

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-26>

УДК: 339.13

JEL classification: M31, M37, M10, L21

ФАЛОВИЧ Володимир

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

<https://orcid.org/0000-0002-5784-0233>

e-mail: [falovych@gmail.com](mailto:falovych@gmail.com)

ФАЛОВИЧ Наталія

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1651-3022>

e-mail: [n.falovych@gmail.com](mailto:n.falovych@gmail.com)

ЯКИМИШИН Лілія

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

<https://orcid.org/0000-0002-8098-8500>

e-mail: [jakumushun@ukr.net](mailto:jakumushun@ukr.net)

## ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті досліджується роль маркетингових комунікацій у системі стратегічного управління підприємством, зокрема в аспекті забезпечення ефективності формування, реалізації та адаптації стратегій. Автори акцентують увагу на тому, що маркетингові комунікації є не лише каналом передачі інформації, а багатовимірним інструментом, який забезпечує систематичний збір та аналіз даних про ринкові тенденції, поведінку споживачів, ефективність внутрішніх процесів і результативність стратегічних ініціатив. Значну роль у цьому процесі відіграють цифрові платформи та аналітичні інструменти, які дозволяють підприємствам оперативно виявляти зміни у ринковому середовищі, прогнозувати потенційні ризики, а також адаптувати маркетингові та продуктові рішення відповідно до актуальних умов.*

*Автори також підкреслюють важливість інтеграції маркетингових комунікацій із внутрішніми підрозділами підприємства для забезпечення узгодженості дій, оптимізації ресурсного використання та підвищення стратегічної гнучкості. Особлива увага приділяється використанню сучасних цифрових технологій, інструментів аналітики великих даних та алгоритмів штучного інтелекту, що дозволяє не лише прогнозувати ринкові зміни, а й моделювати ефективність стратегічних рішень ще на етапі планування.*

*У статті розглядаються практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій для контролю реалізації стратегій, збору зворотного зв'язку від цільових аудиторій та своєчасної адаптації тактичних дій у відповідь на зміни поведінки споживачів і конкурентного середовища. Автори наголошують, що системне використання таких комунікаційних механізмів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню взаємодії між підрозділами підприємства та зміцненню конкурентних позицій на ринку.*

*Перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані з удосконаленням моделей інтегрованого стратегічного контролю, розвитком етичних стандартів цифрового маркетингу, вивченням поведінкових ефектів комунікацій та підвищенням точності прогнозування ринкових тенденцій за допомогою інноваційних аналітичних підходів. Такий комплексний підхід забезпечує стійкий розвиток підприємств, підвищує їх адаптивність у мінливому ринковому середовищі та дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні цілі у довгостроковій перспективі.*

*Ключові слова: маркетингові комунікації; стратегічне управління; адаптація стратегії; цифрові канали; прогнозування ринку; ефективність стратегій; інтеграція підрозділів; аналітика даних; стратегічний контроль; цифровізація управлінських процесів.*

FALOVYCH Volodymyr

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

FALOVYCH Nataliia

Western Ukrainian National University

YAKYMYSHYN Liliia

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

## INTEGRATION OF MARKETING COMMUNICATIONS INTO THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

*The article examines the role of marketing communications within the strategic management system of an enterprise, particularly in terms of ensuring the effectiveness of strategy formation, implementation, and adaptation. The authors emphasize that marketing communications are not merely a channel for information transfer but a multidimensional tool that enables systematic collection and analysis of data on market trends, consumer behavior, the efficiency of internal processes, and the effectiveness of strategic initiatives. Digital platforms and analytical tools play a significant role in this process, allowing enterprises to promptly identify changes in the market environment, forecast potential risks, and adapt marketing and product decisions according to current conditions.*

*The authors also highlight the importance of integrating marketing communications with the enterprise's internal units to ensure coherence of actions, optimize resource utilization, and enhance strategic flexibility. Special attention is given to the use of modern digital technologies, big data analytics tools, and artificial intelligence algorithms, which allow not only forecasting market changes but also modeling the effectiveness of strategic decisions at the planning stage.*

*The article discusses practical aspects of applying marketing communications to control strategy implementation, gather feedback from target audiences, and timely adapt tactical actions in response to changes in consumer behavior and the competitive*

environment. The authors emphasize that the systematic use of such communication mechanisms contributes to improving the efficiency of managerial decisions, enhancing interaction among enterprise units, and strengthening competitive positions in the market.

Prospects for further research in this field are associated with improving models of integrated strategic control, developing ethical standards for digital marketing, studying the behavioral effects of communications, and increasing the accuracy of market trend forecasting through innovative analytical approaches. This comprehensive approach ensures sustainable enterprise development, increases adaptability in a changing market environment, and enables the effective achievement of strategic goals in the long term.

Keywords: marketing communications; strategic management; strategy adaptation; digital channels; market forecasting; strategy effectiveness; unit integration; data analytics; strategic control; digitalization of management processes.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 11.03.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Фалович Володимир, Фалович Наталія, Якимичин Лілія

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

Сучасні підприємства в умовах динамічного ринку та цифровізації стикаються з проблемою забезпечення узгодженості стратегічних цілей та реальних результатів діяльності. Критично важливим є інтегрування маркетингових комунікацій у стратегічне управління, оскільки вони забезпечують збір даних про поведінку споживачів, ринкові тенденції та ефективність внутрішніх процесів, а також контроль реалізації стратегій та адаптацію тактичних рішень.

Наукова проблема полягає у недостатньому розвитку моделей інтеграції маркетингових комунікацій у стратегічне управління, включаючи прогнозування, аналіз ефективності та цифрову аналітику. Практичне значення вирішення цієї проблеми проявляється у підвищенні конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів та швидкому реагуванні на зміни ринку. Таким чином, інтеграція маркетингових комунікацій у стратегічне управління є ключовим завданням для підвищення ефективності управлінських процесів і зміцнення позицій підприємства на ринку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання ролі маркетингових комунікацій у системі стратегічного управління підприємством активно досліджуються у працях вітчизняних науковців. У роботах Кузьмак О. [1], Бакуліна Н., Шушпанов Д. [2,3], Чубукова О. [4], Ковбаса О. [5] акцентується увага на стратегічній ролі інтегрованих маркетингових комунікацій у формуванні довгострокових конкурентних переваг і цінності бренду. Голда Н., Піняк І. [6], Шумкова О. [7], Терент'єва Н., Павельчук Є. [8] приділяють значну увагу взаємозв'язку маркетингових комунікацій із процесами стратегічного планування та управління ринковою поведінкою підприємств.

Окремий напрям наукових публікацій присвячений впливу цифровізації на трансформацію комунікаційних процесів. Автори Лапчук Я., Дуб М. [9], Балук Н., Басій Н., Скибінський С. [10], Осокіна А., Риловнікова А. [11] відзначають зростання ролі цифрових каналів, аналітики великих даних та інструментів штучного інтелекту у забезпеченні стратегічної гнучкості та підвищенні ефективності управлінських рішень. Водночас у більшості робіт маркетингові комунікації розглядаються фрагментарно, переважно в межах тактичних або операційних завдань, без їх системної інтеграції у стратегічний цикл підприємства.

Таким чином, попри значний науковий доробок, питання комплексного поєднання маркетингових комунікацій зі стратегічним управлінням, зокрема в аспектах контролю, адаптації та прогнозування, залишаються недостатньо розкритими, що зумовлює актуальність подальших досліджень у даному напрямі.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значну увагу у наукових дослідженнях до стратегічного управління та маркетингових комунікацій, досі залишається низка невіршених питань. Більшість існуючих підходів обмежуються окремими аспектами, такими як просування продукції або аналіз ринку, і не забезпечують системного зв'язку між комунікаціями та управлінськими рішеннями. Недостатньо опрацьовані методики використання цифрових каналів та аналітичних інструментів для прогнозування змін на ринку і оцінки ефективності стратегій у реальному часі, що обмежує можливості підприємств оперативно реагувати на зміни поведінки споживачів, конкурентного середовища та внутрішніх процесів. Також недостатньо вивчені практичні аспекти інтеграції маркетингових комунікацій з внутрішніми підрозділами підприємства, що ускладнює забезпечення узгодженості дій, оптимізацію ресурсів та підвищення стратегічної гнучкості.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ролі маркетингових комунікацій у системі стратегічного управління підприємством з акцентом на підвищення ефективності формування, реалізації та адаптації стратегій. Стаття спрямована на виявлення механізмів інтеграції маркетингових комунікацій у стратегічний цикл підприємства,

оцінку їх впливу на управлінські процеси та визначення можливостей використання сучасних цифрових технологій для прогнозування ринкових змін, контролю виконання стратегічних цілей і оперативної адаптації тактичних рішень.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Цифровий інформаційний простір став домінуючим середовищем функціонування маркетингових комунікацій сучасних підприємств. Соціальні мережі, пошукові платформи, цифрова реклама, алгоритмічні рекомендаційні системи суттєво розширили можливості впливу на споживачів, забезпечивши високу точність таргетингу та швидкість поширення інформації. Водночас зростання ролі цифрових каналів комунікації актуалізувало етичні проблеми, пов'язані з межами допустимого впливу, достовірністю інформації та дотриманням прав споживачів. У цьому контексті етичний вимір маркетингових комунікацій набуває стратегічного значення для сталого розвитку підприємств.

Цифрові трансформації суттєво змінюють не лише інструментарій маркетингових комунікацій, а й сам етичний контекст їх реалізації. Йдеться про глибинну перебудову логіки комунікаційної взаємодії, у межах якої змінюються ролі учасників ринку, характер інформаційних потоків та соціальні очікування щодо поведінки бізнесу в інформаційному просторі. У цифровому середовищі маркетингові комунікації функціонують у режимі постійної взаємодії та відкритості. Інформаційні бар'єри між підприємством і споживачем значною мірою нівелюються, а сам споживач набуває статусу активного учасника комунікаційного процесу. Це зумовлює зміну етичних орієнтирів: якщо раніше етичність зосереджувалася переважно на змісті повідомлення, то в цифровому просторі вона поширюється також на способи його створення, поширення та контекст сприйняття.

Важливою особливістю цифрових трансформацій є зростання швидкості комунікаційних процесів і масштабів охоплення аудиторії. Будь-яке маркетингове повідомлення може миттєво стати публічним і викликати суспільний резонанс. У зв'язку з цим етичні помилки або неоднозначні рішення в комунікаціях набувають системного характеру та виходять за межі окремої маркетингової кампанії, впливаючи на загальну репутацію підприємства. Крім того, цифровий інформаційний простір характеризується розмитістю меж між комерційною, соціальною та особистою комунікацією. Маркетингові повідомлення інтегруються у повсякденний інформаційний потік, що змінює сприйняття допустимості впливу бізнесу на індивідуальний інформаційний простір людини. У цьому контексті етичний вимір маркетингових комунікацій дедалі більше пов'язується з питаннями поваги до автономії споживача та його права на усвідомлений вибір.

Зміна етичного контексту також проявляється у трансформації суспільних очікувань щодо ролі підприємства. У цифровому середовищі компанія сприймається не лише як економічний агент, а як повноцінний учасник публічного дискурсу. Відповідно, маркетингові комунікації оцінюються не тільки за критеріями ефективності, але й з позицій соціальної доцільності, коректності та відповідності загальноприйнятим цінностям. Систематизацію ключових змін етичного контексту маркетингових комунікацій унаслідок цифрових трансформацій узагальнено у таблиці 1.

Цифрові трансформації змінюють етичний контекст маркетингових комунікацій не фрагментарно, а системно. Етика в цифровому інформаційному просторі формується на перетині технологічних можливостей, соціальних очікувань і нових моделей комунікаційної взаємодії, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до оцінки маркетингової діяльності підприємств.

Маркетингові комунікації відіграють фундаментальну роль на етапі формування стратегії підприємства, оскільки вони забезпечують аналітичну основу для ухвалення стратегічних рішень і формування конкурентної позиції на ринку. На цьому етапі підприємство активно збирає, систематизує та аналізує інформацію про поведінку споживачів, зміни попиту, дії конкурентів, технологічні тенденції та соціально-культурні чинники. Дані, отримані через маркетингові комунікації, дозволяють не лише визначити потенційні можливості для розвитку продуктів і послуг, а й оцінити загрози та слабкі місця власної стратегії. Одним із ключових аспектів є здатність маркетингових комунікацій трансформувати ринкову інформацію у стратегічні висновки. Наприклад, аналіз зворотного зв'язку від споживачів дозволяє виявити непомітні на перший погляд зміни уподобань або потреб, що може визначати необхідність модифікації продуктового портфеля. Крім того, маркетингові комунікації сприяють розумінню ціннісних очікувань споживачів та формуванню корпоративного іміджу, який стає невід'ємною частиною стратегії позиціонування підприємства на ринку.

Інформація, отримана через маркетингові канали, також слугує основою для прогнозування ефективності стратегічних сценаріїв. Вона дозволяє підприємству моделювати різні комбінації ринкових дій, оцінювати потенційні результати та ризики. Важливим інструментом у цьому процесі є використання методів тестування, таких як А/В-тестування рекламних кампаній, пробні запуски продуктів або концепцій послуг, що дозволяє оцінити реакцію ринку ще до масштабної реалізації стратегії. Крім того, маркетингові комунікації забезпечують аналіз конкурентного середовища. Завдяки моніторингу комунікацій конкурентів, бенчмаркінгу та конкурентному картуванню підприємство може оцінити сильні та слабкі сторони ринку, визначити нішеві можливості та розробити диференційовану стратегію, яка забезпечить стійкі конкурентні переваги. Водночас інтеграція споживчого зворотного зв'язку у стратегічні процеси дозволяє постійно

коригувати цілі та інструменти реалізації стратегії, підвищуючи її адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1

**Трансформація етичного контексту маркетингових комунікацій під впливом цифровізації**

Критерій аналізу	Традиційна модель маркетингових комунікацій	Цифрова модель маркетингових комунікацій	Етичні імплікації цифрової трансформації
Архітектура комунікаційного процесу	Лінійна, ієрархічна	Мережева, децентралізована	Посилення відповідальності за неконтрольоване поширення повідомлень
Тип комунікаційної взаємодії	Одностороння передача інформації	Діалогова, інтерактивна	Необхідність етичного управління зворотним зв'язком
Статус споживача	Об'єкт впливу	Суб'єкт співтворення контенту	Зміщення акценту з впливу на партнерську взаємодію
Контроль над повідомленням	Повний контроль з боку підприємства	Частково втрачений контроль	Ризик репутаційних наслідків етичних прорахунків
Інформаційне середовище	Чітко розмежоване (реклама, ЗМІ, особистісне спілкування)	Гібридне, з розмитими межами	Підвищені вимоги до коректності інтеграції комерційних повідомлень
Темп комунікацій	Відносно повільний	Швидкий, у режимі реального часу	Обмеження можливостей етичної рефлексії перед публікацією
Тривалість впливу	Коротко- та середньострокова	Довготривала цифрова «пам'ять»	Неможливість повного усунення етичних помилок
Критерії суспільної оцінки	Законність і коректність	Відповідність цінностям і соціальним нормам	Перехід від формальної до ціннісної етики
Роль підприємства	Комерційний комунікатор	Публічний актор інформаційного простору	Зростання соціальної та моральної відповідальності

Роль маркетингових комунікацій у формуванні стратегії підприємства наведено в таблиці 2.

Маркетингові комунікації на етапі формування стратегії виступають не тільки джерелом інформації, а й ключовим аналітичним та прогностичним інструментом. Їх інтегроване використання дозволяє підприємству більш точно визначати стратегічні пріоритети, оцінювати потенційні ризики, коригувати продуктову та комунікаційну політику і, як результат, забезпечувати ефективну та стійку реалізацію стратегічного курсу. Маркетингові комунікації відіграють ключову роль не лише у формуванні стратегії підприємства, а й у її практичній реалізації. На цьому етапі вони функціонують як механізм узгодження стратегічних рішень із зовнішнім та внутрішнім середовищем компанії, забезпечуючи синхронізацію дій різних підрозділів та досягнення поставлених цілей. Реалізація стратегії через комунікації включає управління інформаційними потоками, інтеграцію повідомлень у канали впливу, а також забезпечення єдиної корпоративної позиції у взаємодії з усіма стейкхолдерами.

Таблиця 2

**Функції маркетингових комунікацій у формуванні стратегічних рішень**

Функція маркетингових комунікацій	Інструменти та методи	Стратегічне значення	Механізми впливу	Очікуваний результат
Збір ринкової інформації	Опитування, аналітика соціальних мереж, веб-моніторинг, big data-аналітика	Виявлення ринкових тенденцій і потреб споживачів	Аналіз патернів поведінки, сегментація аудиторій	Підтвердження або корекція стратегічних цілей
Оцінка сприйняття бренду	Фокус-групи, онлайн-опитування, NPS, моніторинг відгуків	Формування позиціонування та корпоративного іміджу	Визначення репутаційних ризиків, ціннісних очікувань споживачів	Створення унікального образу бренду та конкурентної переваги
Тестування ринкових сценаріїв	A/B-тестування, пробні кампанії, моделювання попиту	Вибір оптимальних каналів і методів комунікації	Порівняння реакцій різних сегментів, оцінка ефективності повідомлень	Зменшення ризику стратегічних помилок і ресурсних втрат
Аналітика конкурентів	Бенчмаркінг, конкурентне картування, аналіз цифрових каналів конкурентів	Визначення сильних і слабких сторін конкурентів	Ідентифікація ринкових ніш та стратегічних можливостей	Оптимізація стратегічних рішень і диференціація пропозицій
Інтеграція зворотного зв'язку	CRM-аналітика, онлайн-чат, соцмережі, опитування	Корекція продуктового портфеля і комунікаційних стратегій	Постійний моніторинг потреб споживачів та тенденцій ринку	Підвищення адаптивності стратегії та її відповідності ринковим умовам
Підтримка стратегічного прогнозування	Аналітичні моделі, сценарне планування, маркетингове моделювання	Прогнозування розвитку ринку та реакції споживачів	Використання даних для оцінки ризиків і результатів	Створення більш точного та передбачуваного стратегічного плану

Особливістю цього етапу є орієнтація комунікацій на підтримку конкретних стратегічних ініціатив, наприклад, запуску нового продукту, виходу на нові ринки або зміни позиціонування бренду. Маркетингові комунікації дозволяють підприємству транслювати стратегічні пріоритети у практичні дії, забезпечуючи зрозумілість та узгодженість повідомлень для споживачів, партнерів та співробітників. Важливо, що комунікації при реалізації стратегії виступають не як пасивний канал передачі інформації, а як активний інструмент управління процесами та контролю результатів. Маркетингові комунікації на цьому етапі також забезпечують координацію між внутрішніми підрозділами підприємства. Наприклад, відділ продажів, маркетингу, логістики та підтримки клієнтів отримують узгоджені сигнали щодо пріоритетів і термінів реалізації стратегічних ініціатив. Це дозволяє зменшити інформаційний хаос, підвищити ефективність операційної діяльності та уникнути розбіжностей між стратегічними цілями і повсякденною практикою. Крім того, маркетингові комунікації забезпечують контроль ефективності реалізації стратегії через моніторинг сприйняття аудиторій, аналіз залученості клієнтів та вимірювання результатів комунікаційних кампаній. Дані, отримані на цьому етапі, використовуються для коригування тактичних кроків та оптимізації ресурсів у межах загальної стратегії (табл. 3).

Маркетингові комунікації у процесі реалізації стратегії виступають інтеграційним і координаційним інструментом, який забезпечує взаємодію підрозділів, адаптацію тактичних дій до ринкових умов, контроль за виконанням стратегічних завдань та формування узгодженого сприйняття стратегічних пріоритетів серед усіх стейкхолдерів. Їх активне використання сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегії та стабільності розвитку підприємства.

Таблиця 3

### Функції маркетингових комунікацій у реалізації стратегічних ініціатив

Функція комунікацій	Основні дії	Внутрішній/зовнішній фокус	Інструменти	Очікуваний ефект
Трансляція стратегічних пріоритетів	Поширення ключових повідомлень, пояснення цілей	Внутрішній і зовнішній	Презентації, корпоративні портали, PR-кампанії	Узгоджене сприйняття стратегічних цілей усіма учасниками
Координація підрозділів	Синхронізація дій маркетингу, продажів, логістики	Внутрішній	CRM-системи, внутрішні комунікаційні платформи	Зменшення внутрішніх конфліктів і дублювання зусиль
Мотивація та залучення співробітників	Інформаційна підтримка ініціатив, пояснення вигод	Внутрішній	Корпоративні повідомлення, тренінги, внутрішні кампанії	Підвищення залученості та продуктивності персоналу
Управління ринковим сприйняттям	Таргетовані кампанії, позиціонування продукту	Зовнішній	Соцмережі, e-mail-маркетинг, PR	Позитивне сприйняття бренду, підтримка продажів
Моніторинг та контроль	Збір даних про реакції, оцінка KPI кампаній	Внутрішній і зовнішній	Аналітика веб-трафіку, опитування, CRM	Виявлення відхилень від стратегії, корекція дій
Адаптація тактичних кроків	Внесення змін у кампанії, корекція повідомлень	Внутрішній і зовнішній	A/B-тестування, аналітика соцмереж, оперативні зустрічі	Підвищення ефективності реалізації стратегії

Маркетингові комунікації у процесі реалізації стратегії виступають інтеграційним і координаційним інструментом, який забезпечує взаємодію підрозділів, адаптацію тактичних дій до ринкових умов, контроль за виконанням стратегічних завдань та формування узгодженого сприйняття стратегічних пріоритетів серед усіх стейкхолдерів. Їх активне використання сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегії та стабільності розвитку підприємства.

На етапі стратегічного контролю та адаптації маркетингові комунікації виступають не лише як інструмент оцінки ефективності діяльності, а як комплексний механізм інтеграції стратегічних показників із реальними процесами на ринку. Вони дозволяють підприємству системно відслідковувати не тільки зовнішні, а й внутрішні фактори, які можуть впливати на виконання стратегічних цілей. Важливим аспектом є те, що через маркетингові комунікації стає можливим отримання оперативних даних у динамічному режимі, що забезпечує раннє виявлення потенційних проблем і упередження негативних тенденцій. Стратегічний контроль через маркетингові комунікації охоплює широкий спектр показників, включно з поведінковими, психологічними та соціальними аспектами взаємодії з аудиторією. Зокрема, оцінюється рівень лояльності клієнтів, активність їхньої взаємодії з каналами комунікації, частота повторних покупок, а також реакції на нові маркетингові ініціативи. Такі показники дозволяють виявляти приховані зміни у ринкових процесах і швидко реагувати на них, що значно підвищує адаптивність стратегії.

Маркетингові комунікації забезпечують оперативну адаптацію через безперервний зворотний зв'язок, який включає як прямі, так і непрямі сигнали від ринку. Прямі сигнали формуються через опитування, онлайн-чат, відгуки клієнтів і реакції на рекламні повідомлення, тоді як непрямі сигнали надходять через аналіз поведінки споживачів у цифровому середовищі, соціальних мережах та інших каналах, що дозволяє виявляти тренди, зміни настроїв та пріоритетів аудиторії. Цей підхід забезпечує не лише корекцію поточних комунікаційних активностей, а й своєчасне оновлення маркетингових та продуктових рішень. Особливу увагу слід приділяти інтеграції комунікаційного контролю з внутрішніми процесами підприємства. Взаємодія

маркетингових команд з відділами продажів, логістики, розробки продуктів та фінансів дозволяє швидко реагувати на виявлені відхилення, розподіляти ресурси більш ефективно та адаптувати стратегію відповідно до реальних можливостей підприємства. Такий підхід створює замкнутий цикл контролю та адаптації, де комунікації виступають ключовим звеном між ринковою інформацією та управлінськими рішеннями.

Ще одним важливим елементом є використання маркетингових комунікацій для стратегічного прогнозування. Завдяки систематичному збору даних і їхньому аналізу стає можливим передбачати потенційні зміни в ринковому середовищі, ідентифікувати нові тенденції та оцінювати ефективність нових тактик ще до їх масового впровадження. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати високу гнучкість, оптимізувати витрати та забезпечувати довготривалу стабільність реалізації стратегічних цілей (табл. 4).

Таблиця 4

#### Розширені функції маркетингових комунікацій у стратегічному контролі та адаптації

Функція комунікацій	Методи та інструменти	Об'єкт контролю	Частота використання	Практичний ефект
Моніторинг ринкових сигналів	Соцмережі, аналітика веб-трафіку, відстеження трендів	Сприйняття бренду, реакції на кампанії, тренди ринку	Постійно	Виявлення прихованих змін у поведінці споживачів
Оцінка поведінки споживачів	CRM, аналітика продажів, поведінкові дослідження	Лояльність, повторні покупки, залученість	Регулярно	Виявлення потенційних ризиків та нових можливостей
Зворотний зв'язок та корекція	Онлайн-опитування, відгуки, чат-боти, аналітика соцмереж	Контент, повідомлення, маркетингові пропозиції	У реальному часі	Своєчасна адаптація стратегічних тактик
Координація внутрішніх підрозділів	Взаємодія з продажами, логістикою, R&D	Виконання стратегічних ініціатив	Постійно	Підвищення ефективності ресурсного використання
Прогнозування змін ринку	Аналітичні моделі, сценарне планування, маркетингове моделювання	Попит, настрої аудиторії, тренди	Періодично	Оцінка ризиків і підготовка превентивних заходів
Адаптація комунікаційної стратегії	Модернізація повідомлень, зміна каналів, корекція пропозицій	Канали, контент, пропозиції	У реальному часі	Підвищення релевантності комунікацій та стратегічної гнучкості

Розширене використання маркетингових комунікацій у стратегічному контролі та адаптації дозволяє підприємству створювати замкнуті цикли управління, де інформація про ринок та реакції аудиторії перетворюється на ефективні управлінські рішення. Такий підхід забезпечує не лише контроль виконання стратегії, а й активну адаптацію до змін зовнішнього середовища, що є ключовою умовою для підтримки конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

#### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами необхідно комплексно інтегрувати маркетингові комунікації на всіх етапах управлінського циклу. Зокрема, стратегічний контроль та адаптація потребують системного збору даних про ринкові реакції, поведінку споживачів та ефективність внутрішніх процесів. Використання сучасних аналітичних інструментів та цифрових каналів комунікацій дозволяє своєчасно виявляти зміни у ринковому середовищі, прогнозувати потенційні ризики та коригувати маркетингові та продуктові рішення відповідно до реальних умов.

Ключовим завданням є забезпечення швидкого та ефективного зворотного зв'язку від цільових аудиторій, що дає змогу адаптувати комунікаційні повідомлення, канали поширення та маркетингові пропозиції у реальному часі. Одночасно важливим є інтегрування маркетингових комунікацій з внутрішніми підрозділами підприємства, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, координувати реалізацію стратегічних ініціатив та підвищувати узгодженість дій у всіх функціональних сферах.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі пов'язані з розвитком моделей інтегрованого стратегічного контролю, які поєднують аналітику ринку, оцінку ефективності комунікацій та управління внутрішніми процесами. Особливу увагу доцільно приділити дослідженню етичних стандартів у цифровому маркетингу, застосуванню технологій штучного інтелекту для прогнозування ринкових змін та аналізу великих даних, а також вивченню поведінкових ефектів комунікацій для підвищення точності стратегічних рішень. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню стратегічної гнучкості підприємств, їх конкурентоспроможності та стійкості розвитку у динамічному ринковому середовищі.

## Література

1. Кузьмак О. Маркетингова комунікаційна політика як інструмент забезпечення конкурентних позицій підприємства в умовах ірраціональної поведінки споживачів. *Економічний форум*. 2022. № 1 (4). С. 74—82. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-9>
2. Бакуліна Н. Маркетингові технології формування репутації роботодавця в умовах гіг-економіки. *Вчені записки таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «економіка і управління»*. Т.31 (70), №2, 2020. С. 150-153. [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_2/31\\_70\\_2\\_1/26.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/26.pdf)
3. Бакуліна Н., Шушпанов Д. Особливості використання антикризових комунікацій в управлінні корпоративною репутацією. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 66-71. <https://doi.org/10.35774/rarpsu2020.25.066>
4. Чубукова О., Марциновський В. Інтегровані маркетингові комунікації: актуальні питання теорії // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 6. С. 62-72. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2019\\_6\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_6_10)
5. Irtyshcheva I., Sukhostavets A., Kovbasa O. Modelling the Innovative Competitiveness of an Enterprise with a Change in Investment Provision / I. Irtyshcheva, A. Sukhostavets, O. Kovbasa // *Estudios de Economía Aplicada*. – 2021. – 39(5). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5041>
6. Голда Н., Піняк І. Моделювання психосоматичних процесів у рекламній діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 66. № 5. С. 148-154. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.05.148](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.148)
7. Шумкова О. Інтегрована система маркетингових комунікацій в міжнародному маркетингу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 1 (127). DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-13>
8. Терент'єва Н., Павельчук Є. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 1. С. 249—252. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-41.pdf>
9. Лапчук Я., Дуб М. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління маркетинговими комунікаціями підприємств в умовах цифровізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 1 (8). С. 109-122.
10. Балук Н., Басій Н., Скибінський С. Інтегровані маркетингові комунікації – нова концепція чи новий погляд на традиційний інструмент маркетингу. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. 2017. № 81. С. 70-73. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu\\_2017\\_19\\_81\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2017_19_81_13)
11. Осокіна А., Риловнікова А. Удосконалення маркетингових комунікацій бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-103>

## References

1. Kuzmak, O. (2022), «Marketing communication policy as a tool for ensuring competitive positions of an enterprise under conditions of irrational consumer behavior», *Economic Forum*, vol. 1 (4), pp. 74-82. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-9>
2. Bakulina, N. (2020). Marketing technologies for shaping employer reputation in the gig economy. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economics and Management*, Vol. 31 (70), No. 2, pp. 150–153. [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_2/31\\_70\\_2\\_1/26.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/26.pdf)
3. Bakulina, N., Shushpanov, D. (2020). Osoblyvosti vykorystannya antykrizovykh komunikatsiy v upravlinni korporatyvnoyu reputatsiyeyu. [Peculiarities of using anti-crisis communications in corporate reputation management]. *Regionalni aspekty rozvytku produktyvnykh sil Ukrainy*, no. 25, p. 66. <https://doi.org/10.35774/rarpsu2020.25.066>.
4. Chubukova, O., & Martsynovskyi, V. (2019). Integrated marketing communications: current issues of theory. *Formation of Market Relations in Ukraine*, No. 6, pp. 62-72. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2019\\_6\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_6_10)
5. Irtyshcheva, I., Sukhostavets, A., & Kovbasa, O. (2021). Modelling the innovative competitiveness of an enterprise with a change in investment provision. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(5). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5041>
6. Holda, N., & Piniak, I. (2020). Modeling of psychosomatic processes in advertising activity. *Galician Economic Bulletin*, Vol. 66, No. 5, pp. 148–154. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.05.148](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.148)
7. Shumkova, O. V. (2023), «Integrated marketing communication system in international marketing», *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, vol. 1 (127). DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-13>
8. Terentyeva, N. V., & Pavelchuk, Y. O. (2021), «Integrated marketing communications as a factor of effective enterprise development», *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 6 (1), pp. 249-252. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-41.pdf>
9. Lapchuk, Y. S., & Dub, M. H. (2024), «Theoretical and methodological aspects of forming a mechanism for managing marketing communications of enterprises under digitalization conditions», *Marketing and Digital Technologies*, vol. 1(8), pp. 109-122.
10. Baluk, N., Basii, N., & Skybinskyi, S. (2017). Integrated marketing communications: a new concept or a new view of a traditional marketing tool. *Scientific Bulletin of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S.Z. Gzhyskyi*, No. 81, pp. 70-73.. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu\\_2017\\_19\\_81\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2017_19_81_13)
11. Osokina, A., & Rylovnikova, A. (2023), «Improving marketing communications of business organizations», *Economy and Society*, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-103>