

УДК 005.57:339.37:004

Держак Н. О.

n.derzhak@i.ua, ORCID ID: 0000-0003-0121-621X

к.е.н., доц., доцент кафедри митної справи та товарознавства,

Державний податковий університет, м. Ірпінь

ІНТЕГРОВАНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Анотація. У статті досліджено особливості трансформації бізнес-комунікацій торговельних організацій в умовах стрімкої цифровізації економіки та під впливом сучасних викликів, зокрема високої невизначеності бізнес-середовища, зумовленої воєнним станом в Україні. Обґрунтовано, що традиційна концепція інтегрованих маркетингових комунікацій, яка орієнтована переважно на узгодження каналів просування та формування взаємодії зі споживачами, за сучасних умов потребує розширення до концепції інтегрованих бізнес-комунікацій (IBC). Дана концепція охоплює не лише маркетингові, а й управлінські, корпоративні та внутрішньоорганізаційні комунікаційні процеси, що забезпечують стратегічну стійкість підприємства. Встановлено, що сучасна торговельна організація функціонує як ключовий комунікаційний вузол ланцюга поставок, координуючи інформаційні потоки між виробниками, логістичними операторами, митними посередниками та кінцевими споживачами. Визначено, що комунікаційний процес забезпечує виконання координаційної, інформаційно-аналітичної, організаційної та стратегічної функцій. Проаналізовано роль ключових цифрових систем: CRM-системи забезпечують концентрування маркетингової аналітики та історії взаємодії; ERP-системи інтегрують закупівлі, запаси та продажі в єдине середовище; електронний документообіг виступає комунікаційною інфраструктурою, що синхронізує комерційні, транспортні та митні процеси. Доведено, що цифровізація перетворює бізнес-комунікації з простого обміну повідомленнями на процес інтеграції даних та управлінських дій у режимі реального часу. В роботі надано авторське визначення інтегрованих бізнес-комунікацій як системного процесу координації внутрішніх і зовнішніх взаємодій для формування корпоративної ідентичності та досягнення стратегічних цілей. Запропоновано розглядати бізнес-комунікації не лише як передачу інформації, а як цифрову управлінську інфраструктуру. Обґрунтовано, що інтеграція функціональних сфер (маркетинг, менеджмент, логістика) через єдине цифрове середовище дозволяє бізнесу оперативно адаптуватися до ризиків воєнного стану. Трансформація комунікаційних моделей у цифрову інфраструктуру є необхідною умовою виживання торговельного бізнесу. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на оцінку ефективності впровадження інструментів штучного інтелекту в систему інтегрованих бізнес-комунікацій для автоматизації прийняття рішень та прогнозування попиту.

Ключові слова: бізнес-комунікації, інтегровані маркетингові комунікації, цифрова трансформація, торговельна організація, цифрові технології.



Derzhak Nataliia*n.derzhak@i.ua, ORCID ID: 0000-0003-0121-621X**Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Customs Affairs and Commodity Science, State Tax University, Irpin*

INTEGRATED BUSINESS COMMUNICATIONS AS A DIGITAL MANAGEMENT INFRASTRUCTURE OF A MODERN TRADE ORGANIZATION

Abstract. *The article investigates the features of business communications transformation in trade organizations under the conditions of rapid economic digitalization and the influence of contemporary challenges, including the high uncertainty of the business environment caused by martial law in Ukraine. It is substantiated that the traditional concept of integrated marketing communications, primarily focused on aligning promotional channels and building customer interactions, requires expansion in modern conditions to the concept of integrated business communications (IBC). This concept encompasses not only marketing but also managerial, corporate, and internal organizational communication processes that ensure the strategic stability of the enterprise. It has been established that a modern trade organization functions as a key communication hub of the supply chain, coordinating information flows between manufacturers, logistics operators, customs intermediaries, and end consumers. It is determined that the communication process ensures the fulfillment of coordination, information-analytical, organizational, and strategic functions. The role of key digital systems is analyzed: customer relationship management systems ensure the concentration of marketing analytics and interaction history; enterprise resource planning systems integrate procurement, inventory, and sales into a single environment; electronic document management acts as a communication infrastructure synchronizing commercial, transport, and customs processes. It is proved that digitalization transforms business communications from a simple exchange of messages into a process of integrating data and managerial actions in real-time. The novelty lies in the development of the author's definition of integrated business communications as a systemic process of coordinating internal and external interactions to form corporate identity and achieve strategic goals. It is proposed to consider business communications not only as an information exchange but as a digital management infrastructure. It is substantiated that the integration of functional areas (marketing, management, logistics) through a unified digital environment allows businesses to rapidly adapt to the risks of martial law. Further research should be directed toward assessing the effectiveness of implementing artificial intelligence tools in the system of integrated business communications to automate decision-making and demand forecasting.*

Keywords: business communications; integrated marketing communications; digital transformation; trade organization; digital technologies; martial law.

JEL Classification: D80, D81, F10, F15, F19, L20, L81, M31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-49-6>

Потановка проблеми. Повномасштабна війна, розпочата російською федерацією проти України у 2022 році, суттєво вплинула на функціонування економіки, діяльність підприємств та поведінку споживачів. За умов воєнного стану український бізнес змушений адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища, що супроводжуються високим рівнем невизначеності, ризиками для виробничих процесів, порушенням логістичних ланцюгів, міграцією населення та зміною структури

споживчого попиту. У таких умовах особливої ваги набувають інтегровані маркетингові комунікації як інструмент забезпечення ефективної взаємодії підприємства зі споживачами, партнерами, державними інституціями та суспільством загалом. У науковій літературі найбільшого поширення отримала концепція інтегрованих маркетингових комунікацій, яка забезпечує узгодження інструментів маркетингового впливу на цільові аудиторії. Водночас сучасні умови функціонування організацій,

цифровізація бізнес-процесів та зростання ролі стейкхолдерської взаємодії актуалізують необхідність розширення даної концепції до рівня інтегрованих бізнес-комунікацій, що охоплюють управлінські, корпоративні, внутрішні та маркетингові комунікаційні процеси».

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади дослідження комунікацій у діяльності підприємств сформувався на основі розвитку маркетингової та управлінської науки. Значний внесок у формування концепції маркетингових комунікацій зробили відомі світові науковці Ф. Котлер, Г. Армстронг [10], англійська консультантка з бізнесу А. Коулман [11], які розглядали комунікації як важливий елемент формування взаємодії підприємства із цільовими аудиторіями, розвитку бренду та забезпечення конкурентних переваг.

Подальший розвиток концепції інтегрованих маркетингових комунікацій знайшов відображення у працях українських науковців Л.В. Балабанової [1], Т. О. Примака [2], Є. В. Ромата [3], С. М. Ілляшенка [4, 5, 6] та інших дослідників. У межах цього напрямку комунікації розглядаються як система взаємопов'язаних інструментів впливу, спрямованих на формування узгодженого управління комунікаційними процесами на підприємствах та його пропозицій споживачами.

Сучасний етап розвитку комунікацій характеризується активним дослідженням впливу цифрових технологій на маркетингові та управлінські процеси. Т. О. Примака [2] розглядає цифрові інструменти як складову системи інтегрованих маркетингових комунікацій, що розширюють можливості взаємодії підприємства зі споживачами. С. М. Ілляшенко [6] досліджують зміни поведінки інтернет-користувачів та їх вплив на формування нових моделей комунікаційної взаємодії та акцентують увагу на ролі цифрових платформ у розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій. Аналіз наукових досліджень свідчить, що більшість сучасних праць зосереджені переважно на маркетинговому аспекті комунікацій або окремих цифрових каналах взаємодії. Недостатньо розробленими залишаються питання комплексного розгляду бізнес-комунікацій як складової системи управління торговельними організаціями, що поєднує внутрішню, корпоративну, маркетингову та партнерську взаємодію.

Саме ця наукова прогалина обумовлює необхідність розвитку концепції інтегрованих

бізнес-комунікацій як елементу системи управління сучасною торговельною організацією.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад розвитку інтегрованих бізнес-комунікацій у системі управління торговельними організаціями, визначення їх ролі у забезпеченні ефективної взаємодії внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, а також дослідження впливу цифрових інструментів на удосконалення комунікаційних процесів сучасних торговельних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан комунікаційних взаємодій показує, що зараз проходять суттєві інноваційні зміни структури комунікаційних каналів. Через безпекові обмеження та зміни у способу життя населення значно зросла роль цифрових платформ. Соціальні мережі, месенджери, email-маркетинг та інші онлайн-інструменти стали основними засобами комунікації між бізнесом і споживачами. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, швидко поширювати інформацію та підтримувати постійний контакт із цільовою аудиторією.

Водночас цифровізація бізнесу, інтеграція корпоративних інформаційних систем, розвиток електронного документообігу, платформ електронної комерції та сервісів штучного інтелекту зумовлюють зміну самої природи комунікацій у торговельних організаціях, що можливо побачити в працях науковців М. Г. Осокін, А. В. Осокіна [7] та А. О. Глебова, В. В. Кравченко [8]. Комунікації перестають виконувати виключно інформаційну або маркетингову функцію і дедалі більше трансформуються в інструмент координації бізнес-процесів, управління взаємодією зі стейкхолдерами та підтримки управлінських рішень у режимі реального часу. За таких умов традиційна концепція інтегрованих маркетингових комунікацій уже не повною мірою відображає сучасні потреби управління торговельними організаціями, що обумовлює необхідність формування ширшої концепції інтегрованих бізнес-комунікацій.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері маркетингових комунікацій, питання комплексного дослідження інтегрованих бізнес-комунікацій торговельних організацій в умовах цифрової трансформації та воєнного стану залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребують подальшого обґрунтування їх сутність, складові, принципи

функціонування та місце в системі управління сучасною торговельною організацією.

Традиційно бізнес-комунікації розглядалися як процес передачі інформації між суб'єктами управління, де основними елементами виступали відправник повідомлення, канал передачі та отримувач інформації. У межах такого підходу комунікація мала переважно лінійний характер: один учасник формує інформаційне повідомлення, інший його отримує та використовує для прийняття рішень. Така модель передбачала наявність окремих комунікаційних каналів між підрозділами та значну роль людини як основного носія і передавача інформації.

У зв'язку з цим, сучасна організація не може ефективно функціонувати, якщо інтегрується тільки комунікація з клієнтом, тобто маркетинг створює потребу для клієнта, менеджмент приймає управлінські рішення, персонал реалізує ці рішення, фінансова служба забезпечує ресурси, партнери забезпечують взаємодію,

корпоративні комунікації формують репутацію. Якщо це не узгоджено – виникає комунікаційний дисбаланс. Тому можна запропонувати ширшу категорію – інтегровані бізнес-комунікації (Integrated Business Communications, IBC)

Пропоноване визначення категорії інтегровані бізнес-комунікації (Integrated Business Communications, IBC) надається, як системний процес координації внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації для забезпечення узгодженості інформаційних потоків, формування корпоративної ідентичності та досягнення стратегічних цілей бізнесу. На рис. 1 представлено складові інтегрованих бізнес-комунікацій що входять до системи інтегрованих бізнес-комунікацій.

Для більш наукового розуміння та розтлумачування особливостей інтеграції та взаємодії бізнес-комунікацій було розроблено порівняння інтегрованих маркетингових комунікацій та бізнес-комунікацій (табл. 1).



Рис. 1. Процеси в системі інтегрованих бізнес-комунікацій

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Порівняльна характеристика інтегрованих маркетингових комунікацій та інтегрованих бізнес-комунікацій

Характеристика	Інтегровані маркетингові комунікації	Інтегровані бізнес-комунікації
Теоретична база	маркетинг	менеджмент + комунікації
Основна мета	вплив на ринок	забезпечення ефективності організації
Основний адресат	споживач	стейкхолдери
Канали	реклама, PR, digital	управлінські, корпоративні, маркетингові, цифрові
Рівень інтеграції	функціональний	стратегічний

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3]

Сучасна торгівля – це сфера, де комунікація є не просто інформаційним процесом, а ключовим механізмом створення економічної цінності. Сьогодні торгівля є найбільш комунікаційно насиченою сферою. Торговельна організація знаходиться між: виробником, постачальником, логістикою, митницею, складом, магазином, онлайн-каналом та споживачем. Вона координує не лише рух товару, а й рух інформації. Тому її можна розглядати як комунікаційний вузол ланцюга поставок, де цифрова інфраструктура забезпечує інтеграцію всіх учасників

Специфіка торговельних комунікацій полягає в тому, що торговельна організація одночасно виконує функції акумуляції та координації, які забезпечують узгодження інтересів і координацію діяльності багатьох учасників ланцюга поставок [15]. У процесі здійснення торговельної діяльності формується багаторівнева система інформаційної взаємодії між постачальниками, виробниками, логістичними операторами, митними посередниками, фінансовими установами, контролюючими органами, торговельними мережами та кінцевими споживачами.

У цьому контексті комунікаційний процес у торговельній організації виходить за межі традиційних маркетингових завдань,

оскільки забезпечує виконання широкого спектра управлінських функцій:

- координаційну функцію, що полягає у забезпеченні узгодженості дій учасників ланцюга поставок щодо обсягів, строків, умов постачання та реалізації товарів;
- інформаційно-аналітичну функцію, спрямовану на формування та обмін даними щодо попиту, запасів, руху товарів, ринкових змін та ризиків;
- організаційну функцію, яка забезпечує взаємодію між структурними підрозділами організації та зовнішніми партнерами;
- стратегічну функцію, пов'язану із формуванням довгострокових партнерських відносин, довіри та конкурентних переваг.

На рис. 2 надано взаємодію між елементами системи інтегрованих бізнес-комунікацій, які вміщують в себе управлінські комунікації, внутрішні комунікаційні процеси, партнерські комунікації, що виникають в системі торгівлі, в цьому механізмі маркетингові інтегровані комунікації можуть знаходитись в центрі комунікаційних процесів.

Тобто маркетингові комунікації залишаються важливим елементом, але вони вже не є всією системою.

Традиційно функціональні сфери діяльності організації – маркетинг, менеджмент,

СИСТЕМА ІНТЕГРОВАНІХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ В ТОРГІВЛІ



Рис. 2 Прояв взаємодії функціональних складових системи інтегрованих бізнес-комунікацій в торгівлі

Джерело: розроблено автором

логістика, закупівлі, фінанси та операційна діяльність – розглядалися як відносно самостійні напрями управління, кожний із яких мав власні інформаційні потоки та комунікаційні інструменти. У такій моделі маркетингові комунікації переважно були орієнтовані на зовнішню взаємодію зі споживачами, тоді як управлінські та операційні комунікації забезпечували внутрішню координацію діяльності підприємства. Однак розвиток цифрових технологій суттєво змінив природу комунікаційних процесів у сучасних організаціях, про що доводять в своїх дослідженнях А. О. Глєбова, В. В. Кравченко [8], І. Ярема [13]. Цифровізація спричинила інтеграцію функціональних сфер бізнесу, у результаті чого межі між маркетинговою, управлінською та операційною комунікацією поступово втрачають свою чіткість. Сучасна організація функціонує не як сукупність окремих комунікаційних каналів, а як єдина цифрова інформаційно-комунікаційна система, у якій дані одночасно використовуються для прийняття управлінських рішень, взаємодії з клієнтами, оптимізації операційних процесів та координації діяльності партнерів. Однак цифровізація докорінно змінює цю модель. У сучасному бізнес-середовищі комунікація перестає бути лише процесом передачі повідомлень і перетворюється на процес інтеграції даних, знань і управлінських дій у межах єдиного цифрового середовища. Іншими словами, сучасна бізнес-комунікація – це вже не просто «хто кому що повідомив», а хто має доступ до яких даних, як ці дані інтегруються у бізнес-процеси і як вони впливають на управлінські рішення.

Найбільш розповсюдженою комунікаційною системою в торгівлі є CRM-системи (Customer Relationship Management). CRM традиційно розглядалася як інструмент маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами. Проте сучасні CRM-системи виконують значно ширшу комунікаційну функцію. Українські дослідники Л.М. Гордєва-Герасимова [9], С.О. Мешков [12], розглядають інтеграцію багатьох функцій взаємодії зі споживачами та клієнтами, а саме як таку систему, що забезпечує концентрування маркетингової інформації про клієнтів; даних про продажі; історії взаємодії; звернень та запитів споживачів; аналітичних даних для прийняття управлінських рішень. Таким чином, комунікація з клієнтом перестає бути виключно

маркетинговим процесом і стає елементом загальної системи управління організацією.

Ще однією з комунікаційних цифрових систем, що використовується в сучасному бізнесі є ERP-система, яка вирішує цю проблему шляхом створення єдиного інформаційного середовища підприємства. У концепції інтегрованих бізнес-комунікацій ERP використовується не лише як інформаційна система, а як механізм інтеграції комунікаційних потоків. ERP-системи є надзвичайно актуальними для торгівлі, але їх роль у торгівлі дещо відрізняється від виробничої сфери. Якщо у виробництві ERP традиційно пов'язують із плануванням ресурсів, то у торгівлі їх головна функція – інтеграція інформаційних потоків між закупівлями, запасами, продажами, логістикою, фінансами та партнерами. Професорка В. Г. Воронкова розглядає ERP-систему (Enterprise Resource Planning) як потужний інструмент цифровізації бізнесу, управління ресурсами та забезпечення сталого розвитку підприємства [14]

Тобто для торговельної організації ERP – це фактично цифрова комунікаційна платформа управління бізнес-процесами. Торговельна діяльність характеризується великою кількістю одночасних операцій: закупівля товарів; взаємодія з постачальниками; управління складськими запасами; формування замовлень; продаж товарів; організація доставки; фінансові розрахунки; аналіз попиту. Кожен із цих процесів генерує значний обсяг інформації. Без інтегрованої системи ці дані можуть існувати у різних підрозділах, що призводить до дублювання інформації, затримок у прийнятті рішень; помилок у плануванні запасів; недостатньої координації між учасниками ланцюга поставок. Для торговельних організацій, які працюють із зовнішньоекономічними операціями, ERP інтегрується з деякими системами управління транспортом (TMS), з системами управління складом (WMS), з електронним документообігом.

Електронний документообіг є дуже важливим елементом, тому що він якраз знаходиться на межі між управлінням, операційною діяльністю та між організаційною взаємодією. Якщо CRM більше пов'язує організацію з клієнтом, а ERP інтегрує внутрішні процеси, то електронний документообіг забезпечує формалізовану комунікацію між усіма учасниками бізнес-процесів. Електронний документообіг забезпечує швидкий

обмін інформацією між ними: структурними підрозділами, постачальниками, покупцями, логістичними операторами, державними органами. У сфері міжнародної торгівлі він набуває особливого значення, оскільки пов'язує комерційні, транспортні та митні процеси. Документи, які раніше існували як окремі інформаційні об'єкти (контракти, рахунки, декларації, сертифікати), сьогодні стають елементами єдиного цифрового інформаційного потоку. У сучасних умовах цифрової трансформації електронний документообіг (ЕДО) перестає розглядатися лише як технологічний інструмент заміни паперових документів і набуває статусу важливого елементу системи інтегрованих бізнес-комунікацій. Його роль полягає не тільки у забезпеченні швидкого передавання документів, а й у формуванні єдиного інформаційного середовища взаємодії між внутрішніми підрозділами організації та зовнішніми учасниками бізнес-процесів.

Для торговельних організацій значення електронного документообігу є особливо високим, оскільки їх діяльність пов'язана з постійним обміном значними обсягами інформації щодо закупівлі, постачання, транспортування, зберігання та реалізації товарів. Кожна операція супроводжується формуванням комплексу документів: договорів, рахунків-фактур, накладних, транспортних документів, сертифікатів якості, митних документів тощо. У традиційній моделі документи часто розглядалися як окремі елементи адміністративного забезпечення діяльності підприємства. Проте в умовах цифровізації документ стає не лише носієм інформації, а й комунікаційним інструментом координації бізнес-процесів, він ще й є управлінським продуктом.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності електронний документообіг набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує взаємодію бізнесу з державними інформаційними системами. В умовах цифровізації електронний документообіг трансформується з інструменту адміністративного забезпечення діяльності підприємства у комунікаційну інфраструктуру бізнесу, яка забезпечує синхронізацію інформаційних потоків між учасниками ланцюга поставок та створює передумови для формування інтегрованої системи бізнес-комунікацій торговельних організацій. Особливої значущості торговельні комунікаційні процеси набувають у міжнародній торгівлі, де

до традиційних учасників ланцюга поставок додаються суб'єкти митної та транспортно-логістичної інфраструктури. У таких умовах ефективність товарного руху залежить не лише від фізичного переміщення продукції, а й від швидкості, достовірності та узгодженості інформаційних потоків між усіма учасниками.

Митне оформлення сьогодні базується не лише на фізичному контролі товарів, а значною мірою на обміні цифровою інформацією: електронними митними деклараціями, супровідними документами, відомостями про походження товарів, інформацією щодо транспортних операцій.

Тому цифрові митні сервіси стають частиною загальної системи бізнес-комунікацій підприємства. Митні органи фактично стали частиною цифрової екосистеми бізнес-комунікацій. Раніше митниця була «контролером на кордоні», а зараз через електронне декларування, цифрові сервіси та обмін даними вона входить у той самий інформаційний контур, що й підприємство, логістика і торгівля.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Сьогодні цифрові технології формують єдину систему бізнес-комунікацій, у якій учасники взаємодіють через сукупність цифрових технологій, платформ і інформаційних систем, які забезпечують створення, передачу, збереження та використання інформації всіма учасниками бізнес-процесів. Таку систему бізнес-комунікацій можна назвати цифровою інфраструктурою, де управлінське рішення приймається на основі обробленого великого масиву даних, які об'єднані в єдину цифрову інфраструктуру і тому можуть носити інтегрований характер.

Таким чином, у традиційній моделі маркетинг, менеджмент та операційна діяльність мали власні комунікаційні контури. У цифровій моделі вони об'єднуються через єдине інформаційне середовище.

Цифровізація змінює фундаментальну природу бізнес-комунікацій: від процесу передачі інформації між окремими суб'єктами вони трансформуються у систему інтеграції інформаційних потоків, бізнес-процесів та управлінських рішень. У торговельних організаціях ця трансформація формує нову модель інтегрованих бізнес-комунікацій, яка забезпечує узгоджену взаємодію внутрішніх підрозділів підприємства та зовнішніх учасників ланцюга поставок

ЛІТЕРАТУРА:

1. Балабанова Л. В. Рекламний менеджмент: підручник. Київ : Видавничий дім «Цул», 2022, 392 с.
2. Примак Т. О. PR для менеджерів та маркетингологів: навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Цул», 2022. 202 с.
3. Ромат Є. Маркетингові комунікації: підручник. Вид. 2-е, перероб. та доп. Київ: КНУТШ, Студцентр, 2024. 384 с.
4. Ілляшенко С. М. Інформаційні потоки в маркетингу і логістиці інноваційного процесу в умовах технологічних трансформацій. Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку територій: інноваційний аспект : колективна монографія / за ред. О. Омеляненко. Суми : Триторія, 2023. С. 172–201.
5. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Маркетингове управління логістичними потоками в інноваційному процесі промислових підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Т. 8, № 4. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.8.4.2024.1>. С. 6–20.
6. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Цифровізація поведінки українських споживачів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2026. Т.10. №1. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.10.1.2026.5>. С. 58–66.
7. Осокін М.Г., Осокіна А.В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та успільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>
8. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.80>
9. Гордєєва-Герасимова Л.М. Впровадження CRM-системи на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. №6 (312). С. 139–143. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21)
10. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Діалектика. 2020. 800 с.
11. Коулман А. (2023). Стратегії кризових комунікацій. Харків: Фаберме. 2023. 200 с.
12. Мешков С.О. Важливість CRM-систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2024. Вип. 3(99). DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.8.С.45-50>
13. Ярема І. Теоретико-методологічні основи поняття «цифрова комунікація». *Вісник Книжкової палати*. 2022. № 2. С. 47–52. DOI: [https://doi.org/10.36273/2076-9555.2022.2\(307\).с.47-52](https://doi.org/10.36273/2076-9555.2022.2(307).с.47-52).
14. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н.; проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. – 592 с.
15. Держак Н.О., Зубрицький А.І. Використання принципів AGILE-МЕТОДОЛОГІЇ в управлінні ланцюгами поставок. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.39>

REFERENCES

1. Balabanova L. V. (2022). Reklamnyi menedzhment [Advertising management]. Kyiv: Vydavnychiy dim "Tsul".
2. Prymak T. O. (2022). PR dlia menedzheriv ta marketolohiv [PR for managers and marketers]. Kyiv: Vydavnychiy dim "Tsul".
3. Romat Ye. V. (2021). Marketynhovi komunikatsii: suchasni tendentsii ta instrumenty rozvytku [Marketing communications: current trends and development tools]. Marketynh i reklama.
4. Illiashenko S. M. (2023). Informatsiini potoky v marketynhu i lohistytsi innovatsiinoho protsesu v umovakh tekhnolohichnykh transformatsii [Information flows in marketing and logistics of the innovation process under conditions of technological transformations]. In O. Omelianenko (Ed.), *Infrastrukturne zabezpechennia staloho rozvytku terytorii: innovatsiinyi aspekt*. Sumy: Trytoriia, pp. 172–201.
5. Illiashenko S. M., Shypulina Yu. S. & Illiashenko N. S. (2024). Marketynhove upravlinnia lohistychnymy potokamy v innovatsiinomu protsesi promyslovykh pidpriemstv [Marketing management of logistics flows in the innovation process of industrial enterprises]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, no. 8(4), DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.8.4.2024.1>, pp. 6–20.
6. Illiashenko S. M. & Illiashenko N. S. (2026). Tsyfrovizatsiia povedinky ukrainskykh spozhyvachiv. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, no. 10(1), pp. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.10.1.2026.5>
7. Osokin M. H. & Osokina A. V. (2024). Tsyfrovi komunikatsii v systemi upravlinnia biznesom [Digital communications in the business management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>
8. Hliebova A. O. & Kravchenko V. V. (2021). Rozvytok tsyfrovyykh komunikatsii v umovakh didzhyalizatsii ekonomiky Ukrainy: problemy ta mozhlyvosti [Development of digital communications in the conditions of digitalization of the economy of Ukraine: problems and opportunities]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.80>.

9. Hordieieva-Herasymova L. M. (2022). Vprovadzhennia CRM-systemy na pidpriemstvi [Implementation of a CRM system at an enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 6(312). DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21) pp. 139–143.

10. Kotler F. & Armstrong H. (2020). *Osnovy marketynhu* [Principles of marketing]. Kyiv: Dialektyka.

11. Koulman A. (2023). *Strategii kryzovykh komunikatsii* [Crisis communication strategies]. Kharkiv: Faberme.

12. Mieshkov S. O. (2024). Vazhlyvist CRM-system dlia pidvyshchennia efektyvnosti marketynhu pidpriemstva [The importance of CRM systems for increasing the efficiency of enterprise marketing]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzh-*

ment, no. 3(99), DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.8>. pp. 45–50.

13. Yarema I. (2022). Teoretyko-metodolohichni osnovy poniattia “tsyfrova komunikatsiia” [Theoretical and methodological foundations of the concept of “digital communication”]. *Visnyk Knyzhkovoï palaty*, no. 2, pp. 47–52. DOI: [https://doi.org/10.36273/2076-9555.2022.2\(307\).47-52](https://doi.org/10.36273/2076-9555.2022.2(307).47-52).

14. Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu u konteksti vyklykiv, mozhlyvostei ta zmin : monohrafiia / za red. d.filosof.n., prof. V. H. Voronkovoï, d.e.n.; prof. N. H. Metelenko. Lviv – Torun : Liha-Pres, 592 p.

15. Derzhak N. O. & Zubrytskyi A. I. (2024). Vykorystannia pryntsypiv AGILE-metodolohii v upravlinni lantsiuhamy postavok [Using the principles of AGILE-METHODOLOGY in supply chain management]. *Efektivna ekonomika*, no. (8). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.39>

Дата надходження статті: 06.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 03.08.2026

Дата публікації статті: 20.08.2026