УДК: 005.57:005.21:658.8 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-55-61**

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Балабаш О. С., к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: balabash.olga@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5794-1309

Хетагурова Д. О., викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0026-9053

Анотація. *Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування комунікативної стратегії підприємства, яка сприятиме підвищенню ефективності його взаємодії з клієнтами шляхом запровадження інноваційних комунікативних технологій. Методика дослідження полягає у використанні підходу, що включає експертне оцінювання інноваційних технологій комунікації на прикладі торговельного підприємства. Результати дослідження доводять доцільність інтеграції інноваційних комунікативних технологій у формування комунікативної стратегії підприємства. Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованої комунікативної стратегії для оптимізації комунікації з клієнтами. Впровадження інноваційних заходів сприяє зміцненню ринкових позицій, формуванню позитивного іміджу та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.*
Ключові слова: *комунікативна стратегія, торговельне підприємство, клієнтоорієнтованість, інновації, інтегровані комунікації.*

INNOVATIVE COMPONENT FORMATION OF THE ENTERPRISE'S COMMUNICATION STRATEGY

Balabash Olga, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Organizational Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: balabash.olga@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5794-1309

Khetagurova Diana, Lecturer, Department of Organizational Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0026-9053

Abstract. *The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles of forming a communication strategy of the enterprise, which will contribute to increasing the efficiency of interaction with visitors on the basis of introducing innovative communication technologies. The research methodology consists in using an approach that includes expert evaluation of innovative communication technologies on the example of a trade enterprise. The results of the study prove the feasibility of introducing innovative communication technologies in forming a communication strategy of the enterprise. The feasibility of using the "mystery shopper" method and evaluation using the Likert scale is substantiated. According to the results of calculating the integral indicator of communication activity of the consultant of the trade enterprise PE "Krasa", it was determined that the highest weighted scores for are observed at the stages of meeting with the visitor (1.2) and consulting (1.25), which emphasizes the quality of the consultant's interaction with the visitor. This indicates a well-organized work of consultants at these stages of interaction with the visitor. According to the results of segmentation of visitors to the retail enterprise PE "Krasa", it was determined that the largest share of visitors belongs to the LF-HF segment (31.7%), which demonstrates the need for separate strategies for this group, for example, loyalty through frequent contacts. Based on the segmentation, measures were developed to manage communications for the retail enterprise PE "Krasa". For visitors with a high frequency of purchases and a high cost of purchases, it is proposed to implement premium offers and VIP programs. Visitors with an average cost of purchases can be stimulated through promotions, seasonal discounts and bonuses. The practical significance of the research results lies in the possibility of using the proposed communication strategy to optimize communication with customers. The implementation of innovative measures contributes to strengthening market positions, forming a positive image, and ensuring the competitiveness of the enterprise.*
Keywords: *communication strategy, trading company, customer orientation, innovation, integrated communications.*

JEL Classification: M310; O310; L210

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства та цифрової трансформації бізнесу комунікативна діяльність підприємств набуває особливої ваги. Конкурентоспроможність, впізнаваність бренду та рівень лояльності

клієнтів усе більше залежать від здатності підприємства ефективно комунікувати зі своїми цільовими аудиторіями.

Важчим стає процес формування попиту та прихильності споживачів, складніше здійснювати вплив на споживачів [1, с. 79]. З огляду на це зростає потреба у формуванні підходу до організації комунікацій, який передбачає системність, адаптивність та використання інноваційних технологій.

Інноваційна складова комунікативної стратегії стає не лише інструментом привернення уваги, а й засобом побудови довготривалих взаємин із клієнтами, формування позитивного іміджу та підвищення конкурентних переваг підприємств. Використання новітніх інформаційних технологій та персоналізованих каналів комунікації дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку та очікувань клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження комунікативних стратегій підприємств активно проводяться у працях науковців: С. Кириченка, П. Цвяха [1], О. Гудзя [2], І. Маковецької [3], Р. Соколика [4] та ін.

Вагомий внесок у розробку методологічних підходів до дослідження та практичних аспектів формування комунікативної стратегії підприємства з урахуванням інноваційних технологій було здійснено у роботах А. Завербного [5], Н. Ілляшенко, С. Ілляшенко, Ю. Шипуліної [6] тощо.

Проблеми впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств були продемонстровані у наукових роботах І. Кузнецової [7; 8], Т. Кублікової [8], О. Осички, С. Ясинської [9], Л. Зварич [10] тощо.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Критичний аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на значну кількість напрацювань, залишається потреба у систематизації підходів до формування інноваційноорієнтованої комунікативної стратегії підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування комунікативної стратегії підприємства, яка сприятиме підвищенню ефективності його взаємодії з клієнтами на засадах запровадження інноваційних комунікативних технологій.

Основний матеріал. Виходячи із обґрунтованої думки [10, с. 102], запорукою підвищення економічної активності суб'єктів економічної діяльності є ефективне функціонування на засадах інноваційності та клієнтоорієнтованості. Інновації спрямовані на підвищення рівня обслуговування споживачів, комунікації з клієнтами та посилення конкурентних переваг. Такої самої думки й ті автори [9, с. 212], які стверджують, що концепція залучення клієнтів є інноваційною технологією, яка орієнтується на включення споживача у процес безперервної взаємодії з компанією.

Можемо погодитися із тим, що інновації є одним з найважливіших чинників розвитку сучасних підприємств [7, с. 92]. Предметний зміст інновацій різноманітний: це нові продукти, нові технології їх виробництва, нові соціальні, економічні, організаційні та інші характеристики.

Реалізація інноваційного потенціалу підприємства потребує чітко визначеного напряму розвитку, що зумовлює необхідність формування ефективної стратегії.

У науковій літературі поняття «стратегія» інтерпретується по-різному, залежно від наукової школи, підходу та рівня аналізу. Один із фундаментальних підходів запропонував І. Ансофф, який розглядав стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [11, с. 74]. Ці правила охоплюють як зовнішні, так і внутрішні аспекти функціонування підприємства: оцінювання результатів діяльності у теперішньому та майбутньому; формування відносин із зовнішнім середовищем; визначення видів продукції, технологій та ринків збуту тощо.

Інший підхід до визначення сутності стратегії запропонував М. Портер [12, с. 51], який трактує її як наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого конкурентного становища підприємства в межах галузі. Основна мета такої стратегії полягає у протидії п’яти силам конкуренції.

Узагальнимо, що стратегія може розглядатися як структурований набір рішень; як інструмент конкурентної боротьби. Кожен із підходів доповнює загальне уявлення про стратегічне управління, дозволяючи глибше осмислити його сутність у контексті формування комунікативної стратегії підприємства.

Погоджуємося з думкою [13], що комунікативна стратегія – це комплексна взаємодія організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем з метою створення сприятливих умов для стабільної прибуткової діяльності на ринку. Формування комунікативної стратегії

підприємства є двостороннім процесом: з одного боку, передбачається дія на цільові та інші аудиторії, а з іншого боку, – отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснювану фірмою дію. Обидві ці складові однаково важливі, їхня єдність дає підстави говорити про комунікативну стратегію підприємства як про систему.

Опираючись на методику, розкриту у дослідженні низки авторів [14, с. 235], на першому етапі формування комунікативної стратегії доцільним вважаємо провести оцінювання питомих показників комунікативної активності підприємства.

Дослідження проведемо на базі торговельного підприємства ПП «Краса», що спеціалізується на продажу косметичних засобів. Відповідно до встановленої мети, проведемо аналіз за такими напрямами комунікації: зустріч відвідувача, консультування, обслуговування, зовнішній вигляд консультанта та прощання із відвідувачем.

Для оцінювання буде застосовано метод «таємного покупця». Метод дозволяє об'єктивно оцінити якість сервісу з погляду відвідувача, а також виявити слабкі місця в комунікації персоналу торговельного підприємства з відвідувачами. За основу оцінювання візьмемо шкалу Лайкерта [15, 16]. Проведемо розрахунок інтегрального показника активності комунікацій консультанта торговельного підприємства ПП «Краса» у табл. 1.

Таблиця 1

Розрахунок інтегрального показника активності комунікацій консультанта торговельного підприємства ПП «Краса»

Параметри для проведення оцінювання	Коефіцієнт значимості параметру	ПП «Краса»		Максимальне значення	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Комунікація при зустрічі відвідувача	0,3	4	1,2	5	1,5
Комунікація при консультуванні відвідувача	0,25	5	1,25	5	1,25
Комунікація при обслуговуванні відвідувача	0,18	5	0,9	5	0,9
Зовнішній вигляд консультанта	0,15	3	0,45	3	0,45
Комунікація при прощанні з відвідувачем	0,12	3	0,36	3	0,36
Інтегральний коефіцієнт	1	-	4,16	-	4,46

Джерело: розраховано авторками

Згідно з отриманими даними у табл. 1, можемо зробити висновки, що на основі параметрів оцінювання інтегрального показника активності комунікацій консультанта торговельного підприємства ПП «Краса» найвищі зважені оцінки спостерігаються на етапах зустрічі з відвідувачем (1,2) та консультування (1,25), що підкреслює якість взаємодії консультанта із відвідувачами. Параметри «Зовнішній вигляд консультанта» та «Комунікація при прощанні з відвідувачем» отримали нижчі показники (0,45 і 0,36 відповідно), хоча їх внесок до інтегрального коефіцієнта менш значимий через низький коефіцієнт значимості. Це вказує на те, що навіть менш значущі критерії впливають на загальний результат, але не так суттєво, як ключові параметри, такі як «Комунікація при зустрічі» або «Консультування відвідувача».

Для розробки комунікативної стратегії торговельного підприємства проведемо сегментацію відвідувачів на основі критеріїв вартості та частоти їхніх покупок. Для здійснення поставленої мети зробимо розподіл відвідувачів за показниками «сума покупок» та «частота повторних покупок».

За показником «сума покупок» розділимо відвідувачів за категоріями:
– низька сума – до 300 грн.;
– середня сума – від 301 – 1000 грн.;
– висока сума – більше 1000 грн.

За показником «частота повторних покупок» розділимо відвідувачів за групами:
– низька частота повторних покупок (1-5 разів на рік);
– висока частота повторних покупок (1-5 разів на місяць).

Таблиця 2

Результати сегментування відвідувачів ПП «Краса»

Сума покупки	Висока (ВВ) більше 1000 грн.	ВВ-НЧ 7,1 %	ВВ-ВЧ 4,7%
	Середня (СВ) 301-1000 грн.	СВ-НЧ 14,9 %	СВ-ВЧ 23,9 %
	Низька (НВ) до 300 грн.	НВ-НЧ 17,7 %	НВ-ВЧ 31,7 %,
		Низька (НЧ) 1-5 разів на рік	Висока (ВЧ) 1-5 разів на місяць
	Частота повторних покупок		

Джерело: складено авторками за результатами власних досліджень

В результаті проведеного сегментування відвідувачів торговельного підприємства (табл. 2) встановлено, що найбільша частка належить сегменту НВ-ВЧ (31,7%). Відвідувачі, які належать до сегменту НВ-НЧ становлять 17,7%, відвідувачі з категорії СВ-ВЧ складають 23,9%, відвідувачі з категорії СВ-НЧ складають 14,9% від загальної кількості відвідувачів торговельного підприємства ПП «Краса».

Згідно з отриманими результатами сегментації відвідувачів досліджуваного підприємства, запропонуємо заходи з управління комунікаціями ПП «Краса» (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця комунікативних заходів

Сума покупки	Висока (ВВ) більше 1000 грн.	Створення преміум-пропозицій або ексклюзивних акцій, які мотивують відвідувачів здійснювати покупки частіше. Персоналізована комунікація, що підкреслює переваги товару для забезпечення довіри й залучення нових відвідувачів	Надання додаткових привілеїв, таких як VIP-програми чи персоналізовані консультації для лояльних відвідувачів. Продовження акцій, що підсилюють їхню готовність здійснювати великі покупки
	Середня (СВ) 301-1000 грн.	Розробка сезонних знижок або розпродажів, щоб привернути увагу та стимулювати повторні покупки. Заохочення через бонуси або подарунки за часті покупки	Пропонування комбо-пакетів товарів зі знижкою, щоб підвищити середню суму покупки. Акцент на програми лояльності з персоналізованими бонусами за частоту покупок
	Низька (НВ) до 300 грн.	Введення акцій «привітальні знижки», щоб мотивувати їх зробити першу покупку після тривалої паузи. Створення бюджетних пропозицій із високою цінністю	Створення програм лояльності, які винагороджують відвідувачів за їхню частоту покупок. Стимулювання переходу до покупки дорожчих товарів через бонуси або спеціальні акції
		Низька (НЧ) 1-5 разів на рік	Висока (ВЧ) 1-5 разів на місяць
	Частота повторних покупок		

Джерело: розроблено авторками

Висновки. Отже, у рамках представленого дослідження було формалізовано процес розробки комунікативної стратегії підприємства, що передбачає реалізацію таких етапів: діагностика поточних комунікаційних процесів. Для цього на підприємстві ПП «Краса»

було застосовано метод «таємного покупця», який дозволив об'єктивно оцінити якість комунікацій консультантів з відвідувачами. Результати було зведено в інтегральний показник.

Наступним кроком стало дослідження поведінки клієнтів за критеріями вартості покупки та частоти візитів. Проведено сегментацію, яка дозволила виділити шість груп відвідувачів з різним рівнем лояльності та купівельної активності. На основі сегментації визначено ключові цільові групи та сформульовано комунікативні цілі: підвищення лояльності, збільшення середнього чеку, мотивація до повторних покупок.

Розроблено інноваційні комунікативні заходи для кожного сегменту: преміум-пропозиції для високочастотних покупців, бонусні програми, персоналізовані консультації, акції «вітального типу» тощо. Усі заходи спрямовані на індивідуалізацію обслуговування з використанням цифрових інструментів (CRM-системи, месенджерів та чат-боту).

Список літератури

1. Кириченко С., Цвях П. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 12. С. 79–86. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.79. URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3243&i=11 (дата звернення 20.04.2025).
2. Гудзь О., Маковецька І. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965.pdf (дата звернення: 21.04.2025).
3. Маковецька І. Особливості управління комунікаціями в підприємствах з ефективною взаємодією фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: економіка і менеджмент. 2021. Вип. 51. С. 11-17. DOI: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-2. URL: http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/51-2021/4.pdf (дата звернення: 21.04.2025).
4. Соколик Р. Удосконалення комунікаційної стратегії підприємства : магістр. дипломна робота : 075 Маркетинг / Соколик Роман Олександрович ; наук. керівник Курбацька Лариса Миколаївна ; Дніпровський держ. аграр.-екон. ун-т, Ф-т менеджменту і маркетингу, Каф. маркетингу. Дніпро, 2022. 80 с. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7692 (дата звернення: 20.04.2025).
5. Завербний А. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. Innovation and Sustainability. 2022. № 1. С. 13-19. DOI: https://doi.org/10.31649/ ins.2022.1.13.19. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/26 (дата звернення: 20.04.2025).
6. Ілляшенко С. Маркетингові комунікації в стратегіях інноваційного розвитку підприємств / С. Ілляшенко, Ю. Шипуліна, Н. Ілляшенко // Маркетингові комунікації в сучасному мінливому середовищі = Komunikacja marketingowa w nowoczesnym zmieniającym się otoczeniu : міжнар. кол. монографія / заг. ред. В. Ф. Іванов, Є. В. Ромат ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка ; Краків. екон. ун-т. Київ : Студцентр, 2022. Розд. 2.1. С. 86-96. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5cf87492-19d2-4533-a44f-a41262cad305/content (дата звернення: 20.04.2025).
7. Кузнецова І. Інноваційні технології управління підприємством сфери обслуговування в умовах змін бізнес-ландшафту. Сучасні технології управління: монографія / За заг. ред. д. е. н., професора І. О. Кузнецової,к. е. н., доцента О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2023. 320 с. URL: https://surl.li/leulbm (дата звернення: 20.04.2025).
8. Кузнецова І., Кублікова Т. Технології прийняття управлінських рішень щодо фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Технології прийняття управлінських рішень: монографія / За заг. ред. д. е. н., професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с. Розд. 2.1. С. 151-173. URL: https://surl.li/xdcvfe (дата звернення: 20.04.2025).
9. Осичка О., Ясинська С. Технології прийняття управлінських рішень щодо залучення клієнтів підприємств сфери послуг. Технології прийняття управлінських рішень: монографія / За заг. ред. д. е. н., професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с. Розд. 2.3. С. 199-224. URL: https://surl.li/xdcvfe (дата звернення: 20.04.2025).
10. Зварич Л. Прийняття управлінських рішень в процесі формування інноваційної стратегії організації. Управлінські рішення в системі менеджменту підприємства: монографія / За заг. ред. д. е. н, професора І . О. Кузнецової, к. е. н., доцента О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2024. 248 с. URL: https://surl.li/ebnjvl (дата звернення: 20.04.2025).

11. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 8. Частина 1. 2014. С. 72-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8(1)__18 (дата звернення: 20.04.2025).
12. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Портер Майкл Е.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський]. К. : Основи, 1997. 390 с. (дата звернення: 20.04.2025).
13. Побережна М. П. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення. Управління сучасним підприємством: матеріали IX-ї Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 25–26 квітня 2013 р.: тези доп. Київ, НУХТ, 2013. С. 25-27. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/02a3b20f-612e-4e51-8534-142b4df3c578/content (дата звернення: 20.04.2025).
14. Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Kuznetsova I., Shushpanov D., Slavina N. Content strategy in management of communications. Independent journal of management & production (IJM&P). 2021. 12(3). Pp. 232-242. DOI: 10.14807/ijmp.v12i3.1538. URL: http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/ view/1538 (дата звернення: 21.04.2025).
15. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: монографія./ Кузнецова І. О., Балабаш О. С., Карпенко Ю. В., Сокуренко І. А.; за заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2022. 156 с. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14682 (дата звернення: 21.04.2025).
16. Балабаш О. С., Костенко Р. О. Управління комунікативними технологіями як основа забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства сфери послуг. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 5-6 (306-307). С. 72-78. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-72-78. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/page.php?id=abstract/ukr/72-78 (дата звернення: 21.04.2025).

References

1. Kyrychenko, S. and Tsviakh, P. (2020). Problems of forming communications at enterprise. Agrosvit, 12, 79–86. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.79. Retrieved from http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3243&i=11. (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
2. Hudz', O., Makovets'ka, I. (2021). Upravlinnia komunikatsiiamy v pidpryiemstvakh: monohrafiia. L'viv : Halyts'ka vydavnycha spilka. Retrieved from https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965.pdf (accessed 21 April 2025). [In Ukrainian].
3. Makovets'ka, I. (2021). Features of communications management in enterprises with effective interaction of specialists in the field of information and communication technologies. Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, 51, 11-17. DOI: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-2. Retrieved from http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/51-2021/4.pdf (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
4. Sokolik, R. (2022). Improving the company's communication strategy (Master's thesis). Faculty of Management and Marketing. Dnipro: Dnipro State Agrarian and Economic University. Retrieved from https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7692 (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
5. Zaverbnyi, A. (2022). Communication strategies: problems and prospects of formation and implementation under the conditions of European integration. Innovation and Sustainability, 1, 13-19. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19. Retrieved from https://ins.vntu.edu.ua/ index.php/ins/article/view/26 (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
6. Ilyashenko, S., Shipulina, Yu., Ilyashenko, N. (2022). Marketynhovi komunikatsii v stratehiiakh innovatsijnoho rozvytku pidpryiemstv. Komunikacja marketingowa w nowoczesnym zmieniającym się otoczeniu: col. monohrafiia Kyiv: Studcentr, 86-96. Retrieved from https://repository.kpi.kharkov.ua/server/ api/core/bitstreams/5cf87492-19d2-4533-a44f-a41262cad305/content (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
7. Kuznetsova, I. (2023). Innovatsijni tekhnolohii upravlinnia pidpryiemstvom sfery obsluhovuvannia v umovakh zmin biznes-landshaftu. Kharkiv: "Disa Plus". Retrieved from https://surl.li/leulbm (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
8. Kuznetsova, I., Kublikova, T. (2023). Tekhnolohii pryjniattia upravlins'kykh rishen' schodo finansovoho zabezpechennia innovatsijnoi diial'nosti pidpryiemstva. Kharkiv: "Disa Plus". Pp. 151-173. Retrieved from https://surl.li/xdcvfe (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].

9. Osichka, O., Yasynska, S. (2023). Tekhnolohii pryjniattia upravlins'kykh rishen' schodo zaluchennia kliientiv pidpryiemstv v sfery posluh. Kharkiv: "Disa Plus". Pp. 199-224. Retrieved from https://surl.li/xdcvfe (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
10. Zvarich, L. (2024). Pryjniattia upravlins'kykh rishen' v protsesi formuvannia innovatsijnoi stratehii orhanizatsii. Upravlins'ki rishennia v systemi menedzhmentu pidpryiemstva: monohrafiia. Kharkiv: "Disa Plus". Retrieved from https://surl.li/ebnjvl (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
11. Golik, V. V. (2014). Conceptual approaches to understanding the essence of the concept of "strategy". Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu, Seriia Ekonomichni nauky, 8, 1, 72-76. Retrieved from https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965.pdf (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
12. Porter, Michael E. (1997). Stratehiia konkurentsii. K.: Basics (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
13. Poberezhna, M. (2013). Communication strategy: basic concepts and definitions. Upravlinnia suchasnym pidpryiemstvom: materialy IX-i Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Kyiv, 25–26 kvitnia 2013 r. : tezy dop. Kyiv, NUKhT. 25-27. Retrieved from https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/ bitstreams/02a3b20f-612e-4e51-8534-142b4df3c578/ content (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
14. Balabash, Olha & Ilin, Valerii & Poprozman, Nataliia & Kuznetsova, Inna & Shushpanov, Dmytro & Slavina, Nataliia. (2021). Content Strategy in Management of Communications. Independent Journal of Management & Production, 12(3), 232-242. DOI: https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1538. Retrieved from http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1538 (accessed 21 April 2025).
15. Kuznetsova, I., Balabash, O., Karpenko, Yu., Sokurenko, I. (2022). Pryiniattia upravlinskykh rishen: metody ta modeli. Kharkiv: Disa plius. Retrieved from http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14682 (accessed 21 April 2025). [In Ukrainian].
16. Balabash, O., Kostenko, R. (2023). Communication technology management as a basis for ensuring sustainable competitive advantages of a service enterprise. Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, 5-6, 72-78. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-72-78. Retrieved from http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/page.php?id=abstract/ukr/72-78 (accessed 21 April 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 07.03.2025
Прийнята до публікації 20.03.2025