

ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2025 ЧЕПУРКО А. Ю.

УДК 339.138
JEL Classification: M31; M39

Чепурко А. Ю. Інтеграція управлінських комунікацій у систему стратегічного маркетингу підприємства

Формування стратегічного підходу до управління комунікаційною діяльністю підприємства включає ідентифікацію пріоритетних засобів інформаційного впливу та визначення їхньої результативності щодо встановлення та підтримки ефективного діалогу з цільовими групами. Особливої уваги потребує раціональне структурування складових комунікаційного комплексу, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності товарної пропозиції та зміцнення споживчої прихильності до бренду. Мета даного дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні механізмів інтеграції управлінських комунікацій у систему стратегічного маркетингу підприємства з урахуванням сучасних викликів ринкового середовища. У межах досягнення поставленої мети доцільно визначити концептуальні засади формування ефективної комунікаційної політики, встановити взаємозв'язки між управлінською комунікацією та реалізацією маркетингових стратегій, а також запропонувати структуровану модель комунікаційної взаємодії в межах корпоративного управління. Інтегрована система маркетингових комунікацій розглядається як цілісна структура, яка охоплює сукупність суб'єктів, інформаційних потоків та методів передачі повідомлень, орієнтована на налагодження стабільних, ціннісно зумовлених відносин з ключовими аудиторіями в межах реалізації стратегічних маркетингових завдань. При аналізі, систематизації та узагальненні наукових думок щодо управління комунікаційною політикою підприємства у статті розкрито теоретико-методичні підходи до інтеграції управлінських комунікацій у структуру стратегічного маркетингу підприємства. Здійснено систематизацію концептуальних засад формування комунікаційної політики як інструменту досягнення маркетингових цілей. Запропоновано модель, що забезпечує цілісність комунікаційного впливу в межах маркетингової стратегії, а також адаптивність до змін інформаційного ландшафту. Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування результатів для підвищення ефективності управління взаємодією зі стейкхолдерами.

Ключові слова: стратегічний маркетинг, управлінські комунікації, інтеграційні процеси, комунікаційна політика, маркетингові стратегії, корпоративна комунікація, ринкове позиціонування, механізми реалізації, інформаційний менеджмент.

Рис.: 2. Бібл.: 13.

Чепурко Антон Юрійович – здобувач, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: ashelest1973@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7224-6515>

UDC 339.138
JEL Classification: M31; M39

Chepurko A. Y. Integration of Managerial Communications into the Strategic Marketing System of the Enterprise

The development of a strategic approach to managing the communication activities of an enterprise includes identifying priority means of information influence and assessing their effectiveness in establishing and maintaining an efficient dialogue with target groups. Special attention is required for the rational structuring of the components of the communication complex, which ensures an increase in the competitiveness of the product offering and strengthens consumer loyalty to the brand. The aim of the present study is to theoretically substantiate and practically examine the mechanisms of integrating managerial communications into the strategic marketing system of the enterprise, considering the current challenges of the market environment. In the context of achieving the set aim, it is advisable to define the conceptual foundations for effective communication policy formulation, establish the interconnections between management communication and the implementation of marketing strategies, and propose a structured model of communication interaction within corporate governance. An integrated marketing communication system is viewed as a cohesive structure that includes a set of entities, information flows, and methods of message transmission, aimed at establishing stable, value-driven relationships with key audiences in executing strategic marketing objectives. The article reveals theoretical and methodological approaches to the integration of management communications into the structure of a company's strategic marketing through the analysis, systematization, and generalization of scientific opinions on managing the company's communication policy. The conceptual foundations for forming a communication policy as a tool for achieving marketing objectives have been systematized. A model has been proposed that ensures the integrity of communication impact within the marketing strategy, as well as adaptability to changes in the information landscape. The practical significance of the research lies in the potential application of the results to enhance the efficiency of management of interaction with stakeholders.

Keywords: strategic marketing, management communications, integration processes, communication policy, marketing strategies, corporate communication, market positioning, implementation mechanisms, information management.

Fig.: 2. Bibl.: 13.

Chepurko Anton Yu. – Applicant, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: ashelest1973@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7224-6515>

Комунікація як інструмент управлінської взаємодії між суб'єктами соціально-економічної діяльності виступає базовим елементом організаційної динаміки. Її функціональна суть полягає в цілеспрямованому обміні інформаційними повідомленнями, що забезпечують адекватне сприйняття змісту з боку адресата, тим самим формуючи умови для реалізації управлінського впливу.

Сучасна парадигма організації комунікаційної активності підприємства базується на концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, що зумовлена трансформацією ринкової логіки з домінування цінового чинника до пріоритету комунікаційної взаємодії.

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) інтерпретуються як стратегічно вивірене управління комунікаційним міксом, що передбачає аналіз, планування, впровадження та контроль комунікаційних інструментів з метою досягнення цілісного впливу на наявну та потенційну цільову аудиторію. ІМК виступають практичним втіленням принципу узгодженості корпоративної комунікації, що передбачає єдність смислового навантаження, стилістичну гармонію та стратегічну спрямованість інформаційних потоків. Такий підхід сприяє зниженню рівня дисонансу між економічними інтересами підприємства та його споживчими сегментами.

З огляду на ключову роль просування товарів у конкурентному середовищі сучасного бізнесу, актуалізується потреба в комплексному дослідженні інтегрованих маркетингових комунікацій як одного з визначальних чинників формування споживчої цінності. У зв'язку з цим у центрі уваги сучасних теоретиків і практиків маркетингового управління опинилося питання системного аналізу природи інтегрованих комунікацій, їх функціонального призначення та впливу на ефективність маркетингової стратегії підприємства.

У науковій літературі окресленої тематики простежується суттєвий внесок як українських, так і зарубіжних дослідників, зокрема В. В. Прохорова, В. В. Божкової, С. М. Ілляшенка, Ф. Котлера, П. Сміта, С. Холенсена та інших.

Однак, попри значний обсяг напрацювань, ряд питань щодо практичного впровадження ІМК залишається відкритим, що вимагає подальшої розробки.

У контексті високої однорідності товарних пропозицій та зростаючої інтенсивності ринкових комунікаційних потоків ризик невидимості продукту для кінцевого споживача зростає. Це унеможливорює використання ізольованих елементів маркетингового комунікаційного комплексу. Натомість необхідним є синхронізоване застосуван-

ня декількох інструментів, що при раціональному поєднанні забезпечують кумулятивний ефект – ефект синергії, що підсилює загальний вплив комунікаційної стратегії.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та практичне дослідження механізмів інтеграції управлінських комунікацій у систему стратегічного маркетингу підприємства з урахуванням сучасних викликів ринкового середовища. У межах досягнення поставленої мети передбачається визначити концептуальні засади формування ефективної комунікаційної політики, встановити взаємозв'язки між управлінською комунікацією та реалізацією маркетингових стратегій, а також запропонувати структуровану модель комунікаційної взаємодії в межах корпоративного управління.

Система маркетингових комунікацій репрезентує собою інтерактивний механізм взаємодії між підприємством і його цільовими сегментами, у рамках якого здійснюється не лише передача стратегічно важливих меседжів, а й збір зворотної інформації, необхідної для адаптації комунікаційних підходів відповідно до реакцій споживачів.

Реалії сучасного ринку унеможливають орієнтацію підприємства на універсальне охоплення всіх груп споживачів, що зумовлює доцільність стратегічного фокусування на пріоритетних сегментах для досягнення максимальної ефективності комунікаційної взаємодії та зміцнення конкурентних позицій.

Процес управління внутрішньою та зовнішньою комунікацією передбачає інтеграцію численних інформаційних потоків, що циркулюють у системі взаємодії з партнерами, посередниками, кінцевими споживачами й іншими зацікавленими сторонами. При цьому кожен учасник ринкової екосистеми виконує роль автономного джерела або ретранслятора інформації, що сприяє її поширенню через канали персонального спілкування, споживчі рекомендації, відгуки та цифрові платформи.

Механізм маркетингової комунікації структуровано за етапами, які охоплюють генерацію повідомлення підприємством, його кодування у формат релевантного носія (рекламний продукт, PR-матеріал тощо), передання через відповідні канали та інтерпретацію отримувачем [1].

На кожній стадії комунікаційного циклу ймовірно виникнення перешкод у вигляді зовнішніх чинників, здатних спотворити первинний сенс або знизити ефективність впливу. Таким чином, побудова ефективної комунікаційної архітектури потребує системного підходу, що передбачає інтегра-

цію традиційних і цифрових інструментів із урахуванням особливостей цільової аудиторії.

Основними орієнтирами комунікаційної політики є забезпечення довгострокової ринкової присутності товару або бренду, закріплення у свідомості споживачів, а також досягнення фінансово-економічних результатів у коротко- та середньостроковій перспективі. Комплексне управління цими процесами створює платформу для підвищення впізнаваності бренду та формування стійких стратегічних переваг [2].

Маркетингові комунікації як інструмент стратегічного управління взаємодією зі споживчими сегментами можуть бути поділені на дві ключові категорії залежно від спрямованості їх впливу.

Перший тип охоплює комунікаційні заходи, що служать платформою для конструювання, вдосконалення та адаптації товарного асортименту відповідно до кон'юнктурних змін ринку. Цей напрям має на меті гармонізацію зусиль усіх суб'єктів маркетингового середовища задля створення продукції, що відповідає реальним запитам споживачів.

Другий тип комунікацій орієнтований на етапи просування продукції протягом її життєвого циклу. Основний акцент робиться на активізації попиту через формування обізнаності споживачів, підвищення лояльності та стимулювання купівельної активності – як первинної, так і повторної.

Реалізація зазначених цілей вимагає залучення широкого спектра інструментів комунікаційного впливу, серед яких провідну роль відіграють процеси інформування, створення переконливих іміджевих концепцій, мотиваційний вплив і залучення споживачів до інтерактивної взаємодії з брендом. Ефективність ринкового просування забезпечується за рахунок поєднання таких інструментів, як реклама, стимулювання збуту, пряма комунікація з клієнтом, стратегічне управління репутаційними ризиками (PR) та розвиток брендінгових стратегій.

У більшості випадків доцільним є використання комбінованого підходу, що дозволяє досягати мультиплікативного ефекту завдяки взаємодії окремих каналів комунікації. Проте в умовах вузькоспеціалізованих ринків можливе застосування моноканальних стратегій з урахуванням цільових особливостей аудиторії [3].

При побудові комунікаційного повідомлення доцільно враховувати низку факторів, що безпосередньо впливають на його ефективність: змістовне наповнення (необхідно виокремити ключові ідеї та аргументи, що спонукають цільову аудиторію до реакції або взаємодії), архітектоніка повідомлення

(послідовність викладення та логічна структура комунікації формують основу для її адекватного сприйняття); формат трансляції (візуальні, текстові й аудіовізуальні складові звернення мають бути інтегровані таким чином, щоб підсилювати емоційний вплив і підкреслювати унікальність пропозиції).

Комунікаційна політика підприємства являє собою стратегічно вивірений процес формування та трансляції релевантного інформаційного контенту до зовнішнього ринкового середовища. У межах комплексу маркетингових комунікацій (КМК) виділяють чотири основні інструменти впливу: рекламну діяльність, заходи зі стимулювання збуту, прямий маркетинг і засоби зв'язків з громадськістю (PR). Водночас концепт «комунікації» охоплює значно ширший спектр взаємодій, ніж сукупність зазначених інструментів, акцентуючи увагу на якості діалогу між організацією та її цільовими аудиторіями [4].

Формування стійкої конкурентної позиції підприємства значною мірою залежить від рівня взаєморозуміння із клієнтами, що, своєю чергою, визначається системністю підходів до побудови ефективної комунікаційної взаємодії. У цьому контексті слушною є думка Пітера Друкера, який визначав маркетинг та інновації як фундаментальні функції бізнесу, здатні генерувати додану вартість, у той час як інші процеси здебільшого репрезентують витратну частину.

Ефективна реалізація комунікаційної політики передбачає чітке структурування цілей, етапів їх досягнення, вибір каналів поширення інформації відповідно до характеристик цільових аудиторій, а також організацію зворотного зв'язку.

Впровадження результативної комунікаційної стратегії потребує наявності спеціалізованого підрозділу, до складу якого повинні входити аналітики, фахівці з публічних комунікацій та експерти у сфері соціологічного аналізу [5]. Такий підхід дозволяє підприємству: оперативно ідентифікувати та вирішувати комунікаційні виклики; підвищити контрольованість інформаційних потоків; коректно формулювати цілі комунікації з урахуванням профілю цільової аудиторії; забезпечити ефективну систему зворотного зв'язку, що посилює загальну результативність комунікаційного впливу.

Комунікаційна політика підприємства формується в межах загальної стратегії маркетингового розвитку, що визначається управлінською верхівкою організації та ґрунтується на низці принципових положень. Зокрема, йдеться про визнання ключової ролі комунікаційної складової в реаліза-

ції комплексного маркетингового підходу; фокус на формуванні довготривалих партнерських відносин зі споживачами, а також на системній побудові внутрішніх і зовнішніх інформаційних зв'язків.

Під внутрішньо-організаційною комунікацією мається на увазі налагодження координації між усіма функціональними ланками бізнес-процесів, тоді як зовнішня комунікація покликана забезпечити підприємство ефективними інструментами взаємодії з ринковим середовищем, які сприяють досягненню стратегічних маркетингових цілей.

Інформаційне забезпечення є необхідною умовою в процесі стратегічного планування, реалізації управлінських ініціатив і здійсненні моніторингу ефективності маркетингової діяльності. Якісно організований інформаційний простір дозволяє підприємству: знижувати рівень фінансової невизначеності; підвищувати рівень конкурентоспроможності; здійснювати системний аналіз змін у маркетинговому середовищі; забезпечувати координацію управлінських дій у межах стратегічного курсу; оцінювати результативність реалізованих рішень; приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірних аналітичних даних [6].

Сучасна концепція маркетингових комунікацій охоплює інтегрований підхід до взаємодії підприємства як із внутрішнім середовищем, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Її впровадження сприяє підвищенню якості комунікаційних зв'язків із клієнтами, удосконаленню управлінських проце-

сів та формуванню ціннісно орієнтованої взаємодії [7].

Одним із ключових інструментів реалізації цих підходів є CRM-технології (*Customer Relationship Management*), які виходять за межі простого програмного забезпечення та трансформуються в повноцінну модель управлінської діяльності, спрямовану на формування тривалих взаємин із клієнтами.

У закордонній практиці CRM часто асоціюється з формуванням споживчої лояльності – стабільного емоційно-ціннісного зв'язку між клієнтом і брендом. Така лояльність виникає внаслідок задоволення потреб споживача шляхом забезпечення якісних сервісних параметрів, серед яких особливу роль можуть відігравати швидкість обслуговування, персоналізація пропозицій або комплексна вигідність умов взаємодії.

Центральною задачею ефективного управління клієнтською лояльністю є досягнення стратегічного балансу між очікуваннями споживача та комерційними інтересами підприємства, що забезпечує довготривалу конкурентоспроможність і підвищує рівень ринкової стабільності організації (рис. 1).

Використання CRM-систем у підприємницькій діяльності є не просто технологічним інструментом, а комплексною бізнес-парадигмою, яка здійснює глибокий вплив на організаційну структуру компанії, включно з можливими кадровими трансформаціями. CRM-системи забезпечують ефективне управління взаємовідно-

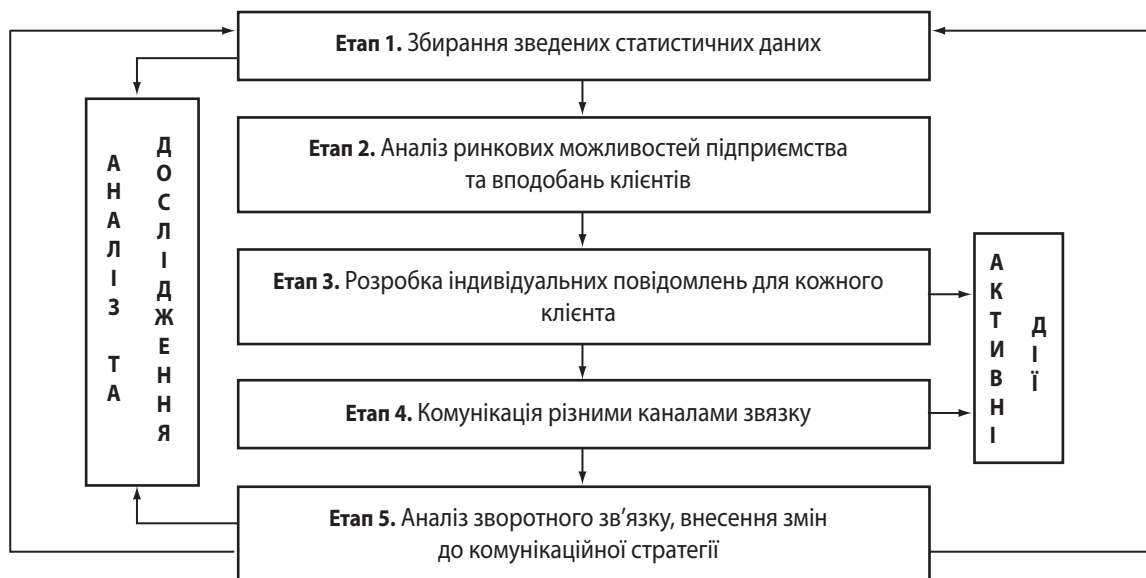


Рис. 1. Послідовність реалізації інформаційних процедур у системі управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)

Джерело: побудовано авторами за [8; 9; 13].

синами з клієнтами на всіх етапах їхнього обслуговування – від підписання контрактів і обробки замовлень до виставлення рахунків, виконання робіт й аналізу взаємодій. Ключовою метою таких систем є інтеграція всіх операційних процесів з наданням клієнту інформації у стандартизованому форматі.

Для керівників підприємств та маркетологів основне завдання полягає в ретельному аналізі бізнес-потреб і прогнозуванні фінансових результатів, що дозволяє приймати оптимальні управлінські рішення. У контексті управління збутом продукції та продажами CRM-системи відіграють критичну роль на кількох стратегічно важливих етапах, серед яких: формування єдиної бази даних клієнтів та зведення інформації про ринок; розробка та впровадження стандартизованих процедур для менеджерського персоналу підпри-

ємства; моніторинг процесу взаємодії з клієнтами та оцінка наданих послуг; оцінка результатів роботи маркетингового відділу підприємства; забезпечення безпеки інформації про клієнтів; спільна координація діяльності різних підрозділів компанії з обслуговуванням клієнтів [10].

Завдяки сучасним можливостям CRM-систем вони активно застосовуються не лише великими корпораціями, а й підприємствами середнього та малого бізнесу, для яких належне обслуговування клієнтів є критичним аспектом у формуванні стратегії розвитку компанії. Сучасні організації забезпечені багатоканальними засобами зв'язку, такими як кілька ліній телефонії, вебсайти, електронна пошта та факсимільний зв'язок. Сучасні CRM-системи безперешкодно інтегруються з цими комунікаційними платформами, що значно підвищує ефективність функціонування маркетингових відділів (рис. 2).

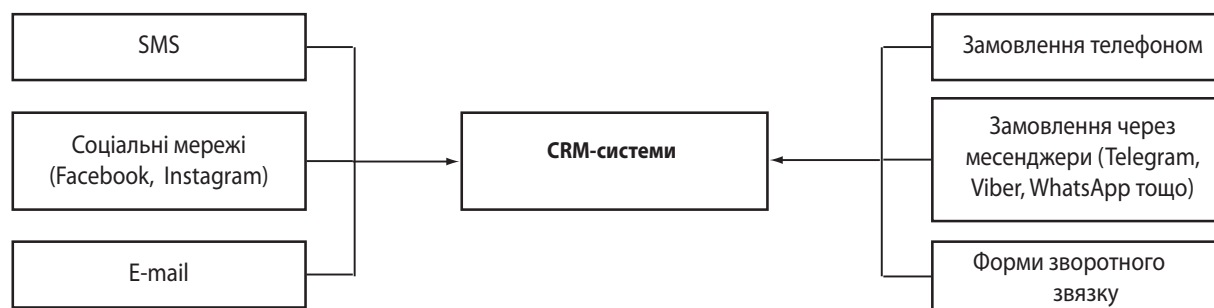


Рис. 2. Інтеграція CRM-систем із багатоканальними комунікаційними платформами в сучасних організаціях

Джерело: побудовано автором [12].

При використанні CRM-систем важливою складовою є забезпечення захисту інформації. Наприклад, у разі, коли клієнт звертається до вебсайту компанії для замовлення послуги та бажає відслідковувати статус свого замовлення чи шляхи доставки, така інформація має бути захищена через використання електронного ключа з унікальним кодом [11].

Це дозволяє клієнту ідентифікувати свою особу під час наступних звернень, здійснюючи закриту сесію взаємодії між клієнтом і вебресурсом компанії. Така система виключає ризики несанкціонованого доступу до інформації, що є критично важливою для компанії, оскільки вона містить комерційні дані, такі як: пакети документів; статус клієнта; цінова інформація; деталі знижкових програм; інші комерційні умови.

Забезпечення конфіденційності цієї інформації гарантує клієнту, що його персональні дані будуть збережені в безпеці, що сприяє підтримці довіри.

Загалом, концепція CRM-систем є надзвичайно актуальною для компаній, незалежно від їхнього розміру, оскільки вона ґрунтується на інтеграції передових технологій у галузях менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій. Впровадження цієї системи дозволяє компанії накопичувати повний спектр даних про клієнтів, починаючи з етапу зацікавленості та залучення, продовжуючи утримання клієнтів і завершуючи формуванням їх лояльності. CRM-система сприяє створенню взаємовигідних відносин, що підтримують стратегічний клієнтоорієнтований підхід і забезпечують довгострокову стабільність бізнесу як для великих, так і для малих компаній.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження обґрунтовано необхідність інтеграції управлінських комунікацій у систему стратегічного маркетингу як ключової передумови ефективного функціонування сучасного підприємства в умовах конкурентного ринку. Визначено,

що управлінські комунікації, будучи стратегічним ресурсом, сприяють формуванню цілісного інформаційного простору підприємства та забезпечують синергію в досягненні маркетингових цілей. Запропоновані концептуальні засади та механізми реалізації інтегрованих комунікацій дозволяють посилити взаємодію з цільовими аудиторіями, підвищити адаптивність до зовнішніх змін і забезпечити стабільну присутність на ринку.

Подальші наукові розвідки мають бути зосереджені на розробці галузеспецифічних моделей комунікаційної інтеграції, з урахуванням цифровізації та трансформацій управлінських процесів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Капінус Л. В., Семененко К. Ю., Молін Н. О. Поведінкові стратегії підприємства під впливом Квіз-маркетингу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 43. С. 134–137. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-43-22>
2. Молін Н. О., Скригун Н. П. Особливості розвитку маркетингової комунікаційної політики підприємств в умовах глобалізації бізнес-процесів. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 12 березня 2021 р.). Вінниця : ВНТУ, 2021. С. 553–554. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/3f0c6f00-6c63-40cd-a34f-8a5c61fc431c>
3. Прохорова В., Божанова О., Дуднева Ю. Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 10. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07)
4. Васильченко Л. С., Стручок О. В. Особливості розвитку маркетингового комунікаційного середовища підприємства в умовах нової парадигми ведення бізнесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 41. С. 46–49. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-8>
5. Хмарська І. А. Інноваційні тренди на ринку маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 434–441. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/85.pdf>
6. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровік Т. В., Чухліб О. С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.70](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.70)
7. Шелест О., Сидоренко К. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 17. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-11)
8. Міліневський В. Г., Клімова І. О. Маркетингова політика комунікацій на сучасному підприємстві. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2017. № 17. С. 33–35. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/24992/1/Milnevskij.PDF>
9. Дуднева Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 18. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
10. Обиденнова Т., Баскаков С., Лісков І. Цифровий маркетинг у формуванні культури розвитку суб'єктів господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 16. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06)
11. Васильєва М., Компанієць О. Особливості формування творчого потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 17. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-07)
12. Лишко С. В. Формування інтегрованих комунікацій як основи маркетингових стратегій сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-40>
13. Жалдак Г. П., Бичковська А. А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2019. № 2. С. 4–12. DOI: <http://doi.org/10.32750/2019-0201>

REFERENCES

- Dudnieva, Yu., & Soboliev, T. (2024). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Transformation of organizational culture of enterprises under martial law conditions]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia "Ekonomika"*, 18. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
- Kapinus, L. V., Semenenko, K. Yu., & Molin, N. O. (2020). Povedinkovi stratehii pidpriemstva pid vplyvom kviz-marketynhu [Behavioral strategies of enterprises under the influence of quiz marketing]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 43, 134–137. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-43-22>
- Khmarska, I. A. (2018). Innovatsiini trendy na rynku marketingovykh komunikatsii ta yikh vplyv na diialnist pidpriemstv lehkoii promyslovosti Ukrainy [Innovative trends in the marketing communications market and their impact on the activities of light industry enterprises in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 21, 434–441. <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/85.pdf>

- Lyshko, S. V. (2021). Formuvannia intehrovanykh komunikatsii yak osnovy marketynhovykh stratehii suchasnoho biznesu [Formation of integrated communications as the basis of marketing strategies of modern business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-40>
- Milnevskyi, V. H., & Klimova, I. O. (2017). Marketynhova polityka komunikatsii na suchasnomu pidpriemstvi [Marketing communication policy at a modern enterprise]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka*, 17, 33–35. <http://eprints.zu.edu.ua/24992/1/Milnevskij.PDF>
- Molin, N. O., & Skryhun, N. P. (2021). Osoblyvosti rozvytku marketynhovoї komunikatsiinoї polityky pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii biznes-protsesiv [Features of development of marketing communication policy of enterprises under conditions of business processes globalization]. In *Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini: Materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 553–554). VNTU. <https://dspace.nuft.edu.ua/items/3f0c6f00-6c63-40cd-a34f-8a5c61fc431c>
- Obydienova, T., Baskakov, S., & Liskov, I. (2023). Tsyfrovyi marketynh u formuvanni kultury rozvytku subiektiv hospodariuvannia [Digital marketing in forming the culture of development of business entities]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia "Ekonomika"*, 16. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06)
- Prokhorova, V., Bozhanova, O., & Dudnieva, Yu. (2021). Konverhentno-kohnityvni osnovy innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Convergent-cognitive foundations of innovative development of industrial enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia "Ekonomika"*, 10. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07)
- Shelest, O., & Sydorenko, K. (2023). Komunikatsiina polityka yak element kompleksu marketynhu pidpriemstva [Communication policy as an element of enterprise marketing complex]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia "Ekonomika"*, 17. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-11)
- Shulha, L. V., Tereshchenko, I. O., Borovik, T. V., & Chukhlib, O. S. (2021). Marketynhovi komunikatsii v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Marketing communications in the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.70>
- Vasylchenko, L. S., & Struchok, O. V. (2020). Osoblyvosti rozvytku marketynhovoho komunikatsiinoho sere-dovyscha pidpriemstva v umovakh novoi paradyhmy vedennia biznesu [Features of development of marketing communication environment of enterprise under conditions of new business paradigm]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 41, 46–49. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-8>
- Vasylieva, M., & Kompaniets, O. (2023). Osoblyvosti formuvannia tvorchoho potentsialu pidpriemstva [Features of forming the creative potential of the enterprise]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia "Ekonomika"*, 17. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-07)
- Zhaldak, H. P., & Bychkovska, A. A. (2019). Intehrovani marketynhovi komunikatsii yak chynnyk efektyvnoho rozvytku pidpriemstv [Integrated marketing communications as a factor of effective enterprise development]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2, 4–12. <http://doi.org/10.32750/2019-0201>