та нетипові форми зайнятості зумовлюють трансформацію всієї системи соціально-трудова відносин.

Однією з найбільш динамічних сучасних форм зайнятості є дистанційна робота, яка поступово стає важливою складовою ринку праці України. Правове визначення цього поняття закріплене у Кодексі законів про працю України (далі – КЗпП) [12], що є базовим нормативно-правовим актом у сфері регулювання трудових відносин та гарантує громадянам право на використання своїх здібностей для продуктивної та творчої діяльності. Відповідні норми було уточнено та розширено Законом України «Про внесення змін до деяких

законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу», ухваленим Верховною Радою України 4 лютого 2021 року та введеним у дію 27 лютого 2021 року [16]. Зокрема, у статті 60-2 КЗпП визначено, що дистанційна робота є особливою формою організації трудової діяльності, за якої працівник виконує свої обов'язки поза межами офіційних робочих приміщень або території роботодавця, у будь-якому зручному для нього місці, із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій [16].

І. Таран та Л. Васечко до ключових характеристик дистанційної роботи (рис. 1.2) відносять виконання трудових обов'язків поза межами офіційного робочого місця, відсутність жорсткої регламентації робочого часу, застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процесі діяльності, а також підвищена гнучкість у побудові соціально-трудова відносин.

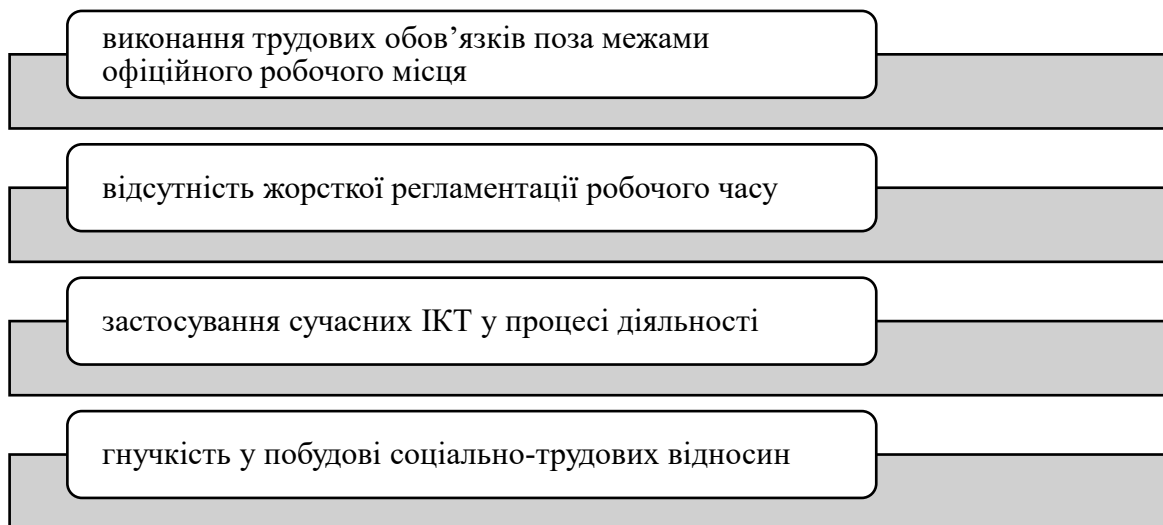


Рис. 1.2. Ключові характеристики дистанційної роботи

Джерело: складено автором на основі [22, с.136]

На думку О. Демченка [27, 29], дистанційна зайнятість передбачає виконання працівником своїх обов'язків на постійній основі з дотриманням вимог трудового законодавства та інших нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини. Відмінною рисою цієї форми організації праці є

розташування робочого місця поза межами традиційного офісу, а ключовою умовою виступає використання інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують ефективну взаємодію між працівником і роботодавцем [8, с.43].

В той же час, О. Герасименко [11, 14, 16] підкреслює, що дистанційну зайнятість доцільно розглядати не лише як нетипову форму організації праці, але й як інноваційне явище. Такий підхід зумовлений тим, що дана модель соціально-трудових відносин поєднує в собі комплекс новацій у взаємодії між державою, роботодавцями та працівниками. На практиці це сприяє отриманню соціально-економічних переваг та водночас актуалізує потребу в чіткому організаційно-правовому регулюванні [5, с.229].

Водночас, А. Колот визначає дистанційну форму організації праці як таку, що здійснюється поза приміщенням роботодавця завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій. Вона характеризується відсутністю чітко встановленого робочого часу, функціонуванням у віртуальному середовищі та ґрунтується на гнучких соціально-трудових відносинах [13, с.6].

Варто наголосити, О. Серeda [20, с.245] підкреслює, що дистанційний працівник - це особа, яка залучається роботодавцем для виконання окремих завдань без оформлення довготривалого трудового договору, тобто позаштатний співробітник. У сучасних умовах під цим поняттям розуміють будь-якого фахівця, який працює поза основним штатом компанії та не має з нею тривалих трудових зобов'язань [20, с. 245].

Розвиток дистанційної зайнятості охоплює не лише правову площину, а й має соціальний, економічний та екологічний виміри. Водночас можна виокремити як переваги, так і недоліки такого формату роботи. Так, німецькі дослідницькі центри IGES та Forsa на замовлення страхової каси DAK провели соціологічне опитування за участю семи тисяч найманих працівників, щоб з'ясувати головні аргументи «за» і «проти» віддаленої праці.

Згідно з результатами, ті, кому робота з дому сподобалася, серед основних плюсів називали: відсутність витрат часу та коштів на дорогу, можливість працювати з будь-якої локації, більше часу для родини, доступність роботи для

осіб з інвалідністю, гнучкість у виборі робочого графіка, більшу автономність і мотивацію, підвищення продуктивності, комфортніші умови та зменшення рівня стресу.

Понад половина (56 %) опитаних, які регулярно працюють дистанційно, вважають цей формат ефективнішим за офісний. Дві третини респондентів зазначили, що їм стало легше поєднувати професійні та сімейні обов'язки, а приблизно стільки ж позитивно оцінили зекономлений час завдяки відсутності потреби добиратися на роботу [1, с. 7].

Так, серед ключових переваг віддаленої зайнятості можна виділити: економію особистого часу, можливість більше спілкуватися з родиною, підвищення результативності праці, зменшення шкідливого впливу на довкілля та створення додаткових можливостей для заробітку.

Слід зауважити, що в Україні ринок дистанційної зайнятості розвивається повільніше, ніж у країнах Європи, що зумовлено низкою чинників. Серед них: недосконалість правового регулювання віддаленої праці, невідповідність українського законодавства міжнародним стандартам, обмежена поінформованість як роботодавців, так і працівників щодо можливостей застосування дистанційних форм роботи. Додатковими перешкодами є нерегульованість питань щодо оформлення трудових відносин, оплати, робочого режиму, соціального захисту та оподаткування; нерівномірний розвиток ІТ-сфери; труднощі інтеграції українських спеціалістів у міжнародний ринок праці, а також складність і суперечливість міжнародно-правового врегулювання у зв'язку з нерівномірністю економічного розвитку різних країн.

До проблем можна віднести й недовіру до онлайн-агентств, значна частина яких працює поза правовим полем, недостатнє поширення сучасних інформаційних технологій і відсутність чіткого виділення інформаційного сектору в структурі економіки. Крім того, ризиками залишаються недобросовісні роботодавці чи працівники, а також загрози, пов'язані з кібербезпекою - віруси, хакерські атаки та фінансові шахрайства [15, с. 125].

Окремим негативним аспектом дистанційної праці виступає психологічний фактор: зменшення «живого» спілкування та відчуття належності до колективу, що може негативно впливати на соціалізацію працівників.

Узагальнено переваги та проблеми розвитку дистанційної зайнятості відображено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Переваги та проблеми розвитку дистанційної зайнятості**

Переваги	Недоліки
Економія часу та коштів на дорогу	Недосконале правове регулювання
Можливість працювати з будь-якої локації	Невідповідність законодавства міжнародним стандартам
Більше часу з родиною	Низька поінформованість роботодавців і працівників
Доступність для людей з інвалідністю	Проблеми з оформленням трудових відносин, оплатою та соціальним захистом
Гнучкий графік і автономність	Нерівномірний розвиток ІТ-технологій
Підвищення продуктивності та мотивації	Труднощі виходу на міжнародний ринок праці
Зниження стресу, комфортні умови роботи	Ризики кіберзагроз і шахрайств
Зменшення негативного впливу на довкілля	Недовіра до онлайн-агентств, діяльність поза законом
Додаткові можливості для заробітку	Втрата «живого» спілкування та командної взаємодії

Джерело: складено автором на основі [1, с. 7; 15, с. 125]

На практиці дедалі частіше спостерігається відмова від традиційних трудових договорів на невизначений термін на користь більш гнучких моделей організації праці. У суспільстві поступово трансформується уявлення про зайнятість: від сприйняття її як стабільної та незмінної до динамічної, адаптивної та мобільної. Це зумовлено розумінням того, що конкурентоспроможність компаній значною мірою залежить від гнучкості їхніх працівників, їхньої здатності до інновацій та пошуку оптимальних рішень. Сьогодні можна стверджувати, що жодна країна чи підприємство не зможуть успішно

конкурувати на глобальному ринку без впровадження гнучких форм трудових відносин [27, с.97].

Як зазначає Дж. Газон, використання тимчасової зайнятості надає компаніям гнучкість, що сприяє залученню до ринку праці тих, хто за інших умов міг би залишитися без роботи, а також часто є першим кроком до постійного працевлаштування. Проте, існує ризик формування «двошвидкісного» ринку праці, де «інсайдери», зазвичай захищені профспілками, мають привілейоване становище, включаючи захист трудового законодавства та можливості кар'єрного зростання, тоді як «аутсайдери» отримують лише тимчасові чи нестабільні контракти. Дж. Газон пропонує модель гнучкої зайнятості, яка поєднує гнучкість як між підприємствами, так і всередині них, але при цьому гарантує працівникам відносну стабільність на основі трудового договору [37].

Баланс між попитом і пропозицією робочої сили формується під впливом специфічної економічної та соціально-політичної ситуації, динаміки заробітної плати та рівня реальних доходів населення. Ці фактори відображаються у гнучкості ринку праці [60, с.18]. Проведене дослідження дало змогу сформулювати нове визначення «гнучкості ринку праці» як здатності його суб'єктів адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом урахування індивідуальних особливостей залучення, використання, мотивації та винагороди робочої сили в реальному секторі економіки.

Слід підкреслити, що сучасні підприємства дедалі активніше шукають економічно вигідні форми зайнятості, до яких належать гнучкі моделі працевлаштування. Ці форми сприяють підвищенню мобільності та активності працівників на ринку праці, а також посилюють конкурентоспроможність компаній, що їх застосовують. Водночас на ринку праці з'явилася категорія працівників, які цінують автономію та прагнуть гнучко балансувати між професійною діяльністю та особистим життям. Саме такі працівники надають перевагу дистанційній роботі [11, с.3].

Розвиток дистанційної роботи відображає трансформацію глобальної економіки та відхід від класичної моделі зайнятості. У літературі існує низка

визначень цього поняття, які виділяють ключові умови: регулярність виконання завдань, робота поза межами офісу роботодавця та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Ефективність дистанційної роботи значною мірою залежить від особистих зусиль і внеску працівників. Відмінною рисою цієї форми зайнятості є відсутність прив'язки до конкретного часу та місця виконання роботи. Крім того, вона дозволяє працівникам бути менш залежними від одного роботодавця. Однак не всі види діяльності можуть бути реалізовані в дистанційному форматі через специфіку певних професій.

Дистанційна робота часто асоціюється з діяльністю, що виконується вдома, що дає змогу поєднувати професійні обов'язки з доглядом за дітьми чи іншими членами сім'ї, а також самостійно планувати робочий час і брати участь у проєктах для різних замовників. Сьогодні ця форма зайнятості є багатогранною, і з'явилися різні її класифікації, які відображають нові технічні та організаційні рішення, включаючи використання інноваційних пристроїв, що визначають сучасне розуміння дистанційної роботи.

За класифікацією дистанційної роботи, запропонованою експертами Інституту праці та соціальних питань, можна виділити кілька її форм (рис. 1.3).

Дистанційна робота може набувати різних форм, які відрізняються організацією робочого процесу та місцем виконання завдань. Так, робота вдома передбачає виконання професійних обов'язків безпосередньо за місцем проживання працівника. Змішана дистанційна робота поєднує час, проведений вдома, із роботою в офісі, забезпечуючи гнучкість у розподілі робочого часу. Мобільна, або кочова, дистанційна робота передбачає виконання завдань у різних локаціях, зокрема у клієнтів або під час подорожей, із використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Концепція «гарячих столів» характеризується організацією робочого простору без закріплених місць, коли працівники щодня займають будь-який доступний стіл, що сприяє ефективному використанню офісної площі.

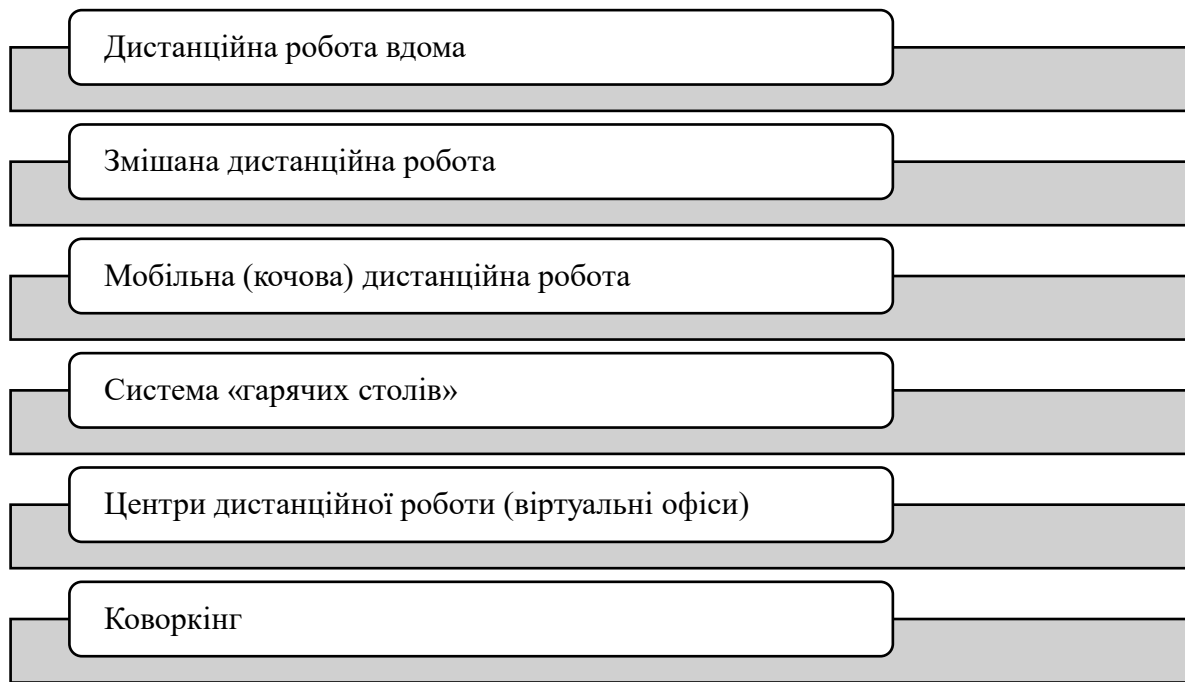


Рис. 1.3. Типологія дистанційної роботи

Джерело: складено автором на основі [11, с.5; 46]

Центри дистанційної роботи, або віртуальні офіси, являють собою спеціально обладнані приміщення з технічними засобами для виконання завдань із застосуванням ІКТ. Крім того, широко поширеною є форма коворкінгу, яка передбачає оренду приміщень для індивідуальної або спільної роботи, переважно використовуваних фрілансерами.

У подібній класифікації дистанційної роботи виділяють кілька типів. Домашня дистанційна робота здійснюється безпосередньо за місцем проживання працівника. Кочова дистанційна робота характерна для сервісних техніків, спеціалістів та керівного персоналу, які виконують завдання у клієнтів із використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Телецентри представляють собою приміщення, обладнані необхідною технікою, що дозволяє працювати людям, які не мають можливості виконувати завдання вдома або проживають на значній відстані від офісу. Телехати – це спеціалізовані центри, розташовані у сільській місцевості, мета яких полягає у забезпеченні доступу до технологій і обладнання для віддалених працівників. Телебачення села є

розширеною версією телехат, що через розгалужену мережу домашніх, сільських та національних каналів створює магістральну систему, яка дозволяє долучитися до глобальної мережі та виконувати дистанційну роботу на рівні міста, регіону або навіть країни [11, с.5].

Тривала тенденція інтенсивної комп'ютеризації, яку часто називають цифровою революцією, сприяє постійному зростанню значення інформаційно-комунікаційних технологій у сфері праці. Для дедалі більшої кількості працівників ці технології стають невід'ємною частиною щоденного життя, оскільки вони підключаються до ІТ-мереж у різних місцях, що фактично дозволяє виконувати робочі завдання поза традиційним офісом. Слід також відзначити, що розвиток дистанційної роботи набирає додаткового імпульсу завдяки інтеграції на ринок праці представників поколінь Y та Z, для яких сучасні технології є звичними та визначальними в повсякденному житті. Ці покоління характеризуються певними специфічними рисами, що впливають на їхню взаємодію з цифровими інструментами та організацію праці [9].

Вказані зміни, які зумовлені активним використанням інформаційно-комунікаційних технологій як інструментів праці, впливають, зокрема, на зростання явища корпоративної віртуалізації. Водночас трансформується сама природа роботи, зокрема через збільшення значення знань як ключового ресурсу, а також змінюються ставлення працівників, їхні потреби, очікування та прагнення. У розпорошених організаційних структурах, де функціонують автономні та динамічні фахівці, відчуття спільності, яке традиційно об'єднувало колектив, стає радше абстрактним поняттям. У цьому контексті мобільний дистанційний працівник формує абсолютно нову категорію кадрів [10, с.84].

Дистанційна робота є явищем, що постійно змінюється та розвивається, що відкриває нові можливості для її застосування. Це означає, що з часом можуть з'являтися нові види діяльності, які сьогодні ще вважаються складними або неможливими для виконання у віддаленому форматі. Одним із ключових аспектів є можливість багатосторонньої комунікації між дистанційними працівниками, що дозволяє ефективно реалізовувати завдання, які потребують постійного

обміну інформацією не лише між двома особами, а й у межах команд та робочих груп. Завдяки сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям, зокрема системам теле- та відеоконференцій, стає можливим проведення колективних обговорень, стратегічних нарад, мозкових штурмів та інших форм командної роботи без необхідності фізичної присутності всіх учасників в одному приміщенні. Такий підхід не лише розширює межі застосування дистанційної роботи, а й сприяє підвищенню її ефективності, забезпечуючи інтеграцію та координацію діяльності працівників незалежно від їхнього місця перебування [11, с.5].

Популяризація дистанційної роботи сприяє зростанню її визнання як ефективного інструменту організації трудового процесу. Уже сьогодні помітно, що підприємства активно використовують електронну пошту, месенджери та інші цифрові канали для взаємодії з партнерами, оскільки такі інструменти дозволяють економити час та працювати у більш комфортних умовах. Наприклад, завдяки дистанційним засобам комунікації працівники отримують повний доступ до баз даних, що полегшує аналіз бізнес-пропозицій і прийняття обґрунтованих рішень. У випадках, коли потреба у безпосередньому контакті зменшується, дистанційна форма роботи стає особливо доцільною, адже фізичне розташування співробітників перестає бути критично важливим фактором. Крім того, можливість залучення висококваліфікованих фахівців незалежно від їхнього місця перебування дозволяє виконувати завдання більш ефективно та якісно, що створює очевидну вигоду для бізнес-структур. Так, дистанційна робота не лише оптимізує часові та організаційні ресурси, а й підвищує рівень професійної компетентності та ефективності реалізації завдань.

Варто наголосити, що сфера дистанційної зайнятості в Україні й досі залишається недостатньо врегульованою на законодавчому рівні. З метою її удосконалення 4 лютого 2021 року Верховна Рада України ухвалила Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із

застосуванням гнучкого режиму робочого часу» [9-11], який набув чинності 27 лютого того ж року.

Нормативний акт закріплює два окремі формати зайнятості - дистанційну та надомну роботу. Він передбачає право роботодавця при укладенні трудового договору отримувати інформацію про місце проживання чи інше обране працівником місце виконання трудових обов'язків з метою правильного оформлення трудових відносин. Крім того, закон дозволяє ознайомлювати працівників із правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективними договорами, локальними нормативними актами та іншою необхідною документацією в електронній формі. Також він передбачає можливість дистанційного інструктажу з охорони праці за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема відеозв'язку.

Варто наголосити, що відмінність між дистанційною та надомною формою зайнятості проявляється у специфіці їхнього трактування й застосування. Якщо надомна робота традиційно асоціюється з виконанням завдань у домашніх умовах, часто без активного залучення сучасних цифрових інструментів, то дистанційна зайнятість у наукових дослідженнях розглядається як інноваційна, нетипова для класичного ринку праці форма організації трудової діяльності. Вона передбачає побудову гнучких соціально-трудова відносин між працівником і роботодавцем, які реалізуються не у фізичному, а у віртуальному середовищі. Основою такої взаємодії є застосування сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, що забезпечують можливість виконання професійних обов'язків незалежно від просторових та часових обмежень [4, с.236].

Водночас у ст. 60 КЗпП визначено, що дистанційна робота є особливою формою організації трудової діяльності, за якої працівник виконує свої обов'язки поза межами офісних чи виробничих приміщень роботодавця [12]. Місце виконання роботи працівник може обрати самостійно, орієнтуючись на власні умови та потреби. Ключовою ознакою цієї форми зайнятості є використання інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують можливість

ефективної взаємодії між працівником і роботодавцем без необхідності фізичної присутності на території підприємства. Так, дистанційна робота передбачає поєднання свободи вибору робочого місця з технологічною підтримкою, що дозволяє організувати трудовий процес поза традиційним офісним середовищем.

Своєю чергою, поняття «надомна робота» у науковій літературі трактується по-різному, що зумовлює наявність кількох підходів до його визначення. Частина дослідників вважає надомництво традиційною індивідуальною формою зайнятості, яка передбачає виконання працівником певної трудової функції у власному житлі. При цьому йдеться переважно про роботу, що не потребує високої кваліфікації, здійснюється в узгоджені сторонами строки та відповідно до умов, визначених трудовим договором [6, с.10].

Варто наголосити, що законодавче закріплення цього поняття подане у ст. 60 КЗпП [5]. Так, надомна робота є формою організації трудової діяльності, коли працівник виконує свої обов'язки в межах обраної ним зони — здебільшого у власному помешканні або в інших приміщеннях, які він самостійно визначає. Важливою особливістю є наявність у таких приміщеннях необхідних технічних засобів: основного обладнання, робочих інструментів та іншого оснащення, без якого неможливе виробництво продукції, надання послуг чи виконання функцій, передбачених установчими документами.

Принципово надомна робота здійснюється за межами виробничих або офісних приміщень роботодавця чи установи, що фактично відокремлює її від класичної організації праці.

Відповідно, ключова відмінність між двома близькими за суттю формами зайнятості полягає у просторі виконання трудових функцій. Дистанційна робота передбачає свободу вибору робочого місця і може здійснюватися як на території роботодавця, так і поза її межами, головним чином за рахунок використання інформаційно-комунікаційних технологій. Натомість надомна робота має більш фіксований характер: вона виконується переважно у конкретному приміщенні

(найчастіше за місцем проживання працівника), що узгоджується з роботодавцем і обладнується всім необхідним для здійснення трудової діяльності.

Варто підкреслити, що порядок та строки подання працівниками звітів про виконану роботу закріплюються у трудовому договорі й залежать від домовленостей між сторонами. При цьому незалежно від того, яка форма зайнятості застосовується - дистанційна чи надомна - тривалість робочого часу не може виходити за межі встановлених законодавством норм. Зокрема, статті 50 та 51 КЗпП [10] визначають граничну нормальну та скорочену тривалість робочого часу, що є обов'язковими для дотримання всіма роботодавцями [12].

Особливу увагу закон приділяє саме дистанційній формі роботи, оскільки вона пов'язана з постійним використанням інформаційно-телекомунікаційних засобів для взаємодії з роботодавцем. З цією метою працівникам гарантується право на так званій «період відключення». Це визначений проміжок часу, протягом якого працівник має законне право не підтримувати зв'язок із роботодавцем та не виконувати завдання через електронні канали комунікації. Важливо, що цей період повинен бути чітко прописаний у трудовому договорі і його дотримання не може вважатися порушенням трудової дисципліни чи невиконанням обов'язків [12].

Відповідно до чинного трудового законодавства, надомна форма зайнятості може застосовуватися лише щодо тих осіб, які вже володіють необхідними практичними навичками для виконання конкретних завдань або здатні у найкоротший термін оволодіти ними. Тобто працівник, що укладає трудовий договір на умовах надомної роботи, повинен мати певний рівень підготовки, який забезпечує можливість якісного та своєчасного виконання доручених обов'язків. Якщо таких умінь бракує, то укладання договору можливе лише за умови готовності працівника до набуття відповідних компетентностей. На відміну від цього, у випадку дистанційної роботи подібних обмежень не передбачено: доступ до неї мають і ті, хто ще не має практичного досвіду, але може виконувати завдання з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [21, с.127].

Окремо слід наголосити на обов'язках роботодавця в контексті організації праці, зокрема дистанційної. Він має забезпечувати впровадження сучасних технологій у трудовий процес, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості виконання завдань. Такі нововведення покликані не лише оптимізувати діяльність працівників, а й забезпечити більш ефективну комунікацію та контроль за результатами роботи. Разом із тим, працівники, які здійснюють свою діяльність у подібних умовах, зобов'язані своєчасно проходити курси підвищення кваліфікації або спеціальне навчання. Це необхідно для того, щоб вони могли відповідати вимогам роботодавця, виконувати свої функції на належному рівні та враховувати власний стан здоров'я у процесі трудової діяльності. Таким чином, законодавство одночасно захищає інтереси роботодавця та гарантує професійний розвиток працівника [21, с.128].

У сфері регулювання трудових відносин чинне трудове законодавство чітко визначає обов'язки роботодавця щодо забезпечення працівників обладнанням та матеріалами, необхідними для виконання професійних завдань. Зокрема, КЗпП [] передбачає, що роботодавець повинен надавати працівникові всі необхідні засоби виробництва, інструменти та матеріали, які використовуються у процесі виконання роботи вдома. Якщо ж працівник залучає для трудової діяльності власне обладнання чи інструментарій, то йому гарантується компенсація витрат у порядку, визначеному законодавством [12]. У випадку організації дистанційної роботи обов'язки роботодавця дещо розширюються, адже він має не лише надати працівникові обладнання, а й забезпечити програмно-технічні засоби, необхідні для виконання завдань у віртуальному середовищі, інструменти для захисту інформації та інші ресурси, без яких неможлива якісна реалізація трудових функцій. Водночас конкретні умови можуть бути деталізовані у трудовому договорі, що дозволяє гнучко узгоджувати права та обов'язки сторін.

Окреме значення у правовому регулюванні має питання охорони праці та безпеки при надомній чи дистанційній зайнятості. Роботодавець зобов'язаний регулярно організовувати інструктаж і навчання працівників із правил техніки безпеки, охорони праці та протипожежної безпеки. Такі заходи можуть

здійснюватися не лише традиційними способами, але й із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, наприклад, у форматі відеоконференцій чи онлайн-курсів. При цьому підтвердженням факту проведення навчання чи інструктажу є обмін відповідними електронними документами між роботодавцем і працівником, що забезпечує юридичну фіксацію виконаних зобов'язань.

Крім того, у разі організації дистанційної роботи роботодавець несе відповідальність за належний технічний стан обладнання, переданого працівникові, а також за безпечність його використання. Це означає, що працівник, виконуючи свої завдання поза межами підприємства, повинен мати доступ до якісних, справних та сертифікованих засобів виробництва, які гарантують ефективне та безпечне виконання трудових функцій. Таким чином, законодавство встановлює баланс між інтересами обох сторін трудових відносин, надаючи працівникові належні умови для виконання роботи, а роботодавцеві - чітко окреслені зобов'язання щодо забезпечення організаційних та технічних аспектів трудового процесу.

У разі укладення трудового договору на умовах дистанційної чи надомної роботи працівникові надається право самостійно визначати місце, де він виконуватиме свої трудові обов'язки. Водночас саме працівник несе відповідальність за створення у цьому місці безпечних та нешкідливих умов праці, які не становитимуть загрози його здоров'ю. Обов'язки роботодавця у такому випадку полягають у забезпеченні належного технічного стану обладнання, а також у гарантуванні безпечності засобів виробництва, які передаються працівникові для виконання завдань. Якщо мова йде про надомну роботу, то робоче місце, яке визначає працівник, має відповідати певним вимогам: воно повинно включати зону, оснащену обладнанням, інструментами та іншими необхідними засобами, які дають можливість виробляти продукцію або надавати послуги, передбачені установчими документами підприємства [19].

Щодо дистанційної зайнятості, то в цьому випадку закон покладає більшу частину відповідальності саме на працівника, адже він відповідає за організацію

безпечних умов у вибраному ним робочому середовищі. Проте роботодавець, зі свого боку, зобов'язаний гарантувати справність, якість і безпечність технічних засобів та обладнання, які надаються для виконання дистанційних завдань. Законодавство також наголошує на необхідності забороняти виконання дистанційної роботи у випадках, коли виявлено шкідливі чи небезпечні виробничі фактори, що можуть загрожувати життю та здоров'ю працівника.

Слід зазначити, що організація навчання з питань охорони праці та техніки безпеки у випадку цих форм зайнятості має свою специфіку. Для надомної роботи такий інструктаж проводиться у повному обсязі та охоплює всі аспекти використання обладнання й організації робочого місця. Для дистанційної роботи інструктаж може бути дещо обмеженим і зосереджуватися переважно на використанні тих технічних засобів і ресурсів, які роботодавець передає працівникові або офіційно рекомендує до застосування.

Варто наголосити, що важливою спільною рисою дистанційної та надомної роботи є обов'язок роботодавця забезпечити працівників необхідними інструментами, обладнанням та іншими ресурсами, що нерідко є матеріально цінними. Саме з цього випливає потреба законодавчого врегулювання питання матеріальної відповідальності працівників. Пропонується доповнити статтю 134 Кодексу законів про працю новою підставою для покладення на працівників матеріальної відповідальності у випадках, коли завдано шкоду через нестачу, знищення або пошкодження обладнання й засобів, переданих для виконання надомної чи дистанційної роботи. Це дозволить забезпечити баланс між інтересами роботодавця та працівника, а також підвищить рівень відповідальності останнього за збереження ввіреного йому майна.

Варто акцентувати увагу, що узагальнено спільні та відмінні риси дистанційної та надомної роботи відповідно до чинного трудового законодавства подано у Додатку А.

Окремо встановлюється право працівника поєднувати дистанційний формат із роботою в офісі чи на території роботодавця. Водночас на роботодавця покладається обов'язок гарантувати безпечні та нешкідливі умови праці на

робочих місцях, що розташовані у приміщеннях чи на території підприємства [16].

Відповідно, беручи до уваги зазначене, при організації дистанційної роботи необхідно дотримуватися певних умов та вимог, що забезпечать законність і прозорість трудових відносин. Насамперед важливим є укладення трудового договору між роботодавцем і дистанційним працівником, у якому закріплюється виконання роботи у віддаленому форматі на основі принципу підпорядкування. Такий договір повинен містити низку ключових положень.

Обов'язковими є ідентифікаційні дані сторін, їхні підписи, а також зазначення місця проживання працівника чи юридичної адреси головного офісу роботодавця. Також слід чітко визначити назву виду діяльності та перелік завдань, які працівник зобов'язується виконувати, із детальним описом схеми роботи. Важливо також зафіксувати дату початку трудових відносин у режимі дистанційної зайнятості, а у випадку строкового договору - вказати його тривалість або конкретну дату завершення.

Окремим пунктом має бути визначення права власності на робочі засоби та обладнання, що використовуються під час виконання трудових функцій. Також слід зазначити структурний підрозділ чи організаційну одиницю підприємства, до якої закріплюється працівник та якій він підпорядковується. У договорі варто відобразити право працівника на підвищення кваліфікації чи професійну підготовку, умови щодо тривалості оплачуваної відпустки або порядок її визначення.

Не менш важливим є встановлення процедури припинення трудових відносин, а також зазначення відповідних норм чинного законодавства, які регулюють ці питання. Якщо на підприємстві діють колективні договори, у трудовому договорі має бути посилання на їх застосування. Крім того, варто визначити органи соціального забезпечення, куди здійснюються обов'язкові внески від роботодавця.

Так, належне оформлення трудового договору для дистанційної форми роботи є основою стабільності трудових відносин, захисту прав як працівника,

так і роботодавця, а також створює правові гарантії дотримання соціальних стандартів [43, с. 30–32].

Під час організації дистанційної форми зайнятості важливо забезпечити ознайомлення працівника з усіма локальними нормативними актами підприємства, до якого він належить і якому підпорядковується. Це може здійснюватися шляхом використання засобів інформаційно-комунікаційного зв'язку, що прямо визначені у трудовому договорі. Такий підхід дає можливість забезпечити юридичну силу процесу ознайомлення працівника з внутрішніми правилами, колективними угодами та іншими документами, навіть за умови відсутності його фізичної присутності на робочому місці.

Специфіка дистанційної роботи полягає у тому, що за своєю суттю вона здебільшого є інтелектуальною діяльністю, на відміну від надомної праці, яка часто має ручний, виробничий характер. Це означає, що для виконання обов'язків у дистанційному форматі, як правило, не потрібні спеціальні фізичні навички чи технічні вміння, а ключове значення мають професійні знання, компетентність і здатність працювати з інформацією.

Обов'язковим є забезпечення рівних умов для всіх дистанційних працівників і недопущення будь-яких проявів дискримінації. Це стосується не лише оплати праці, а й кар'єрних можливостей, доступу до професійного розвитку, соціальних гарантій та інших аспектів трудових відносин.

Окрім того, роботодавець зобов'язаний організовувати навчання та проводити інструктажі з питань охорони праці та пожежної безпеки для працівників, які виконують роботу віддалено. Таке навчання є обов'язковим у тих випадках, коли працівнику надаються засоби праці (наприклад, комп'ютер, технічне обладнання, спеціальне програмне забезпечення) безпосередньо роботодавцем. Відповідальність за їх належний технічний стан та безпечність використання покладається саме на роботодавця, але лише у межах того обладнання, яке він офіційно передав працівникові у користування.

Показово, що питання дистанційної зайнятості в Україні регулюється обмеженим колом нормативно-правових актів. Основним документом

залишається Кодекс законів про працю України, в який були внесені відповідні зміни з урахуванням положень Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» [10]. Це свідчить про поступове формування правових засад для ефективного розвитку дистанційної форми організації праці в державі.

Дистанційна робота сьогодні виступає важливою формою організації праці, що забезпечує гнучкість, мобільність і доступ до висококваліфікованих фахівців незалежно від місця перебування. Вона формує нові соціально-трудові відносини, де ключову роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології, автономія працівників та багатостороння комунікація. Попри значні переваги - економію часу, підвищення продуктивності, гнучкий графік та можливість поєднання роботи з особистим життям - дистанційна зайнятість стикається з викликами правового регулювання, кібербезпеки, психологічними аспектами обмеженого спілкування та нерівномірним розвитком технологій. Вона стає ключовим елементом трансформації ринку праці, сприяючи підвищенню ефективності підприємств та адаптації економіки до сучасних викликів.

## 1.2 Соціально-економічні чинники поширення дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств

Актуальність проблеми організації дистанційної роботи у сфері підприємницької діяльності зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються у сучасному бізнес-середовищі під впливом цифровізації, глобалізації та соціально-економічних викликів. Одним із ключових чинників, який зумовив активний розвиток дистанційних форматів праці, стала пандемія COVID-19, що спричинила масовий перехід підприємств на віддалені форми взаємодії з працівниками, клієнтами та партнерами. Водночас

посилення конкуренції на ринку, необхідність оптимізації витрат, підвищення продуктивності та забезпечення гнучкості бізнес-процесів актуалізують потребу у пошуку найбільш ефективних методів і форм організації дистанційної роботи.

Проблематика питання полягає у тому, що, попри очевидні переваги дистанційних форматів (економія ресурсів, зменшення витрат на офісну інфраструктуру, розширення доступу до кадрового потенціалу, незалежність від територіальних обмежень), існує низка труднощів, які потребують системного вирішення. До таких належать питання організації ефективної комунікації між працівниками та керівництвом, підтримання високого рівня мотивації персоналу, забезпечення інформаційної безпеки, контролю виконання завдань та результативності діяльності. Особливої ваги набуває проблема адаптації управлінських методів до умов дистанційної взаємодії, адже традиційні форми контролю та координації втрачають ефективність у віртуальному середовищі.

Варто наголосити, що важливість теми організації дистанційної роботи у сфері підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні обумовлена низкою соціально-економічних та технологічних факторів. Військові дії значно вплинули на функціонування бізнесу, обмеживши традиційні способи ведення підприємницької діяльності та створивши необхідність швидкої адаптації до нових умов. Підприємства змушені були забезпечувати безперервність виробничих процесів, зберігати робочі місця та підтримувати зв'язок з клієнтами і партнерами у ситуації постійної нестабільності. У цьому контексті дистанційна робота стала не лише інструментом організаційної гнучкості, а й критичною умовою виживання бізнесу, дозволяючи оптимізувати витрати, зменшити ризики для персоналу та забезпечити неперервність управлінських процесів.

Особливої актуальності набуває питання форм і методів організації дистанційної роботи, адже ефективне використання цифрових технологій і платформ для комунікації та управління персоналом дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Дослідження оптимальних підходів до організації дистанційної роботи в умовах воєнного стану є важливим не лише для збереження функціонування окремих компаній, а

й для підтримки стабільності економічної системи країни загалом. Визначення ефективних методів і форм дистанційної роботи сприяє адаптації бізнесу до надзвичайних обставин та формує основу для подальшого розвитку підприємницької діяльності у посткризовий період.

Так, принциповість дослідження методів і форм організації дистанційної роботи у сфері підприємницької діяльності визначається необхідністю розробки та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, оптимізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. Сучасні підприємці стикаються з потребою інтегрувати новітні інформаційно-комунікаційні технології у свою діяльність, створювати адаптивні моделі організації праці та формувати корпоративну культуру, яка сприятиме продуктивній роботі у дистанційному форматі. Це робить проблему надзвичайно актуальною як у науково-теоретичному, так і в практичному вимірі.

У сфері підприємницької діяльності дистанційна робота набуває все більшого значення як форма організації праці, що дозволяє підприємцям оптимізувати витрати, підвищувати гнучкість та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як пандемії чи глобалізація ринків. Ця форма зайнятості передбачає виконання завдань поза межами традиційного офісу, з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечує регулярність процесів та незалежність від географічного розташування. У науковій літературі дистанційна робота в підприємстві розглядається як інструмент для підвищення конкурентоспроможності, особливо для мікро- та малих підприємств, де ресурси обмежені, а потреба в швидкій адаптації висока. Зокрема, дослідження показують, що підприємці, які впроваджують дистанційні моделі, часто застосовують стратегії спрощення та ускладнення для управління складністю, спричиненою кризами, такими як COVID-19 [53]. На рис. 1.4 наведено методи організації дистанційної роботи у підприємницькій діяльності: економічні, знаннєві та інноваційні. Ці методи дозволяють підприємцям ефективно керувати ресурсами та персоналом на відстані.

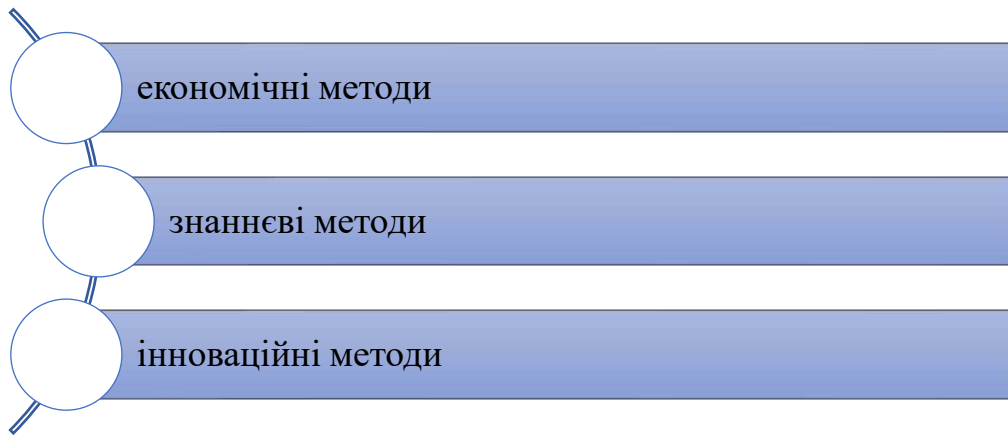


Рис. 1.4. Методи організації дистанційної роботи у сфері маркетингу

Джерело: складено автором [3, 6, 11]

Економічні методи організації дистанційної роботи у сфері маркетингу фокусується на оптимізації витрат та фінансової стабільності. Підприємці часто використовують державні субсидії, переговори з постачальниками та особистими заощадженнями для покриття фіксованих витрат під час зниження попиту, як це спостерігалось під час пандемії. Наприклад, у таксі-бізнесі мікропідприємці застосовували стратегії спрощення, такі як використання наявних ресурсів без додаткових інвестицій, та ускладнення, як залучення муніципальних грантів для підтримки операцій [53]. У платформній економіці, де підприємці залежать від цифрових платформ (наприклад, Upwork чи Fiverr), економічні методи включають гнучкі форми оплати, такі як проектна винагорода чи оплата за години, що дозволяє зменшити фіксовані витрати на персонал і швидко адаптуватися до ринкових змін. Крім того, дистанційна робота сприяє економії на офісних приміщеннях та комунальних послугах, хоча працівники можуть нести додаткові витрати на обладнання та інтернет, що призводить до середнього негативного балансу в -14 євро на місяць для працівників, як показано в італійських дослідженнях [26]. Для підприємців це означає необхідність компенсаційних механізмів, таких як відшкодування за використання особистого обладнання, щоб уникнути зниження мотивації персоналу.

Знаннєві методи організації дистанційної роботи в сфері маркетингу акцентує увагу на зборі та управлінні інформацією для прийняття рішень.

Підприємці збирають дані з різноманітних джерел, включаючи державні органи, медіа та колеги, для адаптації до невизначеності. Це передбачає стратегії ускладнення, як інтеграцію нової інформації для перегляда бізнес-процесів, та спрощення, як використання перевірених процедур [53]. О. Яковенко зазначає, що у контексті дистанційного управління персоналом важливим є планування завдань, придатних для віддаленого виконання, та визначення необхідних кваліфікацій. Рекрутинг проводиться онлайн у чотири етапи: початкова зустріч (через Skype для перевірки техніки), тестове завдання, онлайн-співбесіда з менеджером та віртуальне знайомство з командою [58]. Для підтримки знанневого обміну підприємці впроваджують цифрові інструменти, такі як CRM-системи, хмарні сховища (Google Drive, Microsoft OneDrive) та платформи для відеоконференцій (Zoom, Microsoft Teams), що забезпечують постійний доступ до інформації та зменшують ризики ізоляції працівників [7]. Однак виклики включають труднощі в узгодженні інформації через її мінливість, що вимагає від підприємців розвитку навичок управління знаннями для збереження продуктивності.

Інноваційні методи організації дистанційної роботи в сфері маркетингу спрямовані на впровадження сучасних діджитал інструментів маркетингу в роботу підприємства з метою адаптації його в умовах релокації. Підприємці розробляють інновації, такі як доставка товарів чи онлайн-консультації, часто в колаборації з партнерами, що є стратегією ускладнення [53]. У платформному підприємстві інноваційні методи включають побудову довіри через інституційні механізми платформ (рейтинги, відгуки) та швидку довіру в перших взаємодіях, що переходить у знаннєву довіру для повторних транзакцій [59, с.327]. Це дозволяє підприємцям управляти віддаленими фрілансерами, зменшуючи асиметрію інформації та ризики ринку. Під час пандемії фірми трансформувалися до дистанційної роботи через урядові заходи, впроваджуючи цифрові платформи для гнучких практик, хоча багато підприємств стикалися з браком ресурсів, що призводило до техностресу та перепрацювання [26]. Інноваційні методи також охоплюють мотивацію персоналу: комбінацію

матеріальних стимулів (бонуси, штрафи) з нематеріальними (корпоративне навчання, соціальні програми), а також неформальні зустрічі для зменшення ізоляції [58].

Свою чергою, форми організації дистанційної роботи у сфері підприємницької діяльності представляють собою ключовий елемент сучасної економіки, особливо в умовах цифрової трансформації та глобальних криз, таких як пандемія COVID-19, а також повномасштабне російське вторгнення на територію України прискорили перехід до віддалених моделей праці. Дистанційна робота в підприємстві визначається як форма організації праці, за якої працівники виконують завдання поза межами традиційного робочого місця роботодавця, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для забезпечення регулярності процесів, комунікації та контролю. У контексті підприємницької діяльності ця форма не лише оптимізує витрати та підвищує гнучкість, але й сприяє «entrepreneurial spawning» - переходу найманих працівників до власного бізнесу, де віддалена робота виступає каталізатором для експериментів з бізнес-ідеями без значних ризиків [33]. Згідно з дослідженнями, фірми з вищим рівнем віддаленої роботи під час пандемії демонструють на 42 % вищий рівень переходу співробітників до підприємництва, що пов'язано з економією часу (наприклад, 65 хвилин на день на поїздки) та зниженням контролю з боку роботодавця [33, с.25]. Це особливо актуально для мікро- та малих підприємств, де ресурси обмежені, а потреба в адаптації до мінливих умов висока, що робить дистанційну роботу інструментом підвищення конкурентоспроможності.

Форми організації дистанційної роботи наведено на рис. 1.5. Вони відрізняються за ступенем гнучкості, технологічною інтеграцією та правовим регулюванням.

Класична дистанційна форма. Працівник виконує обов'язки в будь-якому місці за власним вибором, за умови використання ІКТ для комунікації та звітності.



Рис. 1.5 Основні форми організації дистанційної роботи

Джерело: складено автором на основі [53; 59; 45; 17; 41; 36]

У підприємницькій сфері ця форма часто застосовується в ІТ-секторі та сервісних бізнесах, де підприємці організують команди фрілансерів через платформи на кшталт Upwork чи Fiverr, що дозволяє зменшити фіксовані витрати на офіс та залучати глобальний пул талантів [59]. Дослідження платформової економіки підкреслюють, що така організація базується на тріаді «платформа – підприємець – клієнт», де довіра будується через інституційні механізми (рейтинги, відгуки) та переходить від швидкої (swift trust) до знаннєвої (knowledge-based trust) у повторних транзакціях, зменшуючи асиметрію інформації та ризики ринку [59]. Наприклад, у платформовому підприємстві дистанційна робота організується як «work-from-anywhere», що сприяє зниженню витрат на персонал, але вимагає механізмів контролю, таких як моніторинг через скріншоти чи веб-камери, для забезпечення продуктивності.

Надомна робота є більш фіксованою та передбачає виконання завдань удома з використанням обладнання, наданого або перевіреного роботодавцем. У підприємницькій діяльності ця форма поширена в виробничих чи ремісничих бізнесах, де підприємці організують децентралізоване виробництво, наприклад, у сфері handmade товарів чи дрібного виробництва. Згідно з

українським законодавством, надомна робота регулюється статтею 60<sup>1</sup> КЗпП, де акцент робиться на перевірці умов праці вдома для забезпечення безпеки та гігієни [45, с.64]. Дослідження показують, що ця форма сприяє поєднанню професійних обов'язків з сімейними, але обмежує мобільність працівника, на відміну від дистанційної, де місце роботи не фіксується [17]. У підприємстві надомна організація дозволяє оптимізувати витрати на приміщення, але створює виклики в управлінні, такі як складнощі з контролем якості продукції.

Гібридна організація дистанційної роботи поєднує елементи віддаленої та офісної праці, часто з гнучким графіком. У сфері підприємницької діяльності гібридні моделі набувають популярності в стартапах та середніх підприємствах, де підприємці впроваджують «hybrid remote work» для балансу між колаборацією та автономією. Аналіз фірм під час пандемії демонструє, що гібридні форми підвищують продуктивність на 4-5 %, порівняно з повною віддаленою роботою, завдяки збереженню соціальних зв'язків та обміну ідеями [59]. Наприклад, у платформному підприємстві гібридна організація включає комбінацію онлайн-платформ для завдань та періодичних зустрічей для побудови довіри, що переходить від інституційної до компетентнісної. Дослідження іспанських фірм класифікують підприємців за типами: «лідери» (з високою цифровою зрілістю, що впроваджують гібридні протоколи заздалегідь), «агільні» (швидко адаптуються під час кризи) та «виживачі» (імпровізують у критичних ситуаціях), де гібридні форми забезпечують конкурентну перевагу для перших двох груп [41].

Платформна організація дистанційної роботи, характерна для цифрової економіки, де підприємці залежать від цифрових платформ для посередництва. Ця форма поширена серед платформово-залежних підприємців (PDE), які організують роботу через DLPS, забезпечуючи віддалені транзакції в галузях від фрілансу до гіг-економіки [59]. Переваги включають доступ до глобального ринку праці та зниження транзакційних витрат, але виклики полягають у побудові довіри для уникнення «лимонного ринку», де низькоякісні послуги переважають через асиметрію інформації. Дослідження цифровізації праці

показують, що платформовані форми стимулюють вхід у підприємництво, особливо в умовах деструктивної цифровізації, де традиційні робочі місця заміщуються віддаленими [36]. У підприємстві це проявляється в моделях, де підприємці застосовують стратегії спрощення (використання наявних ресурсів) та ускладнення (інтеграція нових технологій) для управління складністю [53].

Переваги форм організації дистанційної роботи в підприємстві включають гнучкість графіків, доступ до талановитих кадрів незалежно від локації, економію на інфраструктурі та підвищення резилієнтності бізнесу під час криз. Наприклад, у малих бізнесах віддалена робота підвищує продуктивність на 13-22%, сприяючи інноваціям та входу в підприємство [56]. Однак недоліки охоплюють психологічну ізоляцію, труднощі контролю (технострес, перепрацювання), ризики безпеки даних та зниження командної згуртованості, що вимагає впровадження лідерства ідентичності для підтримки зв'язків [54]. У підприємстві ці виклики посилюються для «виживачів», де відсутність ресурсів призводить до імпровізації, тоді як лідери компенсують через субсидії на обладнання чи тренінги [34]. Правове регулювання в Україні, відповідно до статті 60<sup>2</sup> КЗпП [31], акцентує на письмових договорах, збереженні оплати та прав працівників, але проблеми включають недостатній захист у міжнародних відносинах та нерівномірний розвиток ІТ.

Таким чином, дистанційна робота у сфері підприємницької діяльності виступає ефективним інструментом адаптації бізнесу до сучасних викликів, включаючи цифровізацію, глобалізацію та кризові ситуації, зокрема воєнний стан в Україні. Методи економічної, знаннєвої та інноваційної організації роботи дозволяють оптимізувати ресурси, підвищувати продуктивність і конкурентоспроможність підприємств, а різноманітні форми дистанційної роботи - класична, надомна, гібридна та платформна - забезпечують гнучкість, мобільність і доступ до глобального кадрового потенціалу. Водночас впровадження дистанційних форматів потребує вирішення проблем мотивації, контролю, інформаційної безпеки та соціальної взаємодії, що робить цю тему актуальною як у науковому, так і в практичному аспектах підприємництва.

Соціально-економічні чинники поширення дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств становлять складний комплекс взаємопов'язаних процесів, що визначають сучасну динаміку розвитку бізнесу в умовах глобалізації та цифрової трансформації. В останні десятиліття економічні системи різних країн зазнають суттєвих змін, пов'язаних із переходом до інформаційного суспільства, зростанням ролі знань та інновацій, а також посиленням мобільності капіталу й робочої сили. У цьому контексті релокація підприємств виступає як одна з форм адаптації бізнесу до нових умов, що супроводжується необхідністю перебудови організаційних структур, оптимізації витрат та пошуку ефективних моделей взаємодії з ринком.

Дистанційна робота у сфері маркетингу при релокації підприємств стає не лише інструментом забезпечення безперервності бізнес-процесів, але й стратегічним чинником формування конкурентних переваг. Її поширення зумовлене низкою соціально-економічних факторів, серед яких ключову роль відіграють: розвиток цифрових технологій, зміна структури зайнятості, глобалізація ринків, зростання вимог до гнучкості бізнесу, а також соціальні трансформації, пов'язані з пандемією COVID-19 та іншими кризовими явищами.

Цифровізація економіки створила передумови для переходу маркетингових функцій у віддалений формат. Використання інструментів цифрової аналітики, соціальних мереж, платформ електронної комерції та систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяє здійснювати маркетингову діяльність незалежно від фізичного місця розташування підприємства. Це особливо важливо у випадках релокації, коли компанія змушена швидко адаптуватися до нового ринкового середовища, зберігаючи при цьому сталість комунікаційних каналів та ефективність взаємодії з клієнтами.

Соціально-економічні чинники поширення дистанційної роботи у маркетингу при релокації підприємств можна поділити на групи [35, 37, 52]:

економічні фактори, що включають оптимізацію витрат, скорочення витрат на офісну інфраструктуру, зменшення транспортних витрат та можливість

залучення фахівців із різних регіонів світу без необхідності їх фізичного переміщення;

соціальні фактори, серед яких важливе місце займає зміна трудових пріоритетів працівників, зростання попиту на гнучкі форми зайнятості, прагнення до балансу між професійною та особистою сферою життя;

технологічні фактори, що охоплюють розвиток інтернет-комунікацій, хмарних сервісів, систем кібербезпеки та інструментів управління проектами;

інституційні фактори, пов'язані з регуляторними умовами, правовими аспектами організації праці та політикою держав щодо підтримки цифрової економіки.

Економічні чинники поширення дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств мають фундаментальне значення, адже саме вони визначають раціональність і доцільність переходу бізнесу на нові моделі організації праці. У сучасних умовах глобальної економіки компанії стикаються з необхідністю оптимізації витрат, ефективного використання ресурсів та забезпечення стійкості бізнес-процесів. Переміщення підприємств у нові країни чи регіони супроводжується значними фінансовими навантаженнями, пов'язаними з перенесенням виробничих потужностей, адаптацією до нових правових і податкових умов, а також формуванням нових каналів збуту. У цьому контексті дистанційна робота у маркетингу постає як інструмент зниження витрат і забезпечення економічної гнучкості.

Вона дозволяє скоротити витрати на утримання офісної інфраструктури, що особливо актуально для компаній, діяльність яких базується на інтелектуальній праці, а не на фізичних виробничих потужностях. У процесі релокації підприємства часто змушені відмовлятися від традиційних офісних приміщень або зменшувати їх площу, що знижує витрати на оренду, комунальні послуги та обслуговування. Одночасно дистанційні формати відкривають можливості залучення фахівців із різних регіонів світу без необхідності їх фізичного переміщення. Це дозволяє формувати міжнародні команди, які поєднують різні культурні та професійні підходи до розробки маркетингових

стратегій, що сприяє підвищенню якості маркетингових рішень та забезпечує їхню адаптацію до специфіки локальних ринків.

Дистанційна робота також сприяє оптимізації транспортних витрат, адже у традиційних моделях організації праці працівники витрачають значні ресурси на переміщення до офісу, що знижує їхню продуктивність та збільшує витрати компанії. Віддалений формат дозволяє усунути ці витрати, забезпечуючи більш ефективне використання робочого часу. Крім того, використання цифрових інструментів дає змогу автоматизувати значну частину маркетингових процесів, зокрема аналіз ринку, моніторинг конкурентів, управління рекламними кампаніями та взаємодію з клієнтами. Це знижує потребу у великій кількості працівників та дозволяє підприємствам оптимізувати структуру витрат, підвищуючи загальну продуктивність праці [54].

Важливим економічним аспектом є також здатність підприємств швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. У сучасних умовах глобальної економіки ринки характеризуються високою динамічністю, що потребує від компаній оперативного прийняття рішень. Дистанційна робота у цьому контексті виступає як механізм забезпечення мобільності та гнучкості бізнесу, дозволяючи швидко реагувати на нові виклики та можливості.

Отже, економічні чинники поширення дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств визначають її стратегічну значущість. Вони забезпечують оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці, формування міжнародних команд та швидку адаптацію до змін ринкового середовища. Усе це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств та їхнього успішного функціонування у нових соціально-економічних умовах.

Соціальні чинники поширення дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств мають не менш важливе значення, ніж економічні, адже вони відображають глибинні трансформації суспільних відносин, зміну трудових пріоритетів та очікувань працівників, а також нові моделі взаємодії між бізнесом і соціальним середовищем. У сучасному світі праця дедалі більше

набуває ознак гнучкості, мобільності та індивідуалізації, що зумовлює поширення дистанційних форматів роботи, особливо у сферах, пов'язаних із комунікаціями та маркетингом [40-46].

Зміна трудових пріоритетів працівників проявляється у прагненні до балансу між професійною діяльністю та особистим життям, що стає можливим завдяки віддаленим форматам. Вони дозволяють уникати тривалих поїздок до офісу, знижують рівень стресу та створюють умови для більш комфортної організації робочого часу. У процесі релокації підприємств це набуває особливої актуальності, адже працівники можуть залишатися у звичному соціальному середовищі, не змінюючи місця проживання, але водночас брати участь у діяльності компанії, яка перемістилася в інший регіон чи країну.

Важливим соціальним аспектом є формування мультикультурних команд, що стає можливим завдяки дистанційній роботі. Релокація часто означає вихід компанії на нові ринки, що потребує врахування культурних, мовних та поведінкових особливостей споживачів. Залучення фахівців із різних країн дозволяє поєднувати різні культурні перспективи та підходи до маркетингової діяльності, що сприяє підвищенню ефективності комунікацій та адаптації стратегій до специфіки локальних ринків [54].

Соціальні чинники також відображають зміни у структурі зайнятості. Зростання популярності фрілансу, гіг-економіки та проектної роботи створює умови для поширення дистанційних форматів у маркетингу. Підприємства, що здійснюють релокацію, отримують можливість залучати незалежних консультантів та експертів для реалізації окремих маркетингових проектів, що забезпечує гнучкість та знижує ризики, пов'язані з довгостроковими трудовими зобов'язаннями.

Не менш важливим чинником є зміна очікувань клієнтів. Сучасні споживачі орієнтовані на цифрові канали комунікації, очікують швидкої реакції компаній та персоналізованого підходу. Це зумовлює необхідність використання дистанційних форматів роботи, які дозволяють забезпечити постійну

присутність бренду в інформаційному просторі та оперативно реагувати на запити клієнтів.

Соціальні чинники охоплюють і питання корпоративної культури. У процесі релокації підприємств важливим завданням є збереження єдності команди та підтримка корпоративних цінностей. Дистанційна робота створює нові виклики, адже працівники можуть відчувати ізоляцію та втрату зв'язку з колективом. Водночас використання сучасних цифрових інструментів комунікації дозволяє підтримувати корпоративну культуру, формувати відчуття спільності та забезпечувати ефективну взаємодію між працівниками.

Таким чином, соціальні чинники поширення дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств визначають її значущість як інструменту адаптації бізнесу до нових умов. Вони забезпечують баланс між професійною та особистою сферою життя працівників, сприяють формуванню мультикультурних команд, відповідають очікуванням клієнтів та підтримують корпоративну культуру, створюючи передумови для успішного функціонування підприємств у глобальному соціально-економічному середовищі.

Технологічні чинники поширення дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств мають визначальне значення, адже саме розвиток цифрових технологій створює умови для переходу бізнесу на нові моделі організації праці. У сучасному світі технології виступають не лише як інструмент оптимізації бізнес-процесів, але й як фактор формування конкурентних переваг.

Розвиток інтернет-комунікацій забезпечує можливість здійснювати маркетингову діяльність незалежно від фізичного місця розташування працівників. Використання платформ для відеоконференцій, корпоративних систем зв'язку та інструментів спільної роботи дозволяє підтримувати безперервність комунікацій між командами, що особливо важливо у процесі релокації підприємств, коли працівники можуть бути розосереджені у різних країнах та часових поясах [17, 19, 39].

Важливим технологічним чинником є поширення хмарних сервісів, які створюють умови для зберігання та обробки великих обсягів даних із

забезпеченням доступу до них з будь-якої точки світу. Це дозволяє маркетинговим командам ефективно співпрацювати, використовувати спільні інформаційні ресурси, здійснювати аналіз ринку та розробляти стратегії просування продукції.

Значну роль відіграє розвиток систем цифрової аналітики, що дають змогу здійснювати моніторинг поведінки споживачів, оцінювати ефективність рекламних кампаній та прогнозувати тенденції ринку. Для підприємств, які здійснюють релокацію, це особливо важливо, адже вони змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до специфіки нового ринкового середовища. Використання аналітичних інструментів забезпечує швидке отримання необхідної інформації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Не менш значущим є розвиток систем кібербезпеки, адже дистанційна робота потребує захисту комерційних даних та інформації про клієнтів. Сучасні технології кіберзахисту дозволяють гарантувати конфіденційність даних і мінімізувати ризики кіберзагроз, що особливо актуально у випадках релокації, коли підприємства можуть бути більш вразливими через зміну інфраструктури та необхідність адаптації до нових умов.

Технологічні чинники охоплюють також інструменти управління проектами, які забезпечують координацію діяльності команд, контроль виконання завдань та ефективну взаємодію між працівниками. Це створює сприятливі умови для реалізації маркетингових проектів у дистанційному форматі, підтримуючи їхню цілісність та результативність.

Таким чином, технологічні чинники поширення дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств визначають її стратегічну значущість. Вони забезпечують безперервність комунікацій, ефективне використання даних, захист інформації та координацію діяльності команд, створюючи передумови для успішного функціонування підприємств у нових соціально-економічних умовах та підвищуючи їхню конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Інституційні чинники поширення дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств мають особливе значення, оскільки вони визначають правові, регуляторні та організаційні умови функціонування бізнесу в новому середовищі. Релокація компаній супроводжується необхідністю адаптації до законодавчих норм країни перебування, що охоплює питання трудових відносин, оподаткування, захисту даних та регулювання цифрової діяльності. У цьому контексті дистанційна робота стає не лише інструментом гнучкої організації праці, але й способом відповідати на вимоги інституційного середовища [23, 34, 50].

Правові аспекти організації дистанційної роботи у маркетингу при релокації підприємств охоплюють регулювання трудових контрактів, визначення прав і обов'язків працівників, а також забезпечення дотримання норм щодо робочого часу та соціальних гарантій. Важливим завданням є узгодження корпоративних політик із законодавством країни, де здійснюється діяльність, що потребує врахування місцевих особливостей і міжнародних стандартів.

Інституційні чинники включають також питання захисту персональних даних та комерційної інформації. У процесі дистанційної роботи маркетингові команди активно використовують цифрові платформи, що створює ризики витоку даних. Тому підприємства змушені враховувати вимоги законодавства щодо кібербезпеки та конфіденційності, а також впроваджувати внутрішні механізми контролю й захисту інформації.

Важливим інституційним аспектом є державна політика щодо підтримки цифрової економіки. У багатьох країнах створюються програми стимулювання розвитку дистанційних форматів праці, що включають податкові пільги, гранти на цифровізацію бізнесу та інвестиції у розвиток інфраструктури. Для підприємств, які здійснюють релокацію, це відкриває додаткові можливості для інтеграції у нове середовище та використання інституційної підтримки.

Таким чином, інституційні чинники поширення дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств визначають рамкові умови її функціонування. Вони охоплюють правові та регуляторні аспекти, питання

захисту даних та державної політики, формуючи середовище, у якому дистанційна робота стає не лише можливою, але й необхідною для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Релокація підприємств, як правило, супроводжується необхідністю адаптації маркетингових стратегій до специфіки нового ринку. У цьому процесі дистанційна робота дозволяє забезпечити безперервність комунікацій, зберегти сталість бренду та підтримати лояльність клієнтів. Водночас вона створює умови для формування мультикультурних команд, що сприяє використанню різноманітних підходів до просування продукції та послуг. Це особливо актуально для компаній, які виходять на міжнародні ринки та потребують врахування культурних, мовних та поведінкових особливостей споживачів.

Соціально-економічні чинники поширення дистанційної роботи у маркетингу при релокації підприємств також включають аспекти, пов'язані з конкурентним середовищем. Зростання конкуренції на глобальному ринку змушує компанії шукати нові форми організації праці, що забезпечують швидкість прийняття рішень, гнучкість та інноваційність. Дистанційна робота у цьому контексті виступає як механізм підвищення продуктивності та ефективності маркетингових процесів.

Важливим соціально-економічним чинником є також зміна очікувань споживачів. Сучасні клієнти орієнтовані на цифрові канали комунікації, очікують швидкої реакції компаній та персоналізованого підходу. Це зумовлює необхідність використання дистанційних форматів роботи у маркетингу, що дозволяють забезпечити постійну присутність бренду в інформаційному просторі та оперативно реагувати на запити споживачів.

Таким чином, поширення дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств є результатом комплексної взаємодії соціально-економічних чинників, що охоплюють економічні, соціальні, технологічні та інституційні аспекти. Її актуальність визначається потребою бізнесу у гнучкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до нових умов глобального ринку. Дистанційна організація маркетингової діяльності виступає не лише як

вимушений крок у кризових ситуаціях, але й як стратегічна перевага, що забезпечує стійкість та розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

### 1.3 Переваги, проблеми та моделі організації дистанційної роботи в маркетингу релокованих підприємств

Актуальність розробки теоретичної моделі організації дистанційної роботи на релокованих підприємствах обумовлена сучасними викликами, з якими стикається економіка України в умовах воєнного стану. Масштабне переміщення підприємств з територій активних бойових дій або прифронтових зон ставить перед бізнесом необхідність швидкої адаптації організаційних та управлінських процесів до нових умов. Релокація підприємств супроводжується комплексом труднощів: зміною географічного розташування, порушенням виробничих ланцюгів, зменшенням доступу до робочої сили, а також підвищеними витратами на логістику та інфраструктуру. У таких умовах дистанційна робота стає ключовим механізмом забезпечення безперервності діяльності, підтримки зв'язку з персоналом, клієнтами та партнерами, а також збереження продуктивності підприємства.

Водночас відсутність чітко визначених теоретичних підходів до організації дистанційної роботи на релокованих підприємствах обмежує ефективність управлінських рішень. Існуючі моделі дистанційної роботи, розроблені для стабільних умов, не завжди враховують специфіку релокації: необхідність швидкого відновлення виробництва, адаптацію співробітників до нових робочих умов, управління розподіленими командами та інтеграцію цифрових платформ у віддалене середовище. Це створює підґрунтя для ризиків у сфері організаційної ефективності, мотивації персоналу, інформаційної безпеки та контролю за виконанням завдань.

Розробка теоретичної моделі організації дистанційної роботи на релокованих підприємствах дозволяє систематизувати методи, інструменти та

форми взаємодії між працівниками та керівництвом, створюючи основу для оптимізації бізнес-процесів у кризових умовах. Така модель може стати ефективним інструментом підвищення гнучкості підприємств, мінімізації втрат та забезпечення конкурентоспроможності у нових соціально-економічних реаліях. Крім того, розробка теоретичного підґрунтя сприятиме науково обґрунтованому впровадженню дистанційних практик у практику управління релокованими підприємствами та формуванню рекомендацій щодо організаційної трансформації у посткризовий період.

У ширшому науковому контексті актуальність проблеми підкреслюється необхідністю інтеграції управлінських, економічних та технологічних підходів для забезпечення стійкості підприємств у кризових умовах. Теоретична модель дистанційної роботи на релокованих підприємствах дозволяє створити цілісну систему управління, яка враховує взаємозв'язок між ресурсами, персоналом, технологіями та стратегічними цілями бізнесу, що робить дослідження надзвичайно актуальним як для теорії, так і для практики сучасного підприємництва.

Релокація бізнесу представляє собою стратегічний процес переміщення підприємства з однієї географічної локації до іншої, мотивований прагненням оптимізувати витрати, підвищити конкурентоспроможність або адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як економічна нестабільність, природні катастрофи чи геополітичні конфлікти. Теоретичні аспекти релокації бізнесу ґрунтуються на трьох основних парадигмах (рис. 1.6).

У неокласичній теорії релокація розглядається як раціональний вибір, спрямований на максимізацію прибутку через фактори, такі як доступ до ресурсів, ринків та транспортної інфраструктури, де підприємства оцінюють витрати та вигоди за допомогою моделі часткової або повної релокації. Поведінкова теорія акцентує увагу на суб'єктивних факторах, таких як сприйняття підприємцями якості життя, доступності робочої сили та локальних мереж, що впливають на рішення про переїзд, часто з урахуванням обмеженої раціональності та ризику.



Рис. 1.6. Основні парадигми теоретичних аспектів релокації бізнесу

Джерело: складено автором на основі [28]

Інституційна теорія підкреслює роль регуляторного середовища, податкових стимулів та інституційних бар'єрів, які формують релокацію як реакцію на зовнішні інституції, включаючи державну політику та міжнародні стандарти [28].

Слід зазначити, що у контексті релокованого бізнесу теоретичні моделі акцентують на ентропійному підході, де релокація сприяє зниженню хаосу в системі підприємства шляхом адаптації до нових умов, таких як стійкість до криз, з фокусом на екосистемах, що включають перебудову ланцюгів постачань та інтеграцію в нові ринки [25].

Варто наголосити, що релокований бізнес часто моделюється як динамічна система, де фактори, такі як трудове законодавство, впливають на рішення про переїзд, з урахуванням захисту зайнятості та фінансових наслідків [31, с.663]. Теоретичний фреймворк для релокації також включає аналіз впливу на бренд та довіру споживачів, особливо при далекому шорінгу, де культурні та економічні відмінності можуть генерувати ризики, але й можливості для інновацій. У цілому, теоретичні аспекти підкреслюють релокацію як комплексний процес, що поєднує економічні, соціальні та екологічні виміри для забезпечення стійкості бізнесу.

Сучасні тенденції релокації бізнесу, особливо в контексті дистанційної роботи на релокованих підприємствах, демонструють значну трансформацію під впливом глобальних криз, таких як пандемія COVID-19 та геополітичні конфлікти, зокрема війна в Україні. У 2022–2025 роках релокація українського бізнесу набула масового характеру: з початку повномасштабного вторгнення понад 840 підприємств перемістилися з південних та східних регіонів до безпечніших західних областей, таких як Львівська (199 підприємств) та Закарпатська (120), з метою збереження активів, захисту працівників та забезпечення безперервності операцій [57].

Варто наголосити, що зазначена тенденція охоплює 18 944 випадків релокації з 2022 року, переважно в галузях оптової торгівлі, ІТ та виробництва, де компанії переїжджали кілька разів, але рідко поверталися до оригінальних локацій через триваючі ризики [47]. У ІТ-секторі, який становить значну частку українського експорту, 70,8% компаній провели непланову релокацію, з 10–30% працівників, що перемістилися за кордон, що дозволило зберегти функціональність через дистанційну роботу, але призвело до зростання техностресу та потреби в гібридних моделях [44].

Як слушно наголошується у науковому середовищі, сучасні тенденції інтегрують дистанційну роботу як ключовий елемент релокації: у релокованих підприємствах вона забезпечує гнучкість, дозволяючи працівникам поєднувати обов'язки з сімейними потребами та працювати з будь-якої локації, що особливо актуально для евакуйованих бізнесів [52, с.287].

На переконання К. Cruse, глобально тенденції дистанційної роботи в релокованих підприємствах включають зростання гібридних моделей (4–5 % підвищення продуктивності порівняно з повною віддаленою), з 39 % компаній, що очікують збільшення добровільних релокацій працівників у 2023–2025 роках через нижчі витрати на життя та кращий баланс роботи-життя [30].

Слід зазначити, за даними N. Rockwell у 2025 році 20% працівників у США працюють віддалено, з тенденцією до 4 з 10 вакансій, що дозволяють гібридну роботу, що сприяє релокації цифрових номадів та бізнесів до регіонів з кращою

інфраструктурою [51]. В Україні ця тенденція підкріплена законодавчими змінами, такими як Закон № 4339, що спрощує впровадження дистанційної роботи під час воєнного стану, дозволяючи наказове введення без попередження, що полегшує інтеграцію релокованих підприємств у нові регіони [29]. Загалом, сучасні тенденції вказують на перехід від традиційних моделей до платформованих та гібридних, де дистанційна робота стає інструментом резилієнтності для релокованого бізнесу, сприяючи інноваціям та доступу до глобальних ринків, але вимагаючи вирішення викликів, таких як психологічна ізоляція та кібербезпека.

Варто акцентувати увагу на тому, що особливості дистанційної роботи в умовах релокованих підприємств в Україні відображають комплексну адаптацію бізнесу до геополітичних викликів, зокрема воєнного стану, запровадженого з лютого 2022 року, що спричинив масову релокацію підприємств з метою збереження операцій, захисту персоналу та мінімізації ризиків. Дистанційна робота на релокованих підприємствах визначається як форма організації праці, за якої працівники виконують завдання поза межами робочих приміщень роботодавця, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології для забезпечення комунікації та продуктивності, що особливо актуально для бізнесів, переміщених з окупованих чи прифронтових територій до безпечніших регіонів, таких як Львівська чи Закарпатська області.

Згідно з дослідженнями Л. Якумова [52, с.214], з початку повномасштабного вторгнення понад 840 підприємств релокувалися, переважно в галузях оптової торгівлі, ІТ та виробництва, де дистанційна робота стала ключовим механізмом для забезпечення безперервності, дозволяючи працівникам працювати з будь-якої локації, включаючи закордон, без фізичного переміщення обладнання [52, с.216]. Ця форма організації праці інтегрується з процесами релокації, де підприємства часто поєднують часткову евакуацію активів з віддаленим управлінням, що сприяє зниженню хаосу в системі бізнесу та адаптації до нових умов, таких як порушені ланцюги постачань і логістичні бар'єри.

Порівняльний аналіз з європейським законодавством показує, що українські норми адаптовані до кризових умов, але мають недоліки, такі як недостатній захист у міжнародних відносинах та нерівномірне застосування в регіонах з обмеженою ІКТ-інфраструктурою, що призводить до викликів у забезпеченні рівного доступу до дистанційної роботи [35]. Для релокованих підприємств, особливо в ІТ-секторі, правові рамки дозволяють поєднувати дистанційну роботу з гібридними моделями, де частина команди працює віддалено з безпечних зон, а інша – на новому місці релокації, що сприяє збереженню продуктивності на рівні 70-80 % від довоєнного [50].

Варто наголосити, що організаційні аспекти дистанційної роботи в умовах релокованих підприємств характеризуються підвищеною гнучкістю та інтеграцією цифрових інструментів, таких як Zoom, Microsoft Teams чи хмарні сховища, для управління розподіленими командами, де працівники можуть бути розпорощеними по різних регіонах чи країнах. У релокованих бізнесах дистанційна робота часто впроваджується як реакція на війну, з фокусом на рекрутинг онлайн у чотири етапи: початкова відеозустріч для перевірки техніки, тестове завдання, співбесіда з менеджером та віртуальне знайомство з командою, що дозволяє швидко інтегрувати нових працівників без фізичної присутності [38]. Дослідження показують, що в українських ІТ-компаніях, які релокувалися, 10-30 % працівників перемістилися за кордон, продовжуючи роботу дистанційно, що вимагає інвестицій у надійні інструменти комунікації та протоколи безпеки для подолання викликів, таких як кібератаки чи перебої з електропостачанням [40]. Організаційно це включає гнучкі графіки, комбінацію матеріальних (бонуси, компенсації) та нематеріальних (тренінги, психологічна підтримка) стимулів, а також моніторинг продуктивності через програмне забезпечення, таке як скріншоти чи трекери часу, для збереження контролю в умовах розподіленої праці [49]. У релокованих підприємствах дистанційна робота сприяє поєднанню професійних обов'язків з сімейними, особливо для евакуйованих сімей, але вимагає адаптації до нових часових зон та культурних відмінностей при міжнародній релокації.

Переваги дистанційної роботи на релокованих підприємствах в Україні включають економію на офісних витратах, доступ до глобального ринку талантів та підвищення резиліентності бізнесу, що дозволило багатьом компаніям зберегти клієнтів і експорт, особливо в ІТ-секторі, де війна прискорила перехід до віддалених моделей, підвищивши продуктивність на 4-5% у гібридних форматах [61]. Ця форма праці сприяє інтеграції переміщених працівників, дозволяючи їм працювати з будь-якої локації, що підтримує мобільність і повернення, а також зменшує ризики, пов'язані з обстрілами [32]. Водночас недоліки охоплюють технострес від постійного онлайн-присутності, психологічну ізоляцію через втрату «живого» спілкування, проблеми з балансом роботи-життя та ризики кібербезпеки, посилені війною, де компанії стикаються з конфігураційними викликами для розпорощених команд [49]. У релокованих бізнесах ці проблеми посилюються нерівномірним розвитком ІКТ у регіонах, що призводить до зниження мотивації та плинності кадрів, вимагаючи від підприємств впровадження програм підтримки, таких як соціальні ініціативи чи неформальні віртуальні зустрічі [39].

Крім того, дослідження В. Wang та інших науковців показують, що ефективна організація дистанційної роботи в умовах релокації сприяє не лише виживанню бізнесу, але й його конкурентоспроможності [24].

У науковій літературі моделі організації праці класифікують за різними критеріями. Концептуальні моделі визначають базові складові системи та їх взаємозв'язки, формуючи теоретичну основу для практичних рішень [43, 47]. Вони дозволяють окреслити ключові елементи - люди, технології, організація та культура - та показати, як вони інтегруються у єдину систему.

Функціональні моделі зосереджуються на конкретних функціях організації праці, які можуть бути реалізовані у дистанційному форматі, наприклад управління комунікаціями, аналітика ринку чи організація рекламних кампаній. Такі моделі описують, як саме відбувається виконання завдань у нових умовах, і є основою для практичних інструментів управління [29].

Структурні моделі відображають організаційну побудову системи: ієрархію, розподіл ролей, канали комунікації та механізми контролю. Вони особливо важливі для релокованих підприємств, які змушені перебудувувати свої управлінські структури відповідно до нових умов функціонування [34].

Процесні моделі описують послідовність дій та етапів реалізації дистанційної роботи: планування, комунікація, виконання завдань, моніторинг та оцінка результатів. Вони дозволяють забезпечити системність і контрольованість процесів, що є критично важливим у період адаптації бізнесу до нового середовища [37].

Інституційні моделі враховують правові та нормативні аспекти організації праці, включаючи регулювання трудових відносин, захист даних та державну політику щодо цифрової економіки. Вони формують рамкові умови, у яких функціонує дистанційна робота, і визначають її легітимність та відповідність законодавству [45].

Соціокультурні моделі пояснюють вплив корпоративної культури, цінностей та соціальних очікувань на ефективність дистанційної роботи. Вони особливо важливі для підтримки командної згуртованості та формування позитивного іміджу бренду у новому середовищі [51].

Нарешті, гібридні моделі поєднують елементи кількох підходів, створюючи комплексні системи, які враховують багатовимірність дистанційної роботи при релокації підприємств. Вони дозволяють інтегрувати концептуальні, структурні та процесні елементи, забезпечуючи більш повне відображення реальних умов функціонування бізнесу [28].

В табл. 1.2 наведено підходи до організації дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств.

Аналіз представлених моделей свідчить про багатовимірність підходів до організації дистанційної роботи на релокованих підприємствах у сфері маркетингу. Кожен вид моделі має власну дослідницьку та практичну цінність: концептуальні моделі формують теоретичну основу, функціональні - орієнтують на конкретні завдання, структурні - визначають управлінську побудову, процесні

- забезпечують системність дій, інституційні - враховують нормативно-правові умови, соціокультурні - підтримують корпоративну ідентичність, а гібридні - інтегрують кілька підходів для комплексного відображення реальності.

Таблиця 1.2

### Порівняльна таблиця видів моделей

Вид моделі	Характеристика моделі	Приклад застосування у маркетингу при релокації
Концептуальна	Абстрактний опис складових та їх взаємозв'язків	Модель «люди – технологія – організація – культура»
Функціональна	Орієнтація на конкретні функції та завдання	Управління комунікаціями, аналітика ринку, рекламні кампанії
Структурна	Відображення організаційної побудови	Ієрархія команд, розподіл ролей, канали комунікації
Процесна	Послідовність етапів роботи	Планування, виконання, моніторинг, оцінка результатів
Інституційна	Правові та нормативні аспекти	Регулювання трудових відносин, захист даних, державна політика
Соціокультурна	Вплив культури та цінностей	Підтримка корпоративної ідентичності, згуртованість команд
Гібридна	Поєднання кількох підходів	Інтеграція структурних і процесних елементів у єдину систему

Джерело: сформовано автором на основі [28, 29, 34, 36 45, 51]

Таким чином, використання різних моделей у поєднанні дозволяє створити ефективну систему дистанційної роботи, здатну забезпечити адаптивність та конкурентоспроможність підприємств у нових соціально-економічних умовах.

На основі систематизації літературних джерел було визначено, що для організації дистанційної роботи в сфера маркетингу на релокованих підприємствах доцільно використовувати теоретичну (концептуальну) модель яка, оснований на інтегрованому фреймворку НТОС (Human, Technology, Organization, Culture), адаптованому до умов релокації (рис. 1.7). Модель складається з чотирьох взаємопов'язаних вимірів, які враховують специфіку релокованих бізнесів, таких як географічна розпорошеність, кризові стреси та потреба в швидкій адаптації [23, с.767].

Людська (Human) компонента моделі визначає якість та результативність маркетингових процесів.

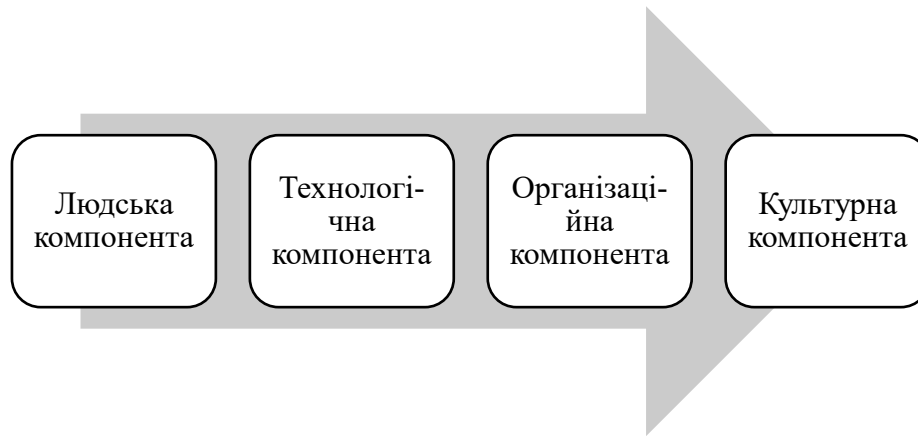


Рис. 1.7 Теоретична (концептуальна) модель організації дистанційної роботи на релокованих підприємствах

Джерело: складено автором на основі [23]

Працівники виступають носіями знань, компетенцій та креативних рішень, а дистанційний формат дозволяє залучати фахівців із різних регіонів світу, формуючи мультикультурні команди. Це сприяє адаптації маркетингових стратегій до специфіки локальних ринків та забезпечує інноваційність рішень. Водночас модель передбачає створення умов для підтримки мотивації, збереження балансу між професійною та особистою сферою життя та розвитку навичок цифрової комунікації. У релокованих підприємствах, де працівники часто стикаються з психологічними травмами від переміщення, ключовими параметрами є професійні навички, мотивація через само-ефективність та технологічна компетентність. Досвід релокації може знижувати само-ефективність, тому рекомендується навчання та моделювання поведінки менеджерів для її підвищення, що призводить до кращої продуктивності та зменшення стресу.

Технологічна (Technology) компонента моделі охоплює використання інтернет-комунікацій, хмарних сервісів, систем цифрової аналітики, інструментів управління проектами та засобів кібербезпеки. В той же час, технологічний вимір охоплює інфраструктуру, включаючи ІТ-структуру та об'єкти роботи. Вона забезпечує безперервність комунікацій, доступ до інформаційних ресурсів, захист даних та ефективну координацію діяльності

команд. Технології виступають не лише інструментом оптимізації бізнес-процесів, але й фактором формування конкурентних переваг у глобальному середовищі. Для релокованих підприємств критичним є забезпечення стабільної зв'язності та інструментів колаборації (наприклад, Zoom, Slack), оскільки релокація часто порушує традиційні ІТ-системи. Цей вимір взаємодіє з людським, посилюючи само-ефективність через зниження комп'ютерної тривожності та забезпечення доступу до ресурсів у кризових умовах.

Організаційна (Organization) компонента моделі визначає структуру управління дистанційною роботою. Крім того, організаційний вимір включає комунікацію, співпрацю та соціокультурне середовище. Вона включає розробку регламентів, визначення ролей і відповідальності, формування системи контролю та оцінки результатів. Організаційні механізми забезпечують узгодженість дій команд, прозорість процесів та ефективність прийняття управлінських рішень. Особливого значення вони набувають у процесі релокації, коли підприємство змушене адаптуватися до нових правових і економічних умов. У релокованих бізнесах, де команди розпорошені, акцент на процесах створення знань, ІТ-governance та організаційних структурах. Стратегії agile-трансформації дозволяють швидко адаптуватися, а механізми контролю переорієнтовуються на результати, з урахуванням юридичних вимог нових локацій. Це допомагає подолати неефективну комунікацію та прокрастинацію, характерні для кризових періодів.

Культурна (Culture) компонента моделі охоплює питання корпоративної ідентичності, цінностей та норм взаємодії. Своєю чергою, культурний вимір охоплює організаційний клімат, соціальні відносини та лідерство. Дистанційна робота створює ризики ізоляції працівників та втрати відчуття спільності, тому підтримка корпоративної культури є критично важливою. Використання цифрових інструментів комунікації дозволяє формувати відчуття єдності, підтримувати корпоративні цінності та забезпечувати інтеграцію нових працівників у колектив. Культура у цій моделі виступає цементуючим елементом, що поєднує людей, технології та організаційні механізми в єдину систему. У

контексті релокації, де працівники відчують ізоляцію, лідерство на основі соціальної ідентичності сприяє формуванню спільної ідентичності через онлайн-події та просування групових інтересів. Автономія та стиль лідерства топ-менеджменту впливають на командну культуру, зменшуючи самотність та підвищуючи залученість.

Взаємозв'язки між вимірами забезпечують холістичний підхід: людські фактори залежать від технологічної підтримки, організаційні процеси інтегрують їх з культурними аспектами, формуючи стійку систему. Для релокованих підприємств модель передбачає етапи впровадження: діагностику (оцінка само-ефективності), трансформацію (agile-стратегії) та моніторинг (контроль на основі результатів). Така модель не лише забезпечує ефективність дистанційної роботи, але й сприяє відновленню бізнесу після релокації, як показано в емпіричних дослідженнях трансформацій під час криз. Подальші дослідження можуть емпірично валідизувати модель у специфічних галузях, таких як ІТ чи виробництво в умовах воєнних конфліктів.

Отже, розробка теоретичної моделі організації дистанційної роботи на релокованих підприємствах є надзвичайно актуальною в умовах воєнного стану та масштабної релокації бізнесу в Україні. Вона дозволяє систематизувати управлінські, технологічні та соціокультурні аспекти діяльності підприємств, що перемістилися, та створює підґрунтя для підвищення їхньої стійкості й конкурентоспроможності. Запропонований інтегрований фреймворк НТОС (Human, Technology, Organization, Culture) враховує ключові виклики – географічну розпорошеність, кризові стреси, потребу у швидкій адаптації – та пропонує цілісний підхід до організації дистанційної роботи. Така модель здатна забезпечити ефективність бізнес-процесів, підтримку персоналу, інтеграцію цифрових технологій та формування нової організаційної культури, що є необхідними умовами для стабілізації та розвитку релокованих підприємств у кризових і посткризових умовах.

## Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних та правових аспектів дистанційної роботи, а також методів і форм її організації у сфері підприємницької діяльності зроблено такі висновки:

1. Дистанційна робота є однією з найбільш актуальних та перспективних форм організації праці в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Її розвиток обумовлений процесами глобалізації, цифровізації економіки, активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, а також необхідністю забезпечення безперервності діяльності підприємств в умовах кризових викликів, пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні. Для релокованих підприємств дистанційна форма зайнятості стала важливим інструментом адаптації до нових умов функціонування та збереження конкурентоспроможності.

2. Досліджено теоретико-правове підґрунтя дистанційної роботи та встановлено, що її нормативне регулювання в Україні здійснюється на основі Кодексу законів про працю України та Закону України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної і надомної роботи. Законодавчо визначено поняття дистанційної роботи, її основні ознаки, права та обов'язки працівників і роботодавців, особливості організації робочого часу, забезпечення охорони праці та використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі виконання трудових функцій.

3. Визначено, що дистанційна робота характеризується виконанням трудових обов'язків поза межами приміщень роботодавця, гнучкістю організації праці, відсутністю жорсткої прив'язки до конкретного робочого місця та широким використанням цифрових технологій. На відміну від надомної роботи, дистанційна форма зайнятості передбачає можливість виконання професійних завдань у будь-якому місці за вибором працівника, що значно підвищує мобільність та адаптивність трудових відносин.

4. Проаналізовано основні переваги та проблеми дистанційної зайнятості. Встановлено, що до ключових переваг належать економія часу та фінансових ресурсів, гнучкий режим роботи, можливість поєднання професійної діяльності з особистим життям, підвищення продуктивності праці та доступність роботи для різних категорій населення. Водночас визначено низку проблем, серед яких: недосконалість правового регулювання, складність контролю результатів праці, ризики кіберзагроз, психологічна ізоляція працівників, а також недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури.

5. Встановлено, що розвиток дистанційної роботи сприяє трансформації сучасного ринку праці та формуванню гнучких моделей зайнятості. Сучасні підприємства дедалі частіше відмовляються від традиційних форм організації праці на користь дистанційних і змішаних форматів, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати витрати та забезпечувати ефективне використання людського капіталу.

6. Досліджено методи організації дистанційної роботи у сфері підприємницької діяльності та визначено, що їх основу становлять економічні, знаннєві та інноваційні підходи. Економічні методи спрямовані на оптимізацію витрат і забезпечення фінансової стабільності підприємства; знаннєві - на ефективне управління інформаційними ресурсами та комунікаціями; інноваційні - на впровадження нових цифрових рішень, платформ та сучасних механізмів управління персоналом.

7. Узагальнено, що дистанційна робота в сучасних умовах є не лише альтернативною формою організації праці, а й важливим чинником забезпечення стійкості підприємницької діяльності та розвитку цифрової економіки. Її впровадження сприяє формуванню нових соціально-трудова відносин, розвитку інноваційних моделей управління, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та адаптації економіки до сучасних викликів.

8. Нові наукові результати, що отримані у ході написання розділу, опубліковані у роботах [2, 3].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Беззуб І. Дистанційна форма зайнятості: українські та зарубіжні реалії. *Громадська думка про правотворення*. 2020. № 16 (201). С. 4–11.
2. Боденко А. І. Особливості формування каналів комунікації релокованих підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 4(40). С. 148-159. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/323172/313477>.
3. Боденко А.І. Проблеми в організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємства. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентноспроможність та інновації: проблеми науки і практики»* (24 листопада 2023). Україна, Харків, 1022 с. С. 999 - 1003.
4. Герасименко О. О., Щетініна Л. В., Рудакова С. Г. Дистанційна зайнятість: сучасні тенденції організації та оплати праці. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С.233-239.
5. Герасименко О.О. Дистанційна зайнятість як тренд цифрової економіки: нові можливості, нові соціальні ризики. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку : *збірник тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф., (Київ, 23–24 жовт. 2019 р.)*. Київ : КНЕУ, 2019. С. 228–231.
6. Гулевич О. Трансформація зайнятості у сфері послуг під впливом розвитку інформаційних технологій. *Зайнятість і безробіття*. 2010. № 2. С. 10-13.
7. Данілкова А., Шелест Є., Глушко Т. Дистанційна робота: особливості організації та оформлення в сучасних умовах карантинних обмежень. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-17> (дата звернення: 31.08.2025).
8. Демченко О.В. Механізм правового регулювання дистанційної зайнятості за трудовою регламентацією. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки»*. 2019. Вип. 2. С. 42–45.

9. Дружинін В. О., Дружиніна В. В. Вплив мобільних технологій на поведінку споживачів покоління Z. Ідеї академіка В.І. Вернадського і науково-практичні проблеми сталого розвитку освіти і науки : *матеріали XIX Міжнародної наук.-практ. конф. (Кременчук, 16–17 вересня 2021 р.)*. Кременчук: КрНУ, 2021. С. 57.
10. Дружинін В. О., Загірняк Д. М. Перспективи розвитку ринку праці ІТ. Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи: зб. *матеріалів XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Кременчук, 27–28 жовтня 2022 р.)*. Кременчук : КрНУ, 2022. С. 84–87.
11. Загірняк Д., Дружиніна В., Дружинін В. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39> (дата звернення: 30.08.2025).
12. Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 30.08.2025).
13. Колот А. М. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері. *Україна: аспекти праці*. 2010. №2. С. 6.
14. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.08.2025).
15. Моцар. М. М. Проблеми формування дистанційних форм зайнятості в Україні. *Наукові праці МАУП*. Київ, 2013. Вип. 2 (37). С. 123-128.
16. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу: Закон України від 04.02.2021 № 1213-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення: 30.08.2025).
17. Про дві форми організації праці: дистанційну та надомну. Ключові відмінності дистанційного режиму роботи. URL:

<https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/pro-dvi-formy-organizacziyi-praczi-dystanczijnu-ta-nadomnu-klyuchovi-vidminnosti-dystanczijnogo-rezhymu-roboty/> (дата звернення: 31.08.2025).

18. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 30.08.2025).

19. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 31.08.2025).

20. Серeda O. Г. Деякі аспекти впровадження регулювання дистанційної роботи в сучасному законодавстві. Актуальні проблеми юридичної науки на шляху сучасної розбудови держави і суспільства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Суми, 5–7 черв. 2014 р.). Суми : СумДУ, 2014. С. 245–248.

21. Стасів О. Особливості правового регулювання дистанційної роботи в Україні. *Wroclawsko-Lwowskie Zeszyty Prawnicze*. 2021. № 12. С. 127–140.

22. Таран І. О., Васечко Л. О. Правове регулювання дистанційної роботи в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2021. Вип. 67. С. 134–138. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.67.27> (дата звернення: 30.08.2025).

23. A classification for the operational design of remote work / G. Schuh et al. *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences*. Мааноа, 2024. P. 767–776.

24. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective / B. Wang et al. *Applied Psychology*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1111/apps.12290> (date of access: 31.08.2025).

25. An entropic perspective on business relocation in the context of sustainable development / M. Tepliuk et al. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. Vol. 1, №. 54. P. 421–439. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4248> (date of access: 31.08.2025).

26. Battisti E., Alfiero S., Leonidou E. Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and

psychological drivers for employees. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 150. P. 38–50. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.010> (date of access: 31.08.2025).

27. Berezka A. Nietypowe formy zatrudnienia w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*. 2012. № 28. P. 97–115.

28. Brouwer A. E., Mariotti I., van Ommeren J. N. The firm relocation decision: An empirical investigation. *The Annals of Regional Science*. 2004. Vol. 38, no. 2. P. 335–347. URL: <https://doi.org/10.1007/s00168-004-0198-5> (date of access: 31.08.2025).

29. Business Relocation in Ukraine During Wartime: Where Companies Are Moving and Why. URL: <https://inventure.com.ua/en/analytics/articles/business-relocation-in-ukraine-during-wartime:-where-companies-are-moving-and-why> (date of access: 31.08.2025).

30. Daft R. L. *Organization Theory and Design*. 13th ed. Boston: Cengage Learning, 2021. 688 p. (date of access: 31.08.2025).

31. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness, 2007. 224 p. (date of access: 31.08.2025).

32. Displacement, integration, and return: What remote work possibilities for Ukrainians? URL: <https://www.icmpd.org/blog/2023/displacement-integration-and-return-what-remote-work-possibilities-for-ukrainians> (date of access: 31.08.2025).

33. Entrepreneurial Spawning from Remote Work / A. Kwan et al. HKU Jockey Club Enterprise Sustainability Global Research Institute, 2024.

34. Errichiello L., Pianese T. The role of organizational support in effective remote work implementation in the post-COVID era. *Handbook of research on remote work and worker well-being in the post-COVID-19 era* / ed. by D. Wheatley, I. Hardill, S. Buglass. 2021. P. 221–242. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6754-8.ch013> (date of access: 31.08.2025).

35. Features of Remote Work in Ukraine and the European Union: Comparative Legal Aspect / O. Yaroshenko et al. *Hasanuddin Law Review*. 2021.

Vol. 7, №3. P. 136. URL: <https://doi.org/10.20956/halrev.v7i3.3218> (date of access: 31.08.2025).

36. Galbraith J. R. *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 352 p. (date of access: 31.08.2025).

37. Gazon J. Ani bezrobocie, ani opieka społeczna. Od wyboru etycznego do ekonomicznej realizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa, 2008, p. 68.

38. Hiring Remote Teams in Ukraine During Wartime: Insights from Brain Source International. URL: <https://brain-source.com/hiring-remote-teams-in-ukraine-during-wartime-insights-from-brain-source-international> (date of access: 31.08.2025).

39. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness, 1993. 223 p. (date of access: 31.08.2025).

40. How has the war in Ukraine affected the ability of companies and employees to work remotely? URL: <https://workmotion.com/how-has-the-war-changed-remote-work-in-ukraine/> (date of access: 31.08.2025).

41. How have firms transformed and executed IT-enabled remote work initiatives during the COVID-19 pandemic? Conceptualization and empirical evidence from Spain / J. Benitez et al. *Information & Management*. 2023. P. 103789. URL: <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103789> (date of access: 31.08.2025).

42. Impact of relocation strategy on brand trustworthiness and word-of-mouth: Experimental vignette research on the US fashion industry / X. Li et al. *International Journal of Production Economics*. 2023. Vol. 257. P. 108775. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108775> (date of access: 31.08.2025).

43. International Labour Organization. Проєкт ЄС-МОП. На шляху до безпечної, здорової та задекларованої праці в Україні. Матеріал до серії онлайн-тренінгів з міжнародних і європейських стандартів з питань праці. 2020. С. 30-32.

44. IT industry in Ukraine remains fully operational during wartime. URL: <https://focusonbusiness.eu/en/news/it-industry-in-ukraine-remains-fully-operational-during-wartime/5377> (date of access: 31.08.2025).

45. Mintzberg, H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993. 312 p. (date of access: 31.08.2025).
46. Możliwość coworkingu pozwala im na większy komfort pracy niż w domu. URL: <https://www.xbiuro.com/co-to-jest-coworking/> (дата звернення: 31.08.2025).
47. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p. (date of access: 31.08.2025).
48. Pianese T., Errichiello L., Cunha J. V. Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1111/emre.12515> (date of access: 31.08.2025).
49. Robbins, S. P., Judge, T. A. *Organizational Behavior*. 18th ed. Harlow: Pearson Education, 2019. 720 p. (date of access: 31.08.2025).
50. Remote work in Ukraine and its legal regulation. URL: <https://accace.com/remote-work-in-ukraine/> (date of access: 31.08.2025).
51. Rockwell N. 22 Surprising Remote Work Stats. URL: <https://www.flowlu.com/blog/productivity/remote-work-statistics/> (date of access: 31.08.2025).
52. Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business / Y. Polishchuk et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, №3. P. 287–302. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.23](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23) (date of access: 31.08.2025).
53. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 418 p. (date of access: 31.08.2025).
54. Shi J., Feenstra S., van Vugt M. Connecting work teams in a remote workplace: an identity leadership perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024. P. 1–15. URL: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2024.2362460> (date of access: 31.08.2025).
55. Staples D. S., Hulland J. S., Higgins C. A. A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Journal*

of *Computer-Mediated Communication*. 2006. Vol. 3, №4. P. 0.  
URL: <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x> (date of access: 31.08.2025).

56. The Rise of Remote Work and Its Impact on Small Businesses / M. O. Faruque et al. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2024. Vol. 14, №. 06. P. 869–890. URL: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.146044> (date of access: 31.08.2025).

57. The war in Ukraine has forced hundreds of businesses to move to safe locations: where companies most often relocated to. URL: [https://visitukraine.today/blog/2801/the-war-in-ukraine-has-forced-hundreds-of-businesses-to-move-to-safe-locations-where-companies-most-often-relocated-to?srsltid=AfmBOoo2dH4YbN2jwEpgLSKEh5\\_WQqwq2pW8cuo\\_7PbMLQXIKqT MgG\\_n#where-do-companies-move-most-often](https://visitukraine.today/blog/2801/the-war-in-ukraine-has-forced-hundreds-of-businesses-to-move-to-safe-locations-where-companies-most-often-relocated-to?srsltid=AfmBOoo2dH4YbN2jwEpgLSKEh5_WQqwq2pW8cuo_7PbMLQXIKqT MgG_n#where-do-companies-move-most-often) (date of access: 31.08.2025).

58. Yakovenko O. Features of remote personnel management in modern conditions. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2022. T. 72, № 1. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6> (дата звернення: 31.08.2025).

59. Yao Q. (., Baker L. T., Lohrke F. T. Building and sustaining trust in remote work by platform-dependent entrepreneurs on digital labor platforms: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 149. P. 327–339. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.046> (date of access: 31.08.2025).

60. Zagirniak D. Educational pragmatism divergence in the context of professional qualification conformity. *Нау-ковий вісник Полісся*. Чернігів: ЧНТУ, 2017. № 3 (11). Ч. 2. С. 18–28.

61. Zhurbas V., Mariotti I., Orel M. The (re)location of Coworking Spaces in Ukraine During the Russian Invasion. *Evolution of New Working Spaces* / ed. by I. Mariotti et al. Cham, 2024. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-50868-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-50868-4_12) (date of access: 31.08.2025).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В СФЕРІ МАРКЕТИНГУ НА РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 2.1 Аналітичне оцінювання процесів релокації та безпекові імперативи дистанційної роботи в маркетинговій діяльності

У сучасних умовах глобальних трансформацій, зумовлених геополітичними конфліктами, пандеміями та швидким розвитком цифрових технологій, організація комунікаційних процесів на підприємствах набуває стратегічного значення, особливо для релокованих бізнес-структур. В Україні, де повномасштабне вторгнення Російської Федерації з лютого 2022 року призвело до масової релокації підприємств – за офіційними даними, понад 840 компаній перемістилися до безпечніших регіонів до вересня 2023 року, а станом на 2025 рік процес триває з акцентом на західні області, такі як Львівська та Закарпатська, – ефективність каналів комунікації стає ключовим фактором забезпечення стійкості бізнесу.

Проблематика питання полягає в тому, що релокація часто супроводжується розпорошеністю команд, втратою традиційних офісних мереж взаємодії та необхідністю швидкої адаптації до нових умов, що ускладнює внутрішню координацію, зовнішні партнерства та маркетингову діяльність. Зокрема, у сфері маркетингу, де оперативність обміну інформацією визначає конкурентоспроможність, релоковані підприємства стикаються з викликами, такими як обмежений доступ до локальних мереж, ризики кібербезпеки в цифрових каналах та психологічні бар'єри в дистанційній комунікації, що може призводити до зниження продуктивності на 20–30%, як зазначають дослідження щодо адаптації бізнесу в кризових умовах. Крім того, у контексті воєнного стану, коли багато компаній, особливо в ІТ-секторі (який становить до 17% від загальної

кількості МСП), переорієнтовуються на хмарні технології та віртуальні платформи для збереження даних і комунікацій, виникає потреба в аналізі ефективності таких каналів, як відеоконференції (наприклад, Zoom чи Microsoft Teams), корпоративні чати (Slack, Telegram) та соціальні мережі, які не лише забезпечують безперервність процесів, але й слугують інструментами для маркетингового просування в умовах обмеженої фізичної мобільності.

Актуальність дослідження каналів комунікації релокованих підприємств посилюється тим, що, за даними 2025 року [74], понад 77% компаній у високотехнологічних секторах продовжують роботу завдяки цифровізації, проте відсутність адаптованих стратегій комунікації призводить до втрат у обсягах продажів і мотивації персоналу, як демонструють опитування UNDP та EBRD. У цих умовах аналіз дозволяє не лише ідентифікувати бар'єри, такі як нестабільність інтернет-зв'язку в релокованих регіонах чи культурні розбіжності в гібридних командах, але й запропонувати методичні підходи до оптимізації, сприяючи відновленню економіки України, де малі та середні підприємства забезпечують до 74% робочих місць.

Так, вивчення цієї проблематики є невід'ємною частиною ширшого науково-практичного дискурсу щодо резилієнтності бізнесу в посткризовому середовищі, що вимагає інтеграції теоретичних моделей з емпіричними даними для розробки ефективних комунікаційних стратегій.

Аналіз каналів комунікації релокованих підприємств безпосередньо пов'язаний із загальним станом і динамікою розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у 2018–2025 рр., адже саме зазначений сектор став основною категорією бізнесів, які були змушені переносити діяльність через воєнний стан. У 2018–2021 рр. розвиток бізнес-сегменту відзначався поступовим зростанням цифровізації та використанням онлайн-інструментів для комунікації, що підготувало підприємців до викликів 2022 року. Після повномасштабного вторгнення багато компаній перемістилися в більш безпечні регіони, де ефективність їхнього відновлення значною мірою залежала від здатності налагоджувати нові комунікаційні канали з клієнтами, партнерами та владою. У

2023–2025 рр. тенденція показує, що підприємства, які швидко адаптували свої комунікаційні стратегії (перехід на цифрові платформи, соціальні мережі, месенджери, онлайн-маркетплейси), мали більше шансів зберегти конкурентоспроможність і забезпечити зростання.

За статистикою ООН та офіційних українських джерел, майже всі зареєстровані суб'єкти господарювання в Україні (приблизно 99,98%) належать до категорії мікро-, малих і середніх підприємств (ММСП). Вони забезпечують понад дві третини доданої вартості економіки (близько 64%) та створюють майже три чверті робочих місць (74%) [76, с.2]. У період до початку повномасштабної війни, зокрема у 2019–2021 рр., цей сектор демонстрував позитивну динаміку: частка ММСП у загальному обсязі реалізованої продукції та послуг перевищувала 65%, а їхня роль у забезпеченні зайнятості становила приблизно 82% [84]. Лише у 2021–2022 рр. в Україні функціонувало понад 350 тисяч малих компаній, серед яких більшість (близько 86%) були мікропідприємствами, та близько 18 тисяч середніх фірм. Сукупно вони давали роботу понад 5 мільйонам громадян (див. табл. 1). У розрізі зайнятості більша частка припадала саме на середній бізнес (62–63% персоналу ММСП), тоді як малий і мікробізнес разом забезпечували решту [62].

Слід зазначити, що структура ММСП в Україні за кількістю підприємств і рівнем зайнятості (2021–2022 рр.) представлена у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Структура ММСП в Україні за кількістю підприємств і рівнем зайнятості  
(2021–2022 рр.)**

Категорія підприємств	Кількість, тис.	Зайнятість, млн осіб (приблизно)
Середні підприємства	18	≈ 3,125 (62.5%)
Малі та мікропідприємства (разом)	350	≈ 1,875 (37.5%)
Усього (малі+середні)	368	5,000 (100%)

Джерело: складено автором на основі [62]

У розрізі регіонів динаміка розвитку ММСП загалом відповідає рівню економічної активності областей. Найбільша кількість малих і середніх підприємств, включно з фізичними особами-підприємцями, що мають найманих працівників, зосереджена у найбільш розвинених промислово-торговельних центрах: у місті Києві та Київській області, а також у Дніпропетровській, Одеській, Харківській та Львівській областях. За інформацією станом на 2024 рік, найбільше приватних підприємців із персоналом було зареєстровано у Дніпропетровській області – близько 24 тисяч осіб (приблизно 9% від загальноукраїнської кількості ФОП із найманими працівниками). Другу позицію посідали Київ та Львівська область – по орієнтовно 23 тисячі кожна. Решта регіонів мали разом близько 189 тисяч таких ФОП (приблизно 68%), які забезпечували роботою близько 673 тисяч працівників [61].

Це підтверджує, що малий бізнес і підприємці з персоналом сконцентровані переважно у великих містах та регіонах із розвинутою промисловістю й торгівлею. Водночас у менш заселених чи економічно слабших областях (зокрема Чернігівській, Кіровоградській, Херсонській) їхня кількість істотно нижча. Варто зазначити, що офіційні дані Держстату у «Регіональних збірниках» 2021–2022 рр. формувалися без врахування тимчасово окупованих територій (АР Крим, Севастополь, частина Донецької й Луганської областей), тож вони відображають ситуацію лише на підконтрольній Україні території [18].

У структурі малого та середнього бізнесу за видами економічної діяльності ключові тенденції виглядають так. Згідно з даними OECD (2024), у 2022 році найбільшу частку МСП традиційно становила оптова й роздрібна торгівля – близько 38,2% усіх підприємств цього сектору. Водночас найбільш динамічне зростання спостерігалось у сфері інформаційних та комунікаційних технологій: якщо у 2018 році їхня частка дорівнювала 9,5%, то в 2022-му вона піднялася до 17,1%. Третю позицію за кількістю МСП утримував виробничий сегмент із показником близько 10%. Сільське господарство та пов'язані з ним підприємства охоплювали орієнтовно 13% малого й середнього бізнесу, причому переважно це були фермерські та органічні господарства з потенціалом розвитку як на

внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Важливу роль також відігравали професійні, науково-технічні та інші послуги, що разом становили приблизно 29%, тоді як на будівництво та транспорт припадало по 6–7% [81].

Здатність секторів витримувати кризові виклики виявилася нерівномірною. Згідно з дослідженням UNDP, під час повномасштабної війни найменш постраждали аграрний бізнес та ІТ-сфера (зокрема телекомунікації), де близько 77% компаній зберегли діяльність у 2022–2023 роках. Натомість будівництво зазнало найбільших втрат, тоді як транспорт і переробна промисловість виявилися відносно більш уразливими. Загалом аналіз за КВЕД свідчить, що малий бізнес найбільше зосереджений у торгівлі, промисловості та сфері послуг, тоді як аграрний і високотехнологічний сегменти хоч і поступаються за кількістю, проте демонструють вищу стійкість у періоди криз [76; 84].

У 2020–2021 роках пандемія COVID-19 та введені карантинні обмеження зумовили спад ділової активності: значна кількість малих підприємств зіткнулася зі зниженням обороту, а частина була змушена тимчасово припинити роботу через локдауни. Водночас уже у 2021–2022 рр. економіка продемонструвала ознаки відновлення: ВВП у 2021 році зріс на 3,4% [84], а податкові надходження від підприємств перевищили показники докарантинного періоду. Для українських ММСП цей час характеризувався поступовим зростанням доходів і розширенням зайнятості.

Ситуація різко змінилася після початку повномасштабної війни у лютому 2022 року. Тоді економічна активність знизилася, а ВВП скоротився приблизно на 30%. За даними опитувань EBRD, середні показники по сектору ММСП свідчать про зменшення доходів на 43% та скорочення персоналу на 22% у лютому–грудні 2022 року порівняно з довоєнним періодом. При цьому лише близько 6% підприємств повністю зупинили роботу, тоді як понад половина (57%) зуміли зберегти довоєнний рівень діяльності [84]. Упродовж 2023 року бізнес поступово адаптувався до нових умов: зростала частка компаній, які утримували або навіть розширювали виробництво. Станом на першу половину 2024 року більшість активних малих і середніх підприємств (85%) працювали у

звичному режимі, ще 14% – частково відновили діяльність, а рівень скорочення персоналу зменшився (з 55% до 34% компаній) [80].

Попри воєнні умови, кількість новостворених підприємств продовжувала зростати: лише протягом перших 18 місяців війни в Україні зареєстровано близько 41 тис. нових компаній та 318 тис. фізичних осіб-підприємців [62]. На початок 2025 року загальна чисельність ФОП перевищила 2,1 млн, що фактично дорівнює довоєнному рівню [18]. У 2024 році ММСП продемонстрували відновлення фінансової спроможності: податкові надходження від підприємств були на 7% вищими за показники 2022 року, а в період січень–квітень 2023 року – на 15% перевищували аналогічний показник 2021 року [3]. Такі результати свідчать про поступове відновлення економічної активності бізнесу. Більше того, за результатами опитувань, близько двох третин українських підприємців налаштовані на подальше розширення своєї діяльності у найближчій перспективі [96].

Релокація малого та середнього бізнесу у 2022–2025 рр. створила необхідність не лише фізичного переміщення підприємств зі східних і південних регіонів до центральних і західних областей, а й адаптації комунікаційних стратегій. Підприємства були змушені швидко налагоджувати контакти з новими клієнтами, партнерами та місцевими органами влади, що зробило цифрові канали комунікації – соціальні мережі, месенджери, онлайн-платформи та маркетплейси – ключовим інструментом підтримки бізнес-процесів і збереження ринкових позицій. Водночас традиційні канали, такі як локальні ділові мережі, особисті зустрічі та офлайн-реклама, у багатьох випадках втрачали ефективність через зміну локації. У результаті успішність релокації підприємств значною мірою залежала від здатності оперативно перебудовувати комунікаційні стратегії, формувати нові партнерські мережі та використовувати цифрові інструменти для інтеграції у нове економічне середовище, що дозволяло зберегти або навіть розширити діяльність на нових територіях [22; 60].

Зокрема, аналіз передбачає оцінку внутрішніх каналів, таких як корпоративні платформи (наприклад, Slack, Microsoft Teams чи Telegram), які

забезпечують координацію між віддаленими співробітниками, а також зовнішніх каналів, включаючи соціальні мережі та цифрові маркетингові інструменти, для збереження зв'язків з клієнтами та партнерами в умовах обмеженої мобільності. За даними дослідження Gradus Research, під час війни бренди в Україні стикаються з «червоними лініями» в комунікаціях, де некоректне використання тем конфлікту може призвести до втрати довіри аудиторії, що підкреслює необхідність адаптації стратегій для релокованих компаній [100].

Крім того, у контексті стратегічних комунікацій урядових структур ефективність каналів залежить від балансу між прозорістю та цензурою, що особливо актуально для бізнесу, який релокується з прифронтових зон і потребує швидкого обміну інформацією для збереження операцій. Проблематика аналізу також охоплює ризики неформальних комунікацій на соціальних платформах, таких як Telegram, який домінує в Україні з часткою дезінформації, що ускладнює корпоративну взаємодію в релокованих структурах, як демонструє звіт SCEEUS про медіа в умовах війни [85; 78].

Для високотехнологічних компаній, зокрема в ІТ-секторі, релокація часто передбачає переїзд до Польщі чи інших країн, де канали комунікації адаптуються до нових просторових перспектив, з фокусом на цифрові інструменти для збереження командної згуртованості, як показано в дослідженні про переміщення високотехнологічних фірм. Аналіз також включає вивчення корпоративних комунікацій під час війни, де українські компанії збільшують обсяг взаємодії для підтримки морально-психологічного стану персоналу, як зазначається в роботі про корпоративні комунікації в умовах агресії [93; 94].

У сфері малого бізнесу стратегії комунікацій адаптуються до викликів війни, з акцентом на цифрові канали для подолання логістичних бар'єрів, як описано в дослідженні про комунікаційні стратегії малих підприємств. Крім того, аналіз передбачає оцінку впливу CEO-комунікацій на громадську залученість під час конфлікту, де вибір каналів (наприклад, соціальні мережі) впливає на цифровий активізм і репутацію бренду, як демонструє дослідження про комунікації керівників щодо російсько-української війни [83].

Варто наголосити, що узагальнено аналіз каналів комунікації релокованих підприємств можна представити у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Матриця каналів комунікації релокованих підприємств

Ознака	Ключові елементи	Приклади каналів/проблем
Внутрішні та зовнішні канали комунікації	Оцінка координації віддалених команд і зв'язків з клієнтами в умовах обмеженої мобільності; ризики втрати довіри через некоректні комунікації про конфлікт	Корпоративні платформи (Slack, Microsoft Teams, Telegram); соціальні мережі, цифрові маркетингові інструменти
Стратегічні комунікації урядових структур та ризики неформальних каналів	Баланс прозорості та цензури; ризики дезінформації в соціальних платформах для бізнесу з прифронтових зон	Telegram (домінуючий в Україні, з частою дезінформацією)
Комунікації в ІТ-секторі під час релокації	Адаптація каналів до переїзду (наприклад, до Польщі); підтримка згуртованості команд і морально-психологічного стану персоналу	Цифрові інструменти для командної взаємодії
Стратегії в малому бізнесі та вплив SEO-комунікацій	Адаптація до викликів війни; подолання логістичних бар'єрів; вплив на громадську залученість і репутацію бренду	Цифрові канали; соціальні мережі для SEO-комунікацій

Джерело: складено автором на основі [100; 85; 78; 93; 94; 83]

Так, у 2025 році ключовими викликами для комунікацій стали нестабільність інтернет-зв'язку в релокованих регіонах (до 30% перебоїв у західних областях через енергокризу) та зростання кіберзагроз: за даними CSIS, понад 64% ІТ-інфраструктури було пошкоджено, що змусило підприємства використовувати резервні супутникові рішення, як Eutelsat OneWeb, для забезпечення зв'язку в критичних зонах. Для подолання психологічних бар'єрів у гібридних командах (технострес від дистанційної роботи) релоковані компанії впроваджують інструменти на кшталт Microsoft Teams з інтеграцією AI для автоматизованого перекладу та віртуальних зустрічей, а також Telegram-боти для оперативного моніторингу ланцюгів постачань, що підвищує ефективність на 25% за даними OECD. У маркетинговій сфері соціальні мережі (LinkedIn, Facebook) та онлайн-маркетплейси (Rozetka, Prom.ua) стали домінуючими для

просування, з фокусом на патріотичний контент, що уникає «червоних ліній» конфлікту, як зазначає Gradus Research [82].

Варто наголосити, що у 2025 році релокація ІТ-сектору до Польщі та інших країн ЄС (понад 42% компаній частково переїхали) стимулювала використання транскордонних інструментів, як-от EU Roaming для безкоштовних дзвінків та даних між Україною та ЄС (продовжено до літа 2025), що полегшило координацію гібридних команд. Для малого бізнесу стратегії комунікацій еволюціонували до інтеграції AI-чатботів (наприклад, у Telegram) для клієнтського сервісу, що зменшило логістичні бар'єри на 20%, за даними Мінцифри, де Diia.City надала статус резидентів 380+ компаніям для доступу до грантів на цифрові інструменти. СЕО-комунікації в соціальних мережах (X, LinkedIn) стали ключовими для цифрового активізму, з 55% компаній, що очікують зростання через патріотичний контент, але ризики дезінформації в Telegram (домінуючий канал з 70% використання) вимагають верифікації через державні платформи [101].

Отже, аналіз каналів комунікації релокованих підприємств у контексті воєнних і посткризових умов в Україні 2022–2025 років демонструє їхню критичну роль у забезпеченні стійкості бізнесу, зокрема у сфері маркетингу. Перехід на корпоративні платформи (Slack, Microsoft Teams, Telegram) та цифрові маркетингові інструменти дозволяє координувати віддалені команди та підтримувати зв'язки з клієнтами, хоча супроводжується ризиками дезінформації та втрати довіри, як засвідчують дослідження Gradus Research та SCEEUS. Релокація ІТ-сектору до країн, таких як Польща, і адаптація стратегій малого бізнесу до логістичних бар'єрів підкреслюють важливість цифрових каналів, тоді як ефективність СЕО-комунікацій у соціальних мережах впливає на репутацію та громадську залученість. Отже, оптимізація комунікаційних стратегій через інтеграцію технологій і врахування соціально-психологічних факторів є необхідною умовою для підвищення резилієнтності релокованих підприємств у нових економічних реаліях.

Повномасштабна збройна агресія проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, спровокувала фундаментальну трансформацію економічного ландшафту, де релокація підприємств еволюціонувала з екстреного заходу збереження активів у стратегічний інструмент адаптивної стійкості бізнесу. В умовах перманентних загроз та глобальної турбулентності процес територіального переміщення набув нового концептуального змісту, тобто релокація розглядається не просто як фізична зміна локації виробничих потужностей підприємства, а як каталізатор комплексної перебудови його операційних моделей. Все це створює підґрунтя для підвищення привабливості підприємств через їхню здатність до гнучкого маневрування ресурсами, диверсифікації ризиків та інтеграції в більш безпечні регіональні екосистеми, що значно розширює традиційні межі розуміння менеджменту в форс-мажорних обставинах. Важливою складовою цієї трансформації стає перехід до розподілених операційних моделей, де фізична релокація активів супроводжується впровадженням дистанційних форм роботи у сфері маркетингу.

В умовах територіальної роз'єднаності команд маркетинг еволюціонує у цифрову екосистему, яка забезпечує безперервність комунікацій із ринком незалежно від фактичного місця перебування персоналу. Організація дистанційної маркетингової діяльності дозволяє підприємствам не лише зберігати інтелектуальний капітал у періоди міграційних процесів, а й формувати гнучкі структури, здатні швидко реагувати на зміни споживчого попиту. Водночас це вимагає розробки нових протоколів кібербезпеки та впровадження хмарних інструментів спільної роботи, що перетворює маркетингову функцію на драйвер загальної цифрової стійкості бізнесу [1].

Аналіз динаміки релокації вітчизняного бізнесу (рис. 1) дозволяє виокремити три ключові етапи, кожен з яких супроводжувався специфічними змінами в управлінських та маркетингових стратегіях, що безпосередньо впливало на діяльність суб'єктів господарювання.

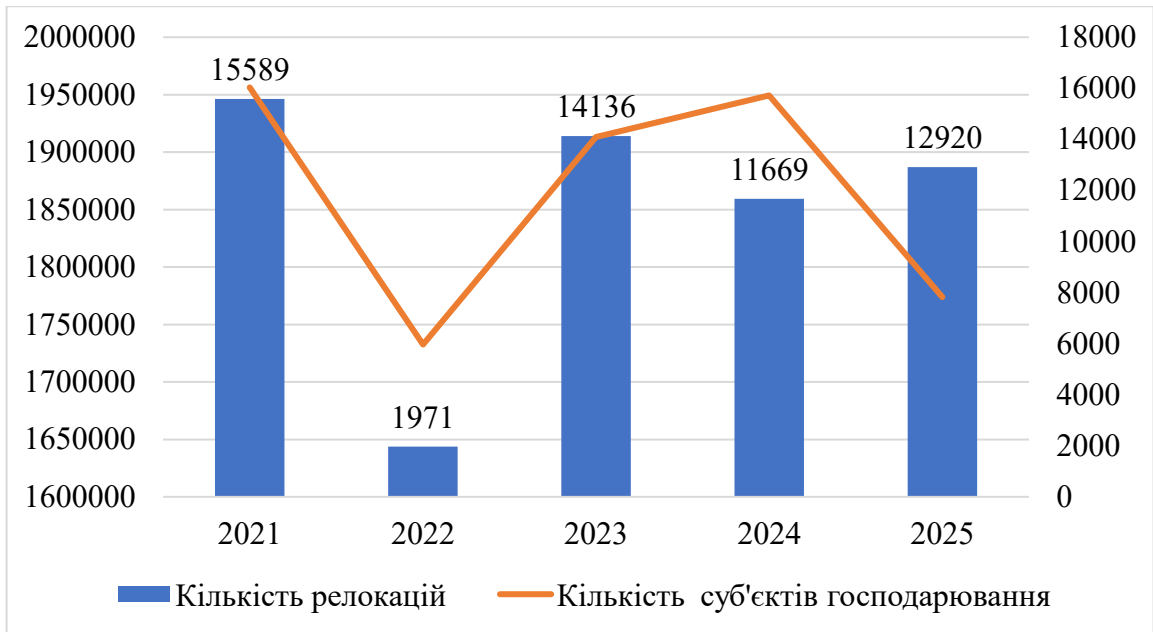


Рис. 2.1. Динаміка кількості релокацій і суб'єктів господарювання в Україні за період 2021-2025 роки

Джерело: сформовано автором на основі [2,3]

Аналіз даних представлених на рис. 2.1 дозволив виділити три періоди релокації підприємств:

*Перший етап* (2021-2022 роки) вважається реактивною фазою релокації, тобто фіксується стрімке падіння кількості переміщень суб'єктів господарювання. В 2022 році кількість релокованих підприємств складає 0,11% від загальної кількості суб'єктів господарювання в Україні. Така ситуація в країні свідчить про початковий параліч бізнес-активності в момент повномасштабного вторгнення, а маркетингова діяльність підприємств була практично призупинена, тому що всі зусилля фокусувались на фізичному виживанні активів.

*Другий етап* (2023-2024 роки) описується стрімким зростанням кількості релокацій. В 2023 році порівняно з 2022 роком кількість перемішених підприємств збільшилась майже в 7,2 рази, а в 2024 році порівняно з 2023 роком їх кількість вже зменшилась на 17,45%. Проте, в 2024 році загальна кількість суб'єктів господарювання має висхідну динаміку і досягла значення 1949471, тобто за період 2021-2025 роки це найбільша зафіксована кількість суб'єктів

господарювання, що вказує на відновлення ділової активності підприємств. В 2023-2024 роках маркетингова діяльність підприємств описується масовим переходом на дистанційні моделі роботи та хмарні сервіси для збереження зв'язку з клієнтами в умовах зміни локацій.

*Третій етап* (2025 рік по теперішній час) це період стратегічної оптимізації для підприємств України. За 2025 рік в порівнянні з 2024 роком спостерігається поступове зниження кількості релокацій, що свідчить про стабілізацію економічного ландшафту для підприємств в військовий період і процес переміщення стає більш виваженим. На даному етапі релокацій підприємств маркетингова діяльність остаточно трансформується у гнучку цифрову систему, де дистанційне управління командами стає стандартом, що забезпечує привабливість підприємства через його операційну стійкість.

Таким чином, сучасні підприємства розглядають переміщення своєї операційної діяльності як стратегічний інструмент адаптації, де маркетингова діяльність виконує роль «зв'язуючої ланки» між новими умовами функціонування та ринком. Організація ефективної дистанційної роботи маркетингових відділів стала ключовим показником сучасної корпоративної культури. Все це підтверджує життєздатність бізнесу та його спроможність зберігати безперервність процесів у періоди високої турбулентності завдяки впровадженню гнучких цифрових моделей управління.

Протягом 2025 року 12920 компаній змінили не тільки свою юридичну адресу, а й здійснили переміщення. Це свідчить про те, що окремі підприємства встигли змінити локацію кілька разів за рік, оптимізуючи свою діяльність. Попри те, що інтенсивність таких переїздів зросла на 11% порівняно з 2024 роком, вона все ще залишається нижчою за показники періоду до повномасштабного вторгнення.

Таким чином, аналіз динаміки релокацій підприємств за 2021-2025 роки дозволив сформулювати порівняльну таблицю, яка наочно відображає перехід від довоєнної стабільності через кризовий спад до фази активної адаптації (табл. 2.3).

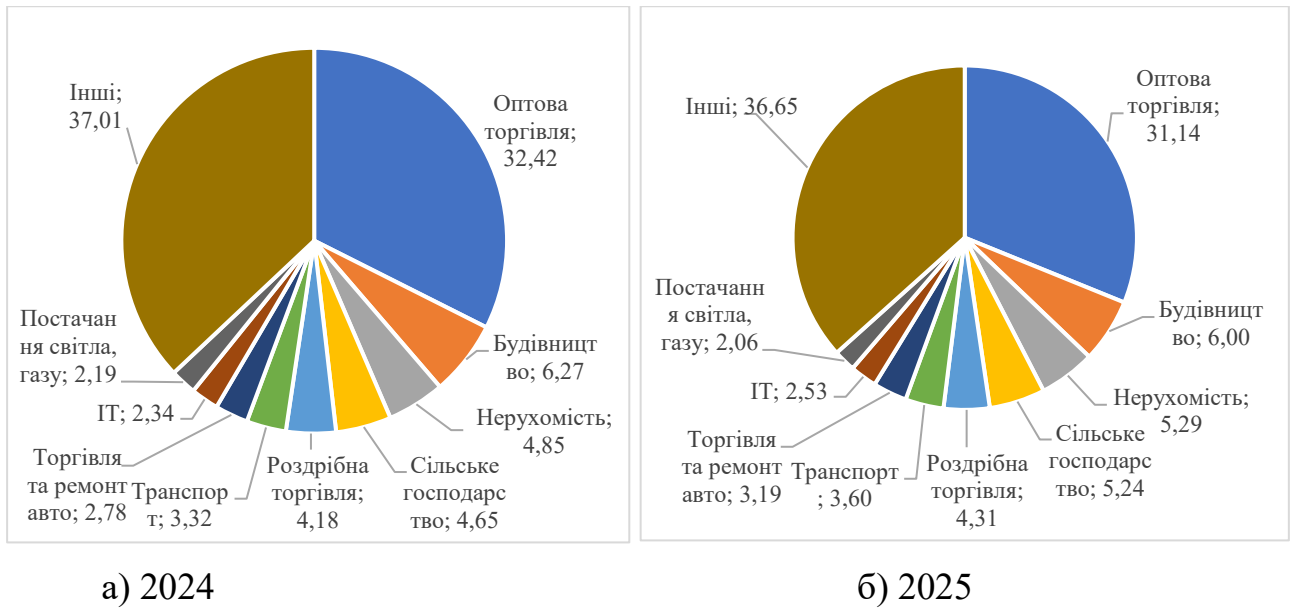
**Порівняльна характеристика кількості релокацій підприємств України за  
2021-2025 роки**

Рік	Кількість релокацій	Темп зростання в порівнянні з попереднім періодом, %	Характеристика діяльності підприємств
2021	15589		Довоєнний базовий рівень активності підприємств
2022	1971	-87,3	Фізичний переїзд підприємств без реєстрації.
2023	14136	617,2	Масова юридична легалізація та адаптація бізнесу в форс-мажорних обставинах
2024	11640	-17,6	Стабілізація релокаційних потоків; формування сталих маршрутів переміщення виробничих потужностей підприємства.
2025	12920	11,0	Оптимізація діяльності та повторних релокацій

Динаміка темпів зростання демонструє поступове відновлення адаптаційних механізмів економіки та наближення кількості релокацій до рівня 2021 року при збереженні позитивного тренду, що вказує на високий ступінь гнучкості українських підприємств в умовах довготривалої нестабільності.

Аналіз релокацій у галузевому розрізі найвищу активність демонструє сфера оптової торгівлі (рис. 2.2), яка найшвидше адаптує свої операційні моделі та маркетингові комунікації до нових територіальних умов.

Структурний аналіз щодо релокації підприємств дозволив зробити висновки про збереження основних галузевих трендів за одночасної появи ознак структурної адаптації до мінливих економічних умов розвитку. Порівняльна характеристика сфер діяльності релокованих підприємств в 2024 та 2025 роках показала, що попри збереження лідируючих позицій, частка підприємств оптової торгівлі у загальній структурі релокації зазнала помірного зниження з 32,42% у 2024 році до 31,14% у 2025 році за рахунок завершення основного етапу трансформації логістичних систем великими дистриб'юторами та переходу ринку у фазу відносної стабілізації територіального розміщення.



а) 2024

б) 2025

Рис. 2.2. Динаміка структури сфер діяльності релокованих підприємств в 2024 та 2025 роках, %

Також за останні два роки зафіксовано позитивну динаміку в галузях, критично залежних від територіальної безпеки та інфраструктурної цілісності: агропромисловий комплекс, операції з нерухомістю, транспорт та ІТ-сектор. Сільське господарство в 2025 році в порівнянні з 2024 роком показало зростання питомої ваги з 4,65% до 5,24% вказує на активний пошук суб'єктами господарювання безпечних локацій для виробничих потужностей та складської логістики. Спостерігається позитивна динаміка релокованих підприємств в сфері нерухомості, а саме збільшення частки на 0,44 в.п. (5,29% у 2025 р.), що відображає адаптацію ринку комерційної нерухомості до нових центрів економічної активності населення країни. Відсоток релокованих підприємств за 2025 рік в транспортній галузі та ІТ секторі демонструють незначний, проте стійкий приріст (+0,28 в.п. та +0,19 в.п. відповідно), що підтверджує їхню стратегічну роль у забезпеченні безперервності бізнес-процесів в діяльності суб'єктів господарювання.

Кількість переміщених підприємств будівельної сфери залишаються статистично стабільними, їх відсоток коливається з 6,27% до 6,00%, за рахунок довгострокового попиту на відновлення інфраструктурних об'єктів та житлового

фонду після руйнувань, а також потребує постійної присутності релокованих потужностей у стратегічно важливих регіонах.

З метою виявлення безпекових чинників на окремі території та нерівномірністю економічного розвитку регіонів необхідно дослідити релокації підприємств у регіональному розрізі. Аналіз кількості переміщених підприємств нівелює критично важливі локальні тренди, такі як формування нових логістичних хабів, концентрація ділової активності компаній в безпечних регіонах або деградація індустріальних вузлів у прифронтових зонах. В 2022 році релокація підприємств описувалась рятівним переміщенням на західні регіони України, то 2023 рік продемонстрував стійкість київського та дніпровського вузлів, які знову почали виконувати роль «економічних магнітів». Ця динаміка сформувала передумови для подальшої стабілізації, як у 2024–2025 роках. Таким чином, сучасні релокаційні стратегії суб'єктів господарювання характеризуються вищим ступенем зваженості та охоплюють широкий спектр видів економічної діяльності, що свідчить про інституційну адаптацію українського бізнесу до умов тривалої невизначеності в безпекових регіонах України.

Аналіз даних (рис. 2.3) щодо релокації підприємств впродовж 2024 року дозволив зробити висновок щодо формування стійкої моделі «територіальної концентрації та внутрішньої ротації капіталу». Попри складні безпекові та макроекономічні умови, географічна структура релокації демонструє високу інтенсивність переміщень у межах ключових промислово-фінансових вузлів країни. В 2024 році м. Київ зберігає свій статус, як головного центру економічної тяжіння та водночас основного донора бізнес-міграції. Вихід зі столичного ринку 36,6% підприємств свідчить про глибоку структурну перебудову ділової активності, проте присутня висока популярність зворотного маршруту, а саме реєстрація 28% нових релокантів саме в столиці, що вказує на незмінність статусу м. Києва, як пріоритетного майданчика для доступу до капіталу та ринків збуту. Особливої уваги заслуговує розвиток Київської агломерації, переміщення підприємств з м. Київ до Київської області (775 од.) та з Київської області до м. Київ (563 од.). Такі переміщення є найбільш масовими протягом

повномасштабного вторгнення Росії на територію України, що пояснюється прагненням бізнесу до оптимізації операційних витрат і податкового навантаження при збереженні безпосереднього зв'язку зі столичною інфраструктурою.

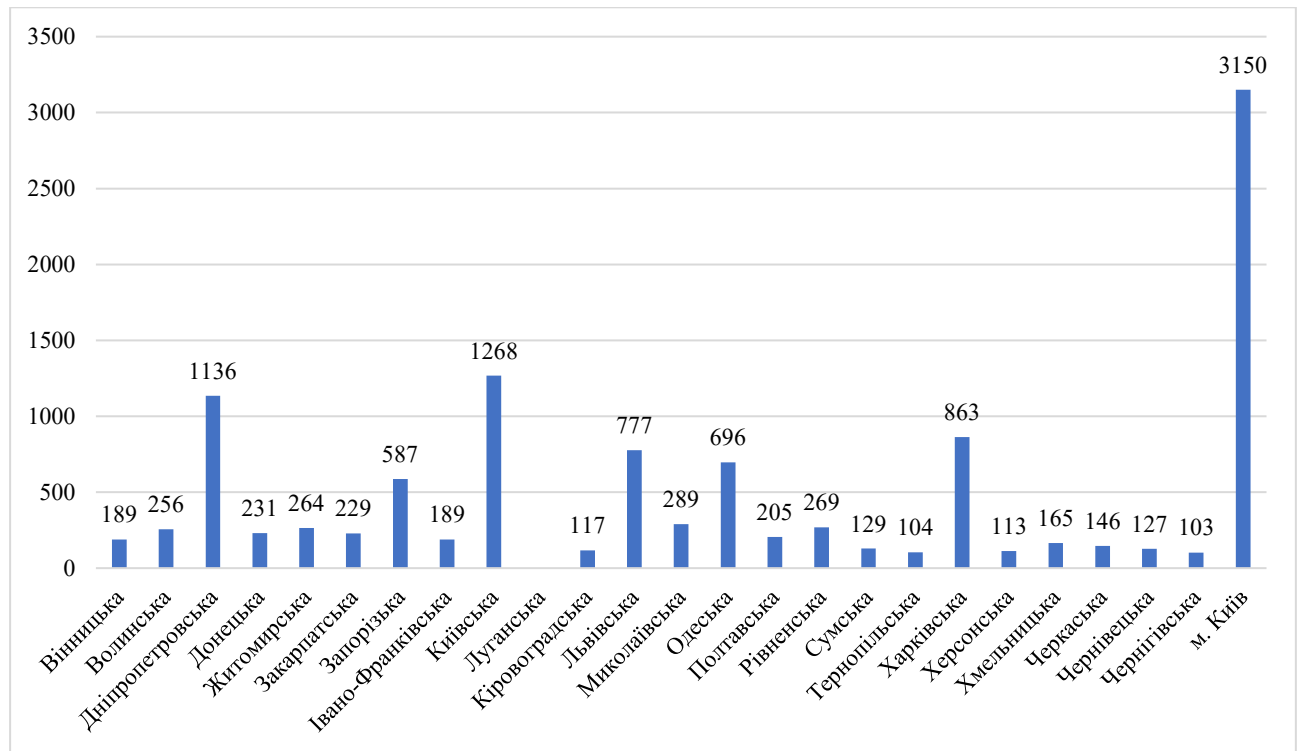


Рис. 2.3. Кількість релокованих підприємств в 2024 році

Джерело: сформовано автором на основі [3, 4]

Дніпропетровська область в 2024 році займає провідні позиції, як у переліку регіонів-донорів (10% вибулих підприємств), так і в списку найпопулярніших дестинацій (10% прибулих). Згідно з даними представленими на рис. 3, кількість релокованих підприємств Дніпропетровщини (1136) підкреслює роль регіону як критичного хабу для переміщення промислових та торговельних активів, а також свідчить про високу адаптивність бізнес-середовища Східного регіону в умовах близькості до зони ведення бойових дій.

Серед регіонів України в 2024 році (рис. 3) можна сформувати ієрархію регіонів-реципієнтів. Після лідерів м. Київ — 3150 од., Київської області — 1268 од., та Дніпропетровської області — 1136 од. значну активність проявляють

Харківська (863 од.), Львівська (777 од.) та Одеська (696 од.) області. Варто також зауважити, що високі показники Харківської області, попри високі ризики, вказують на інтенсивні процеси внутрішньої регіональної адаптації, тоді як зростання частки релокованих підприємств у Львівській області відображає позитивну динаміку переміщення компаній до умовно безпечних зон Західної України. Таким чином, релокація підприємств в 2024 році не має характеру незворотної децентралізації. Навпаки, спостерігається об'єднання переміщених виробничих потужностей навколо трьох ключових центрів м. Київ, Дніпропетровська та Львівська області. Висока інтенсивність зустрічних релокаційних потоків (між м. Київ та областями) свідчить про пошук суб'єктами господарювання нових моделей виживання, де мобільність юридичної адреси стає інструментом гнучкої адаптації до динамічного безпекового та регуляторного середовища.

Аналіз регіонального переміщення компаній (рис. 2.4) свідчить про тісну економічну інтеграцію столиці з прилеглим регіоном: найпопулярнішим напрямком в 2025 році стала релокація підприємств з м. Києва до Київської області (779 об'єктів), тоді як у зворотному напрямку перемістились 663 підприємства.

Високу інтенсивність переїздів також зафіксовано між столицею та промисловими центрами України, зокрема за маршрутами м. Київ — Дніпропетровська область (565), м. Київ — Харківська область (521) та зворотнім переміщенням із Дніпропетровської області до м. Києва (501).

Протягом останнього року головним «донором» бізнес-релокацій залишається м. Київ. В 2025 році з міста Київ перемістилось майже 30% від релокованих підприємств. До переліку основних областей, які залишав бізнес, також увійшли наступні області: Дніпропетровська (10%), Одеська (7%), Київська (7%) та Харківська (6%). Водночас столиця зберігає статус найбільш привабливого вузла для розміщення виробничих потужностей.

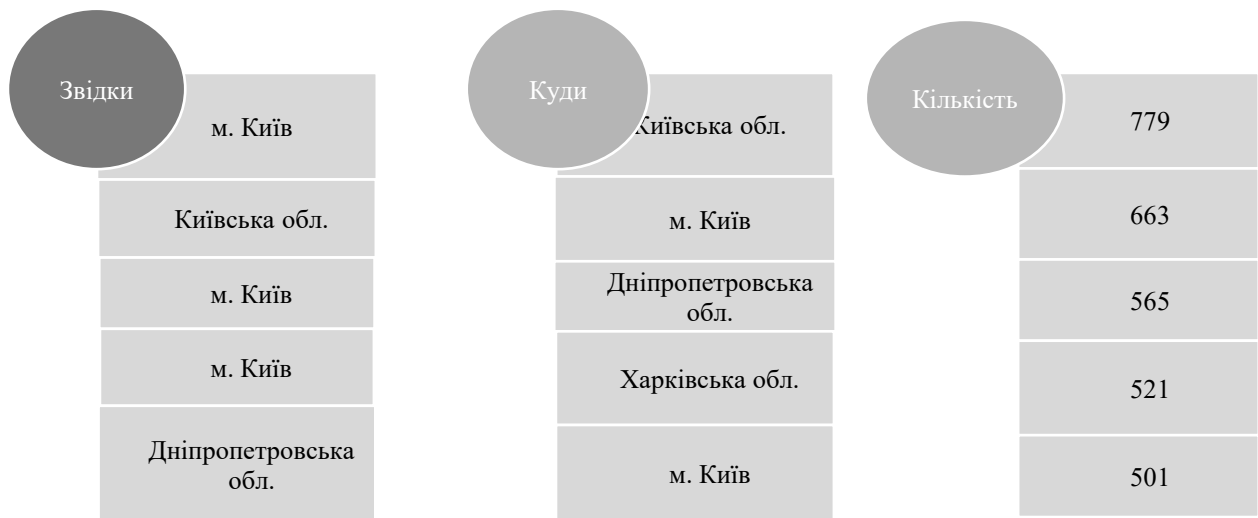


Рис. 2.4. Головні вектори переміщення компаній Україною в 2025 році

Незважаючи на високу інтенсивність міграційних процесів, позитивна динаміка кількості зареєстрованих підприємств в 2025 році зафіксована лише у 8 регіонах України. Найвищі показники приросту кількості переміщених та зареєстрованих підприємств продемонстрували прифронтові регіони (рис.2.5) — Харківська (+742 од.) та Запорізька (+419 од.) області, що свідчить про процеси внутрішньої адаптації та відновлення локальних економічних систем.

Крім того, розширення бізнес-середовища спостерігалось у Львівській (613), Сумській (177), Закарпатській (105), Херсонській (95), Житомирській (140) та Івано-Франківській (81) областях [3]. Натомість у інших регіонах зафіксовано від'ємне сальдо кількості діючих компаній. Помітне зменшення кількості суб'єктів господарювання також відбулося в Донецькій (155), Дніпропетровській (152), Волинській (101) та Луганській (85) областях. Такі дані вказують на триваючу структурну трансформацію та територіальний перерозподіл економічного потенціалу країни під впливом соціально-економічних, політичних та демографічних факторів.

Кластеризація регіонів по кількості суб'єктів господарювання та кількості релокацій дозволить визначити реальні вектори перерозподілу капіталу та

трудових ресурсів, що дозволить не лише оцінити стійкість місцевих економік, а й визначити «точки тяжіння» для бізнесу, де поєднання інфраструктурних можливостей та безпекових гарантій є найбільш оптимальним.

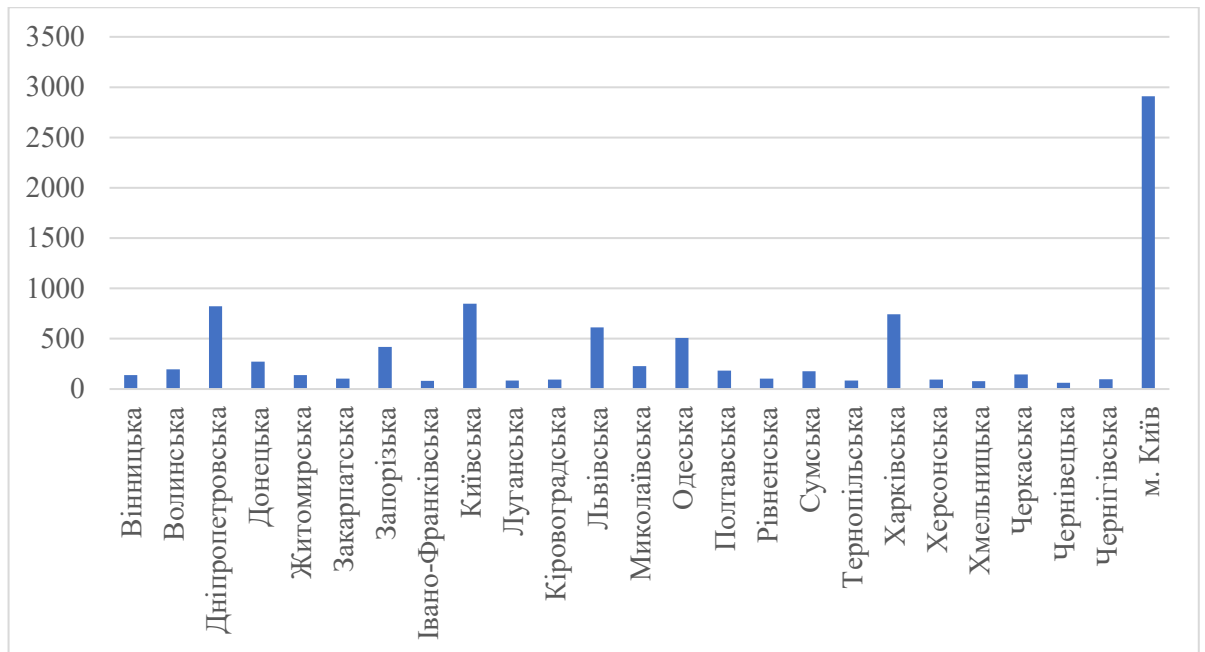


Рис. 2.5. Кількість релокованих підприємств в 2025 році [3, 4]

Джерело: сформовано автором на основі [3, 4]

Таким чином, вивчення міграційних маршрутів (від конкретного регіону-донора до регіону-реципієнта) є ключовим для розуміння трансформації економічного ландшафту країни в умовах воєнного стану». Таким чином, на основі динаміки кількості суб'єктів господарювання та кількості релокованих підприємств по регіонах України було проведено кластеризацію регіонів України на три кластери: 1 кластер «Центри тяжіння та ротації»; 2 кластер «Безпечні хаби та адаптація»; 3 кластер «Стійкі прифронтові зони». Результати кластеризації регіонів України за 2023-2025 роки наведено в табл. 2.4.

Аналіз результатів кластеризації регіонів України за 2023–2025 роки свідчить про поступову трансформацію вітчизняного бізнесу від стратегії екстреного виживання до моделі цифрової стійкості та територіальної гнучкості.

Таблиця 2.4

**Результат кластеризації регіонів України по кількості релокацій підприємств**

Номер та назва кластерної групи	Характеристика кластерної групи	2023	2024	2025
1 кластер «Центри тяжіння та ротації»	Найбільш активний кластер, де відбувається одночасний значний відтік та приплив компаній	м. Київ, Київська область	м. Київ, Київська область	м. Київ, Київська область
2 кластер «Безпечні хаби та адаптація»	Області, що демонструють стабільний приріст бізнесу завдяки відносній безпеці та програмам підтримки.	Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька області	Львівська, Вінницька, Волинська, Полтавська, Хмельницька області	Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Житомирська області
3 кластер «Стійкі прифронтові зони»	Області з високим ризиком, які водночас є потужними донорами та отримувачами бізнесу через внутрішню міграцію.	Дніпропетровська, Харківська, Одеська, Запорізька області	Дніпропетровська, Одеська, Херсонська, Миколаївська, Харківська області	Харківська, Запорізька, Сумська, Херсонська, Одеська, Миколаївська області

Якщо на початку періоду основним вектором розвитку був масовий рух підприємств до «Безпечних хабів», то станом на 2025 рік спостерігається посилення ролі «Центрів ротації» та адаптація суб'єктів господарювання у «Стійких прифронтових зонах» завдяки впровадженню нових управлінських підходів. Процес релокації став потужним каталізатором переходу маркетингової діяльності у дистанційний формат, що для підприємств усіх кластерів перетворилося на ключовий інструмент збереження ринкової частки. Зокрема, для компаній із другого кластера віддалена робота дозволила масштабувати діяльність на всю країну без прив'язки до фізичної локації, тоді як для представників третього кластера цифровий маркетинг став єдиним безпечним способом підтримання безперервної комунікації з клієнтами.

Таким чином, ефективність діяльності релокованих підприємств у 2023–2025 роках суттєво залежала від успішності впровадження дистанційної роботи

в маркетингову сферу, що реалізовувалося через розгортання повноцінних цифрових офісів. Ключовим елементом такої трансформації стало широке використання хмарних сервісів, які дозволили перенести CRM-системи та бази даних клієнтів у захищені віртуальні сховища, гарантуючи маркетологам безперебійний доступ до робочих інструментів із будь-якої точки світу. Паралельно з цим, компанії перейшли до моделі гібридних команд, де креативні групи формувалися з фахівців, що перебували у «безпечних хабах» Західної України, та спеціалістів, які забезпечували фізичну присутність «на місцях» у прифронтових зонах для кращого розуміння локального контексту. Особлива увага приділялася системному кіберзахисту, оскільки пріоритезація безпеки каналів зв'язку стала критичною умовою для захисту персональних даних споживачів та протидії загрозам в умовах активної інформаційної війни. Таке комплексне поєднання технологічної гнучкості та безпекових протоколів забезпечило релокованому бізнесу не лише фізичне збереження активів, а й високу конкурентоспроможність на національному ринку.

## 2.2 Державна підтримка організації діяльності релокованих підприємств

У відповідь на повномасштабне вторгнення Російської Федерації уряд України з перших днів запровадив комплекс заходів для підтримки тимчасової релокації підприємств із регіонів, охоплених бойовими діями. Реалізація цієї програми базувалася на низці урядових документів, зокрема Постанові Кабінету Міністрів від 17 березня 2022 р. № 305 «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану» та Розпорядженні КМУ від 25 березня 2022 р. № 246-р «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання» [48; 47; 43; 42]. Координацію програми здійснює Міністерство економіки України через платформу [relocate.prozorro.sale](https://relocate.prozorro.sale), яка дозволяє подавати

заявки, їх розглядати та забезпечує супровід переміщення бізнесу [48]. За офіційними даними, 761 підприємство завершило процес релокації своїх потужностей у безпечніші регіони, з них 588 вже відновили виробництво, а для 274 компаній триває підбір оптимальних локацій і логістичних рішень [49].

У рамках забезпечення стабільного функціонування економіки під час воєнного стану Верховна Рада України 28 липня 2022 року ухвалила Закон № 2468-ІХ, який вніс зміни до низки нормативних актів, спрощуючи процедури державної реєстрації, приватизації та примусового вилучення майна для підприємств, що проходять процес релокації [41]. Постанова Кабінету Міністрів № 305, окрім регулювання відновлення діяльності «Укрпошти», передбачила безоплатне перевезення майна українських компаній відповідно до переліку, складеного Мінекономіки та переданого до Міністерства інфраструктури [43]. Розпорядження КМУ № 246-р покладає на центральні та місцеві органи влади обов'язок визначати вільні виробничі площі, забезпечувати підключення до інженерних мереж та організовувати житло для працівників релокованих підприємств [42].

За даними В. Хриліцького, у перший місяць війни український бізнес мав більші збитки, ніж за весь період двох років пандемії COVID-19. Оцінити точний обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки наразі складно, оскільки бойові дії в країні тривають й наразі [71]. Від початку повномасштабного вторгнення РФ в Україні, згідно з даними ЄДР [20] та Опендатабот [35] близько 19 000 суб'єктів господарювання змінили своє місцезнаходження.

Найбільш популярним напрямком, який обрали 981 СГ, для бізнес-релокації став з Києва до Київського регіону (рис. 2.6, 2.7) [35]. Друге місце займає напрямок з Київської регіону до міста Київ – 780 підприємств. Третій найбільш популярний маршрут – переїзд з Києва до Дніпропетровського регіону, куди перемістилися 779 підприємств. З загальної кількості релокованого бізнесу 173 з них, які переїхали, згодом знову повернулись у свій регіон. Найчастіше підприємства поверталися до Києва, це зробили 59 підприємств. Однак, 626



Лідерами серед підприємств, які здійснили релокацію станом на квітень 2024 року, є підприємства оптової торгівлі, зокрема 344 переїзди (29,3%), а також транспортна галузь, що зафіксувала 92 переїзди (7,8%), будівництво – 90 (7,7%), сільське господарство та мисливство – 90 (7,7%), нерухомість – 49 (4,2%), діяльність громадських організацій – 46 (3,9%), комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність – 25 (2,1%), виробництво харчових продуктів – 25 (2,1%), торгівля та ремонт авто – 24 (2,0%) та інші – 391 (33,2%).

Загалом, військові дії спричинили ряд негативних наслідків, до яких можна віднести:

- зниження економічної активності суб'єктів господарювання: зупинка виробництв і зниження загальної підприємницької діяльності, що призвело до зменшення обсягів бізнесу і доходів СГ, особливо в постраждалих регіонах;
- руйнування виробничих потужностей: значні пошкодження або знищення виробничих потужностей, склади і транспортні мережі, що ускладнило постачання товарів та послуг, збільшило витрати на відновлення і модернізацію інфраструктури;
- релокація суб'єктів господарювання: значна кількість СГ були змушені перемістити свою діяльність до більш безпечних регіонів або за кордон, що призвело до додаткових витрат або втрати частини бізнесу;
- економічні санкції і торгові обмеження: міжнародні санкції і обмеження, накладені у відповідь на агресію, вплинули на зовнішньоекономічні зв'язки України, зменшивши можливості для експорту та імпорту, що також негативно відбилося на діяльності СГ;
- ризики безпеки та нестабільність: постійна загроза безпеці, руйнування цивільної інфраструктури та політична нестабільність створюють додаткові ризики для ведення бізнесу, знижують інвестиційну привабливість і ускладнюють довгострокове планування.

Варто наголосити, що механізм реалізації програми релокації представлений на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Організаційний механізм реалізації програми релокації

Джерело: складено автором на основі [70; 47; 48]

Поряд із безкоштовною логістикою влада розширила програму «Доступні кредити 5-7-9%», до якої можуть долучатися релоковані підприємства на тих самих умовах, що й решта бізнесу: ставка 5% річних при створенні нових робочих місць, 7% або 9% — без додаткових вимог [8]. Окрім того, за ініціативою уряду на час дії воєнного стану будь-яке українське підприємство з українською структурою власності може отримати кредит до 60 млн грн під 0% терміном до 5 років (інвестиційні цілі) або до 3 років (обігові кошти) [70].

У 2025 році державна підтримка релокованих підприємств розширилася за рахунок програми «єРобота», яка надала гранти на суму понад 2,5 млрд грн для 24 тис. підприємців на розвиток бізнесу, з пріоритетом для релокованих МСП та ВПО, включаючи мікрогранти до 250 тис. грн на закупівлю обладнання та створення робочих місць. Крім того, програма «Власна справа» інвестувала 72 млн грн у 308 проєктів на початок 2025 року, з фокусом на релоковані підприємства в агросекторі та ІТ, де гранти сягають 1 млн грн за умови створення щонайменше 5 робочих місць. Для фермерських господарств, релокованих з південних регіонів, запроваджено компенсацію 100% витрат на розмінування земель (1 млрд грн у бюджеті 2025 року) та 80% за вже розміновані ділянки, що сприяє відновленню ланцюгів постачань у аграрному секторі [70;17;73].

Грантові та міські програми. Так, міська влада Києва за підтримки міжнародних організацій запровадила конкурс грантів для підтримки малого та середнього бізнесу, який постраждав унаслідок війни, а також для підприємств, що були релоковані до Київської та Дніпропетровської областей. Середній розмір фінансування складає приблизно 20 000 доларів США на одного учасника за умови збереження або створення не менше трьох робочих місць для внутрішньо переміщених осіб [45].

Незважаючи на єдину державну платформу релокації [relocate.prozorro.sale](https://relocate.prozorro.sale), окремі області України запровадили додаткові ініціативи для підтримки бізнесу, що змушений був переїхати з зон активних бойових дій. У Харківській області працюють шість офісів платформи «Зроблено в Україні», де релоковані та місцеві МСБ можуть отримати пільгові кредити за програмою 5–7–9 % (22 млрд грн із держбюджету на 2025 р.), гранти на старт або розвиток бізнесу, підтримку у межах програми «Оселя для будівельників (9,3 млрд грн) та «Грант для виробників» до 8 млн грн на придбання обладнання [70]. Крім того, у грудні 2023 р. Харківська ОВА уклала меморандум із Jerusalem Economic & Regional Unit (JERU), що передбачає надання грантів до 2 000 € для малих, до 20 000 € для середніх та понад 20 000 € для великих підприємств [40]. Місцеві громади,

зокрема Чугуївська та Чкаловська, забезпечують безкоштовне обладнання для розвитку релокованих підприємств [39].

У Дніпрі з червня 2022 р. проводяться регулярні наради з релокованими компаніями для оперативного вирішення питань оренди приміщень, земельних ділянок, підключення гуртожитків для працівників та логістики обладнання [44]. Міська влада знизила податки на землю та нерухомість для таких бізнесів - у деяких випадках у чотири рази [66], а у «Прозорому офісі» створено Центр підтримки бізнесу, який надає безоплатні консультації з реєстрації, оподаткування, пошуку приміщень та виходу на державні та міжнародні програми (USAID, ООН) [70; 67]. Дніпропетровське регіональне інвестиційне агентство (DIA) допомагає підприємствам із підбором виробничих майданчиків, логістичних об'єктів, партнерів, інженерною інфраструктурою, кадрами та преференціями [51].

Хмельницька область пропонує швидкі гранти до 5 000 \$ у поєднанні з консультаційною підтримкою [19], місцеві фінансові гранти на відновлення виробничих потужностей до 30 000 €, а також конкурси грантів до 20 000 € для МСБ, які зберігають або створюють мінімум п'ять робочих місць для ВПО [53;70]. Управління Держпраці надає безоплатні консультації щодо трудового законодавства та умов праці [69], регіональний фонд підтримки підприємництва виділив 450 тис. грн на розвиток місцевого бізнесу [50], а міська рада відшкодовує частину відсоткових ставок за інвестиційними кредитами (максимально 697 тис. грн за 2021–2022 рр.) [23].

У Львівській області релоковані підприємства можуть отримати безповоротну допомогу від 200 до 400 тис. грн, ваучери на маркетингові та сертифікаційні послуги, гранти на закупівлю обладнання, а також мікрогранти від UNDP та ООН до 4 000 \$ [46;58;57]. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» надає безкоштовну підтримку для підприємців ВПО [52], а гранти EBRD для релокованих бізнесів до 30 000 € доповнюють місцеві ініціативи [55; 54]. Освітня програма «Компас: рестарт та

розвиток бізнесу» охоплює до 220 учасників із числа мікро-, малих та середніх підприємців і самозайнятих ВПО [56].

На Вінниччині департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку ОВА координує доступ бізнесу до державних програм «Доступні кредити 5–7–9», «єРобота» та «Власна справа» (44 млн грн грантів для 190 бізнесів) [59], а Ощадбанк компенсує відсоткові ставки за кредитами до 1 млн грн на рік, із бюджетом програми понад 23 млн грн на 2025 рік [25]. Управління Держпраці Вінниччини надає консультації щодо оплати праці, переведення, безпечних умов і адміністративних послуг, а громада сприяє у підборі майданчиків, перевезенні обладнання, організації проживання працівників та вирішенні логістичних питань [32; 31].

Міжнародні партнери посилили підтримку релокованих підприємств через Ukraine Facility ЄС, який у 2024–2025 роках виділив 50 млрд євро на відновлення, з 5,7 млрд євро гарантій та грантів для приватного сектору, включаючи релоковані бізнеси в енергетиці та логістиці. У 2025 році ЄБРР та ЄС надали 464 млн євро кредитів та 87 млн євро грантів для модернізації обладнання релокованих компаній, з акцентом на ветеранські бізнеси та ІТ-сектор. Програма Google for Startups Ukraine Support Fund розширила фінансування до 10 млн дол. на 2024–2025 роки, надаючи до 100 тис. дол. недивідентного фінансування та 350 тис. дол. кредитів на хмарах для 150 релокованих стартапів. У регіональному контексті, Закарпатська та Івано-Франківська області приєдналися до програми «Зроблено в Україні» з 6 офісами для грантів до 8 млн грн на обладнання, а Тернопільська область запровадила ваучери на маркетинг до 20 тис. євро для релокованих МСП [70; 95].

Державна та місцева підтримка релокованого бізнесу в Україні стала одним із ключових інструментів збереження економічної активності в умовах війни. Завдяки ініціативам Кабінету Міністрів, Міністерства економіки та місцевих адміністрацій, релоковані підприємства отримують безкоштовну логістику, доступ до пільгових кредитів, грантове фінансування, консультаційну підтримку та сприяння в адаптації на новому місці. Крім загальнонаціональної платформи

relocate.prozorro.sale, регіони – Харківська, Дніпропетровська, Хмельницька, Львівська та Вінницька області – реалізують власні програми з підтримки бізнесу, зокрема через податкові пільги, іноземні гранти, ваучери на маркетинг і сертифікацію, інвестиційні проєкти та освітні ініціативи. Така багаторівнева підтримка сприяє збереженню робочих місць, відновленню виробництва та інтеграції бізнесу у нові регіональні економіки.

Нормативно-законодавче регулювання дистанційної праці в Україні впродовж останніх років зазнало суттєвої трансформації під впливом пандемії COVID-19, цифровізації економіки, воєнного стану та масової релокації підприємств. Особливого значення ці процеси набули для сфер, у яких основою трудової діяльності є інтелектуальна та комунікаційна праця, зокрема маркетингу, цифрового маркетингу, реклами, PR, SMM, брендингу, аналітики та електронної комерції. У сучасних умовах дистанційна праця стала не лише альтернативною формою організації трудових відносин, а й одним із ключових механізмів забезпечення безперервності функціонування підприємств під час війни, переміщення бізнесу та трансформації ринку праці.

Основою правового регулювання дистанційної роботи в Україні є Кодекс законів про працю України [1], до якого були внесені системні зміни Законом України №1213-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи». Саме цей нормативний акт вперше на законодавчому рівні чітко закріпив поняття дистанційної роботи, визначив її форми, механізми організації, права та обов'язки працівників і роботодавців, а також гарантії оплати праці. Закон є чинним і не втратив актуальності станом на 2026 рік.

Відповідно до статті 60-2 КЗпП України дистанційна робота визначається як форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями роботодавця у будь-якому місці за вибором працівника із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Законодавче визначення має принципове значення для сфери маркетингу, оскільки більшість маркетингових процесів можуть здійснюватися через цифрові канали

комунікації: CRM-системи, хмарні сервіси, системи управління проектами, аналітичні платформи, соціальні мережі та рекламні кабінети. У результаті маркетинг став однією з найбільш адаптивних сфер до дистанційної зайнятості.

Важливим аспектом законодавчого регулювання є розмежування дистанційної та надомної роботи. Українське законодавство передбачає, що дистанційна робота має гнучкий характер, а працівник самостійно визначає робоче місце та режим роботи, якщо інше не встановлено трудовим договором. Надомна праця, навпаки, передбачає виконання роботи у фіксованому місці проживання або іншому визначеному приміщенні. Для маркетингової діяльності найбільш характерною є саме дистанційна форма, оскільки маркетологи, digital-фахівці та PR-менеджери часто працюють мобільно, можуть змінювати місце перебування, використовувати коворкінги або працювати з різних регіонів і навіть країн.

Нормативна база України передбачає, що дистанційна робота оформлюється шляхом укладення трудового договору. При цьому Міністерством економіки України затверджено типову форму трудового договору про дистанційну роботу. Це має важливе практичне значення для релокованих підприємств, оскільки у процесі переміщення бізнесу виникає необхідність швидкого переведення працівників на нові форми організації праці без припинення трудових відносин. Законодавство дозволяє роботодавцю впроваджувати дистанційну роботу наказом у разі загрози збройної агресії, техногенних аварій або інших надзвичайних обставин.

Особливого значення для регулювання дистанційної праці набув Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [3]. Закон є чинним, а його остання редакція враховує зміни 2025 року. Документ визначає особливості трудових відносин у період воєнного стану та фактично створює спрощений механізм переведення працівників на дистанційний формат роботи. Саме цей закон став ключовим інструментом забезпечення безперервності діяльності підприємств під час релокації із зон активних бойових дій.

Для маркетингових підрозділів релокованих підприємств дистанційний формат став критично важливим з кількох причин. По-перше, маркетинг значною мірою залежить від цифрових комунікацій, тому більшість функцій можуть виконуватися без фізичної присутності працівника в офісі. По-друге, релокація підприємств часто супроводжується втратою частини інфраструктури, що робить класичну офісну модель тимчасово неможливою. По-третє, маркетингові служби забезпечують комунікацію підприємства з ринком, клієнтами та партнерами, а тому їх безперервна робота прямо впливає на економічну стійкість бізнесу.

Законодавство України гарантує дистанційним працівникам рівність трудових прав із працівниками, які працюють у традиційному форматі. Це стосується тривалості робочого часу, права на відпочинок, оплачувану відпустку, соціальне страхування та оплату праці. Особливо важливою є норма, відповідно до якої дистанційна форма роботи не може бути підставою для зменшення заробітної плати, погіршення умов праці або обмеження трудових прав працівника.

Питання оплати праці дистанційних працівників є одним із центральних елементів нормативного регулювання. Основу становлять положення Закону України «Про оплату праці» та норми КЗпП України [4]. Законодавство визначає, що оплата праці дистанційних працівників здійснюється на загальних підставах і залежить від умов трудового договору, системи оплати праці та результатів роботи. Це означає, що дистанційний формат не змінює економічної природи трудових відносин, а лише трансформує механізм організації праці.

У сфері маркетингу найбільш поширеними є кілька форм оплати праці дистанційних працівників. Першою є погодинна форма оплати, за якої працівник отримує заробітну плату відповідно до фактично відпрацьованого часу. Такий підхід часто використовується для контент-менеджерів, операторів CRM-систем, спеціалістів технічної підтримки маркетингових платформ. Другою формою є посадовий оклад, характерний для штатних маркетингологів, бренд-менеджерів, керівників маркетингових підрозділів. Третьою є змішана система, що поєднує

фіксований оклад із бонусами за досягнення KPI. Саме ця модель є найбільш поширеною у цифровому маркетингу [4, 7, 18, 23].

У практиці релокованих підприємств активно використовуються також проєктна та результативна форми оплати праці. Наприклад, SMM-спеціалісти можуть отримувати винагороду за реалізацію рекламних кампаній, SEO-фахівці - за досягнення показників органічного трафіку, а digital-маркетологи - за конверсії, ліди або продажі. Така модель дозволяє роботодавцям знижувати постійні витрати в умовах економічної нестабільності та водночас стимулювати продуктивність працівників [40-53].

Законодавство України не забороняє використання KPI-орієнтованих моделей оплати праці дистанційних працівників, однак вимагає чіткого визначення критеріїв оцінювання результатів праці у трудовому договорі або локальних нормативних актах підприємства. Це особливо важливо для маркетингової сфери, де результативність діяльності часто має нематеріальний або відкладений характер. Відсутність чітких критеріїв оцінювання може спричинити трудові конфлікти та судові спори.

Це означає, що дистанційний формат не змінює економічної природи трудових відносин, а лише трансформує механізм організації праці та контролю за її результатами.

В українській практиці дистанційної зайнятості застосовуються різні форми оплати праці. Найбільш поширеною є погодинна система, коли заробітна плата нараховується відповідно до фактично відпрацьованого часу. Такий підхід використовується у випадках, коли роботодавець здійснює постійний облік робочого часу через цифрові системи контролю, CRM-платформи, трекери завдань або корпоративні системи моніторингу активності працівника. У сфері маркетингу погодинна форма оплати характерна для операторів рекламних кабінетів, контент-менеджерів, модераторів соціальних мереж, працівників служби підтримки клієнтів та фахівців із технічного супроводу цифрових кампаній [60, 65].

Другою поширеною моделлю є посадовий оклад, який застосовується до штатних маркетологів, бренд-менеджерів, PR-фахівців, керівників маркетингових відділів та digital-стратегів. У цьому випадку працівник отримує фіксовану заробітну плату незалежно від місця виконання роботи, а основним критерієм оцінювання стає досягнення поставлених функціональних завдань. Така модель є характерною для релокованих підприємств, які прагнуть зберегти кадрову стабільність та утримати ключових працівників у кризових умовах [61, 75].

У сучасному цифровому маркетингу дедалі більшого поширення набуває змішана система оплати праці, яка поєднує фіксований оклад і змінну бонусну частину. Бонуси можуть залежати від виконання KPI, ефективності рекламних кампаній, кількості лідів, конверсії, рівня продажів, охоплення аудиторії або показників рентабельності маркетингових інвестицій. Наприклад, SEO-фахівець може отримувати додаткову винагороду за зростання органічного трафіку, SMM-менеджер - за збільшення залученості аудиторії, а digital-маркетолог - за досягнення встановлених показників ROAS або ROI. Подібна модель оплати дозволяє роботодавцю поєднувати гарантований рівень доходу працівника з матеріальним стимулюванням результативності праці.

Законодавство України не обмежує використання KPI-орієнтованих механізмів оплати праці дистанційних працівників, однак вимагає чіткого визначення критеріїв оцінювання результатів роботи у трудовому договорі або внутрішніх положеннях підприємства. Це має принципове значення для маркетингової діяльності, де результати праці часто мають відкладений характер і залежать від багатьох зовнішніх чинників. Відсутність прозорих критеріїв оцінювання може спричиняти трудові конфлікти, зниження мотивації працівників та виникнення судових спорів щодо нарахування премій або бонусів.

Особливістю дистанційної зайнятості є також питання компенсації витрат працівника. Українське законодавство передбачає можливість відшкодування витрат, пов'язаних із використанням обладнання, програмного забезпечення, інтернет-зв'язку та електроенергії, якщо це передбачено трудовим договором.

Для маркетингової сфери це має особливе значення, оскільки працівники активно використовують спеціалізовані цифрові інструменти: CRM-системи, графічні редактори, аналітичні платформи, рекламні кабінети Google Ads і Meta Ads, сервіси автоматизації маркетингу тощо. На практиці роботодавці застосовують кілька моделей: повне забезпечення працівника корпоративним обладнанням, часткову компенсацію витрат або виплату фіксованої щомісячної надбавки за дистанційний формат роботи.

У міжнародній практиці питання оплати праці дистанційних працівників регулюється по-різному залежно від моделі трудового права та соціального партнерства. У країнах Європейського Союзу значну роль відіграють колективні договори та галузеві угоди. Згідно з дослідженням Eurofound, більшість країн ЄС передбачають обов'язок роботодавця компенсувати працівникам витрати, пов'язані з дистанційною роботою, включаючи витрати на інтернет, електроенергію та обладнання [74-78].

У Німеччині дистанційна праця регулюється як трудовим законодавством, так і корпоративними угодами між роботодавцем та працівниками. Німецьке законодавство виходить із принципу, що роботодавець повинен забезпечити працівника необхідним обладнанням або компенсувати витрати на його використання. Якщо працівник використовує власну техніку, він має право на компенсацію необхідних витрат відповідно до норм цивільного законодавства. У маркетинговій сфері Німеччини широко застосовуються бонусні системи, прив'язані до продуктивності, а також моделі «гнучкої винагороди», за яких частина доходу залежить від ефективності команди або реалізації проєкту [64, 70].

У Франції законодавство передбачає обов'язок роботодавця компенсувати працівникові витрати, пов'язані з дистанційною роботою, якщо інше не визначено колективним договором. Французькі компанії часто виплачують дистанційним працівникам спеціальні компенсаційні надбавки на покриття витрат домашнього офісу. Крім того, у Франції активно реалізується концепція

«права на відключення», що обмежує можливість роботодавця контактувати з працівником поза межами робочого часу [64, 70].

У США підхід до оплати праці дистанційних працівників значно більш гнучкий і залежить від корпоративної політики компанії. Американські роботодавці широко використовують контрактні форми зайнятості, погодинну оплату та індивідуальні бонусні системи. У сфері маркетингу поширеними є моделі оплати за результат, коли працівник отримує винагороду залежно від продажів, конверсії або маркетингових показників ефективності. Водночас у США дистанційні працівники часто мають менший рівень соціального захисту порівняно з країнами ЄС. Практика свідчить, що американські компанії нерідко наймають іноземних дистанційних працівників через моделі аутсорсингу або через Employer of Record-сервіси, що дозволяє спростити податкові та юридичні процедури [64,70].

У країнах Європейського Союзу також активно розвивається практика транскордонної дистанційної роботи. З 2024 року діє нова рамкова угода ЄС щодо телероботи, яка дозволяє працівникам працювати дистанційно до 50 % робочого часу в країні проживання без зміни системи соціального страхування роботодавця. Це має особливе значення для міжнародних маркетингових команд, які функціонують у різних країнах та працюють у цифровому середовищі.

Для релокованих підприємств в Україні міжнародний досвід є надзвичайно важливим, оскільки він демонструє тенденцію переходу від жорсткого контролю робочого часу до оцінювання результатів діяльності. У маркетинговій сфері це означає зростання ролі KPI, аналітики ефективності та цифрових інструментів моніторингу продуктивності. Водночас посилюється значення правового регулювання соціального захисту працівників, компенсації витрат та забезпечення балансу між професійною діяльністю і приватним життям.

Суттєвим елементом правового регулювання є питання обліку робочого часу дистанційних працівників. Законодавство допускає гнучкий режим робочого часу та самостійну організацію працівником власного графіка. У маркетинговій сфері це дозволяє ефективно працювати з міжнародними

клієнтами, рекламними платформами та глобальними ринками, де комунікація може здійснюватися у різних часових поясах. Разом із тим роботодавці часто використовують системи цифрового моніторингу, CRM-аналітику, трекери завдань та інструменти оцінювання продуктивності [2-7].

З точки зору трудового права важливо, що дистанційний працівник має право на так званий «період відключення», тобто час відпочинку, коли працівник може не підтримувати комунікацію з роботодавцем. Це положення є надзвичайно актуальним для маркетингової діяльності, оскільки цифровий маркетинг характеризується високою інтенсивністю інформаційних потоків, постійною взаємодією із соціальними мережами та оперативним реагуванням на події. Законодавче закріплення права на відпочинок спрямоване на запобігання професійному вигоранню та психологічному перенавантаженню працівників.

Особливе значення для релокованих підприємств має питання забезпечення працівників технічними засобами. Законодавство передбачає, що порядок забезпечення обладнанням, програмним забезпеченням, засобами зв'язку та компенсації витрат визначається трудовим договором. У маркетинговій сфері це може включати ноутбуки, ліцензійне програмне забезпечення, VPN-доступ, корпоративні акаунти рекламних платформ, графічні редактори та аналітичні сервіси. На практиці підприємства використовують декілька моделей: повне забезпечення обладнанням за рахунок роботодавця, компенсацію витрат працівника або змішану систему.

Релокація підприємств в умовах війни суттєво посилила значення дистанційної зайнятості як інструменту кадрової стабільності. Підприємства, що перемістилися із прифронтових регіонів, часто стикаються з розпорошенням персоналу по різних областях України та за кордоном. Саме дистанційна форма роботи дозволила зберегти кадровий потенціал маркетингових підрозділів без необхідності масового звільнення працівників. У результаті відбулося формування нових моделей організації праці, які поєднують дистанційний, гібридний та проєктний підходи.

Важливою складовою нормативно-правового забезпечення є також Закон України «Про охорону праці» [5]. Хоча дистанційний працівник самостійно визначає робоче місце, роботодавець не звільняється повністю від обов'язків щодо безпеки праці. Законодавство передбачає проведення інструктажів, інформування про ризики та забезпечення безпечних умов використання обладнання. У сфері маркетингу особливого значення набувають ризики психологічного перенавантаження, цифрового стресу та кібербезпеки.

Проблематика кібербезпеки є особливо актуальною для дистанційної маркетингової діяльності, оскільки працівники працюють із комерційними базами даних, клієнтською інформацією, рекламними бюджетами та корпоративними акаунтами. У зв'язку з цим релоковані підприємства активно впроваджують політики інформаційної безпеки, системи двофакторної автентифікації, VPN-з'єднання та корпоративні стандарти цифрової безпеки. Світові дослідження підтверджують, що дистанційна робота суттєво підвищує ризики кіберзагроз та витоку даних.

Окремої уваги потребує питання соціального захисту дистанційних працівників. Українське законодавство гарантує дистанційним працівникам право на лікарняні, відпустки, соціальне страхування та пенсійне забезпечення. Це принципово відрізняє офіційне дистанційне працевлаштування від поширених неформальних або псевдофрілансерських моделей, які нерідко використовуються в маркетинговій сфері. Практика показує, що частина роботодавців намагається переводити працівників на цивільно-правові договори або оформлення через ФОП з метою мінімізації витрат. Проте така модель знижує рівень соціального захисту працівника та може містити ознаки прихованих трудових відносин.

В умовах релокації підприємств дистанційна форма зайнятості сприяє підвищенню гнучкості організації маркетингової діяльності. Підприємства отримують можливість формувати розподілені команди, залучати фахівців незалежно від місця проживання, скорочувати витрати на офісну інфраструктуру та швидше адаптуватися до кризових умов. Водночас виникають нові

управлінські виклики: необхідність цифрової координації, підтримки корпоративної культури, контролю виконання завдань та забезпечення командної взаємодії.

Для маркетингових служб релокованих підприємств характерним є активне використання Agile-підходів, SCRUM-команд, цифрових платформ управління проектами та KPI-орієнтованого менеджменту. Це змінює традиційні підходи до оцінювання праці. Якщо раніше ключовим критерієм був робочий час, то в дистанційній моделі домінує оцінювання результату. Саме тому в маркетинговій сфері дедалі більшого поширення набувають гнучкі системи винагороди, бонусні механізми та проектна зайнятість.

Слід зазначити, що українське законодавство у сфері дистанційної праці загалом відповідає сучасним європейським тенденціям розвитку трудових відносин. Нормативна база створює достатні правові умови для захисту працівників, водночас забезпечуючи роботодавцям гнучкість в організації праці. Особливо важливим є те, що законодавство адаптується до умов воєнного стану та економічної нестабільності, що дозволяє підтримувати функціонування підприємств навіть у кризових обставинах.

Таким чином, нормативно-законодавча база України у сфері дистанційної праці формує комплексний механізм захисту прав найманих працівників, включаючи гарантії оплати праці, соціального захисту, безпечних умов праці та права на відпочинок. Для сфери маркетингу дистанційна робота стала не лише тимчасовим антикризовим інструментом, а й стійкою моделлю організації трудової діяльності. Умови релокації підприємств значно прискорили цифрову трансформацію маркетингових процесів, сприяли поширенню гібридних форм зайнятості та формуванню нових моделей управління персоналом. Водночас ефективність дистанційної діяльності у маркетинговій сфері значною мірою залежить від чіткого нормативного врегулювання трудових відносин, прозорих систем оплати праці, цифрової координації роботи та дотримання балансу між гнучкістю організації праці й соціальним захистом працівників.

### 2.3 Аналітичне забезпечення ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств

У контексті релокації бізнесу в Україні, спричиненої повномасштабним вторгненням, фактори впливу на маркетингову діяльність релокованих підприємств формуються під тиском багатошарових викликів, що вимагає системного дослідження для забезпечення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності.

Зовнішні фактори, такі як регіональна диспропорція (концентрація 70% релокованих компаній на заході країни, зокрема у Львівській області), економічна волатильність (падіння ВВП на 30% у 2022 році з подальшим відновленням на 7–15% у 2023–2024) та зміна споживчих патернів через війну, змушують маркетингові стратегії переорієнтовуватися на цифрові інструменти, як-от онлайн-платформи та експорт до ЄС, де успіх залежить від локалізації контенту та аналізу нових ринків.

Внутрішні фактори, включаючи дефіцит ресурсів (скорочення персоналу на 22% серед МСП) та психологічні бар'єри (технострес від дистанційної роботи), ускладнюють реалізацію кампаній, призводячи до втрат у залученні аудиторії на 25–35%, як фіксують звіти про вплив кризи на торгівлю та ІТ-сектор. Актуальність полягає в необхідності моделювання цих факторів для оптимізації маркетингу, оскільки малі та середні підприємства, що домінують (99,98% суб'єктів), мусять інтегрувати стійкі практики, як-от гібридні моделі просування, для подолання бар'єрів і стимулювання зростання в поствоєнний період.

У контексті релокації бізнесу в Україні, зумовленої повномасштабним вторгненням російської федерації, фактори впливу на організацію маркетингової діяльності релокованих підприємств формуються під тиском багатошарових викликів, що вимагає системного дослідження для забезпечення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності. Зовнішні фактори, такі як регіональна диспропорція (концентрація близько 70% релокованих компаній на заході країни,

зокрема у Львівській області), економічна волатильність (падіння ВВП на 30% у 2022 році з подальшим відновленням на 7–15% у 2023–2024 роках) та зміна споживчих патернів через війну, змушують маркетингові стратегії переорієнтовуватися на цифрові інструменти, як-от онлайн-платформи та експорт до ЄС, де успіх залежить від локалізації контенту та аналізу нових ринків [93].

Наприклад, порушення ланцюгів постачань, експортні обмеження та бар'єри торгівлі призводять до обмеженого доступу до міжнародних ринків, що змушує підприємства адаптувати маркетингові механізми, включаючи аналіз цільових ринків (Target Market Analysis, TAM) для ефективного розподілу ресурсів на основі потреб ринку та конкурентного середовища. Дослідження показують, що для релокованих підприємств ключовими викликами є логістичні обмеження, такі як блокада портів Чорного моря та пошкодження транспортної інфраструктури, що вимагає гнучкості в логістиці та пошуку альтернативних маршрутів експорту, як у випадку з металургійною промисловістю, де спостерігається стабілізація експорту до країн ЄС, таких як Бельгія, Франція та Іспанія, завдяки їхній торговельній відкритості [93].

Крім того, трансформація маркетингу під впливом війни включає турбулентність середовища – непередбачуваність, невизначеність та складність, – що призводить до обмеженого використання маркетингових інструментів, відсутності систематичних програм лояльності (у 81% компаній) та відділів скарг (у 85%), а також браку маркетингових стратегій (у 74% підприємців), що гальмує зростання прибутковості. Внутрішні фактори, включаючи дефіцит ресурсів (скорочення персоналу на 22% серед МСП) та психологічні бар'єри (технострес від дистанційної роботи), ускладнюють реалізацію кампаній, призводячи до втрат у залученні аудиторії на 25–35%, як фіксують звіти щодо впливу кризи на торгівлю та ІТ-сектор [92; 79; 77; 98].

Релоковані підприємства часто стикаються з культурними відмінностями, втратою постачальників та підвищенням витрат на енергію, що впливає на маркетингову організацію, вимагаючи доступу до нових ринків (60%

респондентів), нового обладнання (57%) та спеціальних дозволів (47%). Адаптація включає інновації: 82,4% релокованих фірм впроваджують нові продукти, дизайни чи бізнес-моделі, порівняно з 59,8% нерелокованих, що покращує експортні показники та маркетингову адаптивність через зростання продажів та інновації, особливо в легкій промисловості та ІТ [102].

Варто наголосити, що зміна поведінки споживачів на користь есенціальних товарів, енергії та безпеки, а також скорочення попиту на певні продукти (наприклад, дитячий одяг через міграцію), змушує підприємства перепрофілювати діяльність (12,5%) або входити на іноземні ринки (22,5%), з акцентом на цифрову рекламу та патріотичний контент для уникнення дисонансу з суспільним настроєм [104].

Регіональні відмінності посилюють вплив: підприємства на сході та півдні зазнали в 1,5 раза більших втрат, ніж на заході, де очікується зростання обороту та зайнятості у 2024 році, що робить західні регіони привабливішими для релокації, але низький рівень релокації (4,3%) вказує на пріоритет збереження операцій на місці [86;75].

У контексті тривалого воєнного стану в Україні, який, за прогнозами аналітиків, може зберігатися принаймні до 2026–2027 років через виснаження ресурсів сторін конфлікту та геополітичні фактори, стан розвитку дослідження факторів впливу на організацію маркетингової діяльності релокованих підприємств набуватиме дедалі більшої актуальності як інструмент забезпечення економічної резилієнтності [88].

Згідно з оцінками експертів, війна, ймовірно, не завершиться раптово, а перейде до фази замороженого конфлікту або поступового згасання, з потенційним закінченням до 2026 року, якщо Росія не зможе відновити свої ресурси, або продовженням до 2027 року за умови дипломатичних зусиль, що вплине на бізнес-середовище, змушуючи підприємства постійно адаптуватися до нестабільності. Це період, коли релоковані підприємства, переважно з секторів ІТ, агробізнесу та легкої промисловості, зіткнуться з посиленням зовнішніх викликів, таких як логістичні бар'єри та енергетична криза, що стимулюватиме

еволюцію маркетингових стратегій у напрямку гібридних моделей, орієнтованих на цифровізацію та експорт. Дослідження в цій сфері зосередиться на моделюванні сценаріїв поствоєнного відновлення, з акцентом на інтеграцію штучного інтелекту для аналізу ринків та споживчої поведінки, оскільки малі та середні підприємства, які становлять основу економіки (понад 99% суб'єктів), потребуватимуть інструментів для подолання дефіциту ресурсів і психологічних бар'єрів [88].

У контексті тривалого воєнного стану в Україні, який, за прогнозами аналітиків, може зберігатися принаймні до 2026–2027 років через виснаження ресурсів сторін конфлікту та геополітичні фактори, стан розвитку дослідження факторів впливу на організацію маркетингової діяльності релокованих підприємств набуватиме дедалі більшої актуальності як інструмент забезпечення економічної резилієнтності. Згідно з оцінками експертів, воєнний стан та бойові дії, ймовірно, не завершаться раптово, а перейде до фази замороженого конфлікту або поступового згасання, якщо РФ не зможе відновити свої ресурси, або продовженням до 2027 року за умови дипломатичних зусиль, що вплине на бізнес-середовище, змушуючи підприємства постійно адаптуватися до нестабільності [88; 75; 89].

Це період, коли релоковані підприємства, переважно з секторів ІТ, агробізнесу та легкої промисловості, зіткнуться з посиленням зовнішніх викликів, таких як логістичні бар'єри та енергетична криза, що стимулюватиме еволюцію маркетингових стратегій у напрямку гібридних моделей, орієнтованих на цифровізацію та експорт. Дослідження в цій сфері, ймовірно, зосередиться на моделюванні сценаріїв поствоєнного відновлення, з акцентом на інтеграцію штучного інтелекту для аналізу ринків та споживчої поведінки, оскільки малі та середні підприємства (МСБ), які становлять основу економіки (понад 99% суб'єктів), потребуватимуть інструментів для подолання дефіциту ресурсів і психологічних бар'єрів [88; 75; 89].

Щодо трендів релокації бізнесу, пост-2025 період характеризуватиметься стабілізацією потоків, з концентрацією 30–40% релокованих компаній у

Київській області та західних регіонах, таких як Львівщина, де очікується зростання бізнес-активності завдяки іноземним інвестиціям і програмам реконструкції. Дослідження показують, що до 2026 року український бізнес в Європі (переважно в Польщі та інших країнах) поступово переорієнтується на локальних клієнтів, з 55% компаній, що очікують позитивного розвитку, що стимулюватиме вивчення факторів адаптації маркетингу до культурних відмінностей і нових ланцюгів постачань [75; 103].

У контексті тривалого воєнного стану, релокація може набути гібридного характеру, з частковим поверненням підприємств до східних регіонів після деескалації, що вимагатиме моделювання факторів, таких як психологічні бар'єри (технострес) та дефіцит ресурсів, для оптимізації гібридних маркетингових стратегій. Аналітики прогнозують, що до 2030 року бізнес-релокація сприятиме зміні економічної географії України, з посиленням ролі західних регіонів як хабів для експорту, де маркетинг фокусуватиметься на інноваціях, таких як впровадження нових продуктів (82,4% релокованих фірм), для подолання втрат у залученні аудиторії (25–35%) [75 ;103].

Дослідження факторів впливу на маркетингову діяльність еволюціонує в бік інтеграції стійких практик, з акцентом на цифрова трансформацію та патріотичний контент, оскільки зміна споживчої поведінки (перевага есенціальним товарам і безпеці) триватиме до закінчення воєнного стану. У 2026–2030 роках очікується зростання ролі аналітики даних для прогнозування ринкових турбулентностей, з відсутністю систематичних програм лояльності (у 74–85% компаній) як ключовим викликом, що спонукатиме до розробки нових моделей, таких як гібридне просування через онлайн-платформи та соціальні мережі. Актуальність моделювання цих факторів зростатиме, оскільки суб'єкти бізнесу, домінуючі в економіці, мусять інтегрувати резиліентні стратегії для стимулювання зростання в поствоєнний період, з потенційним переходом до фази процвітання після 2027 року, за умови дипломатичного врегулювання конфлікту [75; 103].

Удосконалення факторів, що впливають на організацію маркетингової діяльності релокованих підприємств в Україні, вимагає комплексного підходу, спрямованого на мінімізацію негативних впливів зовнішніх і внутрішніх чинників через інтеграцію інноваційних стратегій, цифрової трансформації та посилення резилієнтності бізнесу. Зовнішні фактори, такі як регіональна диспропорція та економічна волатильність, можна оптимізувати шляхом диверсифікації географічної присутності підприємств, зокрема через створення гібридних мереж дистрибуції, що поєднують західні регіони (наприклад, Львівщину) з потенційним поверненням до східних територій після деескалації конфлікту, а також через активне використання державних програм релокації для балансування навантаження на інфраструктуру [93; 79].

Для подолання логістичних обмежень, як-от блокада портів Чорного моря, рекомендується впровадження альтернативних маршрутів експорту через країни ЄС (Польща, Румунія), з акцентом на цифрові платформи для моніторингу ланцюгів постачань, що дозволить скоротити втрати на 15–20% за рахунок оптимізації Target Market Analysis (TAM) і локалізації контенту для нових ринків, таких як Бельгія чи Іспанія. Крім того, трансформація маркетингу під впливом турбулентності середовища може бути удосконалена через розробку адаптивних маркетингових механізмів, що включають SMM-стратегії з фокусом на патріотичний контент і програми лояльності, відсутність яких у 74–85% компаній гальмує зростання; наприклад, інтеграція аналітики даних для прогнозування невизначеності дозволить підвищити ефективність кампаній на 25%, як демонструють дослідження адаптації бізнесу під час війни [93; 79].

Внутрішні фактори, зокрема дефіцит ресурсів і психологічні бар'єри, удосконалюються шляхом посилення реляційного капіталу та впровадження програм навчання для персоналу, що зменшить скорочення штату на 22% серед МСП через підвищення мотивації та само-ефективності в дистанційному режимі, з акцентом на інструменти для подолання техностресу, такі як віртуальні тренінги та гібридні робочі моделі [92; 90; 97].

Адаптація до культурних відмінностей і втрат постачальників вимагає інноваційних підходів, де 82,4% релокованих фірм вже демонструють успіх через впровадження нових продуктів; для оптимізації цього процесу рекомендується інтеграція штучного інтелекту в маркетингові кампанії для автоматизованого аналізу даних про нові ринки та обладнання (57% потреби), що дозволить скоротити втрати залучення аудиторії на 25–35% і стимулювати перепрофілювання бізнесу (12,5%) з фокусом на іноземні ринки (22,5%). Загалом, удосконалення цих факторів передбачає холістичний фреймворк, що поєднує державну підтримку (наприклад, гранти на цифровізацію) з корпоративними ініціативами, такими як партнерства для реляційного капіталу, що забезпечить резилієнтність експортерів і перехід до фази стабілізації, з потенційним зростанням ВВП на 4,5% у 2026 році, сприяючи довгостроковій конкурентоспроможності релокованих підприємств у поствоєнний період [92; 90; 97].

Отже, удосконалення факторів, що впливають на організацію маркетингової діяльності релокованих підприємств в Україні, є критично важливим для забезпечення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності в умовах тривалого воєнного стану до 2026–2027 років. Зовнішні фактори, такі як регіональна диспропорція, економічна волатильність і логістичні обмеження, можна оптимізувати шляхом диверсифікації географічної присутності, використання альтернативних експортних маршрутів через ЄС і цифрових платформ для моніторингу ланцюгів постачань, а також інтеграції аналітики даних і SMM-стратегій з акцентом на патріотичний контент. Внутрішні фактори, зокрема дефіцит ресурсів і технострес, удосконалюються через програми навчання, гібридні робочі моделі та впровадження штучного інтелекту для автоматизації маркетингових процесів. Холістичний підхід, що поєднує державну підтримку (гранти, програми релокації) з корпоративними ініціативами, сприятиме зниженню втрат залучення аудиторії на 25–35%, стимулюванню інновацій (82,4% релокованих фірм) і забезпеченню

резилієнтності суб'єктів господарювання, які домінують в економіці (99,98%), для зростання в поствоєнний період.

В умовах глобальної нестабільності та вимушеної релокації підприємств, перехід на дистанційний формат роботи стає не просто адаптивним заходом, а критичною умовою збереження бізнес-процесів. Особливої уваги цей процес набуває у сфері маркетингу, яка є найбільш динамічною ланкою організації та безпосередньо відповідає за зв'язок із ринком. Проте екстрене розгортання віртуальних офісів під тиском зовнішніх факторів створює низку специфічних вразливостей, що потребують розробки цілісного аналітичного забезпечення для своєчасної ідентифікації та нейтралізації загроз. Проведення своєчасної ідентифікації загроз є критично важливим, оскільки сфера маркетингу оперує найбільш вразливими активами підприємства — клієнтськими базами, стратегічними планами розвитку та репутаційним капіталом. У процесі релокації, коли звичні канали контролю послаблюються, будь-яка неврахована загроза (від витоку конфіденційної інформації до втрати операційної синхронності команди) може призвести до незворотної втрати частки ринку. Системне виявлення ризиків дозволяє трансформувати хаотичний процес переїзду в керований цифровий перехід, де кожен потенційний деструктивний фактор блокується ще на етапі виникнення.

Крім того, ідентифікація загроз при релокації маркетингових функцій на дистанційну роботу забезпечує економічну стійкість підприємства. Вона дозволяє уникнути фінансових втрат, пов'язаних із низькою продуктивністю персоналу в нових умовах або неефективним розподілом рекламних бюджетів через викривлену аналітику. У підсумку, розуміння природи цих загроз стає запорукою збереження конкурентоспроможності: організація не просто виживає в кризовий період, а створює безпечне та гнучке маркетингове середовище, здатне ефективно функціонувати незалежно від фізичного розташування головного офісу.

Таким чином, ідентифікація загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств буде проводитись в декілька етапів, які представлені на рис. 2.9.



Рис.2.9. Алгоритмічна модель ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств

*Етап 1. Формування інформаційного простору дослідження.* На даному етапі формується первинний перелік факторів про поточний стан підприємства та умови середовища, в яке воно буде переміщатись. Для побудови системи аналітичного забезпечення ідентифікації загроз необхідно виділити групу макроекономічних та специфічних ринкових показників, які корелюють з ефективністю дистанційного маркетингу під час релокації.

Для розбудови цілісного інформаційно-аналітичного простору дослідження, спрямованого на ідентифікацію загроз у процесі релокації підприємств, критично важливим постає виокремлення релевантних макроекономічних та специфічних галузевих індикаторів, що мають детермінований кореляційний зв'язок із результативністю маркетингової діяльності в умовах дистанційної роботи. Проведений монографічний аналіз фундаментальних літературних джерел та результатів сучасних емпіричних досліджень [2, 3, 8, 13, 14] дозволив систематизувати чинники дестабілізації за

ключовими класифікаційними ознаками, сформувавши чотирьохвекторну модель ідентифікації загроз організації віддалених маркетингових процесів (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Чотирьохвекторна модель ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств

Перший вектор охоплює техніко-технологічні загрози (рис. 2.10), що визначаються рівнем диджиталізації регіону релокації та надійністю інфраструктури зв'язку. Основними ідентифікаторами тут виступають показники проникнення широкосмугового інтернету та стабільність енергосистем, оскільки будь-яка деградація технічного каналу призводить до миттєвого розриву комунікації з цільовою аудиторією та втрати оперативності управління рекламними кампаніями.

Фінансово-економічні загрози (рис. 2.10) інтерпретуються через волатильність вартості маркетингових інструментів та динаміку споживчих цін на цифрові послуги. У межах даного аналізу цей блок доповнюється показниками купівельної спроможності в нових регіонах присутності, що дозволяє оцінити ризик нерентабельності маркетингових витрат в умовах зміненого ринкового

ландшафту та показники економічного розвитку регіону релокованого підприємства.

Кадрові загрози (рис. 2.10) класифікуються через призму інтелектуального капіталу та ризиків професійної деформації персоналу під час переходу на дистанційний формат. Ідентифікаторами даної групи є коефіцієнти міграції кваліфікованих фахівців та індекси плинності кадрів у маркетингових департаментах, що відображають загрозу втрати специфічних компетенцій, необхідних для підтримки бренду в кризовий період.

Безпекові загрози (рис. 2.10) в умовах дослідження загроз в діяльності релокованих підприємств набуває суттєвої важливості, тому що аналітичне забезпечення цього напрямку базується на моніторингу частоти кіберінцидентів та оцінці вразливості корпоративних мереж до несанкціонованого доступу. Впровадження дистанційної роботи без належних протоколів шифрування та хмарної безпеки створює передумови для компрометації баз даних клієнтів, що загрожує не лише фінансовими збитками, а й безповоротною втратою репутаційного капіталу підприємства.

Поєднання класифікаційних ознак загроз у межах подальшого економіко-математичного моделювання дозволяє трансформувати суб'єктивні оцінки ризиків у обґрунтовану систему ідентифікаторів, яка виступає підґрунтям для прийняття превентивних управлінських рішень у сфері маркетингової адаптації релокованих суб'єктів господарювання. За результатами бенчмаркінгу, монографічного, компаративного та контент-аналізу літературних джерел [1-17] було сформовано набір показників (факторів), які запропоновано використовувати при ідентифікації загроз організації дистанційної роботи маркетингової діяльності Додаток Б.

*Етап 2. Редукція та аналіз показників.* Сутність даного етапу полягає у мінімізації розмірності сформованого первинного простору дослідження (табл. 1) та усуненні інформаційної надмірності. У процесі ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств на початку виникає велика кількість різномірних показників, що суттєво

ускладнює процес обчислення та розмиває фокус уваги менеджменту. Таким чином, доцільно провести редукцію показників, що дозволить виділити найбільш вагомі показники в формуванні аналітичного забезпечення ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств.

Науково-методичний підхід до редукції показників на даному етапі базується на принципі експертного консенсусу та частотному аналізі наукових праць провідних фахівців. Критерієм включення показника до аналітичного інструментарію є рівень його верифікації у науковій літературі: до подальшого дослідження обираються лише ті індикатори, релевантність яких підтверджена щонайменше трьома незалежними науковими джерелами, тобто співпадіння думок більше ніж у двох авторів (табл. 1). На рис. 2.11 представлено обґрунтований перелік показників ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств після редукції первинного набору. Представлений на рис. 2.11 обґрунтований перелік показників виступає як інтегрований інформаційно-аналітичний фундамент для подальшого виокремлення релевантних індикаторів-ідентифікаторів.



Рис. 2.11. Обґрунтований перелік показників ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств

Структурування зазначених метрик за чотирма домінантними векторами - техніко-технологічним, фінансово-економічним, кадровим та безпековим - дозволяє забезпечити комплексний моніторинг середовища функціонування маркетингових підрозділів. Зокрема, техніко-технологічний блок орієнтований на оцінку інфраструктурної готовності регіону та рівня цифровізації процесів, що є базовою умовою безперервності дистанційної роботи. Фінансово-економічні показники відображають динаміку ринкової кон'юнктури та трансформацію споживчого попиту, тоді як кадровий вектор дозволяє ідентифікувати ризики деградації інтелектуального капіталу внаслідок міграційних процесів.

Особливого значення в умовах релокації набуває безпекова група показників, яка інтегрує параметри кіберстійкості та фізичної безпеки персоналу, що безпосередньо корелює з операційною стабільністю організації. Запропонована класифікація дозволяє трансформувати розрізнені статистичні дані у систему «раннього попередження», де кожен показник виконує роль сигналу про критичне накопичення деструктивного впливу. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для переходу від констатації фактів до прогностичного моделювання загроз, що є стратегічно важливим для збереження ринкових позицій підприємства у період невизначеності.

*Етап 3. Визначення показників-ідентифікаторів.* На даному етапі відбувається процес моделювання шляхом перетворення обґрунтованого переліку показників у систему конкретних індикаторів «раннього попередження» процесу моделювання шляхом перетворення редукованого масиву даних у систему конкретних індикаторів «раннього попередження». На цьому етапі здійснюється перехід від теоретичного переліку факторів до математично обґрунтованих маркерів, які дозволяють не лише фіксувати факт виникнення загрози, а й прогнозувати її вплив на ефективність маркетингової діяльності в умовах дистанційної роботи та релокації. На цьому етапі здійснюється перехід від теоретичного переліку показників до математично обґрунтованих, які дозволяють не лише фіксувати факт виникнення загрози, а й прогнозувати її

вплив на ефективність маркетингової діяльності в умовах дистанційної роботи та релокації.

Серед запропонованого переліку показників в якості результативного показника (Y) обрано частку автоматизованих маркетингових процесів. Це обумовлено тим, що частка автоматизованих маркетингових процесів виступає інтегральним індикатором адаптивності та цифрової зрілості підприємства в умовах переходу на дистанційний формат роботи. У контексті релокації цей показник відображає здатність організації нівелювати деструктивний вплив географічного переміщення шляхом створення стабільного віртуального операційного середовища. З метою визначення щільності та напрямку зв'язку між відібраними техніко-технологічними, фінансовими, кадровими та безпековими показниками використано кореляційний аналіз, результат якого наведено на рис. 2.12.

Correlations (Spreadsheet18)																
Marked correlations are significant at $p < ,05000$																
N=18 (Casewise deletion of missing data)																
Variable	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
Y	1,000000	-0,281644	0,654395	0,904248	0,967232	-0,237330	0,448823	0,449037	-0,920295	0,876416	0,741965	0,672025	0,873200	0,240775	0,322516	0,375115
X1	-0,281644	1,000000	-0,639745	-0,514624	-0,170925	0,831964	0,582975	0,843639	0,073205	0,111550	0,270480	0,357195	0,126066	0,203040	-0,082795	-0,129843
X2	0,654395	-0,639745	1,000000	0,901322	0,668319	-0,821612	-0,211668	0,899756	-0,319510	0,244436	0,033503	-0,025500	0,237540	-0,266479	-0,060321	0,019145
X3	0,904248	-0,514624	0,901322	1,000000	0,878585	-0,597279	0,104064	0,744478	-0,683831	0,603819	0,411706	0,337533	0,597821	0,002880	0,170698	0,239324
X4	0,967232	-0,170925	0,668319	0,878585	1,000000	-0,186507	0,539522	0,402588	-0,860342	0,861875	0,751086	0,707485	0,860598	0,219788	0,263784	0,320801
X5	-0,237330	0,831964	-0,821612	-0,597279	-0,186507	1,000000	0,697839	0,957282	-0,090912	0,220681	0,415213	0,487280	0,232701	0,388474	0,112557	0,047067
X6	0,448823	0,582975	-0,211668	0,104064	0,539522	0,697839	1,000000	0,537188	-0,623447	0,753748	0,868494	0,923243	0,760500	0,513314	0,317391	0,302702
X7	0,449037	-0,843639	0,899756	0,744478	0,402588	-0,957282	0,537188	1,000000	-0,142143	0,015295	-0,202255	-0,295692	0,003817	-0,312875	-0,055391	0,021889
X8	-0,920295	0,073205	-0,319510	-0,683831	-0,860342	-0,090912	-0,623447	0,142143	1,000000	0,965886	-0,895061	-0,825861	-0,965107	-0,420043	-0,428249	-0,453616
X9	0,876416	0,111550	0,244436	0,603819	0,861875	0,220681	0,753748	0,015295	0,965886	1,000000	0,959494	0,914520	0,999422	0,473246	0,416488	0,444596
X10	0,741965	0,270480	0,033503	0,411706	0,751086	0,415213	0,868494	0,202255	-0,895061	0,959494	1,000000	0,984640	0,959332	0,575655	0,481138	0,491381
X11	0,672025	0,357195	-0,025500	0,337533	0,707485	0,487280	0,923243	0,295692	-0,825861	0,914520	0,984640	1,000000	0,915534	0,588793	0,470536	0,472986
X12	0,873200	0,126066	0,237540	0,597821	0,860598	0,232701	0,760500	0,003817	-0,965107	0,999422	0,959332	0,915534	1,000000	0,459712	0,398174	0,425234
X13	0,240775	0,203040	-0,266479	0,002880	0,219788	0,388474	0,513314	0,312875	-0,420043	0,473246	0,575655	0,588793	0,459712	1,000000	0,942254	0,925825
X14	0,322516	-0,082795	-0,060321	0,170698	0,263784	0,112557	0,317391	0,055391	-0,428249	0,416488	0,481138	0,470536	0,398174	0,942254	1,000000	0,994361
X15	0,375115	-0,129843	0,019145	0,239324	0,320801	0,047067	0,302702	0,021889	0,453616	0,444596	0,491381	0,472986	0,425234	0,925825	0,994361	1,000000

Рис. 2.12. Кореляційна матриця щільності зв'язку між показниками ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств

Аналізуючи щільність зв'язку між показниками та часткою автоматизованих маркетингових процесів можна зробити наступні висновки щодо щільності та напрямку зв'язку:

1) найвищий ступінь детермінації частки автоматизованих маркетингових процесів спостерігається з показниками Індекс споживчих цін (CPI) на цифрові послуги та рекламу ( $r=0,967$ ) та частки тривалості повітряних тривог у прифронтових регіонах ( $r=0,876$ ). Це свідчить про те, що автоматизація маркетингу критично залежить від стабільності інфраструктурних параметрів. Також висока кореляція з відсотком домогосподарств або населення, що має доступ до мережі ( $r=0,904$ ) та підтверджує, що впровадження інноваційних маркетингових інструментів є драйвером загальної цифрової трансформації.

2) Чисельність населення працездатного віку, частка тривалості повітряних тривог у прифронтових та частка тривалості повітряних тривог у центральних регіонах України мають високу щільність (коефіцієнт кореляції більше за 0,7) з часткою тривалості повітряних тривог у центральних регіонах України.

3) Кількість релокацій, рівень міграції кваліфікованих кадрів (маркетологів), Рівень міграції кваліфікованих кадрів (маркетологів), рівень міграції кваліфікованих кадрів (маркетологів) та кількість годин відключень електроенергії мають дуже низьку щільність з кількістю годин відключень електроенергії у прифронтових, тобто вони не є індикаторами в попередженні виникнення загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств.

Після встановлення щільності та характеру кореляційних взаємозв'язків між сформованою сукупністю показників (рис. 2), виникає необхідність обґрунтування конкретних показників-індикаторів загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств. Реалізація цього завдання передбачає застосування інструментарію багатофакторного регресійного аналізу, що дозволяє не лише підтвердити статистичну значущість впливу екзогенних та ендогенних факторів на частку автоматизованих маркетингових процесів, а й кількісно оцінити ступінь чутливості маркетингових процесів до кожної ідентифікованої загрози.

Побудова регресійної моделі дає змогу трансформувати емпіричні дані у прикладну систему детермінант, які виступають стратегічними орієнтирами для

раннього виявлення деструктивних тенденцій, що у свою чергу, забезпечує можливість переходу від констатації наявних ризиків до превентивного моделювання управлінських рішень, спрямованих на збереження операційної стійкості маркетингових підрозділів у турбулентних умовах релокаційного періоду. Результат побудови багатофакторного регресійного аналізу наведено на рис. 2.13-2.14.

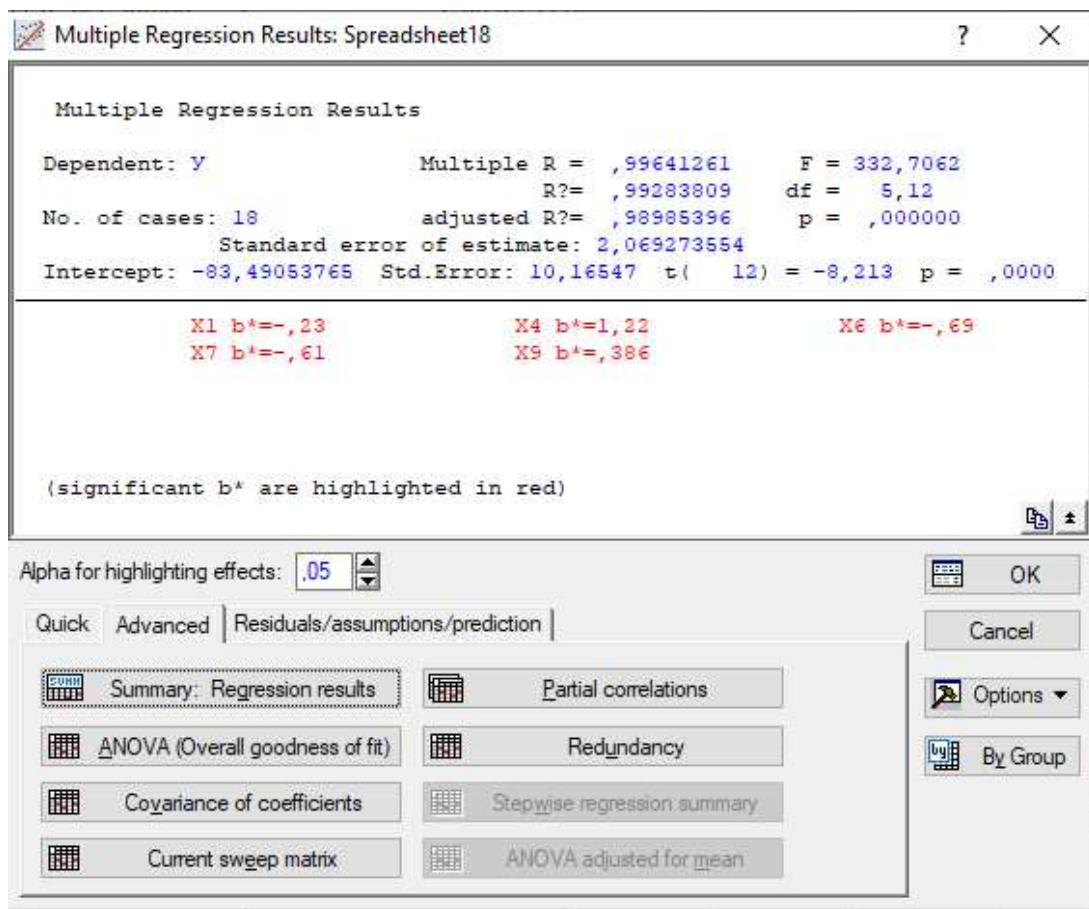


Рис. 2.13. Верифікація багатофакторної моделі ідентифікації загроз маркетинговій діяльності

На початковому етапі математичного моделювання було сформовано масив із 15 незалежних змінних (Додаток В), що характеризують різні аспекти техніко-технологічних, фінансових, кадрових та безпекових загроз. З метою підвищення прогностичної спроможності моделі та забезпечення її статистичної значущості

було застосовано метод покрокового виключення факторів (Stepwise exclusion). Даний підхід дозволив послідовно вилучити змінні, що не мають суттєвого впливу на результативний показник (Y — частка автоматизованих маркетингових процесів) або спричиняють ефект мультиколінеарності.

У результаті ітераційного відбору було сформовано оптимізовану сукупність факторів, результати регресійного аналізу яких представлено на рис. 2.14.

Regression Summary for Dependent Variable: Y (Spreadsheet18)						
R= ,99641261 R <sup>2</sup> = ,99283809 Adjusted R <sup>2</sup> = ,98985396						
F(5,12)=332,71 p<,00000 Std.Error of estimate: 2,0693						
N=18	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(12)	p-value
Intercept			-83,4905	10,16547	-8,21315	0,000003
X1	-0,229101	0,052996	-0,0033	0,00076	-4,32302	0,000991
X4	1,217078	0,177940	1,9810	0,28963	6,83982	0,000018
X6	-0,694520	0,151346	-0,0561	0,01222	-4,58895	0,000623
X7	-0,613212	0,172194	-1,7477	0,49076	-3,56116	0,003915
X9	0,385876	0,073752	0,9157	0,17502	5,23208	0,000210

Рис. 2.14. Параметри рівняння багатфакторної регресії та оцінка значущості показників-ідентифікаторів загроз

Проведений аналіз статистичних параметрів моделі дозволяє констатувати її високу прогностну спроможність та надійність. Зокрема, коефіцієнт множинної детермінації  $R^2=0,9928$  свідчить про надзвичайно високу якість моделі, що вказує на здатність обраних факторів на 99,3% пояснити варіацію рівня автоматизації маркетингових процесів. Цей висновок додатково підтверджується значенням скоригованого коефіцієнта  $\text{adjusted } R^2=0,9898$ , який нівелює вплив кількості ступенів свободи та мінімізує ризик перенавчання системи.

Висока точність отриманих результатів підтверджується низьким рівнем стандартної помилки оцінки, тобто отримана сукупність показників-ідентифікаторів є статистично достовірною базою для моніторингу та прогнозування загроз організації маркетингової дистанційної роботи при релокації підприємства.

Аналіз параметрів регресійної моделі дозволяє ідентифікувати ключові показники-ідентифікатори, що визначають стабільність маркетингової діяльності в умовах релокації. Розраховані значення  $p$ -value для показників є меншими за пороговий рівень 0,05, що підтверджує їхню високу статистичну значущість як ідентифікаторів загроз.

Зокрема, індекс споживчих цін (CPI) на цифрові послуги та рекламу ( $X_4$ ) має найбільший позитивний вплив ( $b=1.98$ ), що вказує на критичну роль техніко-технологічного забезпечення у підтримці автоматизації маркетингових процесів. Водночас показники Індекс ділової активності (PMI) у сфері послуг ( $X_7$ ) та кількість зареєстрованих кіберінцидентів у державному секторі та бізнесі ( $X_6$ ) демонструють зворотний зв'язок із результативним показником, виступаючи прямими індикаторами загроз. Їхня негативна динаміка сигналізує про дестабілізацію операційного середовища через безпекові та інфраструктурні ризики.

Встановлені коефіцієнти регресії дозволяють сформулювати адаптивну прогностичну модель, за допомогою якої менеджмент отримує верифікований інструментарій для кількісної оцінки потенційної деградації маркетингової діяльності при зміні параметрів безпекового та операційного середовища. Економіко-математичне підтвердження значущості відібраних показників дозволяє стверджувати, що такі показники, як кількість релокацій, індекс споживчих цін (CPI) на цифрові послуги та рекламу, кількість зареєстрованих кіберінцидентів у державному секторі та бізнесі, індекс ділової активності (PMI) у сфері послуг та частка тривалості повітряних тривог у прифронтових / Східних регіонах України, є науково обґрунтованими та репрезентативними показниками-ідентифікаторами загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств.

Використання саме цих індикаторів забезпечує комплексне охоплення екзогенних та ендогенних ризиків: від макроекономічної нестабільності ринку маркетингових послуг до специфічних загроз цифрового простору та форс-мажорних обставин, зумовлених воєнним станом. Кожен із зазначених

показників-ідентифікаторів виконує роль стратегічного маркера, що сигналізує про критичну зміну умов функціонування маркетингових підрозділів.

Таким чином, розроблена модель стає фундаментом для побудови системи раннього попередження, що слугує надійним аналітичним підґрунтям для розробки превентивних стратегічних заходів. Це дозволяє підприємству не лише мінімізувати ризики дистанційної роботи під час релокації, а й забезпечити високу операційну стійкість маркетингових комунікацій та зберегти ринкові позиції в умовах територіальної та організаційної трансформації. Ця модель сприяє формуванню адаптивної управлінської системи, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та інтегрувати нові технологічні рішення. Вона також створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства, оскільки поєднує стратегічне бачення з практичними інструментами управління ризиками.

## Висновки до розділу 2

У результаті проведеного дисертаційного дослідження щодо організації дистанційної роботи в сфері маркетингу на релокованих підприємствах отримано такі результати:

1. У результаті проведеного аналізу встановлено, що релокація підприємств в Україні у 2022–2025 рр. трансформувалася з вимушеного кризового механізму збереження активів у стратегічний інструмент адаптації бізнесу до умов воєнної нестабільності. Доведено, що ключовим фактором підтримання діяльності релокованих підприємств стала цифровізація управлінських і маркетингових процесів, що забезпечило безперервність комунікацій та збереження ринкових позицій.

2. Визначено, що найбільшу стійкість до кризових умов продемонстрували підприємства високотехнологічного сектору, аграрної сфери

та цифрових послуг, де понад 77% компаній зберегли функціонування завдяки використанню дистанційної роботи, хмарних технологій та цифрових каналів комунікації. Водночас встановлено, що найбільш уразливими залишаються будівельна галузь, транспорт і переробна промисловість через високу залежність від фізичної інфраструктури.

3. За результатами аналізу динаміки релокацій підприємств у 2021–2025 рр. виокремлено три етапи розвитку релокаційних процесів: реактивний етап (2021–2022 рр.), етап активної адаптації та цифрової трансформації (2023–2024 рр.) і етап стратегічної оптимізації (2025 р.). Встановлено, що саме у другому та третьому етапах дистанційна робота у сфері маркетингу стала невід’ємною складовою операційної стійкості підприємств.

4. Проведений регіональний аналіз дозволив визначити основні центри тяжіння релокованого бізнесу — м. Київ, Київську, Дніпропетровську та Львівську області. Встановлено, що релокаційні процеси характеризуються не лише переміщенням підприємств у безпечні регіони, а й формуванням моделі «внутрішньої ротації капіталу», де мобільність юридичної адреси використовується як інструмент гнучкої адаптації до змін безпекового середовища.

5. У результаті кластеризації регіонів України за кількістю суб’єктів господарювання та обсягами релокацій сформовано три типи регіональних кластерів: «Центри тяжіння та ротації», «Безпечні хаби та адаптація» та «Стійкі прифронтові зони». Доведено, що ефективність діяльності підприємств у кожному кластері значною мірою залежить від рівня впровадження дистанційної роботи, цифрового маркетингу та захищених каналів комунікації.

6. Встановлено, що ключовими інструментами підтримки дистанційної маркетингової діяльності релокованих підприємств стали корпоративні цифрові платформи (Slack, Microsoft Teams, Telegram), CRM-системи, соціальні мережі та маркетплейси. Доведено, що їх використання сприяло підвищенню ефективності координації команд, збереженню клієнтської бази та адаптації бізнесу до нових

територіальних умов, хоча водночас посилило ризики кіберзагроз і дезінформації.

7. Узагальнення результатів дослідження дозволило визначити, що державна та регіональна підтримка релокованих підприємств стала важливим чинником збереження економічної активності в умовах війни. Проведено аналіз нормативно-правової бази організації діяльності релокованих підприємств та дистанційної праці в Україні, при цьому особливий акцент зроблено на питаннях оплати праці працівників у сфері маркетингу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Встановлено, що поєднання державних програм релокації, грантового фінансування, пільгового кредитування та розвитку цифрової інфраструктури створило передумови для формування нової моделі стійкого функціонування бізнесу, заснованої на дистанційній роботі, цифровізації та територіальній гнучкості підприємств.

8. Нові наукові результати, що отримані у ході написання розділу, опубліковані у роботах [13, 14, 15].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ РОЗДІЛУ 2

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи : Закон України від 04.02.2021 № 1213-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20>.
3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>.
4. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
5. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
6. Про затвердження типової форми трудового договору про дистанційну роботу : наказ Міністерства економіки України від 05.05.2021 № 913-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0886-21>.
7. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
8. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
9. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.
10. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>.
11. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>.

12. Башлай С., & Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>.

13. Гриневич Л. В., Боденко А. І. Особливості використання омніканального підходу до організації дистанційної роботи маркетингової діяльності релокованих підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2026. № 98 С.162-168. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.98-24>.

14. Боденко А. І. Форми та інструменти організації дистанційної роботи в сфері маркетингу підприємницької діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/781/774>.

15. Боденко А. І. Релокація підприємств: визначення особливостей. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє»* (м. Харків, 25 жовтня 2024 р.). С. 205 – 208.

16. Варналій З.С., Бондаренко С.М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету*. 2023. №56. С. 106-113. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113>.

17. Державні програми з підтримки бізнесу на 2025 рік. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/derzhavni-programi-z-pidtrimki-biznesu-na-2025-rik> (дата звернення: 16.09.2025).

18. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва: статистичний збірник. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/12/Dsvsмм\\_22.pdf#:~:text=%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8,%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%8F%29%20%D0%B1%D0%BE%D0%B9%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%B4%D1%96%D1%97](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/12/Dsvsмм_22.pdf#:~:text=%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8,%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%8F%29%20%D0%B1%D0%BE%D0%B9%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%B4%D1%96%D1%97) (дата звернення: 16.09.2025).

19. До уваги релокованого бізнесу! URL: [https://www.adm-km.gov.ua/?p=129503&utm\\_source](https://www.adm-km.gov.ua/?p=129503&utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).
20. ЄДР. URL: <https://usrreg.minjust.gov.ua/login> (дата звернення: 16.09.2025).
21. Єпіфанова І., Джеджул, В. Я., & Каплун Р. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. №4. С. 64-71.
22. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств, - Тетяна Бережна. URL: <https://surl.li/urydgr> (дата звернення: 16.09.2025).
23. Звіт про виконання заходів Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки за 2021-2022 роки. URL: [https://www.khm.gov.ua/sites/default/files/pdf/zvit\\_230926.pdf?utm\\_source](https://www.khm.gov.ua/sites/default/files/pdf/zvit_230926.pdf?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).
24. Когут Ю. І. Кібербезпека та ризики цифрової трансформації компаній : практичний посібник. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН», 2021. 372 с.
25. Компенсаційна програма % ставки за кредитом для підприємців від Вінницької ОВА. URL: [https://www.oschadbank.ua/kompensacijna-programa-dla-relokovanih-pidpriemstv-vid-vinnickoi-ova?utm\\_source](https://www.oschadbank.ua/kompensacijna-programa-dla-relokovanih-pidpriemstv-vid-vinnickoi-ova?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).
26. Корчинський І. О., Щадило М. І. Стратегія реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-02>.
27. Краєвська А. С., Пілявоз Т. М., Шварц І. В. Сучасний стан та перспективи стратегічного розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. №174. С. 28–34.
28. Кундєєва Г., Мартинюк Л. Релокація як спосіб відновлення та підтримки бізнесу у період агресії. *Конкурентоспроможність національної*

економіки: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції. 2022. С. 106–108.

29. Ливч Д. Людський капітал України та розвиток бізнесу: як зберегти та примножити? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/18/708883/>.

30. Мережко В., & Іванченко Г. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>.

31. На базі релокованих у Вінницю підприємств створили понад 1500 робочих місць. URL: [https://suspilne.media/vinnysia/541995-na-bazi-relokovanih-u-vinnicu-pidpriemstv-stvorili-ponad-1500-robocih-misc/?utm\\_source](https://suspilne.media/vinnysia/541995-na-bazi-relokovanih-u-vinnicu-pidpriemstv-stvorili-ponad-1500-robocih-misc/?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

32. На Вінниччині обговорено напрями співпраці щодо надання консультаційної підтримки релокованим підприємствам. URL: [https://dsp.gov.ua/na-vinnychchini-obhovoreno-napriamy-spivpratsi-shchodo-nadannia-konsultatsiinoi-pidtrymky-relokovanyh-pidpriemstvam/?utm\\_source](https://dsp.gov.ua/na-vinnychchini-obhovoreno-napriamy-spivpratsi-shchodo-nadannia-konsultatsiinoi-pidtrymky-relokovanyh-pidpriemstvam/?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

33. Небилиця О. Маркетингова дистанційна робота на релокованих підприємствах: виклики та перспективи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 346(5). С. 146-152.

34. Олифіренко Ю., Олифіренко І., & Біланенко О. Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №1 (37). С. 45–61. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-45-61](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61).

35. Опендатабот. Український бізнес переїжджає з міст до областей. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023-2> (дата звернення: 16.09.2025).

36. Офіційний аналітичний сайт Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/>.

37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

38. Офіційний сайт Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-relokatsii-pidpriemstv-u-2025-rotsi-doslidzhennia-opendatabot>.

39. Підприємці громад Харківщини отримають фінансову допомогу - безкоштовне обладнання для бізнесу. URL: [https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/3511/126879?utm\\_source](https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/3511/126879?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

40. Підприємці Харківщини зможуть скористатися іноземними грантами на розвиток справи. URL: [https://kharkivoda.gov.ua/news/124593?utm\\_source](https://kharkivoda.gov.ua/news/124593?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

41. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави: Закон України від 28.07.2022 № 2468-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2468-20#Text> (дата звернення: 16.09.2025).

42. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження КМУ від 25.03.2022 № 246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.09.2025).

43. Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 17.03.2022 № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.09.2025).

44. Про підсумки роботи з релокованим бізнесом 2022 – 2023 роки. URL: [https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/pidsumki\\_po\\_relokacii\\_2023.pdf?utm\\_source](https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/pidsumki_po_relokacii_2023.pdf?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

45. Програма з фінансової допомоги для малого та середнього бізнесу, що постраждав від війни, та для підприємств, релокованих у Київ. URL: [https://kyivcity.gov.ua/pilhy\\_dovidky\\_ta\\_sotsialni\\_zakhyst/gromadski\\_initsiativi/programa\\_z\\_finansovo\\_dopomogi\\_dlya\\_malogo\\_ta\\_serednogo\\_biznesu\\_scho\\_postrazhdav\\_vid\\_viyeni\\_ta\\_dlya\\_pidpriyemstv\\_relokovanikh\\_u\\_kiv/?utm\\_source](https://kyivcity.gov.ua/pilhy_dovidky_ta_sotsialni_zakhyst/gromadski_initsiativi/programa_z_finansovo_dopomogi_dlya_malogo_ta_serednogo_biznesu_scho_postrazhdav_vid_viyeni_ta_dlya_pidpriyemstv_relokovanikh_u_kiv/?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

46. Програма підтримки бізнесу працюватиме у Львівській області і цьогоріч: стартове фінансування – 50 млн грн. URL: [https://loda.gov.ua/news/52188?utm\\_source](https://loda.gov.ua/news/52188?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

47. Програма релокації бізнесу - дієвий інструмент створення надійного економічного тилу, - в цьому переконаний Голова Комітету з питань бюджету Юрій Арістов. URL: [https://www.rada.gov.ua/print/223016.html?utm\\_source](https://www.rada.gov.ua/print/223016.html?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

48. Програма релокації підприємств. URL: [https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv&utm\\_source](https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv&utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

49. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d152dcfe-7bde-49dfa69a-8d7f9586fc13&title=ProgramaRelokatsii> (дата звернення: 16.09.2025).

50. Регіональним фондом підтримки по Хмельницькій області виділено 450 тисяч гривень на підтримку місцевого бізнесу. URL: [https://km-oblrada.gov.ua/regionalnym-fondom-pidtrymky-po-hmelnyczkij-oblasti-vydileno-450-tysyach-gryven-na-pidtrymku-miszczevogo-biznesu/?utm\\_source](https://km-oblrada.gov.ua/regionalnym-fondom-pidtrymky-po-hmelnyczkij-oblasti-vydileno-450-tysyach-gryven-na-pidtrymku-miszczevogo-biznesu/?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

51. Релокація бізнесу до Дніпропетровської області – як це зробити? URL: <https://surl.li/ixlqis> (дата звернення: 16.09.2025).

52. Релокований бізнес Львівщини може отримати підтримку в межах проекту «Relocate together». URL: [https://loda.gov.ua/news/60572?utm\\_source](https://loda.gov.ua/news/60572?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

53. Релокованим підприємствам у Хмельницькому видають по 30 тисяч євро допомоги. Як її отримати? URL: [https://vsim.ua/Groshi/relokovanim-pidpriemstvam-u-hmelnitskomu-vidayut-po-30-tisyach-evro-do-11757087.html?utm\\_source](https://vsim.ua/Groshi/relokovanim-pidpriemstvam-u-hmelnitskomu-vidayut-po-30-tisyach-evro-do-11757087.html?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

54. Релоковані на Львівщину підприємства можуть отримати грант від ЄБРР. URL: [https://galinfo.com.ua/news/relokovani\\_na\\_lvivshchynu\\_pidpriemstva\\_mozhut\\_otrymaty\\_grant\\_vid\\_yebr\\_423950.html?utm\\_source](https://galinfo.com.ua/news/relokovani_na_lvivshchynu_pidpriemstva_mozhut_otrymaty_grant_vid_yebr_423950.html?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

55. Релоковані на Львівщину підприємства можуть отримати до 30 тисяч євро гранту від Європейського банку реконструкції та розвитку. URL: [https://loda.gov.ua/news/114973?utm\\_source](https://loda.gov.ua/news/114973?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

56. Релоковані підприємства запрошують до участі в освітній програмі «Компас: рестарт та розвиток бізнесу». URL: [https://loda.gov.ua/news/107609?utm\\_source](https://loda.gov.ua/news/107609?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

57. Релоковані підприємства можуть отримати грант в межах Програми розвитку ООН та Львівської ОВА. URL: [https://loda.gov.ua/news/39815?utm\\_source](https://loda.gov.ua/news/39815?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

58. Релокованому на Львівщину бізнесу презентували інструменти підтримки. URL: [https://loda.gov.ua/news/41871?utm\\_source](https://loda.gov.ua/news/41871?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

59. Розвиток підприємництва в області, підтримка релокованих підприємств та скорочення безробіття серед ВПО – чим живе сьогодні економіка Вінниччини. URL: [https://www.vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/52587-rozvytok-pidpriemnytstva-v-oblasti-pidtrymka-relokovanykh-pidpriemstv-ta-skorochennia-bezrobittia-sered-vpo-chym-zhyve-sohodni-ekonomika-vinnychchyny?utm\\_source](https://www.vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/52587-rozvytok-pidpriemnytstva-v-oblasti-pidtrymka-relokovanykh-pidpriemstv-ta-skorochennia-bezrobittia-sered-vpo-chym-zhyve-sohodni-ekonomika-vinnychchyny?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

60. Скільки підприємств релокувалися від початку повномасштабної війни — дані «Опендатабот». URL: <https://surl.gd/kjwkvq> (дата звернення: 16.09.2025).

61. Скільки українців працюють у ФОПів: регіони-лідери та тенденції. URL: <https://glavcom.ua/economics/business/skilki-ukrajintziv-pratsjujut-u-fopiv-rehioni-lideri-ta-tendentsiji-1050213.html> (дата звернення: 16.09.2025).
62. Скільки ФОПів, малих та середніх компаній в Україні і як вони впливають на економіку. Шість графіків про МСБ. URL: <https://surl.li/onvlgb> (дата звернення: 16.09.2025).
63. Ткаленко Н. Вступ до підходу ESG. У: Bednárová, M., Soratana, K. (eds) Інвестиції та звітність у сфері навколишнього середовища, соціальної сфери та управління (ESG). Спрінгер, Чам, 2025. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-84235-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-84235-1_1).
64. Ткаченко А., Ханенко А. Релокація як фактор трансформації інвестиційної привабливості українських підприємств у 2022–2024 роках. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 4. С. 476-486. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.476>
65. Тур О. В., & Єремєєв О. В. Ідентифікація проблем регіонального розвитку в довоєнному, воєнному та повоєнному періодах. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 301-307.
66. У Дніпро переїхали 60 підприємств: як місто підтримує релокований бізнес. URL: [https://nashemisto.dp.ua/2024/02/01/u-dnipro-pereikhaly-60-pidpryemstv-iak-misto-pidtrymuie-relokovanyi-biznes/?utm\\_source](https://nashemisto.dp.ua/2024/02/01/u-dnipro-pereikhaly-60-pidpryemstv-iak-misto-pidtrymuie-relokovanyi-biznes/?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).
67. У дніпровському Центрі підтримки бізнесу розширили напрями безкоштовних консультацій для підприємців. URL: [https://dniprorada.gov.ua/uk/articles/item/61187/u-dniprovskomu-centri-pidtrimki-biznesu-rozshirili-napryami-bezkoshtovnih-konsultacij-dlya-pidpriemciv?utm\\_source](https://dniprorada.gov.ua/uk/articles/item/61187/u-dniprovskomu-centri-pidtrimki-biznesu-rozshirili-napryami-bezkoshtovnih-konsultacij-dlya-pidpriemciv?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).
68. Ульяновченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 342(3 (1)). С. 293-297.

69. Управління Держпраці у Хмельницькій області надає консультаційні послуги релокованим підприємствам. URL: [https://www.kam-pod.gov.ua/novini/town-news/item/42588-upravlinnia-derzhpratsi-u-khmelnyskii-oblasti-nadaie-konsultatsiini-posluhy-relokovanym-pidpriemstvam?utm\\_source](https://www.kam-pod.gov.ua/novini/town-news/item/42588-upravlinnia-derzhpratsi-u-khmelnyskii-oblasti-nadaie-konsultatsiini-posluhy-relokovanym-pidpriemstvam?utm_source)

(дата звернення: 16.09.2025).

70. Фінансова підтримка для релокованого бізнесу. URL: [https://investinlviv.com/finansova-pidtrimka-dlya-relokovanogo-biznesu/?utm\\_source](https://investinlviv.com/finansova-pidtrimka-dlya-relokovanogo-biznesu/?utm_source) (дата звернення: 16.09.2025).

71. Хриліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 16.09.2025).

72. Шостак Л., Ліпич Л., Морохова В., & Миронов, Н. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 86-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>.

73. Як розвивається підприємництво в Україні: перспективи та підтримка. URL: <https://blog.youcontrol.market/iak-rozvivaetsia-pidpriemnitstvo-v-ukrayini/> (дата звернення: 16.09.2025).

74. 105+ Digital Transformation in Statistics and Strategies for Success in 2025. URL: <https://mooncamp.com/blog/digital-transformation-statistics> (date of access: 16.09.2025).

75. 90% of Ukrainian companies resumed work since beginning of Russian invasion. URL: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2024/02/20/7442797/> (date of access: 16.09.2025).

76. Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2024, 85 p.

77. Assessment of the Impact of War on Micro, Small, and Medium Enterprises in Ukraine. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/UNDP-UA-assessment-war-impact-enterprises-ukraine-summary.pdf> (date of access: 16.09.2025).
78. Between Freedom and Censorship: Ukraine's Mass Media in Times of Full-scale War. URL: <https://sceeus.se/en/publications/between-freedom-and-censorship-ukraines-mass-media-in-times-of-full-scale-war/> (date of access: 16.09.2025).
79. Business marketing activities in Ukraine during wartime / M. Korneyev et al. *Innovative Marketing*. 2022. Vol. 18, no. 3. P. 48–58. URL: [https://doi.org/10.21511/im.18\(3\).2022.05](https://doi.org/10.21511/im.18(3).2022.05) (date of access: 16.09.2025).
80. EBRD, Switzerland and EU assess effects of the war on SMEs in Ukraine. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-switzerland-and-eu-assess-effects-of-the-war-on-smes-in-ukraine.html> (date of access: 16.09.2025).
81. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. URL: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> (date of access: 16.09.2025).
82. Eutelsat in talks to increase satellite terminals in Ukraine amid Starlink service concern. URL: <https://www.euronews.com/next/2025/03/07/eutelsat-in-talks-to-increase-satellite-terminals-in-ukraine-amid-starlink-service-concern> (date of access: 16.09.2025).
83. EXPRESS: Finding the Right Voice: How CEO Communication on the Russia-Ukraine War Drives Public Engagement and Digital Activism / K. Hamelberg et al. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1177/07439156241230910> (date of access: 16.09.2025).
84. Financing Ukraine's Critical Small and Medium-Sized Enterprises. URL: <https://www.csis.org/analysis/financing-ukraines-critical-small-and-medium-sized-enterprises#:~:text=percent%20in%202015%20to%20%2B3,and%20services%20in%20the%20country> (date of access: 16.09.2025).

85. How Strategic Communications Are Managed In Wartime Ukraine: Pros and Cons. URL: <https://ukraineworld.org/en/articles/opinions/strategic-communications> (date of access: 16.09.2025).
86. How the Russian invasion reshaped Ukrainian business landscapes? URL: <https://english.nv.ua/business/study-on-impact-of-war-to-ukraine-s-business-50414735.html> (date of access: 16.09.2025).
87. How war is driving Ukrainian companies to embrace sustainability. URL: <https://www.spglobal.com/sustainable1/en/podcasts/how-war-is-driving-ukrainian-companies-to-embrace-sustainability> (date of access: 16.09.2025).
88. Hrazhdan O., Krukovets D. Russia's War in Ukraine Will Extend Into 2026, Leaving Kyiv Looking for Funds, KSE Economists Warn. *KSE*. 2025. URL: <https://www.kyivpost.com/analysis/56069> (date of access: 16.09.2025).
89. International Labour Organization. Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. Geneva : ILO, 2020. URL: [https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS\\_751232/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS_751232/lang--en/index.htm).
90. Kantaruk Pierre O., Mogos Descotes R., Pla-Barber J. Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs enhance relational factors with foreign partners. *Global Strategy Journal*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1002/gsj.1523> (date of access: 16.09.2025).
91. Kniffin K. M., Narayanan J., Anseel F. et al. COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*. 2021. Vol. 76, No. 1. P. 63–77. DOI: 10.1037/amp0000716.
92. Marketing Mechanism for the Adaptation of Ukrainian Enterprises to Wartime Conditions Amid Geopolitical and Economic Challenges / S. Kovalchuk et al. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, no. 2. P. 241. URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p241> (date of access: 16.09.2025).
93. Olechnicka A., Kniazevych A. War-induced relocation of high-tech companies: Spatial perspectives from Ukraine and Poland. *International*

*Entrepreneurship Review*. 2025. Vol. 11, no. 2. P. 83–103.  
URL: <https://doi.org/10.15678/ier.2025.1102.05> (date of access: 16.09.2025).

94. Oltarzhevskiy D. Corporate Communications in Ukraine in the Conditions of the War with Russia. *Scientific notes of the Institute of Journalism*. 2022. No. 2(81). P. 73–85. URL: <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2022.81.5> (date of access: 16.09.2025).

95. Recovery and reconstruction of Ukraine. URL: [https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine\\_en](https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_en) (date of access: 16.09.2025).

96. Researches. URL: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analityka/#:~:text=match%20at%20L1044%20In%202024%2C,OLX%20Ukraine%20and%20PrivatBank%2C%20as> (date of access: 16.09.2025).

97. Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business / Y. Polishchuk et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, no. 3. P. 287–302. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.23](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23) (date of access: 16.09.2025).

98. Sereda H. Problems and prospects for the development of remote HRM in Ukraine in the war and post-war period. *Social and labour relations: theory and practice*. 2022. Vol. 12, no. 1. P. 50–61. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.12\(1\).2022.05](https://doi.org/10.21511/slntp.12(1).2022.05) (date of access: 16.09.2025).

99. Security and Privacy Implications of Remote Work: A Systematic Review. arXiv. 2021. URL: <https://arxiv.org/abs/2107.03907>

100. Skorokhod T. Principles of Brand Communications in Wartime. *Obraz*. 2024. Vol. 44, no. 1. P. 23–32. URL: [https://doi.org/10.21272/obraz.2024.1\(44\)-23-32](https://doi.org/10.21272/obraz.2024.1(44)-23-32) (date of access: 16.09.2025).

101. Supporting Ukraine through digital. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/support-ukraine> (date of access: 16.09.2025).

102. The Changing Economic Geography of Ukraine: Firm Relocation and Policy Issues. URL: <https://iap.unido.org/articles/changing-economic-geography-ukraine-firm-relocation-and-policy-issues> (date of access: 16.09.2025).

103. Vahabov T. Ukraine's Economic Struggles Signal Barriers to Post-War Recovery. URL: <https://jamestown.org/program/ukraines-economic-struggles-signal-barriers-to-post-war-recovery/> (date of access: 16.09.2025).

104. Vranceanu D. M., Tuclea C. E., Schiopu A. F. Consumer fear and responses in proximity to war. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. XX. P. XX–XX. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115458> (date of access: 16.09.2025).

105. Waizenegger L., McKenna B., Cai W., Bendz T. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 4. P. 429–442. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1800417.

106. Zelisko H. Relocation of enterprises as a tool of economic security under conditions of martial law. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics"*. 2023. № 30. P. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038>.

107. Yang L., Holtz D., Jaffe S. et al. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*. 2022. Vol. 6. P. 43–54. DOI: 10.1038/s41562-021-01196-4.

## РОЗДІЛ 3

### МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В СФЕРІ МАРКЕТИНГУ НА РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 3.1 Організаційна модель дистанційної роботи релокованих підприємств

У сучасних умовах глобальних економічних змін суттєво зростає значення цифрових інструментів і гнучких форм зайнятості. Переміщення підприємств унаслідок воєнних подій, економічної нестабільності чи інших надзвичайних ситуацій посилює потребу в розробленні таких організаційних рішень, які забезпечують безперервність діяльності, збереження ринкових позицій та адаптацію маркетингових процесів до нових реалій. Дистанційний формат роботи перетворюється з тимчасового антикризового заходу на стратегічний механізм розвитку, що сприяє виходу релокованих суб'єктів на нові ринки, зниженню витрат і підвищенню ефективності праці. Разом із тим недостатня розробленість методичних підходів до організації віддаленої маркетингової діяльності в умовах релокації формує наукову проблему, яка потребує комплексного дослідження та впровадження прикладних рекомендацій. Так, вивчення організаційних засад дистанційної роботи релокованих підприємств є важливим напрямом формування сучасних управлінських підходів, орієнтованих на стійкість, інноваційність та успішну інтеграцію бізнесу в цифровий простір.

Як підкреслюється зарубіжними вченими, впровадження дистанційних і гібридних форматів зайнятості фактично сформувало нову модель функціонування організацій, орієнтовану на поєднання збереження продуктивності з турботою про професійне благополуччя працівників у постпандемічний період [55].

У науковій літературі справді виділяють кілька базових організаційних моделей для дистанційної (віддаленої) роботи, які еволюціонували особливо

після пандемії COVID-19. Ці моделі базуються на поєднанні технологій, організаційних факторів та зовнішнього середовища, як описано в рамках TOE (Technology-Organization-Environment) підходу. Вони включають повністю віддалену роботу, гібридні моделі та варіації, адаптовані до потреб бізнесу (рис. 3.1).

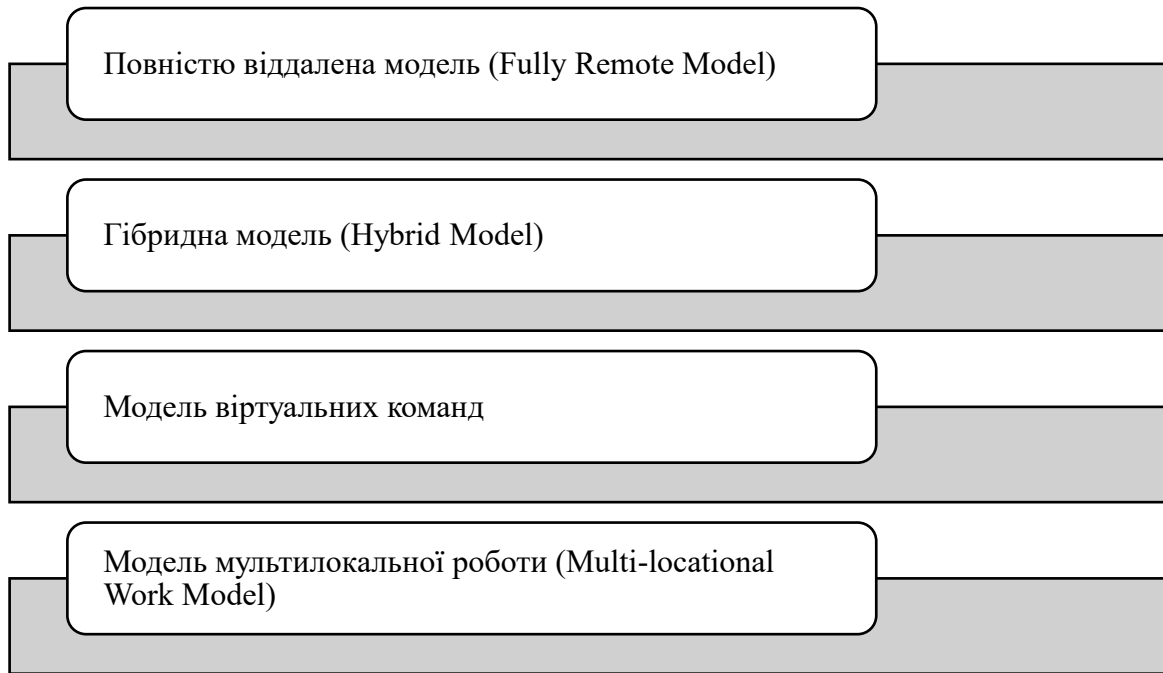


Рис. 3.1. Базові організаційні моделі для дистанційної (віддаленої) роботи  
Джерело: складено автором на основі [13;56;40;38;57;32;50;17;54]

Повністю віддалена модель (Fully Remote Model). Ця модель передбачає, що працівники виконують усі завдання поза офісом, використовуючи цифрові інструменти для комунікації та співпраці. Вона підходить для компаній з глобальними командами, де акцент на автономії та гнучкості. Переваги: доступ до талантів з усього світу, зниження витрат на офіс. Виклики: потенційна ізоляція та проблеми з командною згуртованістю. Приклад: компанії як Zapier, які позиціонують віддалену роботу як стратегічну перевагу [40].

Гібридна модель (Hybrid Model). Це комбінація віддаленої та офісної роботи, де працівники чергують дні в офісі та вдома. Дослідження показують, що гібридні моделі часто є найефективнішими для продуктивності SMEs (малих та

середніх підприємств), оскільки балансують автономію з особистими взаємодіями. Варіації включають [40; 54]:

- фіксована гібридна (Fixed Hybrid): заздалегідь визначені дні в офісі (наприклад, понеділок і середа в офісі, решта — віддалено).
- гнучка гібридна (Flexible Hybrid): працівники самі обирають графік з мінімальними обов'язковими днями в офісі.
- командна гібридна (Team-based Hybrid): координація днів в офісі для конкретних команд.
- активнісна гібридна (Activity-based Hybrid): присутність в офісі залежить від типу завдань (наприклад, зустрічі — в офісі, індивідуальна робота — вдома).

Модель віртуальних команд (Virtual Teams Model). Фокус на дистанційній співпраці в командах, де використовуються інструменти як Zoom чи Microsoft Teams. Ця модель акцентує на технологічній дистанції та структурних факторах, таких як психологічна віддаленість від ресурсів. Вона поширена в креативних галузях (ІТ, маркетинг) і передбачає чотири типи дистанції: психологічну, часову, технологічну та структурну [38].

Модель мультилокальної роботи (Multi-locational Work Model). Працівники працюють з різних локацій (дім, коворкінг, подорожі), з акцентом на гнучкість. Це розширення гібридної моделі, де організаційна підтримка (наприклад, через JD-R модель — Job Demands-Resources) забезпечує благополуччя та продуктивність [32;50;17].

Ці моделі впливають на благополуччя працівників, продуктивність та залученість, залежно від організаційної підтримки, само-ефективності та технологічної інфраструктури. Сучасні дослідження показують, що гібридні моделі не знижують продуктивність, а навіть покращують утримання персоналу. Для впровадження рекомендується враховувати контекст компанії, як у TOE-фреймворку.

Відповідно до результатів дослідження Maity R. Та Lee K. L.[40], впровадження гібридних організаційних підходів сприяє підтриманню

ефективності малих і середніх підприємств у постпандемічних умовах. Поєднання елементів дистанційної та традиційної роботи забезпечує оптимальний баланс між управлінським контролем і необхідною гнучкістю. На думку авторів, віддалений формат зайнятості поступово трансформується з тимчасового антикризового рішення у довгострокову стратегію розвитку, що зумовлює формування нових управлінських практик і корпоративної культури.

Окремої уваги заслуговують мережеві моделі організації діяльності, які ґрунтуються на децентралізованому управлінні та горизонтальній взаємодії між учасниками. Як підкреслюють Ngwira V. A., Soko Y. M. , такі підходи створюють сприятливі умови для координації віртуальних команд, підвищуючи рівень співпраці та стимулюючи інноваційність. Для підприємств, що змінили місце розташування, це відкриває можливості входження до нових бізнес-екосистем із мінімальними витратами на створення або відновлення матеріальної інфраструктури [42, с.89].

Важливим аспектом є також інституційне забезпечення дистанційної роботи, яке включає правові, соціальні та культурні чинники. У багатьох країнах саме законодавчі рамки визначають можливості підприємств щодо організації дистанційної діяльності. Наприклад, у країнах Європейського Союзу активно розробляються нормативні акти, що регулюють права працівників на дистанційну зайнятість, питання безпеки даних та цифрової інфраструктури. Це створює передумови для формування нових організаційних моделей, які враховують не лише внутрішні управлінські потреби, але й зовнішні інституційні вимоги.

З точки зору маркетингової діяльності релокованих підприємств, дистанційна робота відкриває нові можливості для інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси. Як показують результати систематичного огляду [40], саме використання цифрових платформ для комунікацій та управління проектами дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Це підтверджує тезу про те, що організаційні моделі дистанційної роботи повинні бути тісно пов'язані з цифровими технологіями.

Так, вибір організаційної моделі дистанційної роботи релокованих підприємств визначається низкою детермінант (рис. 3.2).

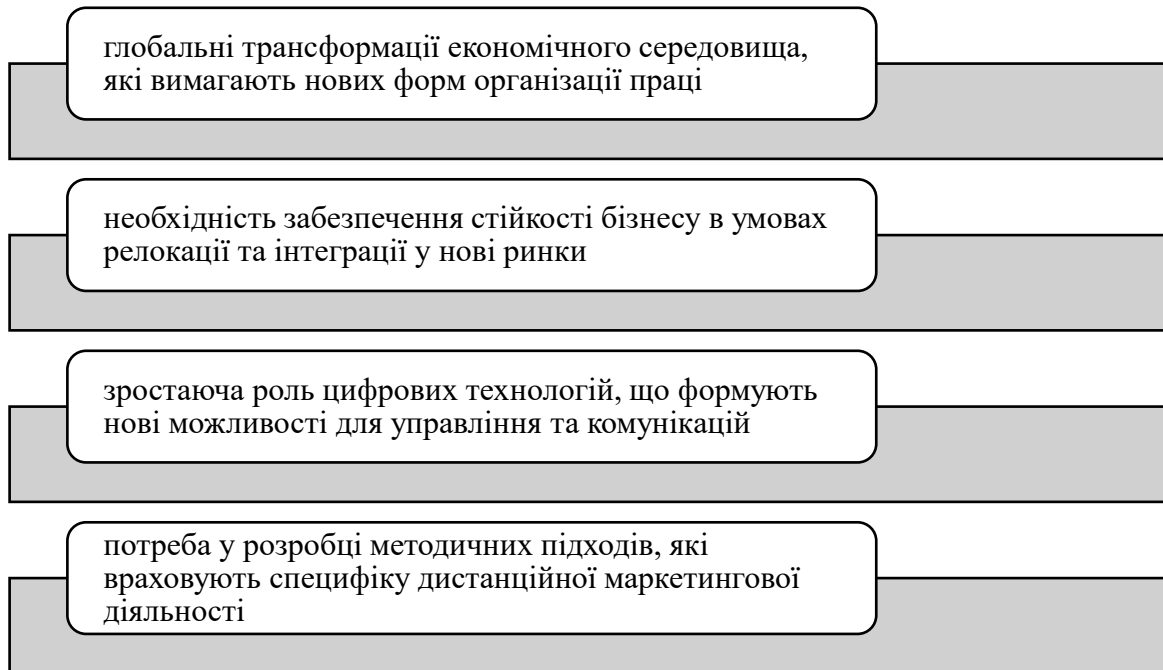


Рис. 3.2 Детермінанти вибору організаційної моделі дистанційної роботи релокованих підприємств

Джерело: складено автором на основі [13;56;40;38;57;32;50;17;54]

Питання побудови організаційної моделі дистанційної діяльності релокованих підприємств посідає важливе місце в сучасних економічних дослідженнях, адже саме вона визначає спроможність компанії пристосовуватися до змінених умов та зберігати стабільність у періоди криз. За умов глобалізації й активної цифровізації господарського середовища переміщення бізнесу розглядається не лише як реакція на зовнішні загрози, а й як можливість стратегічного входження на нові ринки. У такому контексті віддалений формат роботи стає центральним елементом організаційної структури, що забезпечує безперервність операційних процесів, підтримку маркетингової діяльності та ефективну взаємодію між усіма суб'єктами економічних відносин.

У методології наукового моделювання прийнято розрізняти кілька базових видів теоретичних моделей, які відображають різні способи репрезентації знання та структурування складних систем. Як зазначають Frigg R., Hartmann S. [23], моделі можуть бути словесними (описовими), інформаційними, математичними, логічними та ідеальними (рис. 3.3).

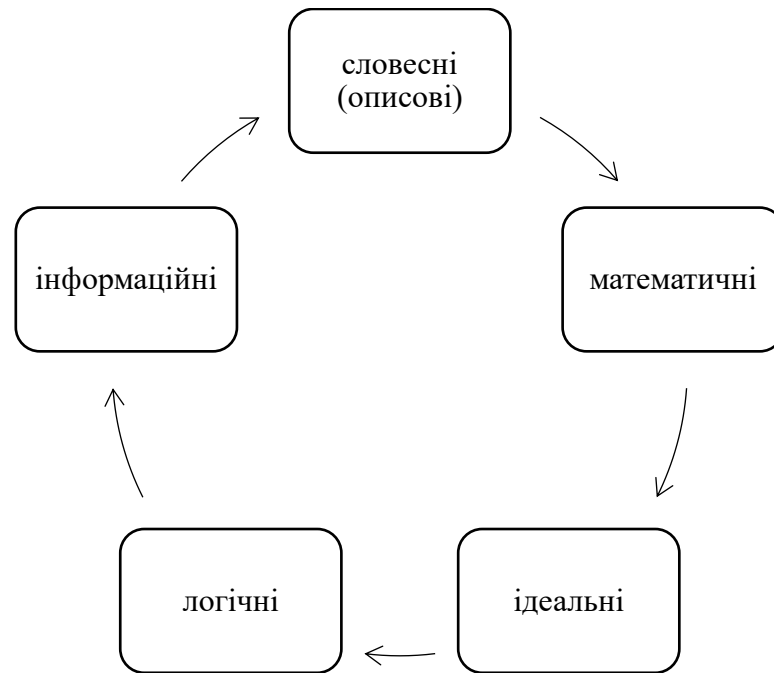


Рис. 3.3 Класифікація моделей за Frigg R., Hartmann S.

Джерело: складено автором на основі [23;25,с.425]

Словесні (описові) моделі будуються на основі мовних конструкцій, наукових теорій, гіпотез, концепцій, правил чи законів природи. Вони використовуються для формулювання загальних положень, пояснення явищ та визначення базових принципів функціонування систем. Вони є фундаментом для створення інших типів моделей, оскільки задають концептуальну рамку дослідження [23].

Інформаційні моделі візуалізують структуру та зв'язки між елементами системи за допомогою графів, схем, діаграм, таблиць чи блок-схем. Це дозволяє відобразити складні процеси у зрозумілій формі, показати взаємодію між

компонентами та рівнями системи. Інформаційні моделі особливо ефективні для організації дистанційної роботи, оскільки вони демонструють архітектуру цифрових платформ, комунікаційні канали та потоки маркетингових процесів. Саме цей тип моделі є найбільш придатним для гібридно-мережевої організаційної структури релокованих підприємств [23].

Математичні моделі описують кількісні залежності між змінними за допомогою формул, рівнянь, функцій чи нерівностей. Вони застосовуються для прогнозування, оптимізації та аналізу ефективності систем. В контексті дистанційної роботи математичні моделі можуть використовуватися для розрахунку продуктивності команд, визначення економічної ефективності використання платформ чи моделювання впливу релокації на фінансові показники підприємства [23].

Логічні моделі визначають послідовність дій або алгоритм функціонування системи. Вони застосовуються для опису процесів управління, прийняття рішень чи виконання операцій. Логічні моделі можуть бути представлені у вигляді алгоритмів, які описують порядок взаємодії між учасниками дистанційної роботи, наприклад, алгоритм комунікації між маркетинговим департаментом та автоматизованими агентами [23].

Ідеальні моделі є абстрактними конструкціями, створеними засобами мислення, які можуть мати форму мовних моделей, художніх образів чи концептуальних уявлень. Ідеальні моделі використовуються для формування уявлень про бажаний стан системи, її ідеальну структуру чи функціонування. У сфері організації дистанційної роботи ідеальні моделі можуть описувати концепцію «ідеальної платформи», яка забезпечує максимальну ефективність комунікацій, управління та аналітики [25, с.425].

Слід зазначити, що кожен тип теоретичної моделі виконує окрему функцію: описові моделі закладають концептуальні засади, інформаційні — відображають структуру та взаємозв'язки елементів, математичні — формалізують кількісні параметри, логічні — окреслюють послідовність управлінських дій, а ідеальні — формують уявлення про цільовий стан системи.

Для розроблення гібридно-мережевої організаційної моделі дистанційної діяльності релокованих підприємств найбільш доцільним є застосування саме інформаційного підходу. Він дає змогу відтворити складну багаторівневу систему управління маркетинговими процесами в межах платформенної економіки, поєднуючи стратегічні орієнтири, організаційні механізми та технологічні рішення в інтегровану структуру. Водночас важливо враховувати концептуальну основу такої моделі, оскільки її результативність залежить не лише від побудови елементів, а й від економічної логіки та принципів, на яких ґрунтується її функціонування.

Ключовим концептуальним підґрунтям для побудови інформаційної моделі виступає платформенна економіка - нова форма організації економічної діяльності, що базується на цифрових платформах, мережевих ефектах та алгоритмічному управлінні. Як зазначають Kenney M., Zysman J.[34], платформна логіка оперує даними як ключовим ресурсом; саме дані, аналітика та алгоритмічні механізми узгодження сторін забезпечують масштабованість, адаптивність і зниження транзакційних витрат для релокованих підприємств [52]. Платформи виконують функцію інфраструктурного каркасу, що забезпечує взаємодію між учасниками маркетингових процесів, автоматизацію операцій та аналітичну підтримку прийняття рішень. В організаційному вимірі це транслюється в гібридні конфігурації: частина функцій централізована (стратегія, бренд, комплаєнс, data governance), частина - мережево-дистрибутивна (кампанії, креатив, локальні активації), а платформи виступають операційним каркасом для координації та контролю [35, с.139].

Відповідно, інформаційна модель, сформована відповідно до принципів платформенної економіки, надає можливість:

— відобразити багаторівневу систему управління маркетингом, що охоплює стратегічні умови (чинники релокації, рівень цифрової інфраструктури, організаційну спроможність), платформну побудову (комунікаційно-координаційний та операційний рівні), конфігурацію команди (ядро фахівців і

автоматизовані інструменти) та послідовність маркетингових процесів (ринкові дослідження, розроблення пропозиції, контент і продажі, аналітику);

— чітко визначити ключові взаємозв'язки, зокрема інтеграцію комунікаційних платформ із CRM- та рекламними системами, механізми розподілу завдань, зони відповідальності та контрольні точки якості;

— забезпечити можливість подальшої формалізації моделі, оскільки на її візуальну структуру можуть бути накладені алгоритми діяльності (SOP, регламенти, SLA), а також кількісні показники оцінювання результативності (KPI, індикатори продуктивності та ефективності витрат).

Так, інформаційна модель поєднує концептуальну наочність із практичною застосовністю: зазначена складова одночасно слугує узагальненим описом системи та інструментальною базою для впровадження стандартів і метрик. Для підприємств, що пройшли релокацію, це створює умови для системного відображення нових інституційних реалій, гнучкого перенесення маркетингових процесів через цифрові платформи, оперативного коригування механізмів формування попиту та налагодження прозорої звітності на основі спільного інформаційного середовища.

На рис. 3.4 наведено організаційну модель дистанційної роботи релаксованих підприємств.

Побудована організаційна модель дистанційної роботи релокованих підприємств репрезентує цілісну багаторівневу систему управління, що функціонує в умовах просторової роз'єднаності підрозділів і цифрової координації бізнес-процесів. Її архітектура відображає поєднання ієрархічних елементів управління з мережевими механізмами взаємодії, що характерно для гібридно-платформених організацій сучасного типу. Така модель не лише структурує управлінські зв'язки, а й забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, особливо в умовах релокації, коли фізична інфраструктура змінюється, а цифрова стає ключовим середовищем функціонування.



Рис. 3.4. Організаційна модель дистанційної роботи релокованих підприємств

Джерело: складено автором

Блок 1. Стратегічний рівень організаційної моделі дистанційної роботи релокованого підприємства формує фундаментальні умови та вихідні передумови, на основі яких будується вся система функціонування компанії в новому середовищі. На цьому рівні визначаються ключові фактори, що вплинули на переміщення бізнесу, аналізується стан цифрової інфраструктури та оцінюється готовність організації до структурних і управлінських трансформацій. Стратегічний рівень встановлює рамки та обмеження, що визначають можливості і перспективи розвитку, а також закладає параметри, які стають основою для проектування подальшої гібридно-мережевої архітектури управління та інтеграції маркетингових процесів.

Блок 2. Архітектурний рівень забезпечує технологічну основу для реалізації стратегічних цілей і виступає посередником між концептуальними орієнтирами та практичними механізмами діяльності підприємства. Він створює цифрове середовище, у якому відбувається координація команд, управління маркетинговими та операційними функціями, а також інтеграція даних у межах платформи. На цьому рівні визначаються інструменти комунікації та координації, обираються відповідні маркетингові та операційні платформи і формуються механізми їх взаємодії. Таким чином, архітектурний рівень забезпечує узгодженість між стратегічними передумовами і організаційною структурою, створюючи функціонально цілісну та технологічно ефективну систему управління.

Блок 3. Організаційний рівень визначає внутрішню побудову системи дистанційної праці, кадрову структуру та логіку розподілу функцій між учасниками процесу. У поєднанні з визначеними стратегічними рамками та технологічною основою він формує практичну модель взаємодії між персоналом та цифровими агентами. Цей рівень включає ядро команди (core team), зовнішні ресурси та автоматизовані елементи, а також регламентує робочі процеси (workflows), що визначають маршрутизацію завдань, координацію дій і контроль виконання. Така організаційна конфігурація забезпечує ефективну взаємодію всіх компонентів системи, підтримує узгодженість між цілями і інструментами

та сприяє досягненню стратегічних завдань підприємства в умовах релокації та цифрової трансформації.

Блок 4. Процесний рівень організаційної моделі дистанційної роботи релокованого підприємства відображає послідовність маркетингових операцій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей у нових умовах ринкового середовища. На цьому рівні деталізується логіка функціонування маркетингових активностей, починаючи з проведення аналізу ринку, виявлення потреб цільової аудиторії та оцінки конкурентного середовища, продовжуючи розробкою маркетингової стратегії та планів просування, а також реалізацією контентних і рекламних кампаній. Окрім цього, процесний рівень передбачає здійснення аналітики, оцінку результатів діяльності та організацію зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно коригувати підходи та оптимізувати робочі потоки. Усі зазначені етапи утворюють безперервний цикл, який сприяє постійному вдосконаленню бізнес-моделі, забезпечуючи адаптивність і оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Блок 5. Регулятивний рівень інформаційної моделі виконує інтегруючу функцію, визначаючи систему правил, норм, алгоритмів та контрольних механізмів, що забезпечують узгодженість між стратегічними, архітектурними, організаційними та процесними компонентами системи. Він регламентує баланс між централізованими управлінськими рішеннями і децентралізованими або мережевими формами координації, встановлюючи чіткі стандарти, регламенти та процедури контролю якості виконання завдань. Через регулятивний рівень реалізується формалізація процесів та забезпечується цілісність управлінської логіки, що дозволяє ефективно інтегрувати всі складові моделі та підтримувати системну організацію дистанційної роботи релокованого підприємства, спрямовану на досягнення стратегічних і операційних цілей у цифровому економічному середовищі.

У сукупності всі рівні формують цілісну багат шарову модель, що забезпечує адаптивність, прозорість і керованість дистанційної роботи релокованого підприємства в умовах цифрової економіки.

Перспективи релокованих підприємств у платформенній економіці виявляються насамперед у низці ключових характеристик організації їхньої дистанційної роботи рис. 3.5.

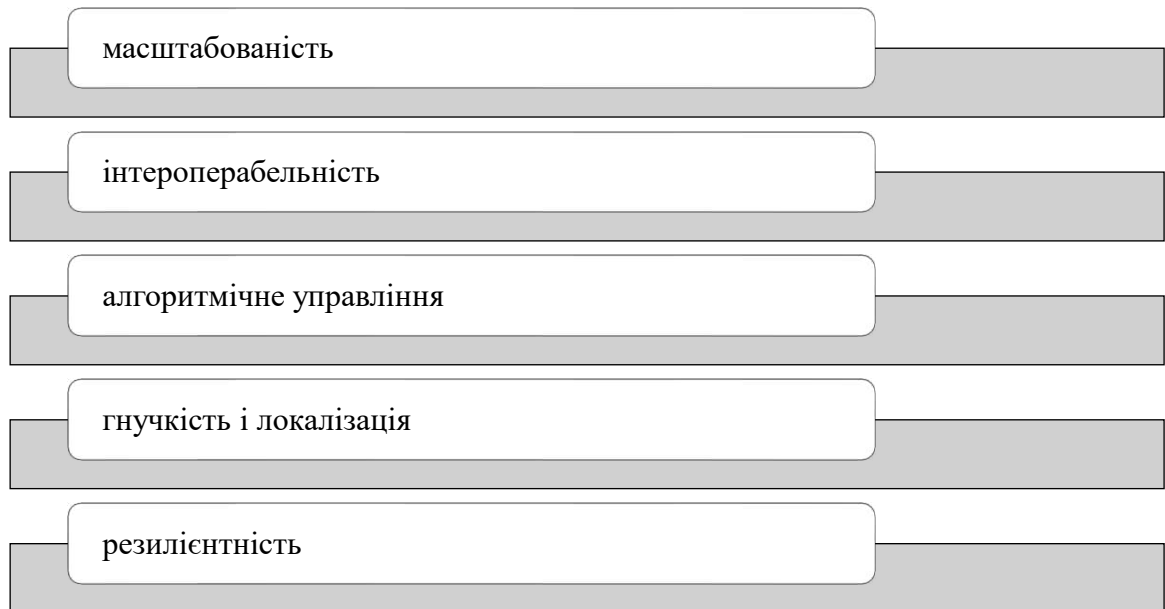


Рис. 3.5. Характеристики організації дистанційної роботи релокованих підприємств у платформенній економіці

Джерело: складено автором

Підсумовуючи результати аналізу моделі, слід зазначити, що перспективи організації дистанційної роботи релокованих підприємств у рамках платформенної економіки не можна зводити лише до окремих технічних чи управлінських рішень. Вони формуються як сукупність взаємопов'язаних характеристик, які визначають здатність підприємства інтегруватися в цифрові екосистеми, підтримувати ефективність роботи в умовах розподіленої команди та забезпечувати стійкість бізнес-моделі. Ці характеристики відображають ключові параметри функціонування організації в умовах мережевих ефектів, алгоритмічно орієнтованого управління та глобальної сумісності систем і платформ.

У контексті платформенної економіки масштабованість релокованих підприємств характеризується здатністю завдяки мережевим ефектам

збільшувати кількість користувачів і партнерів без пропорційного зростання витрат, одночасно використовуючи модульну архітектуру для спрощеного підключення нових сервісів, виходу на нові ринки та впровадження різних каналів дистрибуції.

Інтероперабельність означає можливість формувати єдиний інформаційний простір, де завдяки стандартизованим моделям даних, єдиній системі ідентифікації та авторизації, а також чітким політикам доступу мінімізуються дублювання, втрати узгодженості та необхідність ручного перенесення даних між платформами [20].

Алгоритмічне управління передбачає застосування алгоритмів пріоритизації, динамічного розподілу ресурсів і персоналізації контенту для підвищення точності операційних рішень, при цьому зберігаючи участь експертів і механізми *human-in-the-loop*, що знижує ризики упередженості та забезпечує відповідність стандартам комплаєнсу.

Гнучкість і локалізація визначають здатність децентралізованих команд адаптувати комунікації, взаємодію з клієнтами та цінові пропозиції під специфіку культурних кодів ринку, одночасно підтримуючи глобальну узгодженість бренду та стратегічні пріоритети підприємства.

Резилієнтність (стійкість) забезпечується через використання мульти-хмарних конфігурацій, відмовостійких інтеграцій, політик резервного копіювання і відновлення даних, а також сегментації доступів, що створює технічні та організаційні запобіжники для гарантування безперервності бізнес-процесів у будь-яких умовах.

Особливу увагу слід приділяти питанням управління даними та етичного їх використання. У рамках платформенної економіки дані виступають ключовим нематеріальним ресурсом, що лежить в основі моделей сегментації клієнтів, атрибуції маркетингових дій, прогнозування попиту та оцінки життєвої вартості користувачів. Для релокованих підприємств із дистанційною організацією праці впровадження зрілих практик *data governance* [20] – включно з визначенням власників даних та відповідальних осіб, каталогізацією, відстеженням

походження даних (data lineage), версіонуванням і контролем якості — стає критичною умовою забезпечення операційної надійності та дотримання нормативних вимог.

Узгодження політик конфіденційності, дотримання регіональних обмежень на обробку персональних даних, а також застосування принципів мінімізації та псевдонімізації зменшують юридичні ризики та підтримують довіру стейкхолдерів. Ці заходи тісно пов'язані з кібербезпекою, де багатофакторна автентифікація, управління секретами, моніторинг подій безпеки та оперативне реагування на інциденти повинні бути інтегровані на всіх рівнях моделі — як архітектурному, так і регулятивному — і становити не допоміжні, а наскрізні елементи організаційної структури.

Не менш важливим є кадровий вимір, де платформена логіка радикально розширює можливості доступу до кваліфікованих ресурсів. Глобальні ринки праці, фриланс-екосистеми, керовані контракти й віддалені бек-офіси утворюють гібридну структуру зайнятості, у якій основна команда керує критичними компетенціями, а периферійні функції виконуються зовнішніми виконавцями та автоматизованими агентами. Така організація дозволяє оперативно балансувати навантаження, уникати «пікових» витрат на штат, підтримувати актуальність компетенцій і розширювати часові вікна продуктивності через розподіл по часових поясах. Водночас регулятивний блок моделі покликаний гарантувати цілісність та етичність цієї гнучкості: SOP, SLA, RACI [29], політики якості, механізми рев'ю й аудитів забезпечують прозорість, відповідальність та узгодженість рішень.

У процесному вимірі перспективи відкриває перехід від кампаній до системного експериментування. Безперервні цикли дослідження, гіпотезування, запуску мінімально достатніх експериментів (MVP-активацій) та їхньої аналітичної оцінки формують емпірично керовану еволюцію стратегії, у якій кожна ітерація зменшує невизначеність і підвищує маржинальні ефекти. У цьому контексті критичною є якість атрибуції: багатоточкові моделі, що поєднують дані з рекламних платформ, веб-аналітики, CRM та фінансових систем, дозволяють

коректно оцінювати внесок каналів і коригувати бюджетні рішення в реальному часі. Вбудована у модель логіка постійного вдосконалення (continuous improvement) та культура ретроспектив роблять організацію навчальною системою, здатною швидко відтворювати успішні патерни й відмовлятися від неефективних практик.

Платформенна економіка водночас висуває нові виклики: ризики технологічної залежності, алгоритмічна асиметрія, можливі зсуви у доступності каналів через політики провайдерів, а також варіативність локальних регуляторних вимог. Теоретична модель передбачає механізми їхнього пом'якшення: мульти-вендорні стратегії, використання відкритих стандартів і протоколів, контрактні застереження щодо портативності даних, розділення критичних і некритичних сервісів, а також сценарії резервного функціонування (fall-back modes) на випадок порушення доступу до окремих платформ. На регулятивному рівні це доповнюється управлінням ризиками, комплаєнсом із галузевими нормами та локальним законодавством, а також практиками прозорості звітності для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Таким чином, дистанційна робота релокованих підприємств у платформенній економіці постає не тимчасовим компромісом, а структурно вмотивованою стратегією з виразними перевагами у продуктивності, швидкості адаптації та доступі до ринкових можливостей. Запропонована інформаційна організаційна модель забезпечує необхідну узгодженість між рівнями, перетворюючи концептуальні принципи на операційні практики і створюючи умови для масштабованого, інтегрованого та резилієнтного функціонування. Її практична імплементація вимагає чітко визначеного інструментарію - від платформ координації та управління даними до засобів автоматизації, аналітики й забезпечення комплаєнсу. Саме до розгляду цього прикладного виміру - інструментів, технологій та процедур, що уможливають організацію дистанційної роботи на релокованих підприємствах і забезпечують операційне втілення описаної моделі.

### 3.2. Інструментарій організації дистанційної роботи в сфері маркетингу на релокованих підприємствах

Актуальність впровадження дистанційної роботи у сфері маркетингу на релокованих підприємствах обумовлена глибинними трансформаціями сучасного бізнес-середовища під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації та геополітичної нестабільності. У випадку релокації (переміщення бізнесу до інших регіонів або держав для збереження операційної діяльності) постає потреба в адаптації маркетингових стратегій до нових умов функціонування. Одним із основних інструментів такої адаптації стає дистанційна організація праці, яка забезпечує гнучкість, мобільність і оперативність у здійсненні управлінських та виконавчих завдань.

Маркетинг, як одна з найбільш динамічних і технологічно орієнтованих сфер діяльності, особливо чутливий до змін зовнішнього середовища. Релоковані підприємства стикаються з необхідністю швидко аналізувати нові ринки, переорієнтовуватися на нові цільові аудиторії, адаптувати комунікаційні повідомлення та оптимізувати канали просування. Дистанційна робота дозволяє залучати спеціалістів із різних регіонів, які мають релевантні знання про локальні особливості споживчої поведінки, культурні та мовні нюанси. Такий підхід підвищує ефективність маркетингових кампаній та створює додаткові конкурентні переваги на нових ринках.

Дистанційна модель організації праці надає підприємствам можливість значно скоротити витрати на утримання офісної інфраструктури, ефективніше використовувати кадрові ресурси та забезпечувати безперервність бізнес-процесів навіть у умовах кризових ситуацій. Це особливо актуально для компаній, які здійснюють релокацію через воєнні конфлікти, економічні потрясіння або природні катастрофи. У таких обставинах дистанційна робота виступає не лише як засіб виживання, а й як стратегічний інструмент розвитку та масштабування бізнесу.

Слід також зазначити, що цифровий характер сучасного маркетингу — зокрема застосування інструментів інтернет-маркетингу, аналітики, CRM-систем, соціальних мереж та автоматизованих платформ — створює сприятливі умови для ефективного впровадження дистанційної роботи. Завдяки цьому забезпечується високий рівень координації між учасниками команд, ефективне управління проектами та оперативне реагування на зміни ринкового середовища.

Так, організація дистанційної роботи у сфері маркетингу на релокованих підприємствах є не лише актуальною вимогою часу, а й ключовим чинником забезпечення життєздатності, адаптивності та конкурентоспроможності компаній. Її впровадження сприяє формуванню сучасної моделі управління, орієнтованої на цифрову трансформацію, інноваційний розвиток і стійке функціонування в умовах посткризового середовища.

Важливою складовою є інфраструктура дистанційної роботи, яка включає технічне оснащення працівників, доступ до корпоративних ресурсів, а також підтримку з боку ІТ-служб. Як зазначає Зуб М. Я., ефективна інфраструктура дистанційної роботи має діяти синхронно на різних рівнях - індивідуальному, командному та організаційному - забезпечуючи безперервність бізнес-процесів та гнучкість управління [59, с.245].

У сфері маркетингу дистанційна робота вимагає особливої уваги до цифрових каналів комунікації з клієнтами, аналітики даних, контент-менеджменту та онлайн-просування. Цифрові технології трансформують організаційні та управлінські процеси, формують нові виклики та можливості для маркетологів, спонукаючи їх адаптуватися до тенденцій глобальної діджиталізації. Як підкреслюють Шпак Н. О., Грабович І. В. та Срока В., цифровий та інтернет-маркетинг є найдинамічнішими галузями, що потребують постійного оновлення знань і навичок, а також гнучкої організаційної структури [10, с.145].

Крім технічних аспектів, організаційне забезпечення охоплює управлінські практики, зокрема мотивацію, контроль результатів, розвиток компетенцій та підтримку командної роботи. Грішнова О. А. та Супрун К. В.

ззначають, що ефективне управління дистанційною зайнятістю передбачає врахування психологічних, соціальних та професійних чинників, які впливають на продуктивність працівників [1, с.34].

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобалізації бізнес-середовища дистанційна форма організації праці набуває особливої актуальності, зокрема в сфері маркетингу, яка є динамічною, комунікаційно орієнтованою та технологічно залежною. Зростання ролі цифрових каналів, зміна поведінки споживачів, а також необхідність оперативного реагування на ринкові виклики зумовлюють потребу в адаптації організаційних структур до нових форматів роботи. Дистанційна зайнятість у маркетинговій діяльності вимагає не лише технічного забезпечення, але й комплексного управлінського підходу, що охоплює планування, координацію, мотивацію та контроль у віртуальному середовищі.

Виходячи з проведеного аналізу автор вважає, що організація дистанційної роботи в сфері маркетингу передбачає створення ефективної системи управління, яка інтегрує цифрові технології, адаптовані методи комунікації та інфраструктурні рішення для підтримки продуктивності маркетингових процесів у віддаленому форматі.

Таким чином, організація дистанційної роботи в сфері маркетингу є багатовимірним процесом, що поєднує технологічні, управлінські та соціальні компоненти. Його успішна реалізація сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Слід наголосити на дуальності цього процесу, який полягає в необхідності поєднання двох складових рис. 3.6.

Згідно з сучасними підходами до побудови організаційних структур маркетингу, релоковані підприємства повинні забезпечити інтеграцію маркетингової функції в загальну систему управління, що дозволяє ефективно координувати дії між підрозділами, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати зворотний зв'язок з новими споживачами [6, с.112].

Важливою умовою є формування адаптивної організаційної культури, яка підтримує інноваційність, відкритість до змін та орієнтацію на результат. Це особливо актуально для підприємств, що перемістилися в регіони з іншими соціокультурними характеристиками, де необхідно враховувати нові споживчі поведінкові моделі.



Рис. 3.6. Дуальність процесу організація дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств

Джерело: сформовано автором

Крім того, релоковані підприємства мають забезпечити перебудову комунікаційної інфраструктури, включаючи цифрові канали, CRM-системи, аналітичні платформи та засоби інтерактивної взаємодії з клієнтами. Це дозволяє не лише зберегти існуючу клієнтську базу, а й ефективно залучати нову аудиторію. Як зазначено в наукових джерелах, високий рівень інтеграції маркетингової структури є показником маркетингової орієнтації підприємства та його здатності адаптуватися до нових умов [8; 6, с.112, 5, с.78].

Особливу увагу слід приділяти персоналу маркетингових служб, який має бути готовим до роботи в умовах невизначеності, володіти навичками кризового менеджменту, цифрової комунікації та міжкультурної взаємодії. Організаційне

забезпечення в цьому контексті включає навчання, підтримку, мотивацію та чітке визначення ролей у новій структурі.

Відповідно, організаційне забезпечення дистанційної роботи в сфері маркетингу на релокованих підприємствах є комплексним процесом, що охоплює структурні, технологічні та культурні аспекти. Його ефективність визначає здатність підприємства не лише зберегти конкурентоспроможність, а й реалізувати потенціал розвитку в новому ринковому середовищі.

Організація дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств є системною послідовністю управлінських дій, спрямованих на забезпечення безперервності маркетингових процесів, адаптацію до нового ринкового середовища та ефективне використання цифрових технологій у віддаленому форматі. У контексті релокації підприємства стикаються з подвійним викликом: необхідністю інтеграції в нову соціально-економічну реальність та забезпечення стабільного функціонування маркетингової системи в умовах дистанційної зайнятості. У цьому контексті доцільним є визначити етапи організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств, що сприятиме на стабілізації бізнес-процесів, збереженню конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства в новому середовищі рис. 3.7.

У сучасних умовах релокації підприємств, спричиненої як зовнішніми ризиками (збройні конфлікти, економічна нестабільність), так і внутрішніми стратегічними рішеннями, дистанційна форма організації праці набуває особливої значущості. Це стосується передусім сфери маркетингу, яка є критично важливою для збереження ринкових позицій, підтримки комунікації з клієнтами та адаптації до нового конкурентного середовища. Релоковані підприємства змушені оперативно перебудовувати свої управлінські та комунікаційні процеси, забезпечуючи безперервність маркетингової діяльності в умовах просторової дезінтеграції та цифрової взаємодії.

Першим етапом є діагностика зовнішнього середовища, що включає аналіз ринкових умов нового регіону, поведінкових характеристик споживачів,

конкурентного середовища та нормативно-правових обмежень щодо дистанційної роботи.



Рис. 3.7. Організаційне забезпечення дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств

Джерело: складено автором

Цей етап дозволяє сформулювати уявлення про специфіку маркетингової діяльності в новому контексті та визначити ключові ризики і можливості.

Другим етапом виступає аудит внутрішніх ресурсів підприємства, зокрема оцінка технічної готовності до дистанційної роботи, рівня цифровізації маркетингових процесів, компетенцій персоналу, а також наявності інструментів управління проєктами, комунікації та аналітики. Особливу увагу слід приділити готовності працівників до роботи в гібридному або повністю дистанційному форматі, а також забезпеченню кібербезпеки та захисту даних.

На третьому етапі здійснюється реорганізація маркетингової структури, що передбачає перехід до адаптивної моделі управління, орієнтованої на децентралізацію, автономність команд та цифрову координацію. Доцільним є

впровадження гнучких організаційних форм, таких як віртуальні проєктні групи, крос-функціональні команди та цифрові хаби, які забезпечують ефективну взаємодію в умовах просторової роз'єднаності.

Четвертий етап охоплює розробку оновленої маркетингової стратегії, адаптованої до умов дистанційної роботи та нового ринку. Стратегія має враховувати зміну каналів комунікації, переорієнтацію на цифрові інструменти просування, трансформацію контенту відповідно до локальних особливостей, а також використання аналітики для прийняття рішень. Важливим є забезпечення інтеграції CRM-систем, платформ для управління взаємодією з клієнтами та інструментів цифрового моніторингу.

П'ятий етап передбачає налагодження внутрішніх комунікацій та системи контролю, що включає визначення ключових показників ефективності (KPI), регулярний моніторинг результатів, зворотний зв'язок з працівниками та клієнтами, а також впровадження механізмів мотивації, підтримки та професійного розвитку персоналу в умовах дистанційної зайнятості.

Шостий етап - оцінка ефективності організаційного забезпечення. На цьому етапі здійснюється аналіз досягнутих результатів, виявлення слабких місць у дистанційній маркетинговій системі та впровадження змін з метою підвищення гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства в новому середовищі.

Завершальний сьомий етап – коригування управлінських рішень охоплює оновлення регламентів, оптимізацію структури дистанційної взаємодії, перегляд функціональних ролей підрозділів, а також уточнення критеріїв оцінки результативності. Важливо, щоб цей процес був не реактивним, а проактивним - тобто передбачав постійний моніторинг, зворотний зв'язок від учасників процесу та готовність до гнучкого управління в умовах динамічного середовища.

Таким чином, організаційне забезпечення дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств є багатовимірним управлінським інструментом, що поєднує стратегічне планування, цифрову трансформацію та адаптаційні механізми. Його реалізація дозволяє забезпечити стійкість

маркетингової діяльності, зберегти ринкові позиції та ефективно інтегруватися в нову бізнес-екосистему.

В наведеній на рис. 3.7 послідовності етапів організаційного забезпечення дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств включено обидві складові організації: зовнішнє середовище функціонування (Етап 1. Діагностика зовнішнього середовища) та внутрішнє середовище підприємства (Етап 2. Аудит внутрішніх ресурсів підприємства). Але слід відзначити, вони мають відмінності в організації дистанційної роботи в сфері маркетингу. Розглянувши внутрішній зміст цих складових можна знайти найбільш оптимальний варіант для організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств.

Зовнішнє середовище функціонування релокованого підприємства в умовах організації дистанційної роботи в сфері маркетингу репрезентує багатокомпонентну систему екзогенних детермінант, що опосередковано впливають на стратегічну та операційну ефективність управлінських рішень. На рис 3.8 наведено його структурні складові.

Сукупна дія цих складових формує контекст функціонування релокованого підприємства, визначаючи межі його адаптаційної здатності, інтеграційної спроможності та стійкості маркетингової діяльності в умовах просторової дезінтеграції.

Так, в науковій літературі виокремлюють кілька концептуальних підходів до організації комунікаційної взаємодії з цільовими аудиторіями, кожен з яких має власну логіку побудови каналів, ступінь інтеграції та рівень персоналізації. До таких підходів належать мультиканальний, кросканальний, інтегрований, персоналізований, контентно-центричний та омніканальний.

Мультиканальний підхід передбачає використання кількох незалежних каналів комунікації, які функціонують автономно, без синхронізації контенту, даних чи клієнтського досвіду. Така модель дозволяє охопити широку аудиторію, проте не забезпечує цілісності взаємодії, що обмежує її ефективність у складному зовнішньому середовищі.



Рис. 3.8. Складові зовнішнього середовища функціонування релокованого підприємства, що впливають на організацію дистанційної роботи в сфері маркетингу

Джерело: створено автором

Кросканальний підхід, на відміну від мультиканального, передбачає взаємодію між каналами, коли клієнт може почати комунікацію в одному середовищі та продовжити її в іншому, зберігаючи контекст. Це забезпечує гнучкість і часткову узгодженість, але не досягає повної інтеграції.

Інтегрований маркетинговий підхід базується на узгодженості всіх елементів комунікації - рекламних повідомлень, PR-активностей, брендингу, цифрових кампаній - з метою формування єдиного іміджу та послідовного сприйняття бренду. Він не обов'язково передбачає технічну інтеграцію каналів, але забезпечує стратегічну єдність комунікаційного контенту.

Персоналізований підхід орієнтований на адаптацію маркетингових повідомлень до індивідуальних характеристик споживача - його поведінки, уподобань, історії взаємодії. Така модель реалізується через автоматизовані системи, що аналізують дані клієнтів і формують таргетовані звернення.

Контентно-центричний підхід фокусується на створенні цінного, релевантного та адаптованого контенту, який є основним засобом залучення та утримання аудиторії. У цьому випадку канали слугують носіями контенту, а стратегія будується навколо його якості, формату та відповідності очікуванням цільових груп.

Оmnіканальний підхід є найбільш комплексною моделлю, яка передбачає повну інтеграцію всіх каналів комунікації в єдину систему, що забезпечує безперервність, узгодженість і персоналізованість взаємодії незалежно від точки входу клієнта. У контексті релокації підприємства та організації дистанційної роботи саме omnіканальна модель дозволяє забезпечити стратегічну цілісність маркетингової діяльності, адаптацію до нового зовнішнього середовища та збереження клієнтської лояльності в умовах просторової дезінтеграції. Це можна здійснювати шляхом активізації цифрових каналів: корпоративного сайту, соціальних мереж, мобільних застосунків, email-маркетингу, чат-ботів, платформ електронної комерції та CRM-систем. Важливо, щоб ці канали були не просто паралельними, а інтегрованими - тобто забезпечували єдину базу даних

про клієнта, узгоджені повідомлення, синхронізовану історію взаємодії та адаптивну реакцію на запити в реальному часі [7].

Він виступає як системна управлінська концепція, що забезпечує цілісність, узгодженість та адаптивність комунікаційних процесів в умовах просторової трансформації. Його доцільність зумовлена здатністю інтегрувати всі релевантні канали взаємодії - цифрові, мобільні, соціальні, сервісні - в єдину інформаційно-комунікаційну архітектуру, яка функціонує незалежно від географічного розташування учасників маркетингової системи. Такий підхід дозволяє не лише зберегти безперервність контактів із цільовими аудиторіями, а й забезпечити персоналізовану, контекстно релевантну та технологічно узгоджену взаємодію з клієнтами, партнерами та підрядниками.

У структурі зовнішнього середовища омніканальна модель органічно поєднується з цифровою інфраструктурою, оскільки передбачає використання хмарних платформ, CRM-систем, аналітичних інструментів, автоматизованих сервісів розсилки та багатоканальних інтерфейсів. Це забезпечує технічну реалізацію інтегрованої комунікації, уніфікацію даних про клієнтів, синхронізацію повідомлень та контроль за ефективністю маркетингових кампаній у режимі реального часу. Водночас така модель дозволяє релокованому підприємству адаптуватися до нових ринкових умов, враховуючи специфіку локальних каналів комунікації, поведінкові патерни споживачів, рівень цифрової грамотності та культурні особливості сприйняття бренду [7].

Омніканальність також сприяє ефективній взаємодії з сервісно-підрядною інфраструктурою, оскільки забезпечує стандартизацію протоколів співпраці, цифрову координацію дій, прозорість процесів та інтеграцію зовнішніх виконавців у внутрішню інформаційну екосистему підприємства. Це особливо важливо в умовах дистанційного режиму, коли оперативність, узгодженість і контроль за якістю виконання завдань набувають критичного значення. Крім того, омніканальний підхід дозволяє мінімізувати залежність від фізичних логістичних каналів, компенсуючи їхню обмеженість за рахунок цифрових сервісів доставки, онлайн-платформ та автоматизованих систем обслуговування.

Для внутрішньої організації маркетингової діяльності омніканальність означає координацію між віддаленими командами, підрядниками та сервісними платформами через багатофункціональні цифрові інструменти - системи управління проектами (Trello, Asana), корпоративні месенджери (Slack, Microsoft Teams), аналітичні панелі (Google Analytics, Power BI), платформи автоматизації маркетингу (HubSpot, SendPulse) та хмарні сховища. Це дозволяє забезпечити прозорість процесів, контроль за виконанням завдань, швидке реагування на зміни ринку та узгодженість дій усіх учасників маркетингової системи [7].

Узгодженість омніканальної моделі з соціокультурними та демографічними чинниками нового середовища забезпечується через можливість адаптації контенту до мовних, вікових, ціннісних та поведінкових особливостей цільових аудиторій. Завдяки гнучкості каналів та форматів комунікації підприємство може формувати культурно чутливі повідомлення, тестувати різні стилі звернення, аналізувати реакції споживачів та оперативно коригувати маркетингові стратегії відповідно до зворотного зв'язку.

Використання омніканального підходу в організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємства є стратегічно важливим інструментом забезпечення цілісності комунікацій, збереження клієнтського досвіду та підтримки операційної ефективності в умовах просторової дезінтеграції. Омніканальність передбачає інтеграцію всіх доступних каналів взаємодії - онлайн і офлайн, синхронних і асинхронних - у єдину систему, яка забезпечує безперервність, узгодженість і персоналізованість маркетингової комунікації незалежно від точки входу клієнта.

Омніканальна модель маркетингу в умовах дистанційної роботи та релокації є не лише технологічним рішенням, а й управлінською парадигмою, що забезпечує стійкість, гнучкість і клієнтоцентричність маркетингової системи підприємства. Її впровадження дозволяє зберегти конкурентні переваги, забезпечити адаптивність до нових ринкових умов та підтримати стратегічну цілісність бренду в умовах просторової трансформації.

Так, омніканальний підхід є не лише технологічною інновацією, а й концептуальною відповіддю на виклики, що постають перед релокованим підприємством у новому зовнішньому середовищі. Його застосування дозволяє забезпечити стратегічну цілісність маркетингової діяльності, підвищити адаптивність до змін, зберегти клієнтську лояльність та підтримати конкурентоспроможність у складних умовах просторової дезінтеграції [7].

Узагальнено основні аспекти зазначеного підходу представлено у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Ключові аспекти омніканального підходу**

Аспект	Основний зміст
Сутність омніканальності	Повна інтеграція всіх каналів комунікації в єдину систему, що забезпечує безперервність, узгодженість і персоналізацію взаємодії незалежно від точки входу клієнта.
Стратегічне значення для релокованих підприємств	Забезпечує цілісність маркетингової діяльності, адаптацію до нового середовища, збереження клієнтської лояльності та операційної ефективності в умовах просторової дезінтеграції.
Цифрові канали та інструменти	Корпоративний сайт, соціальні мережі, мобільні застосунки, email-маркетинг, чат-боти, CRM, платформи e-commerce, автоматизовані сервіси.
Внутрішня організація	Координація між віддаленими командами, підрядниками та сервісними платформами через інструменти управління проектами (Trello, Asana), месенджери (Slack, Teams), аналітичні панелі (Google Analytics, Power BI), маркетингову автоматизацію (HubSpot, SendPulse).
Соціокультурна адаптація	Персоналізація контенту за мовними, культурними, віковими та поведінковими характеристиками цільових аудиторій; оперативне тестування та коригування повідомлень.
Технічна реалізація	Хмарні платформи, багатоканальні інтерфейси, синхронізація даних клієнтів, контроль ефективності кампаній у реальному часі.
Переваги	Стійкість, гнучкість, клієнтоцентричність, підтримка стратегічної цілісності бренду, адаптивність до змін ринку, збереження конкурентних переваг.

Джерело: складено автором на основі [7]

В умовах воєнного стану релоковані підприємства, часто переміщені з зон конфлікту до безпечніших регіонів або за кордон, стикаються з викликами географічної розпорошеності команд, обмеженого доступу до ресурсів та необхідності швидкої цифровізації. Інструментарій дистанційної роботи в маркетингу базується на інтеграції цифрових технологій, що охоплюють комунікацію, управління проектами, аналітику даних, автоматизацію процесів та

забезпечення кібербезпеки, як це підкреслюється в дослідженнях, присвячених адаптації бізнесу до кризових умов. Цей інструментарій не лише оптимізує операційну ефективність, але й сприяє реалізації customer-centric та data-driven стратегій, дозволяючи релокованим підприємствам ефективно виходити на міжнародні ринки через омніканальні комунікації та Agile-маркетинг [21; 28].

Серед ключових інструментів комунікації для маркетингових команд релокованих підприємств виділяються платформи на зразок Slack, Microsoft Teams та Zoom, які забезпечують реальний час обміну повідомленнями, відеоконференції та спільну роботу над документами, мінімізуючи ефекти фізичної віддаленості. Ці інструменти інтегруються з екосистемами Google Workspace або RingCentral, дозволяючи автоматизувати внутрішні процеси та підтримувати командну згуртованість, що є критичним для креативних завдань у маркетингу, таких як brainstorm-сесії чи координація кампаній [53; 12; 16].

Для управління проектами рекомендуються інструменти типу Asana, Trello, Basecamp чи Notion, які дозволяють візуалізувати завдання, призначати відповідальних, відстежувати прогрес та інтегрувати маркетингові метрики, такі як ROI кампаній чи конверсії. У контексті релокації, де підприємства часто працюють у мультилокальних режимах, ці платформи забезпечують гнучкість, наприклад, через інтеграцію з календарями Google Calendar, що допомагає координувати часові зони та уникати затримок у запуску маркетингових ініціатив [15;44].

Аналітика та автоматизація маркетингу є основою для data-driven рішень на релокованих підприємствах, де дані виступають ключовим активом для сегментації аудиторії, прогнозування попиту та оцінки життєвої вартості клієнта. Інструменти на кшталт Google Analytics, HubSpot чи Semrush дозволяють моніторити трафік, аналізувати поведінку користувачів та оптимізувати кампанії в реальному часі, інтегруючись з CRM-системами для персоналізованих комунікацій. У поєднанні з AI-інструментами, такими як AI Content Helper чи Claid.ai, вони автоматизують створення контенту, покращення зображень та генерацію ідей, що є особливо актуальним для українських бізнесів, які

релокуються та адаптуються до нових ринків, наприклад, через SEO-просування чи соціальні мережі. Крім того, для креативних аспектів маркетингу, як контент-креація, використовуються платформи Visme, FlippingBook чи Canva, які полегшують дистанційну колаборацію над візуальними матеріалами, забезпечуючи безперервний клієнтський досвід навіть у умовах географічної розпорошеності [1; 14].

Особливої уваги потребує інтеграція інструментів кібербезпеки та data governance у маркетингові процеси релокованих підприємств, оскільки дистанційна робота підвищує ризики витоків даних та кібератак. Багатофакторна автентифікація, управління секретами через інструменти на зразок LastPass чи моніторинг подій безпеки в інтеграціях з Microsoft Azure або AWS забезпечують дотримання регіональних регуляцій, таких як GDPR, та принципів мінімізації даних. Ці практики, тісно пов'язані з етикою використання даних, знижують правові ризики та підтримують довіру стейкхолдерів, як це демонструють дослідження щодо цифровізації маркетингу в умовах релокації [19].

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що ефективна організація дистанційної маркетингової діяльності релокованого підприємства неможлива без системного врахування складових зовнішнього середовища. Цифрова інфраструктура, ринкове оточення, сервісно-підрядна інфраструктура, логістичні умови та соціокультурні чинники формують багатовимірну рамку, в межах якої підприємство адаптує свої комунікаційні стратегії, інструменти та операційні процеси. Застосування омніканального підходу в цьому контексті дозволяє забезпечити узгодженість каналів, персоналізацію взаємодії, гнучкість у реагуванні на зміни та збереження цілісності клієнтського досвіду.

Однак зовнішнє середовище є лише частиною загальної системи функціонування підприємства. Не менш важливим є аналіз внутрішніх чинників, які визначають організаційну здатність підприємства реалізувати омніканальну модель, забезпечити ефективну координацію команд, управління ресурсами та підтримку стратегічної цілісності. У наступному параграфі розглянемо складові

внутрішнього середовища підприємства, що впливають на організацію дистанційної роботи в сфері маркетингу в умовах релокації.

### 3.3. Методичне забезпечення організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств

Актуальність методичного забезпечення дистанційної роботи релокованих підприємств зумовлена глибокими трансформаціями соціально-економічного середовища, спричиненими кризовими явищами, зокрема воєнними діями, пандеміями, економічною нестабільністю та процесами вимушеної міграції бізнесу. Релокація підприємств, як внутрішня, так і зовнішня, супроводжується порушенням усталених виробничих, управлінських і комунікаційних зв'язків, що істотно ускладнює організацію ефективної діяльності. За таких умов дистанційна форма роботи стає не лише інструментом адаптації, а й ключовою передумовою збереження безперервності бізнес-процесів, людського капіталу та конкурентоспроможності підприємств.

Водночас відсутність системного методичного забезпечення дистанційної роботи призводить до зниження продуктивності праці, ускладнення координації між підрозділами, зростання управлінських ризиків, погіршення якості контролю та мотивації персоналу. Особливої гостроти проблема набуває для релокованих підприємств, які змушені функціонувати в нових організаційних, правових і культурних умовах, часто за обмежених ресурсів та в умовах невизначеності. Недостатня регламентованість дистанційних процесів, відсутність уніфікованих підходів до цифрової взаємодії, інформаційної безпеки, оцінювання результатів праці та підтримки корпоративної культури зумовлюють потребу в розробленні науково обґрунтованого методичного забезпечення.

Так, формування цілісної системи методичних рекомендацій щодо організації дистанційної роботи релокованих підприємств є актуальним науково-

практичним завданням, спрямованим на підвищення стійкості бізнесу, ефективності управління та адаптивності підприємств до сучасних викликів.

У сучасних умовах глобальних трансформацій, зумовлених геополітичними конфліктами, економічними кризами та технологічними змінами, релокація підприємств стає стратегічним інструментом забезпечення стійкості бізнесу, а дистанційна робота в сфері маркетингу – ключовим елементом адаптації до нових ринкових реалій. Методичне забезпечення дистанційної роботи релокованих підприємств передбачає розробку системних підходів, інструментів та процедур, які дозволяють інтегрувати цифрові технології, оптимізувати комунікаційні процеси та мінімізувати ризики, пов'язані з просторовою дезінтеграцією команд (рис. 3.9).

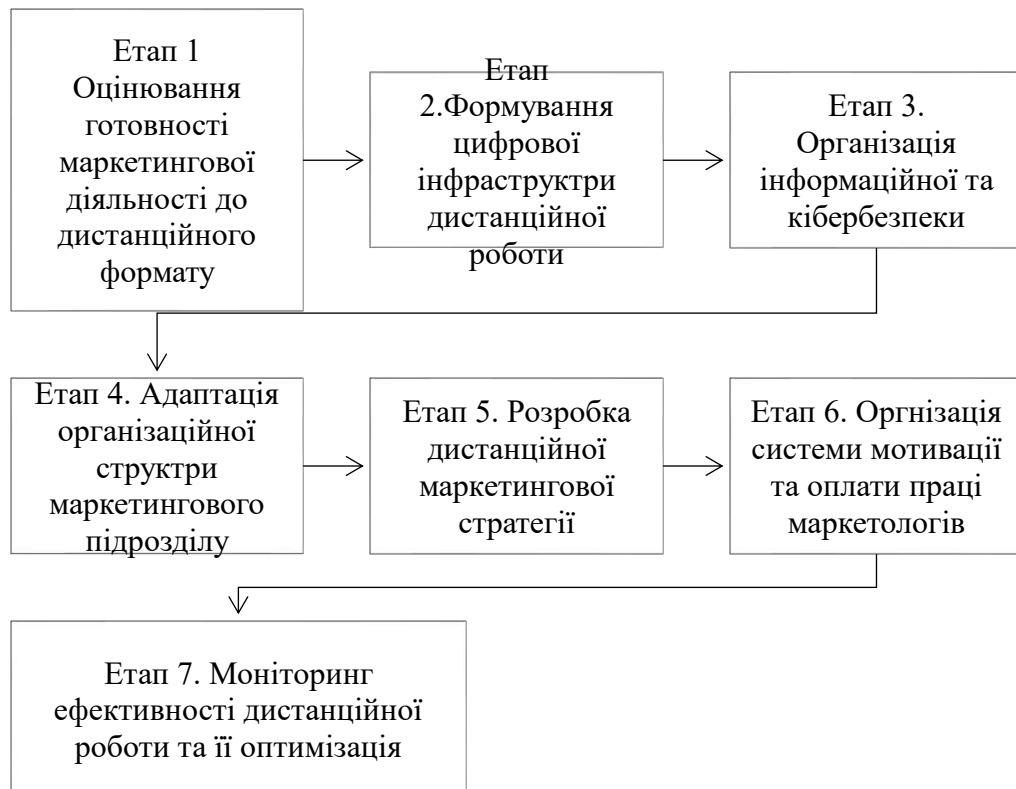


Рис. 3.9. Методичне забезпечення організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств

Джерело: складено автором на основі [22]

Етап 1 Оцінювання готовності маркетингової діяльності до дистанційного формату. На першому етапі здійснюється аналіз ризиків, безпекових умов,

кадрового потенціалу та рівня цифрової готовності підприємства. Визначаються ключові маркетингові процеси, які можуть бути переведені у дистанційний режим без втрати ефективності, а також оцінюється рівень забезпечення працівників технічними ресурсами та доступом до інтернету. Проводиться аналіз нормативно-правового поля, цифрової інфраструктури, логістичних умов, ринкового оточення, сервісно-підрядної інфраструктури та соціокультурних чинників. Цей етап передбачає використання аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PESTLE-модель та TAM-аналіз для оцінки впливу релокації на маркетингові процеси.

Етап 2. Формування цифрової інфраструктури дистанційної роботи. Підприємство впроваджує хмарні сервіси, CRM-системи, корпоративні платформи комунікації (Microsoft Teams, Slack, Zoom, Telegram), системи управління проектами та електронного документообігу. На цьому етапі створюється єдиний цифровий простір для взаємодії маркетингової команди. Сучасні міжнародні дослідження показують, що інтеграція клієнтських даних та автоматизація (включно з елементами аналітики й штучного інтелекту) суттєво підвищують ефективність дистанційних команд і якість обслуговування, водночас знижуючи операційні витрати - отже, аудит повинен включати техніко-економічну оцінку можливостей інтеграції CRM, систем оркестрації маркетингових кампаній та інструментів автоматизації робочих процесів [41].

Етап 3. Організація інформаційної та кібербезпеки. В умовах воєнного стану особливе значення має захист комерційної інформації та персональних даних клієнтів. Підприємства впроваджують VPN-з'єднання, багатофакторну автентифікацію, резервне копіювання даних, обмеження доступу до інформації та системи моніторингу кіберзагроз.

Технічно-організаційна трансформація повинна супроводжуватися конкретними інструментами оцінки й імплементації: інтеграційна шина або iPaaS для зв'язку CRM з маркетинговою автоматизацією та чат-платформами; карта даних (data map) та правила управління якості даних; набір KPI, орієнтованих на швидкість реакції, коефіцієнт конверсії лідів у продаж, час

закриття запиту та показники задоволеності клієнтів; а також технічні мінімуми для локальних офісів (захищені VPN/SD-WAN, резервні канали зв'язку, стандартизовані робочі станції). Відповідно до сучасних досліджень, саме поєднання цифрової інтеграції й чітких операційних правил підвищує ефективність віддалених і гібридних команд і зменшує витрати на інфраструктуру при виході на нові ринки [26].

З міжнародної перспективи, кейси й академічні дослідження підкреслюють, що платформи та мережеві моделі підвищують резилієнтність організацій: завдяки модульності сервісів та можливості швидкої підміни постачальників чи локальних команд бізнес може адаптуватися до шоків без великих капіталовкладень у власну інфраструктуру. Водночас український досвід цифровізації маркетингу й релокованих проєктів вказує на важливість локалізації процедур і навчальних програм - тобто поєднання глобальних платформних рішень із адаптацією SOP та навчального контенту під національні особливості й доступні ресурси. Це підтверджують як системні огляди з resilience-та digital-transformation, так і вітчизняні дослідження цифрового маркетингу й економічної модернізації [24].

Етап 4. Адаптація організаційної структури маркетингового підрозділу. На етапі адаптації організаційної структури маркетингового підрозділу підприємство здійснює перебудову внутрішньої системи управління відповідно до умов релокації та дистанційного формату роботи. Основною метою даного етапу є забезпечення безперервності маркетингової діяльності, ефективної координації працівників та підтримання стабільної комунікації між усіма учасниками бізнес-процесів незалежно від їхнього територіального розташування.

Передусім відбувається перерозподіл функціональних обов'язків між працівниками маркетингового підрозділу з урахуванням нових умов діяльності підприємства. Частина функцій, які раніше виконувалися офлайн, переводяться у цифровий формат, а окремі процеси автоматизуються за допомогою CRM-систем, платформ управління проєктами та інструментів цифрової аналітики.

Особлива увага приділяється формуванню гнучких робочих груп, здатних оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, кризові ситуації та зміну споживчої поведінки клієнтів. Частина процесів автоматизується або переводиться у цифровий формат, що дозволяє оптимізувати управлінські витрати та забезпечити оперативність прийняття рішень. Наприклад, українська ІТ-компанія SoftServe після початку повномасштабної війни адаптувала структуру своїх маркетингових команд шляхом переходу до моделі розподілених команд, де фахівці працювали одночасно з різних регіонів України та країн Європи. Для координації діяльності активно використовувалися цифрові платформи Microsoft Teams, Jira та Slack, що дозволило забезпечити безперервність маркетингових комунікацій і підтримання бренду компанії на міжнародному ринку.

Подібний підхід застосовувала й українська компанія Нова пошта, яка в умовах релокації окремих підрозділів посилила цифровізацію маркетингових процесів і створила гібридні команди, частина яких працювала дистанційно. Це дозволило підприємству оперативно адаптувати рекламні кампанії до змін регіональної логістики та підтримувати комунікацію з клієнтами навіть в умовах перебоїв інфраструктури.

На міжнародному рівні показовим є досвід компанії Spotify, яка ще до пандемії COVID-19 впровадила модель «Work From Anywhere». У межах цієї моделі маркетингові підрозділи компанії функціонують у форматі гнучких дистанційних команд із високим рівнем автономності. Для підтримання ефективної взаємодії між працівниками використовуються цифрові платформи для командної роботи, регулярні онлайн-зустрічі та системи управління проектами. Такий підхід дозволив компанії забезпечити високу продуктивність маркетингових команд незалежно від місця перебування працівників.

Ще одним прикладом є діяльність Airbnb, яка після пандемії перейшла до гібридної організаційної моделі управління маркетингом. Компанія дозволила працівникам маркетингових підрозділів працювати дистанційно з різних країн світу, що сприяло збереженню кадрового потенціалу та підвищенню рівня

гнучкості бізнес-процесів. Для координації роботи використовувалися централізовані цифрові системи управління завданнями, а також розроблені корпоративні регламенти дистанційної взаємодії.

У процесі адаптації підприємства переходять до створення гібридних або повністю дистанційних маркетингових команд. Гібридна модель передбачає поєднання працівників, які виконують завдання безпосередньо на новій локації підприємства, із фахівцями, що працюють дистанційно з інших регіонів України або з-за кордону. Такий підхід дозволяє зберегти кадровий потенціал підприємства, мінімізувати втрати кваліфікованих працівників та забезпечити безперервність маркетингових комунікацій.

Важливим елементом цього етапу є визначення каналів підзвітності, координації та контролю виконання завдань. Для цього підприємства впроваджують цифрові платформи командної взаємодії, зокрема Microsoft Teams, Slack, Zoom, Trello або Asana, що забезпечують оперативний обмін інформацією, проведення онлайн-нарад, моніторинг виконання завдань і контроль дотримання дедлайнів. Одночасно формуються нові регламенти дистанційної роботи, які визначають правила комунікації, порядок звітності, графіки онлайн-зустрічей та механізми прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу підприємства приділяють підтримці корпоративної культури та командної взаємодії в умовах територіальної роз'єднаності працівників. Для зниження рівня професійної ізоляції та психологічного навантаження організовуються регулярні онлайн-комунікації, неформальні зустрічі, спільні цифрові заходи та навчальні програми. Це сприяє збереженню мотивації персоналу, формуванню відчуття командної єдності та підвищенню ефективності дистанційної маркетингової діяльності підприємства.

Релаксовані підприємства при організації дистанційної роботи в сфері маркетингу мають сформувані механізми децентралізованого управління і горизонтальних комунікацій так, щоб локальні підрозділи мали автономію у виконанні оперативних завдань, але діяли всередині єдиних стандартів і політик. Практично це реалізується через низьку заходів [51, с.531]:

чітке визначеннями зон відповідальності персоналу;

впровадження та регламентацію SOP (стандартних операційних процедур) для типових маркетингових сценаріїв (кампанії запуску, обробка лідів, ескалація інцидентів);

впровадження шаблонів і playbook'и для швидкого масштабування процесів у нових локаціях.

Наявність актуалізованих, версіонованих SOP зменшує операційну невизначеність і підвищує інтеперабельність команд під час швидкої зміни робочих умов. Цей процес має відбуватись поетапно: спочатку аудит поточного стану (інструменти, дані, People/Skills, SOP), потім пілотна інтеграція CRM+комунікації + автоматизації в одному бізнес-юніті, на завершення масштабування мережевої структури з оновленими SOP, KPI і механізмами підтримки (технічна служба, програми навчання, політика кібербезпеки). Це сприятиме тому, що технологічні інвестиції (платформи, інтегратори, агенти) працюватимуть разом із новою організаційною моделлю і принесуть відчутний практичний ефект у вигляді гнучкості, швидшого виведення продуктів на нові ринки і зниження операційних ризиків [31].

Організація дистанційної роботи в сфері маркетингу є цілеспрямованим трансформаційним проектом із чіткою технологічною, організаційною та операційною складовими. У практичній площині це означає побудову гібридно-мережевої моделі, в якій централізовані платформи та локальні командні вузли (hub-and-spoke) поєднуються в єдину екосистему.

Така модель базується на трьох технічних опорах:

1) інтегрованої CRM-платформі для уніфікованого збору та оркестрації клієнтських даних (приклади - HubSpot, Salesforce);

2) корпоративних каналах синхронної й асинхронної комунікації (Slack, Microsoft Teams) для забезпечення швидкої координації між розосередженими підрозділами;

3) автоматизованих агентах/оркестраторах задач і робочих потоків, що розподіляють завдання, запускають тригери і збирають метрики виконання.

Інтеграція CRM із каналами комунікації й автоматизацією дозволяє створити «single source of truth» для маркетингу й продажів та знизити затримки в передачі клієнтської інформації [30].

Етап 5. Розробка дистанційної маркетингової стратегії. Підприємство адаптує маркетингову діяльність до нових умов функціонування, переорієнтовуючи комунікацію на цифрові канали: соціальні мережі, маркетплейси, email-маркетинг, контекстну рекламу та онлайн-просування. Формуються нові підходи до роботи з клієнтами та партнерами в умовах обмеженої фізичної мобільності.

Розробка оновленої маркетингової стратегії в рамках методичного забезпечення орієнтована на омніканальний підхід, який інтегрує всі канали комунікації для забезпечення безперервності взаємодії з аудиторією. Методичні інструменти включають ТАМ-аналіз для локалізації контенту, гнучку логістику та впровадження інновацій, таких як AI-для персоналізації кампаній. Для релокованих підприємств нова стратегія має враховувати географічний фактор, культурні відмінності та потребу в активному виході на іноземні ринки, що дозволить мінімізувати втрати залучення аудиторії та підвищити ефективність команд [45; 58, с.122; 47].

Етап 6. Організація системи мотивації та оплати праці маркетологів в умовах дистанційної роботи. Організація системи мотивації та оплати праці маркетингового персоналу є одним із ключових етапів забезпечення ефективного функціонування релокованого підприємства в умовах дистанційної роботи. Перехід до віддаленого або гібридного формату діяльності потребує не лише технічної адаптації бізнес-процесів, а й трансформації механізмів управління персоналом, оскільки традиційні підходи до контролю та стимулювання працівників втрачають ефективність в умовах територіальної роз'єднаності команд. У зв'язку з цим підприємства змушені формувати нові моделі оцінювання результативності праці, орієнтовані на досягнення конкретних маркетингових показників та забезпечення високого рівня залученості працівників до виконання стратегічних завдань.

На даному етапі здійснюється розробка системи оцінювання ефективності діяльності маркетингового персоналу на основі ключових показників результативності (KPI). Для працівників сфери маркетингу такими показниками можуть виступати рівень охоплення цільової аудиторії, кількість залучених клієнтів, коефіцієнт конверсії, динаміка продажів, ефективність рекламних кампаній, рівень взаємодії з аудиторією в соціальних мережах, а також своєчасність виконання маркетингових проєктів. Використання KPI дозволяє забезпечити прозорість оцінювання праці, об'єктивність розподілу преміальних виплат та підвищення персональної відповідальності працівників за результати своєї діяльності.

Особливого значення набуває впровадження гнучких систем матеріальної мотивації, які враховують специфіку дистанційної праці. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше поєднують фіксовану частину заробітної плати із системою бонусів та премій, розмір яких залежить від досягнення індивідуальних і командних показників ефективності. Такий підхід стимулює маркетингологів до підвищення продуктивності праці, активного використання цифрових інструментів просування та швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Крім матеріального стимулювання, важливу роль відіграють нематеріальні інструменти мотивації: можливість професійного розвитку, участь у тренінгах, гнучкий графік роботи, підтримка психологічного комфорту та формування сприятливого корпоративного середовища.

В умовах дистанційної роботи підприємства також впроваджують нові механізми контролю виконання завдань та координації діяльності маркетингових команд. Для цього використовуються цифрові платформи управління проєктами, CRM-системи, сервіси аналітики та корпоративні комунікаційні платформи, які дозволяють здійснювати моніторинг виконання завдань у режимі реального часу, оцінювати ефективність роботи працівників та оперативно коригувати маркетингові стратегії. Особливу увагу приділяють забезпеченню балансу між контролем і довірою до персоналу, оскільки надмірний контроль може негативно впливати на мотивацію та психологічний стан працівників.

Важливим напрямом даного етапу є нормативно-правове забезпечення дистанційної праці та дотримання вимог трудового законодавства України. Організація дистанційної роботи маркетологів повинна відповідати положенням Кодексу законів про працю України, Закону України щодо регулювання дистанційної та надомної роботи, внутрішнім положенням підприємства та колективним договорам. У процесі адаптації системи оплати праці особлива увага приділяється офіційному оформленню трудових відносин, визначенню режиму робочого часу, порядку нарахування заробітної плати, компенсації витрат працівників на використання власного обладнання та інтернет-зв'язку, а також забезпеченню соціальних гарантій працівникам.

Крім того, релоковані підприємства повинні враховувати специфіку роботи маркетингового персоналу в умовах воєнного стану, що передбачає необхідність гнучкого реагування на зміни економічної ситуації, психологічне навантаження та ризики професійного вигорання. Саме тому ефективна система мотивації та оплати праці повинна поєднувати економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти управління персоналом, спрямовані на підтримання стабільної роботи маркетингових команд і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації та релокації бізнесу.

Етап 7. Моніторинг ефективності організації дистанційної роботи та її оптимізація. На завершальному етапі здійснюється постійний контроль результативності маркетингової діяльності, аналіз ефективності цифрових каналів комунікації, продуктивності персоналу та рівня взаємодії з клієнтами. За результатами моніторингу підприємство коригує організаційні процеси, цифрові інструменти та маркетингові стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Моніторинг внутрішніх ресурсів підприємства у контексті підготовки до масштабного переходу на дистанційну роботу має бути системним, багатошаровим та практикоорієнтованим. Це передбачає проведення комплексної оцінки цифрових компетентностей персоналу, гнучкості та

адаптивності бізнес-процесів, наявності й стану технічних засобів, а також організаційної (правової й психологічної) готовності співробітників працювати віддалено [48; 9, с.100].

Моніторинг ефективності організації дистанційної роботи - це поєднання кількісних і якісних інструментів, які дозволяють виміряти рівень ефективності впровадженої організаційної структури. Аналіз наукової літератури дозволив виокремити показники кількісні показники KPI, які дозволяють виміряти продуктивність і якість виконання завдань [33]:

відсоток задач, завершених у строк;

середній час реакції на клієнтський запит;

показник утримання клієнтів / NPS;

індекс цифрової прийнятності – частка співробітників, які регулярно використовують корпоративні цифрові інструменти).

До якісних показників KPI відносяться:

опитування працівників (шкали мотивації, рівня стресу, сприйняття безпеки та довіри до технологій);

глибинні інтерв'ю, що дають змогу виявити психологічні бар'єри (страх перед новими інструментами, втрату соціальної підтримки в колективі тощо).

Для побудови KPI та інтерпретації результатів корисно опиратися на сучасні методики управління продуктивністю в віддалених командах та приклади адаптації показників у постпандемічний період [36].

Оцінка ефективності організаційного забезпечення дистанційної роботи узагальнено представлена у табл. 3.2.

Моделювання бізнес-процесів під час моніторингу має наочно відобразити ті процеси, які відбуваються на підприємстві в період організації дістанційної роботи в сфері маркетингу при релокайфї.

Для цього доцільно використовувати наступні інструменти візуалізації:

візуальні карти процесів, визначаються критичні точки комунікації та передачі даних, і тестуються варіанти роботи з інструментами типу Asana або Trello для координації задач і прозорого відстеження результату, BI-інструменти,

які дозволяють об'єднати дані з різних джерел у реальному часі й настроювані звіти, Google Trends, які використовуються як допоміжний сигнал для маркетингу і прогнозування навантаження на віддалені служби підтримки й продажів [39, с. 676].

імітаційні сценарії (наприклад, «обробка 100 клієнтських запитів за добу при частково віддаленому складі команди») допомагають виявити вузькі місця в інфраструктурі та потреби в додатковому обладнанні або сервісах та чітко виявити дефіцит апаратного забезпечення, нестачу захищених каналів зв'язку, а також потребу в специфічних навчальних програмах для швидкої адаптації співробітників [37].

Таблиця 3.2

### Оцінка ефективності організаційного забезпечення дистанційної роботи

Аспект оцінки	Короткий зміст
КРІ та метрики	Контроль виконання завдань, швидкості реакції, конверсії, eNPS і залученості персоналу
Аналітика	ВІ-дашборди (Power BI), дані CRM та аналіз трендів попиту
Аудит і корекція	Регулярні перевірки, аналіз причин відхилень, оновлення стратегій
Релоковані підприємства	Виявлення технічних і організаційних прогалин, оптимізація процесів
Результат	Підвищення резилієнтності та стійкості маркетингової діяльності

Джерело: складено автором на основі [33; 39; 43; 18]

Результатом моніторингу ефективності організації дистанційної роботи кількісно-якісне визначення наступних параметрів, а саме:

наявність інструментів збору даних про клієнтів (Single Customer View);  
рівень автоматизації робочого процесу обробки запитів і передачі інформації між каналами;

наявність аналітичних маркетингових інструментів для прийняття рішень.

На рис. 3.10 наведено методичні рекомендації щодо проведення моніторингу організації дистанційної роботи в сфері маркетингу на релокованому підприємстві.

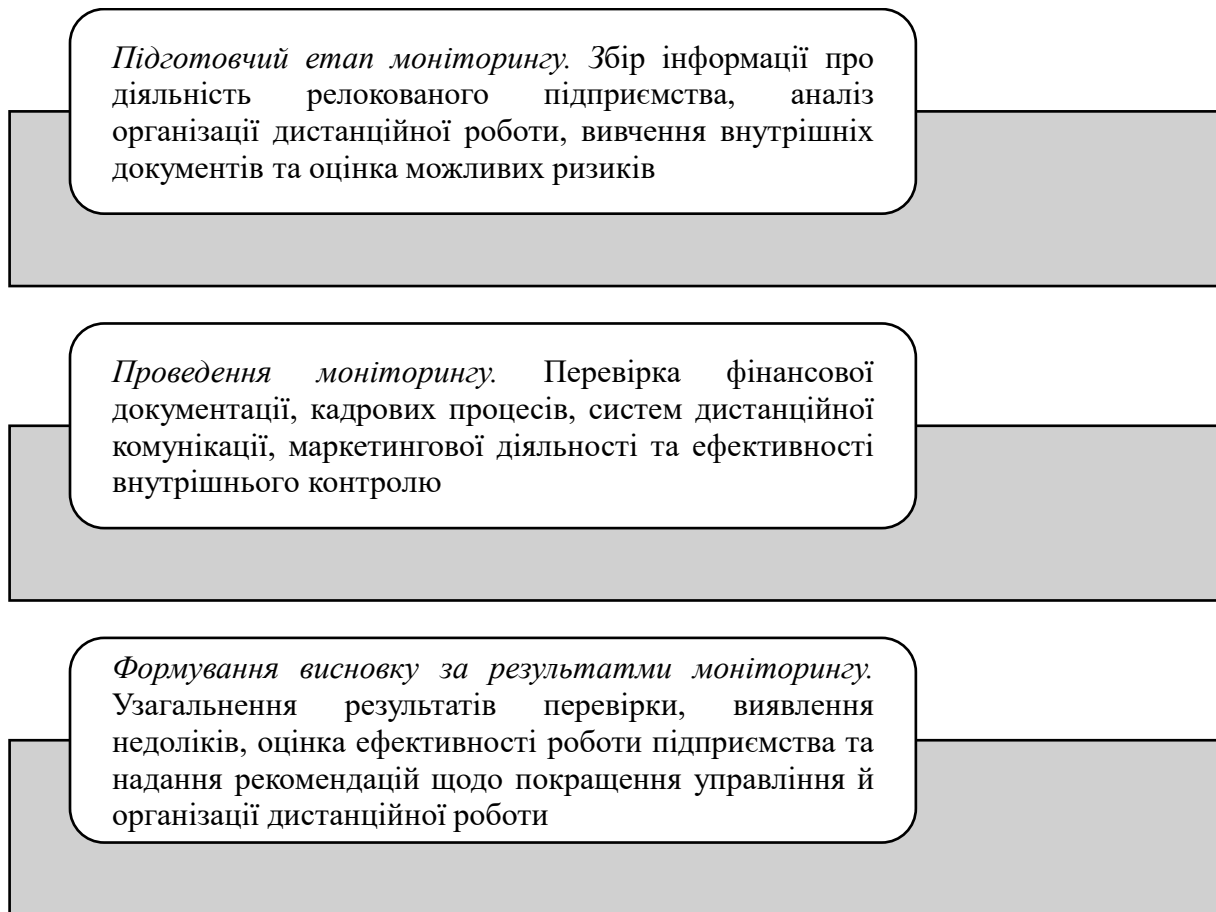


Рис. 3.10. Методичні рекомендації щодо проведення моніторингу організації дистанційної роботи в сфері маркетингу на релоковному підприємстві

Джерело: складено автором на основі [37]

Процес моніторингу повинен бути регулярним (щоквартальні або після завершення великої кампанії), ретроспективним за командами, включати аналіз першопричин (root-cause analysis) для системних проблем та циклічне коригування стратегії з ціллю підвищення резилієнтності. Практичні елементи цього процесу це перевірка якості даних у CRM, аудит процесів обробки запитів (SLA, ескалація), опитування настроїв і рівня стресу персоналу, тестування резервних каналів зв'язку та відпрацювання сценаріїв перерозподілу навантаження; на основі результатів формуються короткострокові «швидкі» заходи (hot fixes) та середньострокові інвестиції (навчання, оновлення обладнання, автоматизація). За висновками закордонних практиків - підтримка

дистанційної роботи з боку керівництва й регулярна переоцінка політики впливають на ефективність організації дистанційної роботи в сфері маркетингу на релактованому підприємстві [43].

Роблячи акцент на релокації доцільно приділяти увагу наступним показникам [18]:

ідентифікація фізичних і цифрових дефіцитів (відсутність VPN/SD-WAN, слабка пропускна здатність ліній, нестача робочих місць або захищеного обладнання);

оцінка логістичних ризиків і часу відновлення сервісів;

аналіз психологічних бар'єрів і рівня організаційної довіри.

Проведене дослідження засвідчило, що організація дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств є комплексним багаторівневим процесом, який поєднує діагностику зовнішнього середовища, аудит внутрішніх ресурсів, реорганізацію маркетингової структури, впровадження цифрових інструментів, оцінку ефективності та коригування управлінських рішень. У сучасних кризових умовах дистанційна робота трансформується з допоміжного інструменту в стратегічний чинник забезпечення безперервності бізнес-процесів, збереження людського капіталу та підвищення резилієнтності підприємств.

Ефективність дистанційної роботи релокованих підприємств значною мірою залежить від системного підходу до оцінювання цифрових компетентностей персоналу, адаптивності бізнес-процесів, рівня автоматизації та готовності до омніканального маркетингу. Використання інтегрованих CRM-систем, BI-інструментів, стандартизованих KPI та SOP дозволяє зменшити управлінську невизначеність, підвищити прозорість процесів і забезпечити масштабованість діяльності в умовах просторової дезінтеграції команд.

Отже, для релокованих підприємств особливого значення має поєднання технологічних рішень із організаційними та соціально-психологічними заходами, зокрема підтримкою внутрішніх комунікацій, навчанням персоналу та адаптацією корпоративної культури до нових умов функціонування. Регулярна

оцінка ефективності дистанційної роботи на основі кількісно-якісних показників і подальше коригування управлінських рішень формують основу для довгострокової стійкості маркетингової діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств у пострелокаційному періоді.

### Висновки до розділу 3

1. Дистанційна робота релокованих підприємств у платформенній економіці постає не тимчасовим компромісом, а структурно вмотивованою стратегією з виразними перевагами у продуктивності, швидкості адаптації та доступі до ринкових можливостей. Запропонована інформаційна організаційна модель забезпечує необхідну узгодженість між рівнями, перетворюючи концептуальні принципи на операційні практики і створюючи умови для масштабованого, інтегрованого та резилієнтного функціонування. Її практична імплементація вимагає чітко визначеного інструментарію - від платформ координації та управління даними до засобів автоматизації, аналітики й забезпечення комплаєнсу.

2. Ефективна дистанційна маркетингова діяльність релокованого підприємства потребує системного врахування чинників зовнішнього середовища, зокрема цифрової інфраструктури, ринкового та соціокультурного контексту. Омніканальний підхід забезпечує узгодженість комунікацій і цілісність клієнтського досвіду, однак його реалізація залежить також від внутрішніх організаційних можливостей підприємства.

3. Методичне забезпечення дистанційної роботи релокованих підприємств є комплексним процесом, який охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, реорганізацію маркетингової діяльності, цифровізацію та оцінку ефективності управлінських рішень. У кризових умовах дистанційна робота набуває стратегічного значення для забезпечення

безперервності бізнесу та підвищення його стійкості. Ефективність такої роботи визначається рівнем цифрових компетентностей, адаптивністю процесів, автоматизацією та готовністю до омніканального маркетингу, а поєднання технологічних і організаційних заходів створює основу для довгострокової конкурентоспроможності релокованих підприємств.

4. Організація дистанційної роботи в сфері маркетингу на релокованих підприємствах повинна базуватися на інтеграції цифрових платформ, омніканальних комунікацій та адаптивних управлінських підходів, що забезпечують безперервність маркетингових процесів і підтримку взаємодії з цільовими аудиторіями в умовах просторової дезінтеграції.

5. Визначено, що ефективність дистанційної маркетингової діяльності значною мірою залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури, організаційної готовності персоналу, наявності стандартизованих процедур управління та впровадження систем інформаційної й кібербезпеки, які забезпечують захист даних і стабільність функціонування підприємства.

6. Доведено, що застосування омніканального підходу створює умови для формування цілісної системи комунікації з клієнтами, забезпечує персоналізацію маркетингових повідомлень, синхронізацію каналів взаємодії та підвищення адаптивності релокованого підприємства до нових ринкових і соціокультурних умов.

7. Обґрунтовано, що методичне забезпечення організації дистанційної роботи в сфері маркетингу має ґрунтуватися на системному моніторингу результативності, оцінюванні KPI, аналізі ефективності бізнес-процесів та постійному коригуванні управлінських рішень, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стійкості та інноваційності релокованих підприємств.

8. Нові наукові результати опубліковані у роботах [1, 2, 3].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Боденко А. І. Особливості використання інструментарію організації дистанційної роботи в сфері маркетингу на релокованих підприємствах в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2 (31). С. 199-210. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/353510/340074>.
2. Боденко А. І. Формування організаційної моделі дистанційної роботи релокованих підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2. № 9. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-52S](https://doi.org/10.60022/2(9)-52S).
3. Боденко А.І. Формування каналів комунікації релокованих підприємств. *The VII International scientific and practical conference «Present and future: priority areas of research in scientific and educational activities»*, (February 17-19), 2025, Prague, Czech Republic. 225 p P.37-40.
4. Грیشнова О. А., Супрун К. В. Ефективне управління дистанційною роботою в умовах сучасних викликів. *Теоретичні та прикладні проблеми економіки*. 2022. Вип. 44. С. 34–42.
5. Крамаренко С.О. Організація маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 78–82.
6. Кузьмін О. Є., Гуменюк О. В. Організаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 60. С. 112–119.
7. Омніканальний маркетинг: стратегія для сучасного бізнесу. URL: <https://novatalks.com.ua/ua/blog/omnichannel-marketing-a-strategy-for-modern-business/> (дата звернення: 23.02.2026).
8. Організаційні структури маркетингу. URL: <https://surl.li/erzhrh> (дата звернення: 23.02.2026).
9. Руденко В. О., Другова О. С., Бріль М. С. Діджитал-компетентність персоналу як фактор цифрової ефективності підприємства. *Трансформаційна*

*економіка*. 2025. № 2 (11). С. 100–106. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-16> (дата звернення: 29.12.2025).

10. Шпак Н. О., Грабович І. В., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Наукові записки Львівської політехніки*. 2022. № 2201. С. 145–158.

11. 12 Best Marketing Analytics Platforms for 2026 [According to Real Users]. URL: <https://www.hockeystack.com/blog-posts/best-marketing-analytics-platforms> (date of access: 23.02.2026).

12. 13 best Slack alternatives to boost team communication. URL: <https://www.zoom.com/en/blog/slack-alternatives/> (date of access: 23.02.2026).

13. An integrated framework of remote work from organizational adoption to employee outcomes: A systematic literature review / T. Ferdous et al. *International Journal of Management Reviews*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1111/ijmr.70002> (date of access: 23.02.2026).

14. Best AI Tools For Digital Marketing (2026 Picks + Comparison). URL: <https://www.therankmasters.com/insights/strategy/best-ai-tools-for-digital-marketing> (date of access: 23.02.2026).

15. Best project management software and tools. URL: <https://asana.com/resources/best-project-management-software> (date of access: 23.02.2026).

16. Best Team Collaboration Tools for Productivity in 2026. URL: <https://slack.com/blog/collaboration/best-collaboration-tools> (date of access: 23.02.2026).

17. Bloom N., Han R., Liang J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2> (date of access: 23.02.2026).

18. Chmil H., Koniukhov V. Resilient marketing activity audit for trading enterprises based on digitalization. *Black Sea Economic Studies*. 2024. №. 85. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.85-16> (date of access: 29.12.2025).

19. Cybersecurity and Data Protection Considerations for Remote Workers. URL: <https://identitymanagementinstitute.org/cyber-and-data-security-considerations-for-remote-workers/> (date of access: 23.02.2026).
20. Data Governance. URL: <https://modusx.digital/uk-ua/services/data-management-ai/data-governance> (дата звернення: 23.02.2026).
21. Displacement, integration, and return: What remote work possibilities for Ukrainians? URL: <https://www.icmpd.org/blog/2023/displacement-integration-and-return-what-remote-work-possibilities-for-ukrainians> (date of access: 23.02.2026).
22. Effective Remote Working for Marketers Best Practice Guide. URL: <https://econsultancy.com/reports/effective-remote-working-for-marketers-best-practice-guide/> (date of access: 29.12.2025).
23. Frigg R., Hartmann S. Models in Science (2nd edition). The Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2021. URL: <https://philpapers.org/rec/FRIMIS> (date of access: 23.02.2026).
24. Grego M., Magnani G., Denicolai S. Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 171. P. 114359. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114359> (date of access: 29.12.2025).
25. Grigoriadou V., Coutelieris F. Towards a Categorization of Scientific Models. *Logos & Episteme*. 2024. Vol. 15, no. 4. P. 425–444. URL: <https://doi.org/10.5840/logos-episteme202415433> (date of access: 23.02.2026).
26. Hokmabadi H., Rezvani S. M. H. S., de Matos C. A. Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities—A Systematic Review. *Systems*. 2024. Vol. 12, no. 6. P. 220. URL: <https://doi.org/10.3390/systems12060220> (date of access: 29.12.2025).
27. How Digital Nomads are Changing Relocation Trends in 2025: Professional Relocation Tips, Tricks and Advice. URL: <https://almamoving.com/blog/digital-nomads-relocation-trends-2025/> (date of access: 29.12.2025).

28. How Global Tech Companies Support Ukrainians During War. URL: <https://redwerk.com/blog/how-global-tech-companies-support-ukrainians-during-war/> (date of access: 23.02.2026).
29. How to Create an Effective SOP with RACI and SLA. URL: [https://www.linkedin.com/posts/shameer-riyas-khan-thottungal-4801944a\\_sop-raci-slamanagement-activity-7382993356978569216-ag7M](https://www.linkedin.com/posts/shameer-riyas-khan-thottungal-4801944a_sop-raci-slamanagement-activity-7382993356978569216-ag7M) (date of access: 23.02.2026).
30. HubSpot Introduces a More Customizable, More Connected, More Customer-Centric CRM Platform at INBOUND 2021. URL: [https://www.hubspot.com/company-news/hubspot-introduces-a-more-customizable-more-connected-more-customer-centric-crm-platform-at-inbound-2021?utm\\_source](https://www.hubspot.com/company-news/hubspot-introduces-a-more-customizable-more-connected-more-customer-centric-crm-platform-at-inbound-2021?utm_source) (date of access: 29.12.2025).
31. Insights and trends from 6,000 marketers and over 2 trillion outbound marketing communications. URL: [https://contenttree.azurewebsites.net/reports/insights-and-trends-from-6000-marketers-and-over-2-trillion-outbound-marketing-communications\\_414786](https://contenttree.azurewebsites.net/reports/insights-and-trends-from-6000-marketers-and-over-2-trillion-outbound-marketing-communications_414786) (date of access: 29.12.2025).
32. Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review / B. Ferrara et al. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19, no. 19. P. 12373. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373> (date of access: 23.02.2026).
33. Jendyose B. Managing Productivity in Remote Work: Measurement, Approaches, and Obstacles. *Research Invention Journal of Current Research in Humanities and Social Sciences*. 2024. URL: [https://www.researchgate.net/publication/381254965\\_Managing\\_Productivity\\_in\\_Remote\\_Work\\_Measurement\\_Approaches\\_and\\_Obstacles](https://www.researchgate.net/publication/381254965_Managing_Productivity_in_Remote_Work_Measurement_Approaches_and_Obstacles) (date of access: 29.12.2025).
34. Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*. 2016. Vol. 32, no. 3. URL: [https://www.researchgate.net/publication/309483265\\_The\\_Rise\\_of\\_the\\_Platform\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/309483265_The_Rise_of_the_Platform_Economy).

35. Kowalski T. Geoffrey G. Parker, Marshall W. van Alstyne, Sangeet Paul Choudhary Platform revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. *Studia Medioznawcze*. 2020. Vol. 1. P. 139–144. URL: <https://doi.org/10.33077/uw.24511617.ms.2017.68.418> (date of access: 23.02.2026).
36. KPIs for Managing the Performance of Remote Teams: Practical Examples. URL: [https://bscdesigner.com/remote-employees.htm?utm\\_source](https://bscdesigner.com/remote-employees.htm?utm_source) (дата звернення: 29.12.2025).
37. Kudinska I., Sandul G. Telework in Ukraine. *International Lawyers Assisting Workers Network*. URL: <https://www.ilawnetwork.com/wp-content/uploads/2022/12/Final-Telework-in-Ukraine.pdf> (date of access: 29.12.2025).
38. Leonardi P. M., Parker S. H., Shen R. How Remote Work Changes the World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 11, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852> (date of access: 23.02.2026).
39. Leveraging Power BI for Enhanced Data Visualization and Business Intelligence / Krishna Kishor Tirupati et al. *Universal Research Reports*. 2024. Vol. 10, no. 2. P. 676–711. URL: <https://doi.org/10.36676/urr.v10.i2.1375> (date of access: 29.12.2025).
40. Maity R., Lee K. L. The impact of remote and hybrid work models on small and Medium-sized enterprises productivity: a systematic literature review. *SN Business & Economics*. 2025. Vol. 5, no. 10. URL: <https://doi.org/10.1007/s43546-025-00931-7> (date of access: 23.02.2026).
41. Mirzabeiki V., Saghiri S. S. Omni-channel integration: the matter of information and digital technology. *International Journal of Operations & Production Management*. 2021. Vol. 41, no. 11. URL: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2021-0262> (date of access: 29.12.2025).
42. Ngwira V. A., Soko Y. M. The evolving landscape of remote work. A critical review of challenges and emerging trends in remote work. *Management of*

*Sustainable Development*. 2024. Vol. 16, no. 2. P. 89–98.  
URL: <https://doi.org/10.54989/msd-2024-0018> (date of access: 23.02.2026).

43. Pokojski Z., Kister A., Lipowski M. Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective—What's Next?. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 7. P. 4220.  
URL: <https://doi.org/10.3390/su14074220> (date of access: 29.12.2025).

44. Remote but Aligned: 9 Project Management Tools for Remote Teams.  
URL: <https://www.workbetternow.com/blog/remote-but-aligned-9-project-management-tools-for-remote-teams> (date of access: 23.02.2026).

45. Remote work and moving trends. URL: <https://moversdev.com/remote-work-and-moving-trends/> (date of access: 29.12.2025).

46. Remote Work and the Impact on Employee Relocation and Corporate Strategies. URL: <https://adleorelo.com/blog/the-impact-of-remote-work-on-employee-relocation-and-corporate-strategies/> (date of access: 29.12.2025).

47. Remote Work Statistics and Trends for 2025. URL: <https://www.roberthalf.com/us/en/insights/research/remote-work-statistics-and-trends> (date of access: 29.12.2025).

48. Remote Work Strategy Guide: Best Practices for 2025 Success. URL: <https://www.interactive-cv.com/en/blog/remote-work-strategy> (date of access: 29.12.2025).

49. Remote Work Trends That Matter in 2025: A Talent Strategy Perspective. URL: <https://www.jobspikr.com/blog/remote-work-trends-2025/> (date of access: 29.12.2025).

50. Ribeiro J., da Silva F. P., Vieira P. R. Remote workers' well-being: Are innovative organizations really concerned? A bibliometrics analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9, no. 4. P. 100595.  
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100595> (date of access: 23.02.2026).

51. Saha S. The Strategic Role of Standard Operating Procedures in Ensuring Data Quality and Compliance in Clinical Data Management. *Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies*. 2025. Vol. 5, no. 10. P. 531–540.

URL: <https://doi.org/10.47760/cognizance.2025.v05i10.050> (date of access: 29.12.2025).

52. Srnicek N. Platform Capitalism. *Polity Press*, 2016. 120 p.

53. Taton K. 7 Must-Have Communication Apps for Remote Teams. URL: <https://somewhere.com/post/must-have-communication-apps-for-remote-teams> (date of access: 23.02.2026).

54. Tawalbeh J. Remote and Hybrid Work Models: Enhancing Employee Engagement and Redefining Performance Management in a New Era. *Journal of Posthumanism*. 2025. Vol. 5, no. 3. URL: <https://doi.org/10.63332/joph.v5i3.715> (date of access: 23.02.2026).

55. The new normal of remote work: exploring individual and organizational factors affecting work-related outcomes and well-being in academia / V. Capone et al. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1340094> (date of access: 23.02.2026).

56. The rise of remote work: challenges and opportunities for businesses. URL: <https://lponline.sas.upenn.edu/features/rise-remote-work-challenges-and-opportunities-businesses> (date of access: 29.12.2025).

57. Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view / A. Mäkikangas et al. *Work & Stress*. 2022. P. 1–25. URL: <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777> (date of access: 23.02.2026).

58. Yakovenko Y. Y., Grishko N., Maslak O. Тенденції інноваційного управління поведженням з ТПВ в умовах інтеграції у міжнародний економічний простір. *Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів: тези доповідей Економічного науково-практичного форуму*. Хмельницький, 2022. С. 122–124.

59. Zub M. Infrastructure of distance work in conditions of coronacrisis. *Herald of khmelnytskyi national university*. 2021. Vol. 300, no. 6 Part 2. P. 245–250. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-40> (date of access: 23.02.2026).

## ВИСНОВКИ

1. Уточнена сутність дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств як форми організації праці, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, забезпечує безперервність бізнес-процесів, підтримку маркетингових комунікацій та адаптацію підприємства до нових умов функціонування. В роботі визначені основні соціально-економічні, технологічні та організаційні чинники поширення дистанційної роботи, які визначають особливості цифровізації економіки та воєнної нестабільності. Це дозволяє системно підходити до прийняття управлінських рішень під час організації дистанційної роботи та розробки внутрішніх регламентів у релокованих підприємствах.

2. Удосконалений теоретико-методичний підхід до розширення каналів комунікації релокованих підприємств, який ґрунтується на омніканальному підході, дозволяє враховувати культурно-географічні особливості регіонів до яких були переміщені підприємства. Ці регіони мають відмінні нормативно-правові умови, які створюються місцевими органами влади з метою кращої адаптації релокованих підприємств в нових умовах господарювання. Застосований ТАМ-аналіз для оцінювання дієвості цифрової взаємодії підприємства зі споживачами. Це дозволяє сформуванню ефективну систему маркетингових комунікацій, підвищити рівень лояльності клієнтів і забезпечити стабільність ринкових позицій підприємств у процесі релокації.

3. Удосконалене аналітичне забезпечення ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств шляхом використання експертного аналізу факторів зовнішнього середовища та оцінювання ризиків цифрової взаємодії дало змогу систематизувати загрози інформаційної, організаційної та комунікаційної безпеки в умовах просторової дезінтеграції бізнес-процесів.

4. Класифікація релокованих підприємств за ознаками часу релокації, масштабу переміщення, кількості персоналу, цілей переміщення та

територіальної локалізації являє собою ефективний інструмент виокремлення груп підприємств, які мають спільні ознаки. Запропонований підхід дозволив визначити специфіку організації дистанційної роботи для різних типів релокованих підприємств та висвітлити особливості їх адаптації до нових умов функціонування. Використання запропонованої класифікації є ефективним для розробки диференційованих управлінських рішень та програм підтримки релокованого бізнесу.

5. Визначення особливостей взаємодії релокованих підприємств зі споживачами включає матрицю з елементами «мета – об'єкти – процеси – стани – впливи» та забезпечує системне управління маркетинговими комунікаціями в дистанційному середовищі, а також дозволяє підвищити ефективність клієнтської взаємодії, персоналізацію маркетингових повідомлень та сформувані довгострокові конкурентні переваги підприємства.

6. Запропонована організаційна модель дистанційної роботи релокованих підприємств на основі інтегрованого фреймворку НТОС (Human – Technology – Organization – Culture) поєднує людську, технологічну, організаційну та соціокультурну компоненти управління. На відміну від існуючих алгоритмів організації діяльності, запропонований підхід враховує кризові умови функціонування, цифрову трансформацію та необхідність адаптації до дистанційного формату взаємодії. Це дає можливість підвищення продуктивності праці, координації діяльності команд і забезпечення стабільності бізнес-процесів.

7. Методичне забезпечення організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств передбачає використання CRM-систем, BI-інструментів, KPI, SOP та цифрових платформ управління комунікаціями. Встановлено, що системне оцінювання ефективності дистанційної роботи сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зниженню операційних ризиків та забезпеченню масштабованості діяльності підприємств. Практичне значення результату полягає у можливості використання запропонованого інструментарію для оптимізації маркетингової діяльності та підвищення конкурентоспроможності релокованих підприємств.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Спільні та відмінні риси надомної і дистанційної роботи

Таблиця А.1

## Спільні та відмінні риси надомної і дистанційної роботи

Критерій	Спільне	Відмінне
Нормативне закріплення	Обидві форми визначені у КЗпП	Надомна робота – ст. 60 КЗпП; Дистанційна робота – ст. 60 <sup>2</sup> КЗпП
Місце виконання роботи	Виконання обов'язків поза межами офісних або виробничих приміщень роботодавця	Надомна робота – здебільшого у власному помешканні чи іншому приміщенні, визначеному працівником. Дистанційна робота – у будь-якому місці, яке працівник обирає самостійно (без прив'язки до дому)
Використання технологій	У обох випадках допускається використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій	Надомна робота – традиційно пов'язана з виконанням завдань у домашніх умовах, часто без складних цифрових інструментів; дистанційна робота – обов'язково передбачає застосування ІКТ для організації процесу та комунікації
Робоче місце	Працівник самостійно визначає робоче місце	Надомна робота – робоче місце має бути обладнане зонами, інструментами та засобами для виробництва чи надання послуг; дистанційна робота – робоче місце обирається довільно, головне – наявність технічних засобів і доступу до ІКТ
Відповідальність за умови праці	Працівник відповідає за створення безпечних умов праці у визначеному ним місці.	Дистанційна робота – відповідальність за належний технічний стан обладнання покладається на роботодавця; надомна робота – безпечність організовується працівником у власному помешканні
Інструктаж та охорона праці	В обох випадках роботодавець проводить інструктаж з охорони праці та техніки безпеки (можливе дистанційне навчання через відеозв'язок)	Надомна робота – інструктаж проводиться в повному обсязі; дистанційна робота – інструктаж може бути обмеженим, лише щодо обладнання, яке надає або рекомендує роботодавець
Обов'язки роботодавця	Забезпечення працівників обладнанням, інструментами, ресурсами, організація інструктажу	Дистанційна робота – роботодавець додатково має забезпечити програмно-технічні засоби, захист інформації та «право на відключення»; надомна робота – роботодавець контролює наявність обладнання й інструментів для виробництва продукції/послуг

Продовження додатку А  
Продовження таблиці А.1

Критерій	Спільне	Відмінне
Матеріальна відповідальність	У обох випадках актуальним є питання відшкодування шкоди за знищення чи пошкодження обладнання	Пропонується внести до ст. 134 КЗпП окрему підставу для матеріальної відповідальності працівників саме у випадках надомної й дистанційної роботи
Вимоги до працівника	Працівник має дотримуватися трудового договору та виконувати обов'язки	Надомна робота – доступна лише для осіб, які мають або можуть швидко набути практичні навички; дистанційна робота – може виконуватися навіть тими, хто не має спеціальних навичок, головне – використання ІКТ
Робочий час	Тривалість робочого часу регулюється ст. 50 і 51 КЗпП (норма і скорочений час)	Дистанційна робота – передбачає «період відключення» (час, коли працівник має право не підтримувати зв'язок із роботодавцем)

Джерело: складено автором на основі [12]

## Додаток Б

Первинний перелік показників щодо ідентифікації загроз організації  
дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств

Таблиця Б.1

**Первинний перелік показників щодо ідентифікації загроз організації  
дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств**

Назва показника	Варналії З. С.	Кузнєцова А. Я.	Краєвська А.С. та інші.	Башлай, С., Яремко, І.	Шостак Л. та інші	Ливч Д.	Небилиця О.	Кундєєва Г., Мартинюк Л.	Мережко, В., & Іванченко, Г.	Когут Ю.І.	Олифіренко Ю. та інші
Кількість суб'єктів господарювання	+	+							+		
Кількість релокацій	+	+					+	+	+		+
Відсоток домогосподарств або населення, що має доступ до мережі							+	+			+
Середня швидкість інтернет-з'єднання (Мбіт/с) у регіоні				+							
Індекс споживчих цін (CPI) на цифрові послуги та рекламу					+		+	+	+		+
Кількість годин відключень електроенергії у прифронтових / Схід-них регіонах України				+				+	+		+
Кількість годин відключень електроенергії у центральних регіонах України				+				+	+		+
Кількість годин відключень електроенергії у західних регіонах України				+				+	+		+
Рівень міграції кваліфікованих кадрів (маркетологів)					+		+	+	+		+
Вартість залучення клієнта (CAC) у цифрових каналах					+						
Індекс залученості персоналу (eNPS) при віддаленій роботі:					+						

Продовження додатку Б  
Продовження таблиці Б.1

Назва показника	Варналії З. С.	Кузнецова А. Я.	Краєвська А.С. та інші.	Башлай, С., Яремко, І.	Шостак Л. та інші	Ливч Д.	Небилиця О.	Кундєєва Г., Мартинюк Л.	Мережко, В., & Іванченко, Г.	Когут Ю.І.	Олифіренко Ю. та інші
Кількість зареєстрованих кіберінцидентів у державному секторі та бізнесі										+	+
Індекс ділової активності (PMI) у сфері послуг	+	+			+		+		+		+
Частка фахівців, що працюють з-за кордону (%)			+								
Чисельність населення працездатного віку, млн. осіб			+			+		+			
Частка використання VPN та двофакторної автентифікації (2FA) у компанії (%)							+				
Кількість фішингових атак на корпоративну пошту										+	
Індекс споживчих настроїв			+								
Обсяг роздрібного товарообігу	+	+									
Рівень безробіття						+					
Частка тривалості повітряних тривог у прифронтових регіонах України							+	+	+		
Частка тривалості повітряних тривог у центральних регіонах України							+	+	+		
Частка тривалості повітряних тривог у західних регіонах України							+	+	+		
Середній час реакції на запит клієнта					+			+			
Вартість залучення ліда (CPL)							+				
Life Time Value клієнтів			+				+				
Частка автоматизованих маркетингових процесів				+	+			+			+

## Додаток В

Вхідна інформація для побудови кореляційної матриці та багатofакторної регресійної моделі

Таблиця В.1

### Масив незалежних змінних

	У	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	X15
	Частка автоматизованих маркетингових процесів	Кількість релокацій	Кількість суб'єктів господарювання	Відсоток домогосподарств або населення, що має доступ до мережі	Індекс споживчих цін (CPI) на цифрові послуги та рекламу	Рівень міграції кваліфікованих кадрів (маркетологів)	Кількість зареєстрованих кіберцидентів у державному секторі та бізнесі	Індекс ділової активності (PMI) у сфері послуг	Чисельність населення працездатного віку, млн. осіб	Частка тривалості повітряних тривог у прифронтових / Східних регіонах України	Частка тривалості повітряних тривог у центральних регіонах України	Частка тривалості повітряних тривог у західних регіонах України	Частка тривалості повітряних тривог у південних регіонах України	Кількість годин відключень електроенергії у прифронтових / Східних регіонах України, год/міс	Кількість годин відключень електроенергії у центральних регіонах України, год/міс	Кількість годин відключень електроенергії у західних регіонах України, год/міс
1 квартал 2021	15	2300	1950	72	100	2	120	48,2	17,2	0	0	0	0	0	0	0
2 квартал 2021	15	2550	1972	73	102	3	145	50,5	17,1	0	0	0	0	0	0	0
3 квартал 2021	15	2480	1995	75	103	2	160	51,2	17,1	0	0	0	0	0	0	0
4 квартал 2021	15	2600	2010	75	105	4	190	49,8	17	0	0	0	0	0	0	0
1 квартал 2022	18	5400	1850	70	108	25	850	32	16,5	6,5	4,2	2,8	7,2	120	45	12
2 квартал 2022	22	8200	1720	65	110	35	920	28,5	15,2	18,2	8,5	4,1	19,5	180	30	10
3 квартал 2022	28	4100	1780	68	112	28	780	36,4	14,8	15,4	6,8	3,2	16,8	150	25	8
4 квартал 2022	35	3200	1810	72	115	20	810	39,2	14,5	16,8	9,4	4,5	17,2	420	380	210
1 квартал 2023	42	3150	1890	78	112	15	450	42,5	14,2	14,2	5,5	2,4	15,1	310	290	150
2 квартал 2023	45	2980	1925	80	115	12	510	45	14,1	17,5	7,2	3,1	18,3	45	30	15

Продовження додатку В  
Продовження таблиці В.1

	У	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	X15
	Частка автоматизованих маркетингових процесів	Кількість релокацій	Кількість суб'єктів господарювання	Відсоток домогосподарств або населення, що має доступ до мережі	Індекс споживчих цін (CPI) на цифрові послуги та рекламу	Рівень міграції кваліфікованих кадрів (маркетологів)	Кількість зареєстрованих кіберінцидентів у державному секторі та бізнесі	Індекс ділової активності (PMI) у сфері послуг	Чисельність населення працездатного віку, млн. осіб	Частка тривалості повітряних тривог у прифронтових / Східних регіонах України	Частка тривалості повітряних тривог у центральних регіонах України	Частка тривалості повітряних тривог у західних регіонах України	Частка тривалості повітряних тривог у південних регіонах України	Кількість годин відключень електроенергії у прифронтових / Східних регіонах України, год/міс	Кількість годин відключень електроенергії у центральних регіонах України, год/міс	Кількість годин відключень електроенергії у західних регіонах України, год/міс
3 квартал 2023	48	2750	1960	82	118	10	480	47,2	14	16,1	5,8	2,2	17,4	20	15	5
4 квартал 2023	52	2203	1985	81	122	14	620	46,5	14	18,4	6,5	2,8	19,1	60	45	25
1 квартал 2024	55	2850	2020	85	125	8	580	48,8	13,9	19,2	7,1	3,5	20,5	90	70	40
2 квартал 2024	58	2710	2055	87	128	7	640	50,2	13,8	22,5	8,2	3,8	23,2	280	210	120
3 квартал 2024	62	2780	2080	89	130	6	610	51,5	13,8	21,8	7,5	3,2	22,6	340	290	180
4 квартал 2024	65	2743	2110	88	135	9	750	50,1	13,7	23,4	9,1	4,2	24,8	110	90	60
1 квартал 2025	68	3100	2145	91	138	5	690	52,4	13,6	22,1	8,4	3,9	23,5	85	75	48
2 квартал 2025	72	2950	2180	95	140	4	720	53	13,5	21,5	7,8	3,5	22,8	40	30	20

## Додаток Г

## Список опублікованих праць за темою дисертації

**У наукових виданнях України, що входять до переліку фахових видань:**

1. Боденко А. І. Особливості формування каналів комунікації релокованих підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4(40). С. 148-159. (0.79 ум.друк.арк.).

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-148-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-148-159)

URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/323172/313477>

2. Боденко А. І. Форми та інструменти організації дистанційної роботи в сфері маркетингу підприємницької діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. (0.6 ум.друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17127313>

URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/781/774>

3. Боденко А. І. Формування організаційної моделі дистанційної роботи релокованих підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2. № 9. (0.85 ум.друк.арк.)

DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-52S](https://doi.org/10.60022/2(9)-52S)

URL:

<https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/330/371>

4. Боденко А. І. Особливості використання інструментарію організації дистанційної роботи в сфері маркетингу на релокованих підприємствах в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2 (31). С. 199-210. (0.8 ум.друк.арк.)

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-199-210](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-199-210)

URL: <https://nvp.stu.cn.ua/article/view/353510/340074>

5. Гриневич Л. В., Боденко А. І. Особливості використання омніканального підходу до організації дистанційної роботи маркетингової діяльності релокованих підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2026. № 98. С.162-168 (0.9/0.45 ум.друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.98-24>

URL: <https://www.bses.in.ua/uk/archive>

### У матеріалах конференцій:

6. Боденко А. І. Проблеми в організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємства. *«Конкурентноспроможність та інновації: проблеми науки і практики»: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 24 листопада 2023 р.). С. 999-1003.

URL: <https://ndc-ipr.org/publications/?page=3>

7. Боденко А. І. Релокація підприємств: визначення особливостей. *«Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє»: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 25 жовтня 2024 р.). С. 205–208.

URL: [https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/zbirnyk-tez\\_ki\\_2024.pdf#page=206](https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/zbirnyk-tez_ki_2024.pdf#page=206)

8. Боденко А. І. Формування каналів комунікації релаксованих підприємств. *«Present and future: priority areas of research in scientific and educational activities»: the VII International scientific and practical conference* (Prague, Czech Republic February 17-19 2025). P. 37–40.

URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/12/PRESENT-AND-FUTURE-PRIORITY-AREAS-OF-RESEARCH-IN-SCIENTIFIC-AND-EDUCATIONAL-ACTIVITIES.pdf#page=38>



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17  
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРΟΥ 02071211

№ 25/86-33-95/2 від 19.12.2025

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи Боденко Андрія Івановича, на тему:  
 «Організація дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств»

У процесі написання дисертаційної роботи Боденко Андрія Івановича були отримані науково-практичні результати, що полягають в:

обґрунтуванні факторів, які впливають на організацію маркетингової діяльності релокованих підприємств, що дозволяє на основі їх системного дослідження забезпечити адаптивність та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання за рахунок інтегрування гібридних моделей просування;

розробленні маркетингового інструментарію для організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств, який базується на впровадженні омніканального підходу дозволяє забезпечити узгодженість каналів, персоналізацію взаємодії, гнучкість у реагуванні на зміни та збереження цілісності клієнтського досвіду.

Зазначені здобутки впроваджені у навчальний процес підготовки здобувачів вищої освіти у Навчально-науковому інституті менеджменту і маркетингу у 2025 - 2026 навчальному році. На другому (магістерському) рівні за спеціальністю 075 «Маркетинг» освітньої програми «Маркетинг» вони реалізуються під час проведення практичних занять за освітніми компонентами «Методологія наукових досліджень» та «Стратегічний маркетинг»; на першому (бакалаврському) рівні за спеціальністю 075 «Маркетинг» освітньої програми «Маркетинг» та спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» реалізуються в практичних та лабораторних заняттях за освітньою компонентою «Маркетинг».

Проректор з  
 навчально-методичної роботи  
 к.е.н., професор



Каріна НЕМАШКАЛО

Видана за місцем вимоги

25 вересня 2025 року

Вих. № 1

**ДОВІДКА**

Видана Боденку Андрію Івановичу,  
здобувачу на третьому рівні вищої освіти Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, автору дисертаційної роботи на тему «Організація дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств» у галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» зі спеціальності 075 «Маркетинг»

в тому, що запропонований ним організаційний підхід до адаптації релокованих підприємств на нових сегментах ринку отримав впровадження в діяльність ФОП "ШЕВЧЕНКО О.П."

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором – А. І. Боденко.

Директор ФОП "ШЕВЧЕНКО О.П."



О. П. Шевченко

УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ  
№02071211

№ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

61165, м. Харків, пр. Науки, 9-А  
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 68/2025  
від 06.10.2025 р.

Дана **БОДЕНКО АНДРІО ІВАНОВИЧУ,**

який брав участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи  
Замовник — **ТОВ «АГРІСТАР»** по темі № 333-46 «Стратегії адаптації  
маркетингових інструментів для забезпечення розвитку підприємств в  
умовах дистанційної роботи» на посаді молодшого наукового співробітника  
з 06.02.2025 року по 14.02.2025 року.

Розділ 1. Теоретичні основи використання маркетингових інструментів у  
сучасних умовах господарювання.

Державний реєстраційний номер **0124U004821**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО