

УДК 658.8:005.8

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.280-287>**Семенова Т.В.**

кандидат економічних наук

Український державний університет науки і технологій

Semenova Tetiana

PhD in Economic Sc.

Ukrainian State University of Science and Technology

<https://orcid.org/0000-0002-4749-9473>**Ляшенко М.А.**

Український державний університет науки і технологій

Liashenko Maksym

Ukrainian State University of Science and Technology

<https://orcid.org/0009-0002-9595-2815>

КОМУНІКАТИВНА СТРАТЕГІЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СТРУКТУРНА ІНТЕГРАЦІЯ З СИСТЕМОЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

У статті розроблено концептуальну модель інтеграції комунікативної стратегії у систему стратегічного планування торговельного підприємства. Комунікація розглядається як економічний механізм створення вартості та чинник зміцнення інституційної спроможності бізнесу. Доведено, що результативна стратегія включає узгодження з економічними цілями, формування ціннісно-генеруючої інфраструктури, системний моніторинг, ресурсне забезпечення та адаптивні механізми. Запропонована модель сприяє зростанню EBITDA, оптимізації CAC, підвищенню CLV і покращенню ROMI. Інституціоналізація комунікацій через спеціалізовані підрозділи та KPI-орієнтоване управління, формує бренд-капітал, підвищує репутаційний потенціал і забезпечує довготривалу конкурентоспроможність. Висвітлено роль комунікацій у зниженні транзакційних витрат, зміцненні ділових зв'язків та зростанні нематеріальних активів, що посилює цінність бізнесу.

Ключові слова: комунікативна стратегія, стратегічне планування, капіталізація, ROMI, CLV, CAC, нематеріальні активи, економічна ефективність, транзакційні витрати, репутаційний капітал.

COMMUNICATION STRATEGY OF A TRADE ENTERPRISE: STRUCTURAL INTEGRATION WITH THE STRATEGIC PLANNING SYSTEM

The article develops a conceptual model for embedding a communication strategy into the strategic planning framework of trade enterprises. Communication is interpreted not merely as a supporting PR or marketing tool, but as an economic mechanism for value creation and an institutional driver of long-term competitiveness. The proposed model integrates five interdependent pillars: alignment with economic objectives, establishment of a value-generating communication infrastructure, systematic performance monitoring, consolidated financial support, and adaptive mechanisms for volatile environments. Implementation of this framework demonstrates measurable economic benefits, including growth of EBITDA, optimization of customer acquisition cost (CAC), increase in customer lifetime value (CLV), and improvement of return on marketing investment (ROMI). Furthermore, institutionalizing communication through specialized governance units, KPI-based management, and strategic budgeting strengthens brand equity, enhances reputational capital, increases market capitalization, reduces transaction costs, and secures sustainable development in turbulent market conditions. The study applies an interdisciplinary perspective that merges institutional economics and value-based management, highlighting the absence of unified definitions, limited integration of communication into core business strategy, and insufficient use of quantitative assessment tools. Addressing these gaps, the model substantiates communication as a systemic economic subsystem of enterprise management, capable of transforming information and trust into measurable financial and intangible assets. Beyond practical implications, the research contributes to theoretical discourse by conceptualizing communication as a strategic resource comparable to traditional production factors. This understanding underscores its ability to generate institutional rent, stimulate innovation, reduce market uncertainty, and support the formation of sustainable competitive advantages in the long run.

Keywords: communication strategy, strategic planning, capitalization, ROMI, CLV, CAC, intangible assets, economic efficiency, transaction costs, reputational capital.

JEL classification: M10, M31, L21, D83.

Постановка проблеми. Швидкоплинні зміни ринкового середовища та зростання інтенсивності конкурентної боротьби актуалізують потребу у створенні цілісної та дієвої комунікативної стратегії торговельного підприємства. Такі суб'єкти господарювання є ключовими ланками між виробниками та кінцевими споживачами, а якість їхньої взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами безпосередньо впливає на результативність і стійкість бізнесу. За сучасних умов комунікація не може обмежуватися функціями маркетингу чи PR, адже потребує інтеграції у стратегічне управління підприємством. Натомість, у практиці часто спостерігається фрагментарний підхід, коли відсутність єдиної концепції призводить до розпорошення ресурсів та втрати конкурентних переваг. У світлі технологічних інновацій, регуляторних змін та зростання вимог до прозорості бізнесу особливого значення набуває побудова адаптивних комунікаційних моделей, здатних синхронізуватися з довгостроковими стратегічними орієнтирами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика комунікативних стратегій підприємств набула значної уваги в сучасних наукових дослідженнях. У працях К. Бужимської та М. Желіховської [1] висвітлюється роль цифрової економіки у трансформації бізнес-моделей, тоді як Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та М. Каліберда [2] акцентують на важливості стратегічного управління в умовах цифровізації. Разом з тим, Т. Гринько [12] розкриває також виклики цифрової економіки, які формують нові вимоги до комунікативних стратегій.

У фундаментальних дослідженнях за редакцією Л. Ковальської та І. Кривов'язюка [3] підкреслюється значення інтеграції комунікацій у систему стратегічного планування. Питання інноваційності та конкурентоспроможності розглянуто в роботах О. Козиревої, В. Євтушенка та О. Котляра [4], тоді як В. Котляров [5] аналізує комунікацію у контексті управління безпекою.

С. Лишко [6] наголошує на формуванні інтегрованих комунікацій як основи маркетингових стратегій, а Д. Норт [7; 14] – на інституційних аспектах, які визначають ефективність економічних процесів. Методичні підходи до розробки маркетингових стратегій із вагомим комунікаційним складником запропонували І. Петрова та Є. Лойко [8].

У зарубіжній науці П. Ардженті [9] і Ж. Корнеліссен [10] розглядають корпоративні комунікації як стратегічний ресурс, а Дж. і Л. Грюнінг спільно з Д. Дозьєром [11] довели ефективність двонаправленої моделі діалогу. К. Нільсен і М. Лунд [13] та Д. Тіс [15] підкреслюють роль комунікацій у масштабуванні бізнесу, тоді як Б. Вернерфельт [16] у межах ресурсного підходу доводить стратегічну значущість нематеріальних активів.

Водночас, у більшості публікацій комунікаційні процеси розглядаються переважно в інструментальній площині, тоді як питання їхньої інституціоналізації, стратегічної узгодженості з бізнес-цілями та системної оцінки результативності залишаються недостатньо розкритими.

Таким чином, актуальність дослідження інтеграції комунікативної стратегії з системою стратегічного планування обумовлена не лише практичними викликами сучасного ринку, але й необхідністю розвитку науково-прикладної бази, яка відповідає вимогам часу та забезпечує торговельним підприємствам конкурентоспроможність, інноваційність та стабільність.

Попри численні дослідження стратегічного управління та корпоративних комунікацій, питання інтегрованої комунікативної стратегії торговельних підприємств залишаються недостатньо розробленими. Сучасні підходи часто трактують комунікації лише як частину PR або маркетингу, не визнаючи їх системної ролі у взаємодії з ключовими стейкхолдерами та впливу на стратегічні результати діяльності.

Не менш актуальним є узгодження комунікативних процесів із загальною бізнес-стратегією. У більшості випадків комунікації розглядаються як похідний елемент, що обмежує їх потенціал у формуванні стратегічних рішень, особливо в умовах інформаційної економіки. Відсутність комплексної методики побудови стратегії, яка враховувала б мультиканальні комунікації, цифровізацію, поведінку споживачів та адаптивність бізнес-моделей, також залишається проблемою.

Також недостатньо досліджені управлінські та інституційні аспекти: організаційне структурування комунікаційної функції, розподіл повноважень та формування комунікаційної культури. Обмеженою є також наявність ефективних інструментів оцінювання результативності стратегії з точки зору стратегічних KPI, таких як рівень довіри до бренду, клієнтська лояльність та репутаційний капітал.

Таким чином, системне дослідження, що осмислює комунікативну стратегію як самостійну управлінську категорію та інтегрує її у стратегічне планування, є надзвичайно актуальним для розвитку адаптивних і ефективних підходів у торговельному бізнесі.

Метою дослідження є обґрунтування концептуальної моделі інтеграції комунікативної стратегії у стратегічне планування торговельного підприємства з орієнтацією на підвищення його економічної результативності, зміцнення репутаційного капіталу та формування стійких конкурентних переваг.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасній економіці, що характеризується високим рівнем нестабільності, цифровими трансформаціями, ускладненням конкурентного середовища та зростаючими очікуваннями з боку зацікавлених сторін, комунікація перестає бути допоміжною функцією маркетингу або PR, натомість перетворюючись на інтегральний елемент стратегічного управління підприємством. У цьому контексті постає необхідність концептуального переосмислення сутності комунікативної стратегії, її функцій, завдань та місця в архітектоніці управлінської системи суб'єкта господарювання.

Комунікативна стратегія визначається як цілеспрямована, системна, довгострокова управлінська програма, спрямована на формування, трансляцію, підтримку та корегування інформаційно-сміслових конструкцій, які забезпечують результативну взаємодію підприємства з внутрішнім і зовнішнім середовищем. У

науковій площині комунікативна стратегія репрезентує собою не лише комбінацію каналів, повідомлень та інструментів, а комплексну систему управлінських рішень, що базується на попередньому аналізі контексту, цільових аудиторій, стратегічних цілей підприємства, його корпоративної ідентичності та репутаційного капіталу [1].

З точки зору стратегічного управління, комунікативна стратегія виконує роль транслятора стратегічних імперативів, тобто таких смислових та ціннісних орієнтирів, які забезпечують когерентність між стратегічними намірами топ-менеджменту й поведінковими патернами учасників внутрішнього та зовнішнього середовища. Так вона перетворюється на системний механізм управління очікуваннями, координації поведінки, репрезентації інтересів підприємства, а також на інструмент адаптації до динамічних змін у середовищі функціонування [1].

Комунікативна стратегія формує базу для реалізації місії підприємства, обґрунтовує його бачення у майбутньому та виступає каталізатором стратегічної синергії. Її реалізація охоплює сукупність управлінських процесів: від визначення ключових цільових аудиторій і проектування змісту повідомлень до вибору відповідних каналів поширення та системи зворотного зв'язку. Крім того, комунікативна стратегія повинна мати чітко визначені показники ефективності (як кількісного, так і якісного характеру) – для забезпечення контролю, моніторингу і своєчасного корегування комунікативної діяльності.

У структурі управління підприємством комунікативна стратегія займає інтерфейсне положення, інтегруючи стратегічну, організаційну та операційну рівні управління. На стратегічному рівні вона відображає місію, бачення, довгострокові цілі, корпоративні цінності, імідж і бренд. На організаційному рівні – забезпечує міжфункціональну взаємодію, формує внутрішню культуру, стандарти поведінки, структурує систему управлінської комунікації. На операційному рівні – регламентує щоденну взаємодію між підрозділами, системами клієнтського обслуговування, HR-менеджменту, підтримки партнерських зв'язків тощо [1].

Слід виділити основні функціональні блоки комунікативної стратегії, які охоплюють [3, с. 37-38]:

1. Стратегічно-репрезентативну функцію, що полягає у формуванні публічного образу підприємства, його соціальної легітимності, позиціонування на ринку та в інформаційному просторі.

2. Інформаційно-координаційну функцію, що забезпечує ефективний рух інформаційних потоків між усіма рівнями управління, синхронізацію цілей і завдань.

3. Мотиваційно-ціннісну функцію, орієнтовану на внутрішню мобілізацію персоналу, залучення до реалізації стратегічних цілей шляхом впливу на ціннісні орієнтири та емоційну залученість.

4. Адаптаційно-інноваційну функцію, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в комунікативному полі, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати нові цифрові

рішення.

5. Антикризову функцію, яка полягає в запобіганні, виявленні та нейтралізації інформаційно-комунікаційних ризиків.

Окремої уваги заслуговує роль комунікативної стратегії у формуванні соціального капіталу підприємства. Через стратегічну комунікацію формуються довіра, лояльність, партнерство, що виступають ключовими передумовами стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Відтак, стратегічна комунікація є не просто інструментом впливу, а ціннісною платформою для взаємовигідної кооперації з усіма стейкхолдерами.

Крім того, в умовах високої динамічності зовнішнього середовища особливої значущості набуває інституціональна роль комунікативної стратегії. Вона формує рамки легітимності, забезпечує відповідність підприємства соціальним нормам, регуляторним вимогам, етичним стандартам. Через механізми публічного звітування, ESG-комунікації, прозорості діяльності комунікаційна стратегія виконує функцію підзвітності бізнесу суспільству [8].

Отже, комунікативна стратегія є не лише функціональним інструментом, а стратегічною категорією, що вимагає системного підходу до її формування, реалізації та оцінки. Її належна інтеграція до загальної стратегії підприємства є обов'язковою умовою ефективного функціонування підприємства в умовах глобальної конкуренції, інформаційного шуму та епізодичних кризових викликів. Такий підхід передбачає відмову від унітарного трактування комунікацій як інструменту, натомість – розгляд їх як системної управлінської конструкції, що виконує інфраструктурну роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виходячи з цього, комунікативна стратегія дедалі більше набуває ролі не лише інформаційного інструменту, а повноцінного складника системи стратегічного управління, який безпосередньо впливає на економічну ефективність підприємства. У ринкових умовах, де традиційні джерела конкурентних переваг вирівнюються, здатність підприємства комунікувати ефективно, цілеспрямовано та економічно виправдано стає ключовою ознакою його стійкості, здатності до зростання та довгострокової прибутковості.

З погляду економічної науки, комунікативна стратегія може розглядатися як інструмент генерації нематеріальних активів, що формують вартість бренду, лояльність споживачів, капітал довіри та репутаційний ресурс. Це дозволяє підприємству отримувати додаткову ренту – так звану інституційну ренту – через здатність ефективно управляти очікуваннями та поведінкою цільових аудиторій. Такий тип ренти не базується на монополії чи контролі над ресурсами, а формується через інформаційну асиметрію на користь підприємства – його здатність пропонувати значущу цінність через комунікацію [4].

Змістовне планування комунікативної стратегії дозволяє забезпечити прямий економічний ефект у вигляді підвищення цінової премії, зростання частки ринку, зниження витрат на залучення нових клієнтів (Customer Acquisition Cost, CAC), підвищення

коефіцієнта утримання (Customer Retention Rate, CRR) та збільшення життєвої вартості клієнта (Customer Lifetime Value, CLV). Крім того, комунікативна стратегія впливає на прискорення грошових потоків завдяки скороченню тривалості циклу прийняття рішень споживачами [13].

У стратегічному плануванні підприємства комунікативна стратегія виконує функцію трансляції економічної логіки фірми: вона донесенням місії, ціннісної пропозиції, конкурентних переваг, цінової політики та умов взаємодії, – створює умови для оптимізації поведінки ринку в інтересах підприємства. У такий спосіб формується економічна платформа взаємодії із зовнішнім середовищем, що мінімізує транзакційні витрати, зменшує ризики непорозумінь, підвищує прогнозованість споживчої поведінки [14].

З економічної точки зору, інтеграція комунікативної стратегії в стратегічне планування дозволяє [2]:

1. Підвищити економічну ефективність витрат на маркетинг, рекламу та PR завдяки їх централізованому стратегічному управлінню.
2. Збільшити віддачу від капіталовкладень у бренд через побудову лояльності, що знижує залежність від цінової конкуренції.
3. Формувати прозору систему зворотного зв'язку, яка дозволяє підприємству адаптувати свої продукти, ціни, сервіси на основі реального попиту, що покращує планування виробництва та обіг товарних запасів.
4. Зменшити економічні ризики через запровадження системи репутаційного моніторингу та управління кризовими ситуаціями в режимі реального часу.

Крім того, правильно сформована комунікативна стратегія слугує інструментом управління інвестиційною привабливістю підприємства. У глобалізованій економіці компанії дедалі частіше стають об'єктом оцінки з боку аналітиків, інвесторів та рейтингових агентств не лише за фінансовими результатами, але й за прозорістю інформаційної політики, сталістю звітності, рівнем взаємодії зі стейкхолдерами. Комунікативна стратегія, що вмонтована у стратегічний план підприємства, дозволяє підвищити інвестиційний рейтинг компанії та знизити вартість залучення капіталу [12].

Планування комунікативної діяльності як складника стратегічного управління передбачає її ресурсне забезпечення: формування бюджету, кадрову комплектацію, цифрову інфраструктуру та систему аналітики. Це дозволяє підприємству здійснювати економічно виважене управління комунікаційними активами, враховуючи не лише безпосередні витрати, але й ефект від відкладених економічних результатів, таких як: посилення конкурентної позиції, підвищення маржинальності продажів або зменшення маркетингових втрат [6].

Відтак, комунікативна стратегія має розглядатися не як додаткова складова до «основного» стратегічного плану, а як його внутрішньо вбудований компонент, здатний формувати вартість підприємства в економічному сенсі. Її функціоналізація на всіх рівнях управління забезпечує досягнення стратегічних цілей із

врахуванням фінансових, ринкових, ресурсних і репутаційних аспектів, що у сукупності підвищує стійкість та конкурентоспроможність бізнесу в умовах ринку, орієнтованого на знання, довіру і відкритість.

Інтеграція комунікативної стратегії в систему стратегічного управління підприємством повинна розглядатися як цілеспрямований економічний процес, спрямований на формування та акумуляцію вартості в усіх її проявах: фінансовій, репутаційній, брендовій, інституційній. У сучасній економіці, яка дедалі більше орієнтована на знання, довіру, інформацію та швидкість реакції, підприємства з ефективною системою комунікації демонструють кращу динаміку фінансових результатів, нижчі транзакційні витрати та вищу рентабельність нематеріальних активів. Саме тому необхідно підходити до моделювання комунікативної стратегії не як до допоміжного інструменту маркетингу, а як до повноцінної економічної підсистеми підприємства [8].

Розроблена модель інтеграції передбачає економічну вмотивованість кожного її блоку. Її логіка базується на принципі економічної ефективності: кожен комунікативний елемент повинен бути спрямований на досягнення вимірюваного економічного результату, що забезпечує підвищення цінності бізнесу. Вона складається з п'яти наступних ключових блоків [2; 13]:

1. Центр економічної цільової орієнтації. Це ядро стратегічного плану, яке визначає цільові фінансові показники: зростання EBITDA, ROE, чистого прибутку, рентабельності операційної діяльності, зменшення CAC (Customer Acquisition Cost) тощо. Комунікаційна стратегія інтегрується сюди як механізм економічного впливу на поведінку цільових сегментів, зменшення еластичності попиту та підвищення маржинального доходу.

2. Комунікаційна інфраструктура створення економічної цінності. Цей блок охоплює засоби, якими комунікація створює економічну перевагу: брендінг, інституційна легітимність, імідж, інформаційна перевага. Через інструменти PESO-моделі (paid, earned, shared, owned media) формуються інформаційні бар'єри для конкурентів, знижується ризик перемикання споживача (switching cost), підвищується CLV (Customer Lifetime Value).

3. Система моніторингу економічної ефективності комунікацій. Включає оцінку ROI комунікацій, порівняльний аналіз витрат і вигід (cost-benefit analysis), вплив комунікацій на ринкову капіталізацію, коефіцієнти впізнаваності, індекси репутаційної привабливості, вплив на мультиплікатори P/E, EV/EBITDA у випадку публічних компаній. Аналітика цифрових сигналів дозволяє вчасно коригувати стратегію та уникати економічно невігідних рішень.

4. Фінансово-ресурсне забезпечення стратегії. Передбачає побудову бюджету комунікативної діяльності з урахуванням її стратегічної рентабельності. Важливим є використання показника ROMI (Return on Marketing Investment), що демонструє, скільки додаткового прибутку приносить кожна гривня, вкладена в комунікацію. Стратегічне резервування коштів на кризову комунікацію забезпечує економічну стійкість.

5. Механізм стратегічної адаптації в ринкових умовах. Цей блок відповідає за гнучкість моделі, з урахуванням PESTEL-чинників, поведінкових змін у споживачів, коливань економічного циклу. Він дозволяє оперативно перерозподіляти комунікативні ресурси в канали з вищим економічним потенціалом, уникати неефективних витрат та адаптувати ціннісну позицію підприємства до ринкових реалій.

Виходячи з цього, нами була розроблена модель економічної інтеграції комунікативної стратегії у діяльність торговельного підприємства (МЕІКС).

Ключовий принцип: комунікативна стратегія – це не додаток, а вбудований економічний модуль стратегічного управління, що виконує функцію створення, збереження та нарощування цінності бізнесу через системну роботу з інформацією, репутацією та довірою.

1. Центр економічної цільової орієнтації (ЦЕЦО).

Функція: трансляція стратегічних економічних цілей у вимірювані комунікативні завдання.

Інструменти:

- 1) Визначення KPI: EBITDA, ROE, чистий прибуток, SAC.
- 2) Пов'язування цільових фінансових показників з комунікативним впливом.
- 3) Комунікація як засіб економічної поведінки споживача: підвищення маржинальності, зменшення еластичності попиту.

2. Комунікаційна інфраструктура створення економічної цінності (КІСЕЦ).

Функція: перетворення інформації у стійку конкурентну перевагу.

Інструменти:

- 1) PESO-модель: paid, earned, shared, owned media.
- 2) Побудова бренду, репутації, легітимності.
- 3) Формування високої вартості CLV.
- 4) Створення бар'єрів для конкурентів (репутаційний та інформаційний щит).

3. Система моніторингу економічної ефективності комунікацій (СМЕЕК).

Функція: аналітичне забезпечення рентабельності комунікативної діяльності.

Інструменти:

- 1) ROI комунікацій, cost-benefit analysis.
- 2) Вплив на ринкову капіталізацію, індекси впізнаваності.
- 3) Аналітика цифрових сигналів, динаміка репутаційних індексів.
- 4) Кореляція з мультиплікаторами (P/E, EV/EBITDA).

4. Фінансово-ресурсне забезпечення комунікативної стратегії (ФРЗКС).

Функція: економічне планування, обґрунтування та оптимізація інвестицій у комунікацію.

Інструменти:

- 1) ROMI, ROI-аналітика.

2) Стратегічне резервування бюджету на кризову комунікацію.

3) Аудит витрат на комунікації в розрізі їх прибутковості.

4) Зв'язок між витратами на комунікацію та зростанням нематеріальних активів.

5. Механізм стратегічної адаптації до ринкових умов (МСАРУ).

Функція: забезпечення гнучкості та адаптивності комунікативної системи.

Інструменти:

- 1) Постійний аналіз PESTEL-факторів.
- 2) Перерозподіл ресурсів відповідно до економічної динаміки.
- 3) Тестування нових каналів комунікації (A/B тестування, agile-комунікації).
- 4) Інтеграція з цифровими системами бізнес-аналітики.

Результатами впровадження МЕІКС у діяльність торговельного підприємства є:

1. Підвищення вартості підприємства (в грошовому та нематеріальному вимірі).
2. Оптимізація транзакційних витрат та ріст рентабельності торговельного підприємства.
3. Зміцнення позицій бренду торговельного підприємства, а також його ринкової капіталізації.
4. Поліпшення комунікацій з інвесторами, клієнтами, партнерами.
5. Стратегічна стабільність торговельного підприємства в умовах ринкової турбулентності.
6. Підвищення адаптивності торговельного підприємства до змін у поведінці споживачів.

Концептуальний висновок: МЕІКС – це економічна інновація, що трансформує комунікацію з витратної функції в мультиплікатор вартості торговельного підприємства. Інформація в цій системі – не просто ресурс, а капітал, а довіра – не лише емоція, а довгострокова інвестиція з економічною віддачею.

Наочно модель економічної інтеграції комунікативної стратегії у діяльність торговельного підприємства, наведена нижче (рис. 1).

Отже, застосування моделі економічної інтеграції комунікативної стратегії у діяльність торговельного підприємства дає йому змогу підвищити капіталізацію бренду, зменшити маркетингові втрати, оптимізувати інвестиції в комунікації, поліпшити ефективність взаємодії зі споживачами та інвесторами. Більше того, стратегічна присутність комунікації в економічному плані підприємства підвищує його кредитоспроможність, інвестиційну привабливість і стійкість у довгостроковому періоді.

Відтак, модель економічної інтеграції комунікативної стратегії у діяльність торговельного підприємства повинна розглядатися як економічна інновація в управлінні підприємством – інструмент перетворення інформації в економічну вартість, а взаємодії зі стейкхолдерами – в джерело довгострокового прибутку.

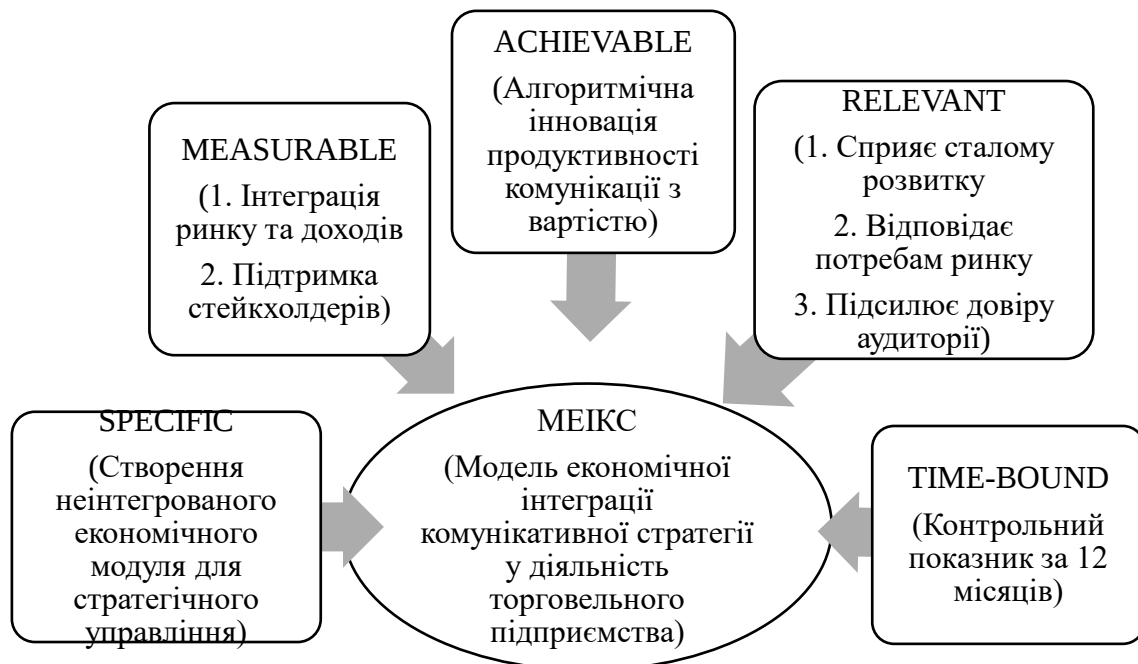


Рис. 1. Структура МЕІКС

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 13].

Інституційні та управлінські імплікації інтеграції комунікативної стратегії у стратегічне управління торговельним підприємством слід трактувати як масштабну економічну трансформацію, що змінює базові параметри функціонування бізнесу: від формування вартості до управління витратами, від інвестування в нематеріальні активи до модифікації внутрішніх управлінських структур. У такій трансформації комунікація набуває статусу не просто функціональної підтримки, а стратегічного активу, що генерує мультиплікативний ефект у вартості бізнесу.

З економічної точки зору, реалізація стратегічної комунікативної політики створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг. Комунікація слугує джерелом економії на масштабі в умовах цифрової економіки, де вартість кожної додаткової одиниці комунікативного охоплення є гранично низькою при високому ефекті охоплення. Своєю чергою, економія на охопленні створює умови для зниження середньої вартості залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, CAC) і збільшення життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV), що безпосередньо впливає на зростання валового прибутку підприємства [8].

Інституційні зміни, необхідні для досягнення цього ефекту, полягають у формалізації комунікаційної функції як стратегічної одиниці управління. Це означає створення окремих управлінських одиниць (директорату з корпоративних комунікацій, офісу стратегічної комунікації, департаменту з економіки репутації), які забезпечують узгодженість цілей, бюджетування, управлінських рішень і комунікативних процесів. Такі структури стають відповідальними за досягнення конкретних економічних цілей, як наприклад: підвищення впізнаваності бренду на 15% протягом року, зменшення вартості маркетингової конверсії на 10%, збільшення NPS до цільового рівня, покращення позицій в індексах ESG або рейтингах ділової репутації (табл. 1).

Отже, комунікація перетворюється на інструмент управління очікуваннями зацікавлених сторін: від клієнтів та працівників до інвесторів та регуляторів. Це означає не лише побудову ефективної взаємодії, а й монетизацію комунікаційних впливів через зміну поведінки економічних агентів. Наприклад, інформаційна кампанія, що підвищує довіру до інноваційного продукту, дозволяє скоротити період виходу на точку беззбитковості, тим самим покращуючи внутрішню норму прибутковості інвестицій (IRR).

Таблиця 1.

Інституційні зміни у сфері стратегічних комунікацій у діяльності торговельного підприємства та їх економічний ефект

№ п / п	Інституційні зміни у сфері стратегічних комунікацій	Економічний ефект	Ключові KPI
1	Брендинг, комунікаційна єдність, управління репутацією	Формує бренд як нематеріальний актив; знижує маркетингові витрати	+ 15% впізнаваності, ↓CAC, ↑ Brand Equity
2	Узгодження комунікацій зі стратегією, довіра, антикризовість	Підвищує NPS, зменшує репутаційні ризики, покращує ESG	Цільовий NPS, ↑ ESG, ↓інф. ризики
3	Вимірювання цінності комунікацій, ROI, аналітика репутації	Перетворює довіру на вимірювану економічну вигоду	– 10% конверсійних витрат, ↑індекс репутації

Джерело: розроблено авторами на основі [8]

Важливою інституційною передумовою ефективності є включення показників комунікаційної ефективності до системи управлінської та фінансової звітності. Комунікація має стати частиною інтегрованого управлінського обліку, що фіксує її внесок у формування виручки, прибутковості, стабільності грошових потоків і нематеріальних активів. Це вимагає застосування нових методик: розрахунок ROMI (Return on Marketing Investment), коефіцієнтів еластичності попиту за результатами кампаній, аналіз економічної доцільності управління репутаційним капіталом та його вплив на мультиплікатори ринкової вартості компанії (EV/EBITDA, P/E) [2].

Крім того, стратегічна комунікація вимагає встановлення зв'язку між внутрішнім комунікаційним середовищем та показниками продуктивності. Внутрішня комунікація, що чітко транслює стратегічні цілі, корпоративну місію та систему цінностей, формує економічно значущі поведінкові зміни у персоналу: зростання мотивації, зменшення текучості кадрів, підвищення готовності до організаційних змін. Це знижує витрати на адаптацію персоналу, підвищує рентабельність навчання та розвиває інноваційний потенціал колективу, що в умовах VUCA-середовища стає критично важливим [8].

Водночас, важливою складовою інституційної імплементації комунікацій є запровадження стратегічного контролю. Це передбачає не лише план-фактний аналіз, а й стратегічну діагностику: прогнозування ефекту інформаційних ризиків, оцінку ймовірності кризових інформаційних сценаріїв, управління ризиком інформаційної асиметрії. Підприємство, яке володіє стратегією управління цими ризиками, має економічну перевагу в часі – воно адаптивніше, здатне швидше реагувати, забезпечує вищий рівень інституційної довіри, що трансформується у більшу лояльність стейкхолдерів та доступ до менш дорогого капіталу [11].

Загалом, інституціоналізація комунікації як елемента стратегічного управління створює передумови для економічної синергії між усіма підсистемами підприємства: фінансовою, маркетинговою, операційною,

кадровою. Це забезпечує не просто інтеграцію функцій, а їхню оптимізацію з погляду вартості: що саме створює основний імператив для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах постіндустріального, інформаційного ринку.

Таким чином, управлінські та інституційні аспекти інтеграції комунікативної стратегії вимагають системного перегляду економічної логіки організації. Йдеться про нову парадигму управління, де вартість створюється не лише у виробничому або фінансовому секторі, а насамперед у сфері стратегічного управління інформаційними потоками: через комунікацію, яка перетворює взаємодію на актив, довіру – на капітал, а прозорість – на джерело економічної стабільності та зростання.

Висновки. Проведене дослідження показало, що комунікативна стратегія, інтегрована у систему стратегічного управління, виконує не лише інформаційно-підтримувальну роль, а й формує відчутний економічний ефект. Її вплив проявляється у зниженні трансакційних витрат, скороченні вартості залучення клієнтів, зростанні їхньої лояльності та створенні нематеріальних активів, які визначають ринкову вартість підприємства. Інституційне закріплення комунікацій через спеціалізовані підрозділи та впровадження стратегічного бюджетування забезпечує внутрішню узгодженість дій і підвищує ефективність управління. Використання фінансових індикаторів, зокрема ROMI, та включення репутаційних показників у систему звітності дозволяє вимірювати довгостроковий вплив комунікацій на капіталізацію й інвестиційну привабливість компанії. У підсумку, стратегічно вибудована комунікація стає важливим інструментом збереження та розвитку конкурентних переваг у мінливому бізнес-середовищі.

Подальший розвиток досліджень у сфері стратегічної комунікації передбачає формалізацію кількісних моделей, здатних оцінювати взаємозв'язок між реалізацією комунікативної стратегії та зміною ключових фінансових і стратегічних показників, таких як EBITDA, CLV, CAC, ROIC та ринкові мультиплікатори.

Список використаних джерел:

1. Бужимська К.О., Желіховська М.В. (2021). Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. Підприємництво і торгівля, № 28. С. 15-19. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>.
2. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство, № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
3. Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. (ред.). (2020). Економіка підприємства : підручник. Київ : Вид. дім «Кондор», 700 с. ISBN 978-617-7939-09-1. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%21%20підручник%20ЕП%20ПТБ.pdf>.
4. Козирева О.В., Свтушенко В.А., Котляр О.В. (2023). Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі товарної інновації. Економічний простір, № 187. С. 111-117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-18>.
5. Котляров В. (2024). Стратегічне управління безпекою організацій. Mechanism of an Economic Regulation, № 1(103). С. 41-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.06>.
6. Лишко С. (2021). Формування інтегрованих комунікацій як основи маркетингових стратегій сучасного бізнесу. Економіка та суспільство, № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-40>.
7. Норт Д. (2000). Інститути, інституціональна зміна та функціонування економіки. К. : Основи, 198 с.
8. Петрова І., Лойко Є. (2022). Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», № 1(65). С. 95-104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>.

9. Argenti, P.A. (2015). *Corporate Communication*. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2015. 320 p. ISBN 125929594X, 9781259295942.
10. Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 5th ed. London : SAGE Publications, 336 p. ISBN 1526411822, 9781526411822.
11. Grunig, J.E., Grunig, L.A., & Dozier, D.M. (2013). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 450 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410606617>.
12. Hrynko, T., & Hvinashvili, T. (2024). Strategic Business Management in the Digital Economy. Challenges and Issues of Modern Scienc. Vol. 2. Pp. 372-376. DOI: https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/126?utm_source=chatgpt.com.
13. Nielsen, C., & Lund, M. (2018). Building scalable business models. MIT Sloan Management Review, Vol. 59. No. 2. Pp. 65-69. URL: https://www.researchgate.net/publication/325360925_Building_scalable_business_models.
14. North, D. (1981). *Structure and Change in Economic History*. New York : W.W. Norton & Co., 228 p. URL: <https://archive.org/details/structurechangei00doug?>
15. Teece, D.J. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. Journal of Organizational Design, Vol. 6. No. 1. DOI: <https://doi.org/DOI:10.1186/s41469-017-0018-x>.
16. Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. Strategic Management Journal, Vol. 16. No. 3. Pp. 171-174. URL: <https://web.mit.edu/bwerner/www/papers/TheResource-BasedViewoftheFirm-TenYearsAfter%20.pdf>.

References:

1. Buzhymyska, K.O., & Zhelikhovska, M.V. (2021). Suchasni tendentsii ta modeli rozvytku pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Modern trends and models of entrepreneurship development in the digital economy]. Entrepreneurship and Trade, No. 28. Pp. 15-19. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>. [in Ukrainian].
2. Hrynko, T., Hvinashvili, T., & Kaliberda, M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic Enterprise Management in the Digital Economy]. Economy and Society, No. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>. [in Ukrainian].
3. Hrynko, T., & Hvinashvili, T. (2024). Strategic Business Management in the Digital Economy. Challenges and Issues of Modern Scienc. Vol. 2. Pp. 372-376. DOI: https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/126?utm_source=chatgpt.com. [in English].
4. Kovalska, L.L., & Kryvoviazuk, I.V. (red). (2020). *Ekonomika pidpriemstva [Enterprise Economics] : textbook*. Kyiv: Publishing House «Kondor», 700 p. ISBN 978-617-7939-09-1. Retrieved from: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%21%20підручник%20ЭП%20ПТБ.pdf>. [in Ukrainian].
5. Kozryieva, O.V., Yevtushenko, V.A., & Kotliar, O.V. (2023). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na osnovi tovarnoi innovatsii [Enterprise Competitiveness Management Based on Product Innovation]. Economic Space, No. 187. Pp. 111-117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-18>. [in Ukrainian].
6. Kotliarov, V. (2024). Kotliarov V. (2024). Stratehichne upravlinnia bezpekoju orhanizatsii [Strategic management of organizational security]. Mechanism of an Economic Regulation, No. 1(103). Pp. 41-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.06>. [in Ukrainian].
7. Lyshko, S. (2021). Formuvannia intehrovanykh komunikatsii yak osnovy marketynhovykh stratehii suchasnoho biznesu [Formation of integrated communications as the basis of marketing strategies for modern business]. Economy and Society, No. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-40>. [in Ukrainian].
8. Nort, D. (2000). Instytuty, instytutsionalna zmyna ta funktsionuvannia ekonomiky [Institutions, institutional change and the functioning of the economy]. Kyiv: Osnovy, 198 p. [in Ukrainian].
9. Petrova, I., & Loiko, Ye. (2022). Metodichni zasady rozrobky marketynhovoї stratehii pidpriemstva [Methodological principles of developing an enterprise's marketing strategy]. Scientific notes of the University «KROK», No. 1(65). Pp. 95-104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>. [in Ukrainian].
10. Argenti, P.A. (2015). *Corporate Communication*. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2015. 320 p. ISBN 125929594X, 9781259295942. [in English].
11. Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 5th ed. London : SAGE Publications, 336 p. ISBN 1526411822, 9781526411822. [in English].
12. Grunig, J.E., Grunig, L.A., & Dozier, D.M. (2013). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 450 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410606617>. [in English].
13. Nielsen, C., & Lund, M. (2018). Building scalable business models. MIT Sloan Management Review, Vol. 59. No. 2. Pp. 65-69. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/325360925_Building_scalable_business_models. [in English].
14. North, D. (1981). *Structure and Change in Economic History*. New York : W.W. Norton & Co., 228 p. Retrieved from: <https://archive.org/details/structurechangei00doug?>. [in English].
15. Teece, D.J. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. Journal of Organizational Design, Vol. 6. No. 1. DOI: <https://doi.org/DOI:10.1186/s41469-017-0018-x>. [in English].
16. Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. Strategic Management Journal, Vol. 16. No. 3. Pp. 171-174. Retrieved from: <https://web.mit.edu/bwerner/www/papers/TheResource-BasedViewoftheFirm-TenYearsAfter%20.pdf>. [in English].