

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-43>

УДК 659.4:339.13

ЗАКРЕВСЬКА Людмила

Національний університет харчових технологій

<https://orcid.org/0000-0002-6145-6613>e-mail: absolytkamilka@gmail.com

PR-СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-РІШЕНЬ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

У статті досліджено значення PR-стратегій як ключового інструменту обґрунтування бізнес-рішень у сфері торгівлі в умовах динамічних змін ринкового середовища. Розглянуто комплексний підхід до формування PR-стратегії, що включає аналітичне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення ключових стейкхолдерів, оцінку поведінкових моделей споживачів, моніторинг конкурентних комунікацій, вибір оптимальних каналів та форматів взаємодії, управління репутаційними ризиками та інтеграцію PR-рішень у загальну бізнес-стратегію. Особлива увага приділена систематизації PR-стратегій торговельного підприємства за напрямками впливу — репутаційні, комунікаційні, інформаційно-аналітичні, соціально-комунікативні, антикризові та інноваційно-цифрові, що дозволяє комплексно охоплювати всі рівні комунікаційної діяльності та інтегрувати їх у систему управлінських рішень. Наведено практичні приклади інтеграції PR-стратегій у діяльність українських торговельних мереж SPAR Україна та Varus, які демонструють синергійний ефект між комунікаційними, аналітичними, соціально-орієнтованими та цифровими стратегіями та системою управлінських рішень. Розроблено модель формування PR-стратегій у сфері торгівлі, що забезпечує узгодженість комунікаційної політики з бізнес-цільями, підвищує оперативність управлінських рішень, сприяє прогнозуванню ринкових змін та забезпечує довгостроковий розвиток торговельних підприємств.

Ключові слова: паблік рилейшнз (PR), стратегія, PR-стратегія, бізнес-рішення, торгівля.

ZAKREVSKA Liudmyla

National University of Food Technologies

PR STRATEGY AS A BASIS FOR SUBSTANTIATING BUSINESS DECISIONS IN THE SPHERE OF TRADE

The article substantiates the role of PR strategy as a fundamental tool for supporting and justifying business decisions in the trade sector under conditions of market volatility, digital transformation, and intensified competition. It is argued that in the contemporary economic environment public relations evolve from a purely communicative function into an integrated strategic mechanism that combines analytical, reputational, managerial, and marketing components. A comprehensive approach to PR strategy formation is proposed, encompassing analysis of the internal and external environment, identification of key stakeholders, assessment of consumer behavior patterns, monitoring of competitive communications, selection of effective communication channels and formats, management of reputational risks, and integration of PR initiatives into the overall business strategy of a trade enterprise.

The study systematizes PR strategies according to their spheres of influence, distinguishing reputational, communicational, informational-analytical, social-communicative, anti-crisis, and innovative digital strategies. Such classification enables holistic coverage of all levels of communication activity and ensures coherence between communication policy and managerial decision-making. Special emphasis is placed on the analytical function of PR, which provides data-driven support for forecasting market trends, reducing uncertainty, and enhancing the quality of strategic and operational decisions.

Practical cases of Ukrainian retail chains SPAR Ukraine and Varus are analyzed to illustrate the synergistic effect of integrating PR strategies with management systems. These examples demonstrate how digital innovations, social initiatives, communication analytics, and reputation management contribute not only to brand image formation but also to improved efficiency of business processes and adaptability to environmental challenges.

As a result, a conceptual model for forming PR strategies in the trade sector is developed, ensuring alignment between communication objectives and business goals, increasing managerial responsiveness, strengthening stakeholder trust, and promoting the sustainable long-term development of trade enterprises.

Keywords: public relations (PR), strategy, PR strategy, business decisions, trade.

Стаття надійшла до редакції / Received 08.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 04.12.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені глобалізацією ринків, діджиталізацією комунікаційного простору та підвищенням ролі соціально орієнтованого бізнесу. У таких умовах зростає значення стратегічного управління комунікаціями, зокрема системного використання технологій паблік рилейшнз (PR) як ключового чинника забезпечення стійкого розвитку підприємств сфери торгівлі.

Зміна структури споживчих пріоритетів, зростання впливу соціальних мереж на поведінку покупців, формування нових форматів взаємодії між бізнесом і цільовими аудиторіями зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління торговельними підприємствами. У цьому контексті PR-стратегія набуває статусу інтеграційного інструмента, що поєднує інформаційно-комунікаційні, маркетингові

та управлінські функції з метою підвищення ефективності бізнес-рішень і формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання.

Обґрунтування бізнес-рішень на основі стратегічно побудованих PR-комунікацій передбачає глибокий аналіз цільового середовища, управління репутаційними ризиками, формування довгострокових відносин із зацікавленими сторонами та забезпечення прозорості бізнес-процесів.

Науково-практична актуальність проблеми зумовлена необхідністю створення цілісної концепції формування PR-стратегії як складової процесу ухвалення управлінських рішень у сфері торгівлі. Її реалізація сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їхнього іміджу на ринку, забезпеченню стійких комунікаційних позицій у відносинах із громадськістю та формуванню довіри до бренду.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування ефективних PR-стратегій та їх впливу на обґрунтування бізнес-рішень є предметом активного наукового вивчення як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Серед зарубіжних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад паблік рилейшнз, варто відзначити Дж. Груніга, Т. Ханга, Е. Бернейза, Д. Дозьєра, Дж. Фолкса. Їхні праці зосереджені на дослідженні ролі PR у системі стратегічних комунікацій підприємства, формуванні довгострокових відносин із цільовими аудиторіями, управлінні репутаційними ризиками та підвищенні довіри до бренду.

Серед вітчизняних учених, які досліджують комунікаційні аспекти управління бізнесом, варто виокремити О. Парубець, К. Ягельську, Н. Куденко, О. Зозульова, О. Материнську, Н. Кузьминчук, Г. Писаревську та О. Литовченко, О. Морозову тощо. У їхніх працях розкрито роль PR як складової системи стратегічного управління підприємством, обґрунтовано доцільність інтеграції PR-інструментів у процес прийняття управлінських і маркетингових рішень, розглянуто особливості розвитку бізнес-комунікацій у цифровому середовищі та сучасні тенденції використання штучного інтелекту у сфері паблік рилейшнз.

Вагомий науковий інтерес становлять дослідження, присвячені аналізу взаємозв'язку між формуванням позитивного іміджу підприємства та ефективністю його бізнес-рішень, а також розвитку концепції репутаційного менеджменту в комерційній сфері, що відображено у працях зарубіжних учених – М. Максвелла, Ф. Котлера, Дж. Пфєффера. Українські автори наголошують на необхідності адаптації міжнародного досвіду у сфері паблік рилейшнз до національних реалій, з урахуванням соціально-економічних трансформацій, цифровізації комунікацій та зростання ролі соціальних медіа в управлінні брендами.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням стратегічного управління, маркетингових комунікацій та репутаційного менеджменту підприємств, недостатньо розробленими залишаються теоретико-методичні засади формування PR-стратегій як інструменту обґрунтування бізнес-рішень у сфері торгівлі. Сучасні дослідження зосереджуються переважно на окремих аспектах управління комунікаційними процесами або іміджевою діяльністю підприємства, однак бракує комплексного підходу, який би поєднував формування стратегій паблік рилейшнз із системою прийняття управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне узагальнення та поглиблення наукових підходів до формування PR-стратегій у системі стратегічного управління торговельним підприємством, а також обґрунтування ролі паблік рилейшнз як ключового інструмента прийняття ефективних бізнес-рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах високої мінливості ринкового середовища та посилення конкуренції стратегічне управління діяльністю торговельних підприємств потребує інтеграції комунікаційних інструментів у процес ухвалення бізнес-рішень.

Системне формування PR-стратегії передбачає комплексну діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення ключових стейкхолдерів, узгодження інформаційної політики із загальною стратегією розвитку бізнесу.

Як доводить О. Парубець [9], ефективність стратегічного PR залежить від ступеня інтеграції комунікаційних цілей у бізнес-модель підприємства та від застосування сучасних цифрових технологій, автоматизованого моніторингу репутації й персоналізованих каналів взаємодії з клієнтами.

Подібної позиції дотримується й О. Зозульов [6], який наголошує, що використання краудтехнологій у маркетингових комунікаціях дає змогу розширити можливості PR як механізму колективного формування іміджу підприємства й посилити зворотний зв'язок між бізнесом і споживачем.

Важливим чинником ефективності PR-стратегії є орієнтація на довгострокове формування репутаційного капіталу. Як зазначає Н. Куденко [7], стратегічне управління має ґрунтуватися на принципах ціннісної взаємодії з ринком, що передбачає не лише комерційні, а й емоційні та етичні аспекти комунікацій.

Репутаційна стабільність у сфері торгівлі виступає одним із найвагоміших нематеріальних активів, який визначає довіру споживачів, інвесторів та бізнес-партнерів, впливаючи на обґрунтованість і результативність бізнес-рішень.

Суттєве значення для формування ефективних PR-стратегій має використання даних аналітики комунікаційного середовища. Дослідження І. Пономаренко та К. Ягельської [8] доводять, що контент-маркетинг та аналітика цифрової взаємодії створюють основу для розроблення релевантних PR-рішень, орієнтованих на поведінкові моделі споживачів. У поєднанні з інструментами брендингу це формує можливість не лише підтримувати імідж компанії, а й керувати її ринковим позиціонуванням у режимі реального часу.

Проблематика впровадження стратегічних PR-рішень у торговельному секторі також охоплює питання управління комунікаціями в умовах кризових ситуацій. За спостереженнями О. Материнської [11], у період воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває комунікаційний менеджмент, зорієнтований на соціальну відповідальність, прозорість діяльності та підтримання довіри до бренду. Це свідчить про необхідність формування адаптивних моделей PR-стратегій, здатних забезпечувати інформаційну стійкість бізнесу навіть за умов високих ризиків.

Крім того, сучасні дослідження Н. Кузьминчук, Г. Писаревська, О. Литовченко [12] підкреслюють роль комунікаційного управління як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємницьких мереж. Ефективна взаємодія всередині бізнес-структури, налагодження міжорганізаційних комунікацій та розвиток партнерських відносин створюють середовище, сприятливе для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування стратегічних переваг на ринку.

У сфері торгівлі PR-стратегія виконує подвійну функцію — з одного боку, є інструментом побудови ефективної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами (споживачами, партнерами, медіа, громадськими організаціями), а з іншого — виступає механізмом стратегічного управління внутрішніми процесами підприємства. Це зумовлює потребу в побудові спеціалізованої моделі, що відображає галузеву специфіку торговельної діяльності (рис. 1).



Рис. 1. Модель формування PR-стратегій у сфері торгівлі

Джерело: сформовано автором

Інтеграція цих елементів у єдину систему управління забезпечує узгодженість комунікаційної політики з бізнес-цілями підприємства, сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та слугує основою для прийняття ефективних, науково обґрунтованих бізнес-рішень.

Аналітична складова передбачає комплексне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, моніторинг споживачських очікувань, медіапростору, конкурентних PR-активностей, а також оцінку рівня корпоративної репутації. На цьому рівні формується інформаційна база для розроблення PR-стратегії, що включає аналіз споживчих трендів, вивчення поведінкових моделей клієнтів, оцінювання конкурентних комунікацій, а також визначення потенціалу ринку. Для торгівлі особливо важливо враховувати сезонність попиту, формат торговельних точок (онлайн / офлайн), а також регіональні особливості споживання.

Комунікаційна складова фокусується на виборі оптимальних каналів, форматів і тональності комунікації, які відповідають цільовим аудиторіям торговельного підприємства. Сучасні тенденції акцентують на поєднанні традиційних PR-інструментів із цифровими технологіями, зокрема соціальними мережами, контент-маркетингом, інфлюенсер-комунікаціями та інтегрованими маркетинговими кампаніями. Успішна комунікація у сфері торгівлі повинна базуватися на персоналізації, гейміфікації контенту та емоційній залученості клієнтів.

Репутаційна складова. Для торговельних підприємств особливо важливим є формування сталого іміджу бренду, що ґрунтується на цінностях довіри, відкритості, соціальної відповідальності й стабільності якості обслуговування. Репутація в цьому контексті виступає нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на поведінкову лояльність споживачів і частоту повторних покупок.

Стратегічна складова завершує процес, формуючи цілісний PR-план, інтегрований у загальну систему стратегічного управління підприємством. На цьому етапі здійснюється синхронізація PR-цілей із бізнес-орієнтирами, визначення пріоритетів розвитку, планування ресурсів і впровадження системи зворотного зв'язку. Важливою є гнучкість PR-стратегії, що дозволяє адаптувати її до змін зовнішнього середовища та поведінкових трендів споживачів.

Таким чином, PR-стратегія виконує роль інтеграційного механізму, що забезпечує взаємозв'язок між ціннісними орієнтирами бізнесу, ринковими цілями та поведінкою споживачів.

PR-стратегії торговельних підприємств є багатовимірним інструментом стратегічного управління, що охоплює різні рівні комунікаційної діяльності — від формування корпоративного іміджу до управління поведінковою лояльністю споживачів. Залежно від цільової спрямованості, масштабу та контексту застосування, доцільно виділити такі *основні групи PR-стратегій* (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація PR-стратегій торговельного підприємства за напрямками впливу

Група PR-стратегій	Зміст та ключові характеристики
Репутаційні стратегії	Формування та підтримка позитивного іміджу підприємства; управління довірою споживачів; побудова репутації на основі соціальної відповідальності та якості обслуговування.
Комунікаційні стратегії	Розроблення системи інтегрованих маркетингових комунікацій; забезпечення узгодженості між зовнішніми та внутрішніми комунікаційними потоками; використання цифрових каналів.
Інформаційно-аналітичні стратегії	Збір, аналіз і моніторинг інформації про громадську думку, конкурентне середовище, поведінку споживачів; використання даних для коригування PR-кампаній.
Соціально-комунікативні стратегії	Встановлення партнерських відносин із громадськими організаціями, ЗМІ, місцевими громадами; реалізація соціальних ініціатив; розвиток корпоративної культури.
Антикризові PR-стратегії	Розроблення механізмів реагування на репутаційні загрози; управління кризовими комунікаціями; формування сценаріїв відновлення довіри.
Інноваційно-цифрові стратегії	Використання digital PR, соціальних мереж, контент-маркетингу, інфлюенсерів; автоматизація аналітики комунікацій; впровадження штучного інтелекту в управління іміджем.

Джерело: сформовано автором

Ефективне функціонування торговельного підприємства сьогодні неможливе без інтеграції процесів формування PR-стратегій із системою прийняття управлінських рішень. PR-стратегії виступають не лише інструментом комунікації та підтримки репутації, а й важливим елементом стратегічного управління, який формує інформаційну основу для прийняття рішень у сфері маркетингу, розвитку бізнесу та взаємодії зі стейкхолдерами.

Репутаційні PR-стратегії безпосередньо впливають на управлінські рішення, пов'язані з позиціонуванням бренду, визначенням стандартів обслуговування та соціальної відповідальності. Керівництво підприємства, спираючись на дані про рівень довіри споживачів, відгуки клієнтів та репутаційні ризики, може приймати рішення щодо вдосконалення продуктового портфеля, оптимізації сервісу та реалізації соціальних ініціатив, що посилює довіру та лояльність аудиторії.

Комунікаційні стратегії формують інформаційний фундамент для прийняття рішень щодо маркетингових кампаній, вибору каналів комунікації та ресурсного забезпечення рекламної діяльності. Систематичний моніторинг ефективності комунікацій дозволяє менеджерам коригувати бюджети, обирати оптимальні методи просування та адаптувати рекламні повідомлення до змін у поведінці цільових аудиторій.

Інформаційно-аналітичні PR-стратегії виступають безпосередньою аналітичною підтримкою для управлінських рішень. Завдяки збору даних про конкурентне середовище, громадську думку та ринкові тенденції, керівництво отримує об'єктивну основу для прогнозування ризиків, оцінки ефективності стратегій та коригування тактичних планів.

Соціально-комунікативні та антикризові стратегії інтегруються в управлінські рішення, що стосуються корпоративної культури, соціальної відповідальності та механізмів управління репутаційними загрозами. Менеджмент, аналізуючи ефективність цих стратегій, приймає рішення щодо реалізації партнерських проєктів, комунікацій з громадськістю та дій у кризових ситуаціях, що забезпечує стабільність і стійкість бренду навіть у складних умовах ринку.

Інноваційно-цифрові PR-стратегії безпосередньо підтримують цифрову трансформацію системи прийняття рішень. Використання аналітики соціальних мереж, автоматизованих інструментів моніторингу дозволяє менеджерам швидко отримувати актуальні дані про споживачів, ефективність комунікацій та конкурентні дії. Це, у свою чергу, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень та дозволяє формувати персоналізовані комунікаційні кампанії з високою ймовірністю позитивного результату.

Інтеграція формування PR-стратегій із системою управлінських рішень забезпечує синергійний ефект: стратегічні комунікації стають не лише інструментом побудови іміджу, але й аналітичним ресурсом для прийняття обґрунтованих рішень, адаптації до ринкових змін та досягнення довгострокових цілей підприємства.

На практиці це проявляється через конкретні кейси торговельних підприємств, які демонструють синергію між PR-інструментами та управлінською аналітикою.

Так, мережа магазинів SPAR Україна у 2024-2025 роках активно розширює свою присутність на українському ринку, відкриваючи нові супермаркети, впроваджуючи цифрові інструменти та реалізуючи соціальні ініціативи. За даними [13], протягом перших дев'яти місяців 2024 року мережа відкрила 11 нових супермаркетів у різних областях України та активно розвиває мобільний додаток програми лояльності DRUZI, кількість нових користувачів якого зросла майже втричі порівняно з попереднім роком.

Даний кейс ілюструє практичну реалізацію інтегрованого підходу, у якому інноваційно-цифрові PR-стратегії, реалізовані через мобільний додаток та цифрову програму лояльності, та соціально-комунікативні стратегії, спрямовані на підтримку військових і впровадження соціальних ініціатив, стають не лише засобами формування позитивного іміджу, а й аналітичними ресурсами для прийняття управлінських рішень.

Мережа торговельних підприємств Varus, що також виступає активним учасником українського ринку роздрібно́ї торгівлі, 28 березня 2025 року відкрила новий супермаркет в Одесі, обладнаний оновленими сервісами, зокрема Varus Café, касами самообслуговування та функцією Scan & Go [14]. Інтегроване використання PR-стратегій, зокрема комунікаційної, яка проявляється через оновлення сервісу, модифікацію формату магазину та інтерактивну взаємодію з клієнтами за допомогою нових функцій, інформаційно-аналітичної, що реалізується шляхом збору та аналізу даних про поведінку споживачів і тестування нових форматів обслуговування, та інноваційно-цифрової, яка втілюється у використанні кас самообслуговування та технології Scan & Go, забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, сприяє оптимізації бізнес-процесів і формує комплексний позитивний імідж торговельної мережі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інтеграція PR-стратегій із системою управлінських рішень торговельних підприємств забезпечує синергійний ефект, у якому стратегічні комунікації стають не лише інструментом побудови позитивного іміджу, але й аналітичним ресурсом для прийняття обґрунтованих рішень, адаптації до ринкових змін та досягнення довгострокових бізнес-цілей. Практичні кейси мереж SPAR Україна та Varus підтверджують ефективність інтегрованого підходу, де інноваційно-цифрові, комунікаційні, соціально-комунікативні та інформаційно-аналітичні стратегії взаємодіють із системою управлінських рішень, підвищуючи ефективність бізнес-процесів і формуючи комплексний позитивний імідж підприємств.

Запропонована модель формування PR-стратегій у сфері торгівлі демонструє взаємозв'язок аналітичної, комунікаційної, репутаційної та стратегічної складових із системою управлінських рішень, що дозволяє забезпечити узгодженість бізнес-цілей і комунікаційної політики, підвищити ефективність управління та адаптивність до змін ринкового середовища.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з розробкою спеціалізованих моделей інтеграції PR-стратегій із системою управлінських рішень, адаптованих до різних типів торговельних підприємств та регіональної специфіки їхнього функціонування. Крім того, актуальним залишається дослідження адаптації міжнародного досвіду стратегічного PR до національних умов з урахуванням соціально-економічних трансформацій та розвитку цифрового комунікаційного середовища, а також створення кризових і антикризових моделей PR-стратегій, здатних забезпечувати інформаційну стійкість та стабільність бренду навіть у нестабільних умовах ринку.

Література

1. Grunig J.E., Hunt T. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984. 550 p.
2. Bernays E. *Public Relations*. Norman: University of Oklahoma Press, 1952. 248 p.
3. Kotler Ph., Keller K. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 816 p.
4. Dozier D., Grunig L., Grunig J. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995. 258 p.
5. Fawkes J. *Public Relations Ethics and Professionalism*. London: Routledge, 2015. 244 p.
6. Зозульов О. Полторак К. Крауд-технології в управлінні маркетинговими комунікаціями підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 4 (97). С. 17–24. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/37030> (дата звернення 01.11.2025).
7. Куденко Н. В. *Стратегічний маркетинг: навч. посібник*. К.: КНЕУ, 1998. 151 с.
8. Пономаренко І. В., Ягельська К. Ю. Контент-маркетинг у цифровому брендингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №15. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-01>

9. Парубець О. М. Стратегія рг-кампаній у сегменті B2B: сучасні технології та штучний інтелект. Наукові записки Інституту журналістики. 2025. Вип. 86 (1). URL: https://journ.knu.ua/nauka1/wp-content/uploads/2023/05/Strategia-PR-kampanij-u-segmenti-V2V-Parubec-O.M.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 05.11.2025).
10. Морозова О. Формування та промоція українського національного бренду як PR-інструмент державного управління. *Інтегровані комунікації*. 2022 №1 (13). С. 29-33. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2022.15>
11. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 3(73). С. 52-57. URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d98aff0-2ef5-460d-b5be-c6eedd373f35/content> (дата звернення).
12. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Литовченко О. Управління розвитком бізнес-комунікацій як основа підвищення конкурентоспроможності підприємницьких мереж. *Право та інновації*. 2024. № 3 (47). С. 152–159. URL: <https://pti.org.ua/ndipzir/uk/article/view/1204/919> (дата звернення 06.11.2025).
13. SPAR Україна: нові супермаркети, діджитал-інновації та підтримка військових. AllRetail. 2024. URL: https://allretail.ua/news/79758-spar-ukrajina-novi-supermarketi-didzhitai-innovaciji-ta-pidtrimka-viyskovih?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 07.11.2025).
14. Новини FMCG за березень. UA-Retail.com. 7 лист. 2025. URL: https://ua-retail.com/2025/04/novyny-fmcg-za-berezen/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 07.11.2025).

References

1. Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
2. Bernays, E. (1952). *Public Relations*. Norman: University of Oklahoma Press.
3. Kotler, Ph., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education.
4. Dozier, D., & Grunig, L., & Grunig J. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Fawkes, J. (2015). *Public Relations Ethics and Professionalism*. London: Routledge.
6. Zozulyov, O. & Poltorak K. (2016). Crowd technologies in the management of marketing communications of an enterprise. *Marketing in Ukraine*. № 4 (97). P. 17–24. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/37030>
7. Kudenko, N. V. (1998). *Strategic marketing*. KNEU, 151 p.
8. Ponomarenko, I. V., & Yagelska K. Yu. (2024). Content marketing in digital branding. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*. № 15. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-01>
9. Parubets, O. M. (2025). Strategy of PR campaigns in the B2B segment: modern technologies and artificial intelligence. *Scientific notes of the Institute of Journalism*. Issue 86 (1). URL: https://journ.knu.ua/nauka1/wp-content/uploads/2023/05/Strategia-PR-kampanij-u-segmenti-V2V-Parubec-O.M.pdf?utm_source=chatgpt.com
10. Morozova, O. (2022). Formation and promotion of the Ukrainian national brand as a PR tool of public administration. *Integrated Communications*. № 1 (13). P. 29-33. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2022.15>
11. Materynska, O.A. (2023). Communication management in the business management system: realities of wartime. *Business Navigator*. № 3(73). P. 52-57. URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d98aff0-2ef5-460d-b5be-c6eedd373f35/content>
12. Kuzminchuk, N., & Pisarevska, G., & Lytovchenko, O. (2024). Management of business communications development as a basis for increasing the competitiveness of business networks. *Law and Innovations*. № 3 (47). P. 152–159. URL: <https://pti.org.ua/ndipzir/uk/article/view/1204/919>
13. AllRetail (2024). SPAR Ukraine: new supermarkets, digital innovations and support for the military. URL: https://allretail.ua/news/79758-spar-ukrajina-novi-supermarketi-didzhitai-innovaciji-ta-pidtrimka-viyskovih?utm_source=chatgpt.com
14. UA-Retail.com (2025). FMCG news for March. URL: https://ua-retail.com/2025/04/novyny-fmcg-za-berezen/?utm_source=chatgpt.com