

УДК 658.8:355.014

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.6

**Антон О. Іванов**

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний  
інститут імені Ігоря Сікорського», Україна*

**МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ  
ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ТА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**

*У статті розглянуто наслідки для промисловості від вторгнення країни-агресора на територію України та заходи, які здійснили промислові підприємства для захисту збереження своєї діяльності, а саме переміщення в більш безпечні регіони держави. Звертаючи увагу на нестабільність та непередбачуваність в нинішніх умовах війни, проаналізовано основні виклики з якими стикаються промислові підприємства щодо розробки маркетингової стратегії комунікації. Виокремлено проблеми, які постають перед промисловими підприємствами під час воєнних дій, зокрема: відключення електропостачання, атаки на інфраструктурні об'єкти, обмеження зв'язку та міграція населення, описано проблеми з логістикою і комунікацією з клієнтами та постачальниками. Встановлено, що маркетинг є центром управління підприємством, сприяючи розвитку та підтримці зв'язків між підприємством та зовнішнім світом. Обґрунтовано підходи, які допомагають підприємствам зберегти свою позицію на ринку, зокрема, акцентуючи увагу на маркетингових комунікаціях як інструменті для збереження і розширення цільової аудиторії, створення позитивного іміджу та реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Для підвищення ефективності маркетингових комунікацій промислових підприємств запропоновано перелік заходів, що сприятимуть збереженню конкурентоспроможності та підвищенню ефективності діяльності. У дослідженні використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи: наукового узагальнення та систематизації – для обґрунтування особливостей маркетингових комунікацій в умовах війни та визначення проблем, які виникають при її побудові; системний аналіз – для виявлення основних тенденцій, які притаманні підприємствам в нинішніх умовах; логічний синтез – для пояснення результатів дослідження.*

***Ключові слова:** маркетинг; маркетингові комунікації; маркетингова стратегія; промислове підприємство; воєнний стан; конкурентоспроможність.*

**Anton O. Ivanov**

*National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Ukraine*

**MARKETING COMMUNICATIONS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES DURING  
MARITAL STATE: MAINTAINING COMPETITIVENESS AND STRATEGIES  
FOR IMPROVING EFFICIENCY**

*The article examines the consequences for industry of the invasion of Ukraine by the aggressor country and the measures taken by industrial enterprises to protect the preservation of their operations, namely, relocation to safer regions of the country. Paying attention to the instability and unpredictability in the current conditions of war, the main challenges faced by industrial enterprises in developing a marketing communication strategy are analyzed. The article highlights the problems faced by industrial enterprises during military operations, in particular: power outages, attacks on infrastructure facilities, communication restrictions and population migration, and describes problems with logistics and communication with customers and suppliers. It is established that marketing is the center of enterprise management, contributing to the development and maintenance of relations between the enterprise and the outside world. The*

*author substantiates the approaches that help enterprises to maintain their position in the market, in particular, by focusing on marketing communications as a tool for maintaining and expanding the target audience, creating a positive image and responding to changes in the internal and external environment. To improve the effectiveness of marketing communications of industrial enterprises, the author proposes a list of measures that will help to maintain competitiveness and increase efficiency. The study used the following general scientific and special methods: scientific generalization and systematization – to substantiate the features of marketing communications in the context of the vita and identify the problems that arise in its construction; system analysis – to identify the main trends that are inherent in enterprises in the current environment; logical synthesis – to explain the results of the study.*

**Keywords:** *marketing; marketing communications; marketing strategy; industrial enterprise; martial law; competitiveness.*

**Постановка проблеми.** В результаті збройної агресії проти нашої держави відбулись зміни майже у всіх аспектах маркетингового середовища: технологічному, політичному, соціально-демографічному, економічному. Відповідно, фахівцям з маркетингу необхідно реагувати на ці зміни, задля збереження конкурентоспроможності та вибору стратегії підвищення ефективності.

Бізнес поступово повертається до звичайного режиму роботи. У період повномасштабного вторгнення українським підприємствам довелося проявити виняткову здатність адаптуватися до нових викликів. Більшість компаній неодноразово коригували свої стратегії. Багато з них стикнулися з такими проблемами, як міграція та зниження купівельної спроможності населення, руйнування виробничих потужностей і втрата інфраструктури на тимчасово окупованих територіях, обмеження продуктивності через пошкодження інфраструктури та часті повітряні тривоги, труднощі в роботі під час відключень електроенергії та інші виклики.

**Аналіз останніх публікацій.** Теоретичні аспекти маркетингової комунікативної діяльності на промисловому ринку привертають увагу ряду відомих дослідників, серед яких Р.Дж. Баннет, Ф. Котлер, Є. Крикавський, Ж. Ландреві, І. Литовченко, В. Пилюшенко, Т. Примак та інших. Такі вчені як А. Зеркаль та К. Балабуха [1], В. Зубченко та І. Герасименко [2], Н. Савицька та Е. Пачуха [7], С. Чернобровкіна [10] досліджували маркетинг під час воєнного стану, маркетингові комунікації в умовах війни, сучасні тенденції управління маркетинговими комунікаціями, маркетингові комунікації промислових підприємств.

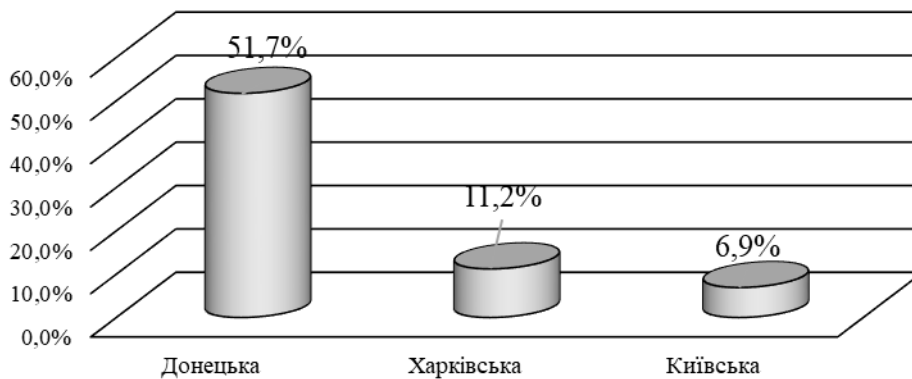
Не зважаючи на значний науковий досвід у сфері маркетингових комунікацій, питання їхньої трансформації в умовах військової агресії та воєнного стану в Україні залишаються малодослідженими. Це складна проблема, яка потребує уваги з боку науковців та фахівців з маркетингу. Такі дослідження могли б допомогти розробити стратегію підвищення ефективності та збереження конкурентоспроможності промислових підприємств у цей важкий час.

**Метою статті** є визначення наслідків воєнних дій на промисловість України та дослідження зміни маркетингових комунікацій в нинішніх умовах.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** На початку повномасштабних воєнних дій, багато підприємств зазнали значних змін у веденні бізнесу. Головним пріоритетом, на той час, було забезпечення безпеки всіх працівників. З викликами, що пов'язані з логістичними та транспортними проблемами стикнулись 43% підприємств [9].

На 1 липня 2022 року збитки, завдані промисловості України внаслідок російської агресії, сягнули 8,1 млрд доларів США. Під загрозою опинилися майже 25% інвестицій у

промисловість, оскільки значна частина активів була знищена. Найбільший удар припав на приватний сектор, який зазнав втрат на 5,35 млрд доларів США, що складає 66,3% від загальної суми збитків, решта втрат припадає на державний сектор. Переважна більшість підприємств, які зазнали руйнувань, були повністю знищені й потребують повного відновлення – це 64,9% або 5,3 млрд доларів США [4]. На рис. 1 зображено області, де було зафіксовано найбільше збитків.

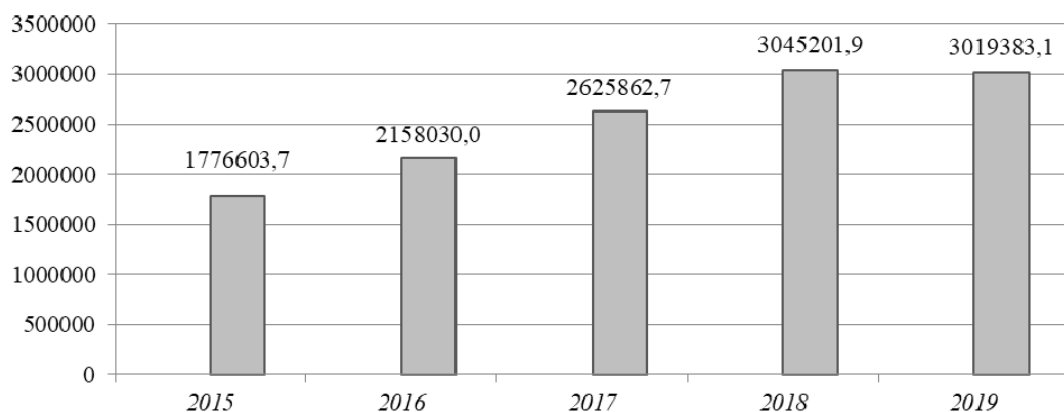


Джерело: [4].

Рис. 1. Області, де було зафіксовано найбільше збитків на 01.07.2022, %

У більшості випадків підприємства повністю знищені. Актуальним стало переміщення промислових підприємств, тобто їхня релокація в безпечні регіони України або взагалі за кордон. З перших днів повномасштабної війни у 2022 році розпочалася програма релокації підприємств, яка найбільше охопила регіони з підвищеним рівнем ризику, такі як східні та південні регіони України та центр. Програма релокації була анонсована на державному рівні. Держава взяла на себе зобов'язання щодо надання транспорту для перевезення, а місцеві громади у безпечних регіонах – забезпечення умов для оренди приміщень, проживання співробітників та відновлення бізнесу. На кінець 2023 року свої виробництва перемістили майже 800 підприємства – за рахунок зазначеної програми, та близько 7 тис. підприємств – власними ресурсами здійснили релокацію.

До початку повномасштабного вторгнення українські промислові підприємства мали налагоджені канали збуту по всьому світу і успішно реалізовували свою продукцію на міжнародних ринках, про що свідчать дані зображені на рис. 2.



Джерело: [5].

Рис. 2. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2015–2019 роках, млн грн

«Збройні конфлікти призводять до зміни інфраструктури ринку та пошкодженого ринкового середовища, що, природно, призводить до неможливості здійснення належного та успішного маркетингу» [1]. 2023 рік став роком поступової адаптації та трансформації бізнесу. 2023 рік ознаменувався поступовою адаптацією та перетворенням бізнесу. Промислові компанії, хоча й продовжують дотримуватися тактики короткострокового планування, все ж починають спрямовувати погляд у майбутнє. Відновлюється і маркетингова діяльність. Підвищена чутливість суспільства диктує маркетинговим командам необхідність максимальної обережності в спілкуванні зі своїми споживачами, ретельного підходу до кожного повідомлення, образу та емоції. Невизначеність, обмеження логістики та обстріли цивільної інфраструктури створюють передумови необхідності розробки стратегій, спрямованих на збереження конкурентоспроможності.

У 2022 році спланувати обсяги продажів та виробництва було вкрай складно, тому нагальним було планування на короткостроковий період, тобто не більше ніж на наступні 6 міс. У 2023 році стратегічне планування дещо розширилося, охоплюючи періоди до року і більше, проте залишається гнучким та регулярно коригується залежно від змін ситуації. Виникла необхідність у підвищеній адаптивності, і сучасний підхід передбачає розробку кількох сценаріїв дій одночасно (наприклад, оптимістичний, песимістичний та середній), щоб оперативно реагувати на нові виклики. Також зросла автономія прийняття рішень на місцях, що дозволяє швидко діяти у випадку непередбачуваних обставин.

«Умови війни завжди породжують певні виклики для різних сфер суспільних відносин, і маркетинг не є винятком. Конфлікт впливає на споживачів та їхню купівельну поведінку, що вимагає змін у маркетингових комунікаціях, які є невід'ємною частиною стратегій сучасних компаній» [2]. У 2023 році підприємства поступово почали відновлювати бюджети на маркетинг і рекламу. Деякі з них обрали стратегію зосередження на ключових продуктах. Маркетингові команди, змагаючись за споживача та лідерство на ринку, стикаються з рядом серйозних викликів, основні з них представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні проблеми маркетинг-команди в боротьбі за споживача та лідерство**

Проблема	Коротка характеристика
скорочення ємності ринку	цей виклик пов'язаний, зокрема, зі зменшенням кількості споживачів, а також зниженням їх купівельної спроможності
зміна поведінки та сенситивність споживача	практично неможливо передбачити, що може викликати негативну реакцію та репутаційні ризики. Аудиторія максимально сенситивна, особливо до тих брендів підприємств, які не вийшли з російського ринку
ефективність комунікації	чутливість суспільства вимагає від маркетинг-команд максимальної виваженості та обережності у створенні комунікації, насамперед основних меседжів, але також це стосується всіх інших елементів комунікації, наприклад, візуалізації чи емоційного забарвлення. Окрім того, важливим питанням залишається пошук ефективних каналів комунікації в умовах підвищеної фрагментації медіа. Серед інших поширених викликів, які постають перед маркетинг фахівцями це – нестача кваліфікованих кадрів, скорочення бюджетів, складність прогнозування тощо

Джерело: [8].

Серед інших викликів, з якими стикаються маркетологи, – нестача кваліфікованих кадрів, скорочення бюджетів та складність прогнозування.

«Для промислових підприємств питання збуту продукції стає надзвичайно важливим, і його неможливо вирішити без використання маркетингових комунікацій як інструменту впливу на зовнішнє середовище» [10]. «У сучасних умовах підприємства опинилися в ситуації невизначеності та змін зовнішнього середовища. Це вимагає від компаній пошуку та створення ефективної системи управління маркетинговими комунікаціями, яка сприятиме їхньому розвитку, забезпечуватиме взаємодію зі стейкхолдерами, формуватиме позитивний імідж компанії та підвищуватиме її конкурентоспроможність» [7].

На тлі зростаючої чутливості суспільства основними вимогами до комунікацій стають емоційна збалансованість, обережність, акцент на соціально значущих темах і зниження використання воєнної риторики. Актуальними тенденціями є пошук балансу між чутливістю споживачів і потребою в позитивних емоціях та нейтральних атрибутах мирного життя, а також зосередженість на турботі про близьких і цінності повсякденного життя. Активна радість не є доречною у комунікаційних стратегіях і рекламних креативах. Розважальний тон у комунікаціях допускається лише в цифрових каналах на рівні окремих публікацій. Спостерігається тенденція переходу від адаптації глобальної реклами до створення локальної, більш відповідної для місцевих споживачів, із використанням національних елементів, таких як символіка та колорит.

Популярним трендом є використання актуальних тем та образів, соціально значущих тем, особливо в цифрових комунікаціях, а також простота, щирість і відсутність пафосу. Багато українських компаній відмовляються від воєнної тематики у своїх комунікаціях, зміщуючи акцент на гуманітарну та соціальну допомогу, тоді як міжнародні компанії уникають воєнних тем через глобальні корпоративні обмеження [8].

Серед актуальних трендів також розвиток метавесвіту і створення віртуальних героїв із використанням вдосконаленої 3D-графіки. Ще одним важливим напрямком, який часто обговорюють маркетинг-директори, є збільшення персоналізованої комунікації. За даними Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК), цифрові медіа та радіо першими відновилися до довоєнного рівня. Щодо телереклами – її використання значно скоротилося після початку повномасштабної війни і досі не повернулося на колишні позиції [8].

В умовах війни та зростання репутаційних ризиків деякі компанії посилили напрямок піару: від співпраці з окремими фахівцями до розширення власних комунікаційних служб. Деякі підприємства замінили послуги PR-агенцій на послуги цифрових агентств через їхню більшу експертизу в умовах активної діджиталізації [3].

У період воєнного стану саме маркетинг, на мою думку, являється ключовим фактором для функціонування промислових підприємств та їх оптимістичного погляду в майбутнє, оскільки він допомагає їм адаптуватися до складних умов, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкість в умовах надзвичайної нестабільності. Нами виокремлено основні заходи маркетингу у відповідь на поставлені виклики в нинішніх умовах воєнного стану див. табл. 2.

Таблиця 2

**Заходи щодо побудови маркетингової комунікації у відповідь на сучасні виклики**

Заходи	Характеристика
Зміна комунікаційної стратегії	Зміна каналів комунікації, пріоритет надається діджиталу
	Збільшення комунікаційної підтримки пріоритетних брендів
	Акцент на національному: походження, колаборації
	Перехід від глобального креативу до національного (серед міжнародних компаній)
	Обережність та виваженість комунікації

Продовження табл. 2

Заходи	Характеристика
Зміна асортименту як засіб збереження брендів	Скорочення кількості SKU
	Фокус на флагманах / базових продуктах
	Запуск патріотичних SKU
	Розробка інноваційних продуктів
Коригування портфелю брендів	Перезапуск та коригування неймінгу брендів, що асоціюються з росією (FMCG)
	Розширення кількості брендів економ сегменту
	Розвиток преміум сегменту
Коригування цінової стратегії	Підвищення цін у відповідь на удорожчання підрядників / сировини
	Відмова або посилення активації через дисконти, промо акцій
Вихід у нові сегменти	Поява нових категорій у рамках бренду і таргет нової цільової аудиторії
	Вихід у нові сегменти ринку
Вихід на закордонні ринки	Розвиток експортного напрямку
	Кооперації з конкурентами для залучення іноземних інвестицій
Більше збору інформації, аналітики та адаптивності	Постійний збір та аналітика інформації, фідбеків
	Всі гіпотези будуються на цифрах: більше замірів по ринку і по конкурентах
	Крос-перевірка даних в різних джерелах і ресурсах (ризик отримати неповні чи нерепрезентативні дані)
	Постійне коригування маркетингових рішень (щотижня і частіше)

Джерело: [8].

Зміцнення промислового сектора є ключовим не лише для економічного зростання, але й для створення якісних робочих місць, сприяння розвитку регіонів та поглиблення інтеграції з Європейським Союзом. Проте війна суттєво загострила економічні виклики. Вторгнення, безумовно, посилює наявні проблеми, але водночас відкрило унікальні можливості для розвитку нових напрямків та перерозподілу промислової активності та інвестицій між різними галузями та регіонами [6]. До війни виробництво, інвестиції та експорт були значною мірою зосереджені в кількох галузях і регіонах, особливо на сході та південному сході України, які сильно постраждали від бойових дій та руйнувань. Війна зміцнила західні регіони, які знаходяться далі від лінії фронту і стали притулком для бізнесу, що перемістив свою діяльність. Крім того, відновлення виробничої інфраструктури стимулює диверсифікацію та ускладнення виробничих процесів, що є важливим для прискорення промислового розвитку, зменшення вразливості до зовнішніх викликів та підвищення загальної стійкості.

**Висновки.** Обсяги промислового виробництва та рівень ділової впевненості відновилися після різкого спаду в перші місяці після вторгнення, а також з'явилися нові підприємства. Така динаміка в промисловому секторі України свідчить про значний потенціал країни та її підприємців. Завдяки скоординованим зусиллям як державних, так і приватних структур, Україна має можливість не лише відновитися, але й стати на шлях сталого індустріального розвитку та економічного процвітання. Щоб не лише зберегти свою аудиторію у складні часи, але й залучити нових споживачів, компаніям необхідно дуже ретельно працювати в інформаційному просторі та перейти до відповідального маркетингу. Зокрема, варто:

- уникати стратегії замовчування та ігнорування соціально важливих тем, які «не стосуються» бренду;

- не використовувати інформаційні приводи, пов'язані з війною, там, де це недоцільно;
- бути обережними з декоративними елементами, такими як використання синьо-жовтої гами, соняшників або іншої української символіки у невідповідних контекстах;
- демонструвати прозору та зрозумілу політичну, соціальну, екологічну та культурну позицію, підтверджену діями, які приносять користь людям;
- виконувати обіцянки, дані у ключових комунікаційних повідомленнях, та утримуватися від надмірних обіцянок;
- не демонструвати прагнення отримати прибуток від кожної взаємодії зі споживачем.

Загалом, комунікація в умовах війни повинна бути адаптована до поточних умов. Повномасштабна війна змінила життя кожної людини, що вплинуло на ставлення людей до брендів і їхню споживацьку поведінку. При розробці маркетингової стратегії компанії мають враховувати ці зміни та створювати насамперед людяну, щирі і відповідальну комунікацію, в основі якої завжди будуть загальнолюдські цінності.

### References

### Література

1. Zerkal, A. V. Balabukha, K. Ye. (2023). Marketynh pid chas voiennoho stanu: pobudova kanaliv komunikatsii ta transformatsiia biznesu [Marketing during martial law: building communication channels and business transformation]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: Ekonomichni nauky = International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*, No. 1, P. 54–59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_11) [in Ukrainian].
1. Зеркаль А. В. Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. С. 54–59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_11).
2. Zubchenko, V., Herasymenko, I., Osypenko, N. (2024). Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky ta napriamy vplyvu na kupivelnu povedinku [Marketing communications in war conditions: challenges and directions of influence on purchasing behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and Society*, No. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20> [in Ukrainian].
2. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>.
3. Marketynh voiennoho chasu: yak zminylasia povedinka spozhyvachiv pid chas viiny? Chy potribnyi brend u voiennyi chas? Yak maie zminytysia pidkhid do marketynhu? [Wartime Marketing: How did consumer behavior change during the war? Is a brand necessary in wartime? How should the approach to marketing change?]. URL: <https://cases.media/en/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine> [in Ukrainian].
3. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? URL: <https://cases.media/en/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine>.
4. Ofitsiyni sait. Voks, Ukraina. Zbytky promyslovosti cherez viinu [Industrial losses due to war]. URL: <https://voxukraine.org/zbytky-promyslovosti-cherez-vijnu> [in Ukrainian].
4. Офіційний сайт. Вокс, Україна. Збитки промисловості через війну. URL: <https://voxukraine.org/zbytky-promyslovosti-cherez-vijnu>.

5. Ofitsiyni sait. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Ofitsiyni sait. Ekonomichna pravda. Kliuch do vidnovlennia – investytsii v liudei [Economic truth. The key to recovery is investment in people]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/04/29/713019/> [in Ukrainian].
7. Savytska, N. L., Pachukha, E. V. (2023). Suchasni tendentsii upravlinnia marketynhovymu komunikatsiiamy [Modern trends in marketing communications management]. *Molodyi vchenyi = Young scientist*, No. 11 (23). URL: [https://www.researchgate.net/publication/376429822\\_SUCASNI\\_TENDENCII\\_UPRAVLINNA\\_MARKETINGOVIMI\\_KOMUNIKACIAMI](https://www.researchgate.net/publication/376429822_SUCASNI_TENDENCII_UPRAVLINNA_MARKETINGOVIMI_KOMUNIKACIAMI) [in Ukrainian].
8. Tendentsii v upravlinni marketynhovymu komunikatsiiamy: analitychnyi zvit [Trends in marketing communications management: analytical report]. 2023. 71 p. URL: [https://factum-ua.com/document/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20-%20Report%202023\\_v2.pdf](https://factum-ua.com/document/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20-%20Report%202023_v2.pdf) [in Ukrainian].
9. Yurchyshyn, V. (ed.) (2019). Torhovelni viiny suchasnosti ta yikh vplyv na ekonomichne zrostantia i rozvytok u sviti ta Ukraini [Modern trade wars and their impact on economic growth and development in the world and Ukraine]. Kyiv: Zapovit. 190 p. [in Ukrainian].
10. Chernobrovkina, S. (2019). Marketynhovi komunikatsii promyslovykh pidpriemstv: teoretychni aspekty [Marketing communications of industrial enterprises: theoretical aspects]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut". Ekonomichni nauky = Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Economic sciences*, No. 23, P. 111–114. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.111> [in Ukrainian].
5. Офіційний сайт. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Офіційний сайт. Економічна правда. Ключ до відновлення – інвестиції в людей. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/04/29/713019/>
7. Савицька Н. Л., Пачуха Е. В. Сучасні тенденції управління маркетинговими комунікаціями. *Молодий вчений*. 2023. № 11 (23). URL: [https://www.researchgate.net/publication/376429822\\_SUCASNI\\_TENDENCII\\_UPRAVLINNA\\_MARKETINGOVIMI\\_KOMUNIKACIAMI](https://www.researchgate.net/publication/376429822_SUCASNI_TENDENCII_UPRAVLINNA_MARKETINGOVIMI_KOMUNIKACIAMI).
8. Тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями: аналітичний звіт. 2023. 71 с. URL: [https://factum-ua.com/document/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20-%20Report%202023\\_v2.pdf](https://factum-ua.com/document/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20-%20Report%202023_v2.pdf).
9. Торговельні війни сучасності та їх вплив на економічне зростання і розвиток у світі та Україні. Наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Заповіт, 2019. 190 с.
10. Чернобровкіна С. Маркетингові комунікації промислових підприємств: теоретичні аспекти. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Економічні науки*. 2019. № 23. С. 111–114. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.111>.