

УДК 005.21:334.72

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-33>**Материнська О.А.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
*Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

Конопацька М.О.

здобувач освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти
*Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

Materynska Olga

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Fundamental and Private Law Disciplines
Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

Копопатська Марына

Second-Level Higher Education Applicant (Master's Degree Applicant)
Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСІЇ, ВІЗІЇ ТА ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC COMMUNICATION MANAGEMENT FOR ENSURING THE IMPLEMENTATION OF A COMPANY'S MISSION, VISION, AND PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Стаття присвячена аналізу впливу комунікаційної стратегії на реалізацію корпоративної місії та візії підприємства в контексті цифрової трансформації. Узагальнено наукові підходи до розуміння ролі місії та візії у стратегічному управлінні та розкрито значення комунікаційної стратегії як ключового інструменту забезпечення єдності стратегічних орієнтирів, управлінських рішень і корпоративної культури. У статті окреслено основні бар'єри, що перешкоджають ефективній реалізації місії та візії через комунікаційні дії, запропоновано концептуальну модель взаємозв'язку елементів комунікаційної стратегії з компонентами корпоративної ідентичності. Зазначено напрями для подальших досліджень, зокрема вивчення комунікаційної динаміки в умовах цифрової трансформації та застосування міждисциплінарних підходів до розроблення стратегічних комунікаційних моделей.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, місія, візія, стратегічне управління, ідентичність, цінності, стейкхолдери, сталий розвиток..

The article examines the impact of communication strategy on the implementation of the corporate mission and vision of an enterprise in the context of digital transformation. The scientific approaches to understanding the role of mission and vision in strategic management are summarised, and the importance of communication strategy as a key tool for ensuring the unity of strategic guidelines, management decisions and corporate culture is revealed. It is asserted that a mission and vision which have been clearly formulated, and which are communicated in an effective manner, have the capacity to provide strategic orientation of employees' behaviour, to support for change, to increase stakeholder trust and to enhance reputational capital. The article delineates the primary impediments that hinder the effective implementation of the mission and vision through communication actions. The barriers to effective strategic communication in the digital environment are numerous and complex, and include the following: a low level of staff involvement in strategic communications; formality in the transmission of values; a gap between communication goals and actual management practice; and fragmentation of internal information policy in the digital environment. It has been posited that an efficacious communication strategy should provide for systematic interaction with stakeholders based on transparency, adaptability and semantic consistency of messages. The following model is proposed for use in representing the relationship between the key elements of the communication strategy and the components of corporate identity. This model enables enterprises to align communication actions with the mission, vision and strategic priorities of the organisation. The study demonstrates that the communication strategy functions not only as a tool for reputation management,

but also as a mechanism for strengthening organisational identity, adapting to external challenges and building long-term trust in the company. The author identifies directions for further research, in particular the study of communication dynamics in the context of digital transformation and the application of interdisciplinary approaches to the development of strategic communication models.

Keywords: communication strategy, mission, vision, strategic management, identity, values, stakeholders, sustainable development.

Постановка проблеми. В умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та зростаючої ролі нематеріальних активів підприємства (репутація, корпоративна культура та довіра стейкхолдерів) стратегічне управління організацією неможливе без чітко визначеної місії та візії. Водночас недостатньо лише формально зафіксувати ці складники у стратегічних документах – важливо забезпечити їхню реальну імплементацію в повсякденну діяльність компанії. Саме тут важливої ваги набуває комунікаційна стратегія як інструмент формування спільного розуміння цілей, цінностей та напрямків розвитку як серед внутрішніх (персонал), так і зовнішніх (партнери, клієнти, громада) аудиторій.

Таким чином, проблема полягає у необхідності поглибленого дослідження ролі комунікаційної стратегії в забезпеченні узгодженості між стратегічною ідентичністю (місією та візією) організації та її управлінською та операційною практикою. Актуальність даної проблеми зумовлена потребою українських підприємств адаптуватися до нових викликів, зберігаючи при цьому стратегічну цілісність, прозорість та послідовність в комунікаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічної комунікації в контексті реалізації місії та візії організації викликає значний науковий інтерес. Іноземні дослідники Р. Рассел, А. Хагельганс, К. Кайзер наголошують на необхідності формування інтегрованої комунікаційної політики, що забезпечує узгодженість між стратегічними орієнтирами організації та її щоденною діяльністю [1, р. 24]. У роботі Л. Вурш та А. Неер здійснено аналіз місій та візій глобальних компаній, у результаті якого підкреслено важливість чіткої артикуляції стратегічних принципів для забезпечення узгодженості комунікаційних повідомлень з корпоративною ідентичністю. Автори зазначають, що місія та візія провідних компаній відображають ринкові тенденції, стратегічні цілі та очікування стейкхолдерів, що є ключовими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі [2, р. 170].

Дослідження редакційного колективу Gallup «Стан світового ринку праці: розуміння працівників, інформування керівників» вказує на проблему низької залученості працівників до реалізації стратегічних цілей, що зумовлює необхідність посилення внутрішньої комунікації в організаціях. Зокрема, лише 21% працівників відчувають залученість до роботи, що вказує на необхідність посилення внутрішньої комунікації для забезпечення розуміння місії та візії серед персоналу [3, р. 15].

Підтвердження важливості внутрішньої комунікації також міститься у роботі Д. Цзі, Ц. Гуна, Ч. Го, де підкреслюється роль комунікації як інструменту формування спільного розуміння та значущості роботи серед працівників, важливість активного залучення співробітників у процеси управління для досягнення

високих результатів. Дослідження демонструє, що лідери повинні регулярно та чітко доносити візію організації до працівників, використовуючи різноманітні канали комунікації [4].

Серед українських науковців питання адаптації комунікаційної стратегії до умов національного ринку висвітлюється у дослідженні І. Максимової. Авторка звертає увагу на важливість урахування культурних, демографічних та економічних особливостей у побудові ефективних комунікаційних моделей на рівні підприємств [5, р. 230].

Разом з тим, попри наявність окремих досліджень, недостатньо висвітленими залишаються аспекти впливу комунікаційної стратегії саме на реалізацію корпоративної місії та візії в контексті стратегічного управління. Бракує також емпіричних моделей оцінки узгодженості комунікаційних дій з ключовими стратегічними документами організації, що й зумовлює доцільність проведення даного дослідження.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження впливу комунікаційної стратегії на реалізацію корпоративної місії та візії підприємства, а також обґрунтування практичного значення комунікаційної складової в забезпеченні стратегічної ідентичності організації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання:** проаналізувати наукові підходи до трактування місії, візії та комунікаційної стратегії в системі стратегічного управління; з'ясувати роль комунікаційної стратегії в трансляції цінностей, цілей і призначення організації для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів; окреслити основні бар'єри, що перешкоджають реалізації місії та візії через комунікаційні дії; виявити практичні інструменти й підходи до узгодження комунікаційного контенту з місією та візією; розробити пропозиції щодо вдосконалення комунікаційної стратегії підприємства з метою забезпечення стратегічної цілісності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному стратегічному управлінні місія та візія організації розглядаються як фундаментальні елементи, що визначають її стратегічний напрямок та ідентичність. Місія окреслює основне призначення компанії, її цінності та причини існування, тоді як візія відображає бажане майбутнє становище організації. Ефективна реалізація цих концептів потребує чіткої та узгодженої комунікаційної стратегії, яка забезпечує трансляцію стратегічних орієнтирів до всіх зацікавлених сторін.

У науковій та прикладній літературі поняття «комунікаційна стратегія» зазвичай використовується для позначення системи принципів і типів комунікації, що обираються з метою досягнення цілей організації. За визначенням М. Побережної, комунікаційна стратегія підприємства – це комплексна взаємодія організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем

з метою створення сприятливих умов для стабільної прибуткової діяльності на ринку. Формування комунікаційної стратегії підприємства є двостороннім процесом: з одного боку, передбачається дія на цільові та інші аудиторії, а з іншого, – отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснювану фірмою дію [6, с. 25].

Т. Примак розкриває поняття маркетингова комунікаційна стратегія, яка визначається як напрям дій підприємства із забезпечення його інформаційної присутності на ринку та формування довготривалих партнерських відносин з іншими ринковими суб'єктами в процесі створення і розподілення певних цінностей [7, с. 549].

О. Іссерс підкреслює, що комунікаційна стратегія – це план дій, розроблений задля досягнення цілі взаємодії, який викликає зацікавленість учасників комунікації у створенні й розвитку довгих відносин [8, с. 177]. Як бачимо, автор наголошує на важливості довгострокових відносин у контексті стратегії. Однак на практиці підприємства нерідко обмежуються формуванням лише базових комунікаційних принципів, не розробляючи повноцінну стратегію з чітко структурованими цілями, етапами реалізації, методами контролю та оцінки ефективності. Такий підхід знижує гнучкість і варіативність комунікативних актів, ускладнюючи адаптацію до змін зовнішнього середовища та очікувань стейкхолдерів.

Сьогодні інформаційно-комунікаційні технології пронизують усі сфери нашого життя, від особистих до професійних. Вони є потужним інструментом для створення, зберігання, обробки та поширення інформації. Особливо важливу роль інформаційно-комунікаційні технології відіграють у бізнесі, де ефективна комунікація є ключем до успіху. Комплексний підхід до маркетингових комунікацій дозволяє підприємствам розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на залучення цільової аудиторії, формування позитивного іміджу бренду та стимулювання продажів. Такі стратегії передбачають цілеспрямовану взаємодію з потенційними клієнтами за допомогою різних каналів комунікації, з метою донесення до них ціннісної пропозиції компанії [9, с. 78]. Розробка комунікаційної стратегії має ґрунтуватися на стратегічних цілях підприємства і слугувати інструментом забезпечення стійкого, довірилого та продуктивного зв'язку з внутрішніми й зовнішніми учасниками організаційного процесу. Комунікаційні стратегії будуються за певними принципами, до яких варто віднести наступні: ініціативу лідера, довіру, розуміння, діалог, всепроникність, координацію, націленість, реагування на обставини та постійність. Комунікаційна стратегія включає: цілі й завдання, стратегії, аналіз ситуації, інструменти [10].

Важливо розглядати комунікаційну стратегію не лише як засіб формування зовнішнього образу компанії, а і як механізм постійного відтворення її місії, цілей і цінностей у свідомості різних категорій стейкхолдерів. Ця стратегія відіграє роль транслятора корпоративної ідентичності, забезпечуючи стратегічну єдність у внутрішньому середовищі організації та її впізнаність у зовнішньому інформаційному полі. Згідно з дослідженням Л. Ганнум, трансляція цінностей

і місії компанії за допомогою ключових повідомлень сприяє формуванню емоційного зв'язку між працівниками та організацією, підвищуючи рівень залученості персоналу та відповідальності за результати спільної діяльності [11].

Зовнішні комунікації, своєю чергою, є вирішальним чинником побудови довіри до бренду й легітимності організації в очах споживачів, партнерів, інвесторів та інших груп. Прозора, послідовна та орієнтована на корпоративні цінності комунікація забезпечує не лише позитивне сприйняття організації, а й впливає на стратегічну підтримку її ініціатив з боку суспільства та ділового середовища [12, с. 26]. У цьому контексті особливу роль відіграє формування єдиного смислового ядра комунікацій, яке узгоджується із заявленими візією та місією.

Сучасні організації дедалі частіше впроваджують так звані моделі орієнтованої на корпоративні цінності комунікації, які не лише інформують, а і формують поведінкові установки аудиторії. Це передбачає стратегічне налаштування всіх каналів – від внутрішніх інформаційних бюлетенів до публічних виступів керівництва та брендкових наративів – на досягнення не короткотермінового ефекту, а глибокого та стійкого впливу на сприйняття організації як цілісного соціального суб'єкта. У сучасному бізнес-середовищі комунікації відіграють досить важливу роль, оскільки одним із найбільш цінних ресурсів на підприємстві виступає інформація, а комунікації – це не що інше, як процеси обміну такою інформацією між всіма учасниками такого процесу. Від того, наскільки швидко і точно можна передавати інформацію між співробітниками, клієнтами і діловими партнерами, вирішальним чином залежить успіх і самого підприємства в цілому [13, с. 55].

Отже, комунікаційна стратегія в системі стратегічного управління відіграє подвійну роль: з одного боку, вона забезпечує реалізацію ідентичності організації в комунікативному просторі, а з іншого – виконує функцію управління сприйняттям і поведінкою стейкхолдерів, формуючи стратегічну довіру та підтримку.

Успішна реалізація комунікаційної стратегії є критично важливим аспектом для будь-якої організації. Однак на цьому шляху можуть виникати різноманітні перешкоди, що ускладнюють ефективний обмін інформацією та досягнення поставлених цілей. Наведена нижче таблиця 1 систематизує основні типи бар'єрів, які можуть виникати в процесі комунікації, розкриває їх характерні прояви та демонструє потенційні наслідки для діяльності організації. Розуміння цих бар'єрів є першим кроком до їх ефективного подолання та побудови дієвої комунікаційної системи.

Простежується, що зазначені бар'єри діють як ізолювано, так і у взаємозв'язку, що посилює їхній кумулятивний ефект. Зокрема, інформаційні труднощі часто поглиблюються організаційними або технологічними обмеженнями, що унеможлиблює ефективну трансляцію ціннісних орієнтирів.

Виявлені бар'єри чинять ланцюговий вплив на управлінський процес. Їхнє накопичення порушує цілісність комунікацій, що призводить до нерозуміння стратегічних орієнтирів і, як наслідок, до зниження ефективності реалізації місії та візії (рис. 1).

Класифікація основних бар'єрів у реалізації комунікаційної стратегії

Тип бар'єру	Характерні прояви	Наслідки для організації
Організаційний	Конфлікти між структурними підрозділами організації; неефективний розподіл обов'язків та функцій; невідповідність управлінської структури потребам комунікації; низька залученість керівництва до комунікаційних процесів	Зниження ефективності управління; уповільнення процесів прийняття рішень; втрата довіри до керівництва; дезорганізація роботи підрозділів
Інформаційний	Надмірний обсяг інформації (інформаційне перевантаження); спотворення змісту повідомлення на різних етапах його передачі; втрата частини повідомлення під час кодування або декодування; спрощення або редукція змісту повідомлення	Неточне розуміння завдань і цілей; помилки у виконанні функціональних обов'язків; зниження продуктивності; поширення чуток і недостовірної інформації
Міжособистісний	Психологічна несумісність суб'єктів комунікації; відмінності у рівні освіти, досвіду, соціальному статусі; невміння слухати та небажання зрозуміти співрозмовника; різне емоційне тло та мотиваційні установки	Погіршення командної взаємодії; підвищення рівня конфліктності; втрата залученості персоналу
Технологічний	Недосконалість каналів комунікації (наприклад, цифрових засобів); невідповідність засобу передачі типу інформації; відсутність або обмежена доступність комунікаційних інструментів	Труднощі у передачі важливої інформації; затримки у виконанні завдань; погіршення якості дистанційної комунікації; низька ефективність цифрових трансформацій

Джерело: складено авторами на основі аналізу [14–15]

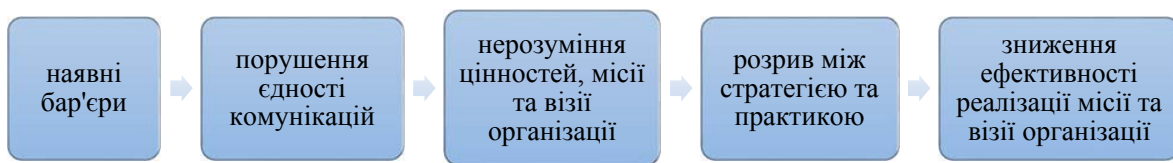


Рис. 1. Логіка впливу бар'єрів на реалізацію місії та візії

Джерело: сформовано авторами

З метою подолання виявлених бар'єрів та підвищення ефективності реалізації місії й візії підприємства доцільним є впровадження низки цілеспрямованих заходів. Вони повинні бути орієнтовані на забезпечення стратегічної цілісності, гармонізацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій та підвищення рівня узгодженості між декларованими цінностями й фактичними управлінськими практиками.

Систематизовані пропозиції щодо вдосконалення комунікаційної стратегії представлено у таблиці 2. Вони охоплюють ключові напрями управлінських змін, які мають забезпечити цілісне стратегічне позиціонування підприємства у свідомості стейкхолдерів. Представлені заходи мають комплексний характер і здатні забезпечити послідовне узгодження комунікаційного контенту з місією та візією підприємства.

Особливу увагу варто приділити підвищенню якості внутрішньої комунікації як основі для формування єдиної системи цінностей, а також регулярному моніторингу ефективності трансляції стратегічних орієнтирів.

Висновки. Проведене дослідження дозволило виявити ключові аспекти впливу комунікаційної стратегії на ефективність реалізації корпоративної місії та візії. У процесі аналізу було доведено, що системна та ціле-

спрямована комунікація виступає не лише інструментом передачі цінностей та стратегічних орієнтирів, а й важливим чинником формування єдиної організаційної ідентичності. Комунікаційна стратегія, що ґрунтується на прозорості, залученості та двосторонній взаємодії, сприяє зміцненню довіри всередині колективу та підвищенню репутаційного капіталу компанії назовні.

Усі поставлені в дослідженні завдання були реалізовані: охарактеризовано сутність та значення корпоративної місії й візії, проаналізовано механізми їх впровадження через комунікаційні практики, визначено чинники, що впливають на ефективність стратегічних комунікацій. Разом із тим, виявлено напрями, що потребують подальшого вивчення, зокрема – трансформація комунікаційної стратегії в умовах цифровізації, роль соціальних мереж у формуванні організаційної ідентичності, а також вплив культури сталого розвитку на зміст корпоративної комунікації.

У подальших дослідженнях доцільно використовувати комплексні методологічні підходи, що поєднують аналітичні інструменти стратегічного менеджменту, теорії організаційних змін і поведінкових наук, з урахуванням сучасних викликів динамічного інформаційного середовища.

Напрями вдосконалення комунікаційної стратегії підприємства

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Інтеграція ціннісних орієнтирів у всі канали комунікації	Актуалізація місії, візії та цінностей у змісті внутрішніх і зовнішніх комунікацій; їх адаптація до форматів, зрозумілих цільовим аудиторіям	Формування єдиного інформаційного простору; підвищення стратегічної впізнаваності компанії
Посилення внутрішньо-організаційної комунікації	Регулярне інформування персоналу про стратегічні цілі; запровадження практики відкритого діалогу між керівництвом і працівниками	Підвищення залученості персоналу; зміцнення корпоративної культури
Формування політик кризової комунікації	Розроблення стандартів комунікаційної поведінки у нестабільних або конфліктних ситуаціях; визначення відповідальних осіб	Забезпечення послідовності комунікацій у кризових ситуаціях; мінімізація репутаційних ризиків
Диверсифікація зовнішніх каналів зв'язку	Використання багатоканального підходу (соціальні мережі, ділові платформи, онлайн-заходи) для донесення стратегічних повідомлень	Розширення охоплення аудиторії; підвищення адаптивності контенту
Систематичний моніторинг ефективності комунікацій	Запровадження індикаторів оцінки якості комунікацій; організація зворотного зв'язку (опитування, інтерв'ю, фокус-групи)	Виявлення слабких місць у комунікаційній практиці; підвищення керованості стратегії
Залучення зовнішніх експертів до аудиту комунікацій	Ініціювання незалежної експертизи комунікаційної стратегії з боку профільних консультантів	Отримання об'єктивних рекомендацій; запровадження сучасних підходів до управління комунікаціями

Джерело: складено авторами на основі [16–17]

Список використаних джерел:

- Russell R., Hagelgans A., Kaiser C. Tomorrow's Communications Agenda. *Future of Corporate Communications Study*. 2023. P. 30. URL: <https://surl.li/ssoarr>.
- Wuersch L., Neher A., Maley J. F., Peter M. K. Using a Digital Internal Communication Strategy for Digital Capability Development. *International Journal of Strategic Communication*. 2024. № 3 (18). Pp. 167–188. URL: <https://surl.lu/hwvnsy>.
- State of the Global Workplace: 2025 Report. *Gallup*. 2025, p. 141. URL: <https://surl.li/lzqovw>.
- Ji D., Gong J., Guo Z. Vision Communication and Firm Quality Performance: The Mediating Role of Employee Involvement and the Moderating Effect of Leader Support. *Behavioral Sciences*. 2024. Vol. 14(10). P. 902. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs14100902>.
- Максимова І. Комунікаційна стратегія українських бізнес-експортерів у контексті геополітичних викликів. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 228–236. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.199.228-236>.
- Побережна М. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення. *Управління сучасним підприємством: матеріали IX-ї Міжнародної науково-практичної конференції*. 2013. С. 25.
- Примак Т. Маркетингові комунікаційні стратегії: комплексний підхід до їх класифікації. *Формування ринкової економіки*. Спец. вип.: Маркетинг в Україні: теорія і практика. 2009. С. 548–559.
- Городяненко В. Соціологічна енциклопедія. Київ: Академвидав, 2008. 364 с.
- Материнська О.А. Комунікація в менеджменті: навчально-методичний посібник, Вінниця: ВДПУ імені М. Коцюбинського, 2024. 112 с.
- Хомяк Л. Наукові підходи до визначення сутності поняття комунікаційної стратегії та її основних форм. *Національний університет «Острозька академія»*. URL: <https://surl.li/cc/jpsegi>.
- Hannum L. Engaging Employees in Purpose, Mission and Values Through Strategic Communication. *Beehive: Strategic Communication*. URL: <https://surl.lu/hdcxj>.
- Rao A. 2023 Global Marketing Trends. Deloitte Insights contributors, 2023. 48 p. URL: <https://surl.li/ygoxcg>.
- Материнська, О. А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 3 (73). С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-9>
- Михаліцька Н., Яцик М. Лідерство та комунікації в організації. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 512 с. URL: <https://surl.li/wsgnkz>.
- Ненько Ю. Особливості міжособистісної комунікації фахівців в умовах сьогодення. *Наукові записки: Педагогічні науки*. 2023. Вип. 210. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-210-38-42>.
- Гудзь О., Маковецька І. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с. URL: <https://surl.lu/sfmbbp>.
- Стороженко Л., Петькун С. Стратегічні комунікації: концептуальні підходи та базові принципи. *Соціум. Документ. Комунікація*. 2021. Т. 6, № 1. С. 386–403. URL: <https://surl.li/cc/wmwdga>.

References:

- Russell R., Hagelgans A., Kaiser C. (2023) Tomorrow's Communications Agenda. *Future of Corporate Communications Study*, p. 30. Available at: <https://surl.li/ssoarr>.
- Wuersch L., Neher A., Maley J. F., Peter M. K. (2024). Using a Digital Internal Communication Strategy for Digital Capability Development. *International Journal of Strategic Communication*, vol. 18(3), pp. 167–188.. Available at: <https://surl.lu/hwvnsy>.

3. State of the Global Workplace: 2025 Report. *Gallup*. 2025, p. 141. Available at: <https://surl.li/lzqovw>.
4. Ji D., Gong J., Guo Z. (2024) Vision Communication and Firm Quality Performance: The Mediating Role of Employee Involvement and the Moderating Effect of Leader Support. *Behavioral Sciences*, vol. 10 (14), p. 902. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs14100902>.
5. Maksymova I. (2025) Komunikatsiina stratehiia ukrainykykh biznes-eksporteriv u konteksti heopolitychnykh vyklykiv [Communication strategy of Ukrainian bussines exporters in the context of Geopolitical challenges]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 199, pp. 228–236. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.199.228-236>.
6. Poberezhna M. (2013) Komunikatsiina stratehiia: osnovni poniattia ta vyznachennia. [Communication strategy: basic concepts and definitions. Management of a modern enterprise]. *Upravlinnia suchasnym pidpriemstvom* : materialy IX Mizhnarodoi naukovo-praktychnoi konferentsii, p. 25 (in Ukrainian).
7. Prymak T. (2009) Marketynhovi komunikatsiini stratehii: kompleksnyi pidkhid do yikh klasyfikatsii [Marketing communication strategy: a comprehensive approach to classification]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky.– Formation of a market economy*. Spets. vyp.: Marketynh v Ukraini: teoriia i praktyka, pp. 548–559.
8. Horodianenko V. (2008) Sotsiolohichna entsyklopediia [Social Encyclopedia]. Kyiv: Akademvydav, p. 364 (in Ukrainian).
9. Materynska O.A. (2024) Komunikatsiia v menedzhmenti: navchalno-metodychnyi posibnyk [Communication in management: educational and methodological manual]. Vinnytsia: VDPU imeni M.Kotsiubynskoho, p. 112 (in Ukrainian).
10. Khomiak L. Naukovi pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia komunikatsiinoi stratehii ta yii osnovnykh form [Scientific approaches to defining the essence of the concept of communication strategy and its basic forms]. *Natsionalnyi uniwersytet "Ostrozka akademiia" – National University "Ostrozka Academy"*. Available at: <https://surl.cc/jpsegi>.
11. Hannum L. Engaging Employees in Purpose, Mission and Values Through Strategic Communication. *Beehive: Strategic Communication*. Available at: <https://surl.lu/hdcnxj>.
12. 2023 Global Marketing Trends / A. Rao et al. Deloitte Insights contributors, 2023. 48 p. Available at: <https://surl.li/ygoxeg>.
13. Materynska O. A. (2023). Komunikatsiinyi menedzhment v systemi upravlinnia biznesom: realii voiennoho chasu [Communication management in the business management system: realities of wartime]. Available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/73_2023/11.pdf.
14. Mykhalitska N., Yatsyk M. (2024) Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii [Leadership in communication within an organization]. Lviv : Lviv. derzh. un-t vnutr. Sprav, p. 512. Available at: <https://surl.li/wsgnkz>.
15. Nenko Yu. (2023) Osoblyvosti mizhosobystisnoi komunikatsii fakhivtsiv v umovakh sohodennia [Features of interpersonal communication among specialists in conditions of cooperation]. *Naukovi zapysky: Pedagogichni nauky – Scientific notes: Pedagogical teachings*, no. 210. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-210-38-42>.
16. Hudz O., Makovetska I. (2021) Upravlinnia komunikatsiiami v pidpriemstvakh : monohrafiia [Communication management in enterprises: monograph]. Lviv: Halytska vydavnycha spilka, p. 216 Available at: <https://surl.lu/sfmbbp>.
17. Storozhenko L., Petkun S. (2021) Stratehichni komunikatsii: kontseptualni pidkhody ta bazovi pryntsypy [Strategic communications: conceptual approaches and basic principles]. *Sotsium. Dokument. Komunikatsiia – Society. Document. Communication*, no. 1 (6), pp. 386–403. Available at: <https://surl.cc/wmwdga>.