

УДК: 005:339.138:659.126:004

JEL M10, M31, M37, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.10>**Ольга Каламан**

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>
E-mail: kalaman.olga@gmail.com

Олена Ніколюк

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1665-0361>
E-mail: alenvn11@gmail.com

Дмитро Харенко

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>
E-mail: kharenko1980@gmail.com

ІНТЕГРАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ І БРЕНДИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Анотація. У статті розглянуто проблематику інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в умовах цифрової трансформації бізнесу як одного з визначальних напрямів оновлення сучасної системи управління підприємством. Висвітлено, що цифрове середовище істотно змінює механізми ринкової взаємодії, поведінку споживачів, вимоги до швидкості прийняття управлінських рішень і підходи до формування цілісної присутності підприємства в комунікаційному просторі. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень щодо інтегрованого використання менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в цифровому бізнес-середовищі та визначення їхньої ролі у формуванні цілісної моделі ринкової взаємодії підприємства. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема методи теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, логічного моделювання, порівняння, систематизації та наукової інтерпретації, що дали змогу комплексно розкрити взаємозв'язок досліджуваних категорій. Результати. Встановлено, що цифрова трансформація посилює взаємозалежність між стратегічними управлінськими рішеннями, комунікаційною діяльністю та формуванням брендової цінності. Доведено, що ефективно функціонування підприємства в сучасному середовищі залежить від здатності поєднувати управлінську координацію, аналітично керовані маркетингові комунікації та послідовний брендинг у межах єдиної логіки розвитку. Обґрунтовано, що інтегрований підхід сприяє підвищенню комунікаційної послідовності, зростанню довіри до підприємства, зміцненню його репутаційної стійкості та посиленню конкурентних переваг. Цінність отриманих результатів полягає в можливості використання сформульованих положень під час розроблення стратегій управління, комунікаційної політики, програм брендингу, при вдосконаленні підходів до цифрової адаптації підприємств. Запропоновані узагальнення можуть використовувати керівники, маркетологи, бренд-менеджери і дослідники, які працюють з питаннями модернізації бізнесу в умовах цифровізації.

Ключові слова: менеджмент; маркетингові комунікації; брендинг; інтеграція управління; цифрове середовище; бізнес середовище; цифрова трансформація бізнесу; конкурентоспроможність; стратегічне управління, брендинг.

Olga Kalaman

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management of Organizations,
Odesa National Economic University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>
E-mail: kalaman.olga@gmail.com

Olena Nikoliuk

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department Of Public Management And Administration,
Odesa National University of Technology
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>
E-mail: kalaman.olga@gmail.com

Dmytro Kharenko

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel-Restaurant Business,
Odesa National Economic University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>
E-mail: kharenko1980@gmail.com

INTEGRATION OF MANAGEMENT, MARKETING COMMUNICATIONS AND BRANDING IN THE CONDITIONS OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

Abstract. *The article examines the issue of integrating management, marketing communications, and branding under conditions of business digital transformation as one of the defining directions for renewing the modern enterprise management system. It is highlighted that the digital environment significantly changes the mechanisms of market interaction, consumer behavior; the requirements for the speed of managerial decision-making, and approaches to shaping a coherent presence of the enterprise in the communication space. Purpose of the study is to substantiate the theoretical provisions regarding the integrated use of management, marketing communications, and branding in the digital business environment and to determine their role in forming a coherent model of the enterprise's market interaction. Methodological basis of the study consists of general scientific and special methods, in particular the methods of theoretical generalization, analysis, synthesis, logical modeling, comparison, systematization, and scientific interpretation, which made it possible to comprehensively reveal the interrelation of the categories under study. Finding. It has been established that digital transformation strengthens the interdependence between strategic managerial decisions, communication activity, and the formation of brand value. It has been proven that the effective functioning of an enterprise in the modern environment depends on its ability to combine managerial coordination, analytically driven marketing communications, and consistent branding within a unified logic of development. It is substantiated that the integrated approach contributes to increasing communication consistency, growing trust in the enterprise, strengthening its reputational resilience, and enhancing competitive advantages. Value of the obtained results lies in the possibility of using the formulated provisions in the development of management strategies, communication policy, branding programs, and in improving approaches to the digital adaptation of enterprises. The proposed generalizations may be used by managers, marketers, brand managers, and researchers working on business modernization issues in the context of digital change.*

Keywords: *management; marketing communications; branding; management integration; digital environment; business environment; digital transformation of business; competitiveness, strategic management, branding.*

Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу суттєво змінюється логіка функціонування підприємств, механізми управління, способи взаємодії з цільовими аудиторіями та підходи до формування бренду. Цифрові технології вже не виконують лише допоміжну функцію, а стають системоутворювальним чинником розвитку підприємства, впливаючи на бізнес-моделі, управлінські процеси, корпоративну культуру, канали комунікації та інструменти створення цінності для споживача. За таких умов менеджмент, маркетингові комунікації та брендинг дедалі більше набувають ознак взаємопов'язаних складових єдиної управлінської системи.

Попри активне зростання наукового інтересу до цифрової трансформації, маркетингових комунікацій і цифрового брендингу, у вітчизняному науковому дискурсі ці напрями часто аналізуються відокремлено. У працях українських дослідників достатньо ґрунтовно висвітлено окремі аспекти цифровізації управління, розвитку цифрового маркетингу, трансформації маркетингових комунікацій та становлення цифрового брендингу, однак питання їхньої системної інтеграції в єдину концепцію управління бізнесом залишається розробленим недостатньо. Отже, наукова проблема полягає в тому, що сучасна цифрова трансформація бізнесу об'єктивно вимагає інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу, проте в теорії досі бракує цілісного підходу до пояснення їх взаємодії як єдиної системи, здатної забезпечити адаптивність, комунікаційну узгодженість, стратегічну стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Літературний огляд. У сучасному вітчизняному науковому дискурсі цифрова трансформація бізнесу розглядається як чинник системної зміни управлін-

ської логіки, маркетингової діяльності та способів формування бренду. Зокрема, у праці М. В. Руденка, Є. М. Кирилюка та М. Є. Хуторної цифровізацію пов'язано з формуванням нових маркетингових трендів і платформ реалізації ринкової активності підприємств [1]. Поглиблення стратегічного виміру цієї проблематики знаходимо у дослідженні Т. Янковець, де цифровий маркетинг інтерпретується як повноцінна складова стратегічного управління підприємством [2]. У статті Т. Янковець і К. Медведєвої цифровий брендинг підприємства розглядається у комплексі маркетингових комунікацій, що дає змогу трактувати бренд не лише як елемент символічного позиціонування, а як важливу складову системної ринкової взаємодії [3]. У подальшому К. Медведєва розвиває цей підхід, доводячи, що цифровий брендинг є суттєвим елементом маркетингової стратегії підприємств [4]. Близькою є праця Н. А. Дубовик, у якій цифровий брендинг розкривається як інноваційний напрям маркетингу в контексті трансформації українського ринку в умовах війни [5]. Помітне місце у сучасних наукових розвідках посідає і проблематика трансформації маркетингових комунікацій. У статті І. В. Крупиці, С. О. Короля, О. О. Долинської, Р. В. Перебийніса і Є. В. Немчинінова проаналізовано тенденції цифрових трансформацій у маркетингових комунікаціях. Автори показують, що діджиталізація змінює не лише канали просування, а й зміст комунікації, форми взаємодії зі споживачами та підходи до оцінювання ефективності маркетингових дій [6]. Стаття О. О. Карпенко та Є. І. Матвійчука присвячена маркетинговим інструментам забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації [7]. Значущою є також праця І. І. Каліної, Н. М. Шуляра та Б. Ю. Мельника, присвя-

чена стратегіям побудови бренду в епоху соціальних мереж [8].

Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить, що українські науковці активно розробляють окремі аспекти цифровізації маркетингової діяльності, стратегічного цифрового маркетингу, цифрового брендингу та трансформації маркетингових комунікацій. Водночас переважна більшість праць зосереджується на одному з цих вимірів. Недостатньо опрацьованим залишається інтеграційний підхід, у межах якого менеджмент, маркетингові комунікації та брендинг мають розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиної системи функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності, ролі та особливостей інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в умовах цифрової трансформації бізнесу, шляхом визначення концептуальних засад формування цілісної системи управління комунікаційними та брендовими процесами підприємства в цифровому середовищі.

Методологія. Методологічну основу дослідження сформовано з урахуванням міждисциплінарного характеру проблеми інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в умовах цифрової трансформації бізнесу. У роботі використано системний підхід, який дав змогу розглядати менеджмент, маркетингові комунікації та брендинг як взаємопов'язані складові єдиної системи ринкової поведінки підприємства в цифровому середовищі. Застосування принципів логічного узагальнення, наукової абстракції та послідовного переходу від загального до конкретного дозволило виявити концептуальні зв'язки між управлінськими рішеннями, комунікаційною активністю та процесами формування брендової цінності. У ході дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для уточнення змісту базових категорій та систематизації наукових підходів до розуміння цифрової трансформації, цифрового маркетингу, брендингу та управлінської інтеграції. Метод порівняння застосовано для виявлення особливостей традиційного і цифрового підходів до організації комунікаційної та брендової діяльності підприємства. За допомогою систематизації та наукової інтерпретації було узагальнено результати сучасних досліджень українських науковців і визначено, що вітчизняний науковий дискурс переважно висвітлює окремі аспекти цифровізації, тоді як питання цілісної інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу потребує подальшого теоретичного осмислення. Для побудови авторського бачення інтеграції зазначених складових використано метод логічного моделювання, що дозволив сформулювати концептуальні засади інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в умовах цифрової трансформації бізнесу, а також запропонувати інтегровану модель їхнього взаємозв'язку як чинника підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід дав змогу обґрунтувати, що цифрове середовище змінює саму логіку координації стратегічних, комунікаційних і брендових процесів у межах сучасного підприємства.

Основна частина. У сучасній економіці цифрова трансформація бізнесу є системною зміною логіки управління, механізмів ринкової взаємодії та спосо-

бів формування цінності для споживача. За таких умов трансформується й сама архітектура управлінської системи підприємства. Якщо в індустріальній і постіндустріальній моделях менеджмент, маркетингові комунікації та брендинг функціонували як відносно самостійні підсистеми, то в цифровому середовищі між ними формується значно глибший функціональний взаємозв'язок [1; 2; 7; 15]. Теоретичне осмислення цієї трансформації вимагає виходити з того, що менеджмент у цифрову епоху вже не може обмежуватися лише координацією ресурсів, контролем операцій і забезпеченням досягнення цілей. Він дедалі більше орієнтується на управління потоками інформації, швидкістю комунікацій, адаптивністю організації та узгодженістю взаємодії із зовнішніми й внутрішніми стейкхолдерами. У цьому контексті маркетингові комунікації перестають бути виключно інструментом просування, а брендинг – лише засобом візуальної та емоційної ідентифікації. Обидві складові інтегруються в систему стратегічного управління, впливаючи на сприйняття підприємства, його ринкову позицію, рівень довіри та стійкість конкурентних переваг [2; 10]. Доцільно виходити з розширеного розуміння менеджменту як системи формування, координації та спрямування організаційних дій, у межах якої комунікаційний і брендовий виміри перестають бути периферійними. Саме менеджмент визначає стратегічні цілі підприємства, приймає рішення щодо його позиціонування, обирає логіку взаємодії з ринком, формує стандарти комунікації та створює умови для цілісного сприйняття бренду. У цифровому середовищі роль менеджменту посилюється, оскільки швидкість змін, висока динаміка ринку та зростання значення даних вимагають від управлінської системи не лише реактивності, а й випереджального характеру дій [1; 2; 7].

Маркетингові комунікації у цій системі виступають механізмом створення та підтримання ринкових відносин. У цифровому середовищі вони набувають інтерактивного, багатоканального й аналітично керованого характеру. Сучасне підприємство комунікує зі споживачем через комплекс взаємопов'язаних платформ: офіційні сайти, соціальні мережі, месенджери, email-маркетинг, таргетовану рекламу, платформи контент-маркетингу, системи CRM, інструменти персоналізованого впливу. Саме тому маркетингові комунікації дедалі більше набувають статусу керованої управлінської підсистеми, що має бути інтегрована у загальну логіку розвитку підприємства [2; 6]. У сучасних дослідженнях українських авторів бренд дедалі частіше трактується як стратегічний нематеріальний актив, який забезпечує підприємству довгострокову ринкову цінність, лояльність споживачів, емоційний зв'язок із цільовою аудиторією та можливість диференціації в умовах високої конкуренції [11]. Водночас цифровий брендинг розширює межі традиційного бренд-менеджменту, адже передбачає управління й цифровим досвідом взаємодії, контентом, репутацією в соціальних мережах, поведінковими даними й аналітикою реакцій аудиторії [8]. У межах такого підходу брендинг виявляється тісно пов'язаним із менеджментом через стратегічне планування, ресурсне забезпечення, визначення цінностей підприємства та координацію точок контакту з аудиторією. Одночасно він пов'язаний із маркетинговими комунікаціями, оскільки саме через комунікаційні інструменти

бренд набуває публічної форми, поширюється в інформаційному просторі, набуває асоціативного наповнення та проходить перевірку на релевантність і довіру. Таким чином, бренд у цифровому середовищі доцільно розглядати не як результат лише маркетингової діяльності, а як продукт інтегрованої управлінсько-комунікаційної системи [10; 11].

Отже, інтеграція менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу є закономірною відповіддю на зміни, спричинені цифровою трансформацією бізнесу. Її сутність полягає у формуванні такої системи управління, в якій стратегічні рішення, комунікаційні дії та брендова політика розробляються не ізольовано, а як взаємозалежні елементи єдиного механізму створення вартості. У сучасній системі бізнесу взаємодія менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу набуває не лінійного, а мережевого характеру. Це означає, що кожна із зазначених складових постійно впливає на інші елементи системи, змінюючи їхній зміст, інструментарій і результати. Якщо у традиційній моделі управління менеджмент задавав загальні напрями розвитку, маркетингові комунікації забезпечували донесення інформації до ринку, а брендинг формувал образ підприємства, то в умовах цифрової трансформації ці компоненти функціонують у режимі постійної взаємозалежності [1–4; 7; 10]. З позицій сучасного менеджменту така взаємодія має системний характер, оскільки вона охоплює внутрішнє середовище підприємства. Менеджмент формує стратегічне бачення розвитку організації, визначає її цілі, пріоритети, ресурси та принципи адаптації до змін. Проте в цифровому середовищі ефективність цих дій значною мірою залежить від того, наскільки вони узгоджені з комунікаційною політикою та брендовим позиціонуванням [2; 9; 10; 11].

Маркетингові комунікації у цій системі виступають своєрідним провідником управлінської стратегії до ринку, забезпечуючи передачу сенсів, цінностей, стилю взаємодії і репутаційних сигналів, які визначають сприйняття підприємства різними стейкхолдерами. У цифровому середовищі комунікації дедалі більше ґрунтуються на даних, алгоритмах персоналізації, поведінковій аналітиці та інтерактивних форматах взаємодії. У цьому контексті особливою є позиція О. В. Птащенко та Е. Ш. Алієва, які доводять, що інтеграція предиктивної аналітики у маркетингове управління впливає на визначення цільових аудиторій, планування рекламних кампаній, персоналізацію комунікацій та адаптацію продуктів до змін ринку [12].

Водночас брендинг у системі сучасного бізнесу виконує роль засобу стратегічного узгодження діяльності підприємства. Бренд акумулює управлінські рішення, маркетингові повідомлення, соціокультурні смисли та очікування аудиторії. Саме через бренд підприємство набуває цілісності в очах споживачів, партнерів і суспільства. У цифровому середовищі ця роль посилюється, оскільки комунікаційний простір стає багатоканальним, реакції аудиторії – швидкими та публічними, а бренд – постійно відкритим до оцінювання і переосмислення [3–5; 8].

Особливість взаємодії зазначених складових полягає в тому, що в цифровому середовищі між ними виникає ефект взаємного підсилення. З одного боку, ефективний менеджмент створює умови для побудови послідовної комунікаційної політики та стабіль-

ного розвитку бренду. З іншого боку, сильний бренд і результативні комунікації підвищують ефективність самого менеджменту, оскільки спрощують просування рішень на ринку, знижують витрати на формування довіри, полегшують адаптацію до змін і зміцнюють ринкові позиції підприємства [10; 13].

Суттєвою рисою сучасної взаємодії менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу є її клієнтоцентричність. Цифрова трансформація формує нову модель, у якій у центрі перебуває досвід клієнта, його очікування, емоційна реакція, поведінкові патерни та готовність до співтворення цінності. У цьому контексті показовою є концептуальна логіка метамаркетингу, представлена у праці Т. Янковець, де підкреслюється значення цифрового середовища, персоналізації, брендингу та клієнтського досвіду для досягнення цілей бізнесу [14]. Ще однією важливою особливістю є зміщення акценту з функціонального розподілу ролей на управління точками контакту. У практиці сучасного бізнесу клієнт часто не розрізняє, яка саме підсистема підприємства відповідає за конкретну дію або повідомлення. Він сприймає компанію як єдиний суб'єкт взаємодії. Саме тому будь-яка неузгодженість між стратегічними рішеннями менеджменту, змістом комунікації і образом бренду знижує ефективність діяльності підприємства [11; 13].

Формування концептуальних засад інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу доцільно розпочинати з визнання того, що цифрова трансформація змінила не лише інструменти діяльності підприємства, а й самі принципи побудови управлінської системи. У цифровому середовищі підприємство функціонує в умовах постійного оновлення інформації, високої швидкості комунікацій, зростання ролі аналітики даних, персоналізації взаємодії та підвищеної чутливості ринку до репутаційних сигналів. За таких умов роз'єднане управління організаційними процесами, комунікаційною діяльністю та брендом втрачає ефективність, тоді як інтегрований підхід створює підґрунтя для більш цілісного, адаптивного та результативного функціонування бізнесу [1; 2; 6; 7].

Концептуально така інтеграція ґрунтується на положенні, що менеджмент, маркетингові комунікації та брендинг мають спільну стратегічну основу. Нею виступають місія підприємства, його цінності, довгострокові цілі, модель конкурентної поведінки та уявлення про бажане місце на ринку. Саме менеджмент задає загальну логіку розвитку підприємства, визначає пріоритети використання ресурсів і формує умови для реалізації стратегічних намірів. Маркетингові комунікації транслують ці наміри у зовнішнє середовище через систему повідомлень, каналів і форматів взаємодії. Брендинг, в свою чергу, забезпечує ідентифікаційну та ціннісну цілісність цього процесу [2; 3; 4; 9; 11].

З огляду на це першим концептуальним принципом інтеграції є принцип стратегічної узгодженості, сутність якого в тому, що управлінські рішення, комунікаційна політика та брендова стратегія мають формуватися на основі єдиної системи стратегічних орієнтирів [3; 8; 10; 13]. Другим концептуальним принципом є принцип клієнтоцентричності. У цифровому середовищі центр уваги зміщується з внутрішньої організації процесів на досвід взаємодії споживача з підприємством. Це означає, що інтеграція менеджменту,

маркетингових комунікацій і брендингу має бути зорієнтована на створення цілісного, послідовного та позитивного клієнтського досвіду [2; 8; 14]. Третім принципом доцільно визначити принцип даних та аналітичної керованості. Якщо в традиційних умовах взаємодія між менеджментом, комунікаціями та брендингом значною мірою спиралася на експертні судження, то сьогодні вона дедалі активніше базується на даних про поведінку споживачів, реакцію аудиторії, ефективність каналів, рівень залучення, лояльність і репутаційні індикатори [12]. Четвертим принципом є омніканальна цілісність. Тобто підприємство має забезпечити послідовність своєї присутності в усіх точках контакту з аудиторією. Йдеться про смислову й поведінкову узгодженість: однаковий стиль взаємодії, співвіднесеність повідомлень із брендovими цінностями, узгодженість дій персоналу, цифрових платформ, рекламних кампаній і контентної політики [3; 5]. П'ятим принципом є адаптивність та безперервне оновлення. Цифрова трансформація не має завершеного характеру, тому і система інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу не може бути статичною. Вона має постійно реагувати на зміни в технологіях, поведінці споживачів, комунікаційних форматах, конкурентному середовищі та суспільних очікуваннях [4; 6; 7; 10].

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що концептуальні засади інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в умовах цифрової трансформації бізнесу формуються навколо ідеї цілісного управління ринковою присутністю підприємства. Такий підхід передбачає, що управлінська система повинна свідомо конструювати зовнішню комунікаційну реальність підприємства, забезпечувати послідовне сприйняття бренду, підтримувати релевантність взаємодії зі споживачами та перетворювати цифрові інструменти на ресурс довгострокової конкурентоспроможності [1–15]. З огляду на проведений аналіз, інтеграцію менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в умовах цифрової трансформації бізнесу доцільно визначати як системно організований процес стратегічного, комунікаційного та ціннісного узгодження діяльності підприємства, спрямований на формування цілісної ринкової присутності, підтримання релевантного клієнтського досвіду, зміцнення бренду та забезпечення стійкої конкурентоспроможності в цифровому середовищі.

Логічним продовженням проведеного аналізу є побудова інтегрованої моделі взаємозв'язку менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу, яка дозволяє пояснити, яким чином їхнє узгоджене функціонування впливає на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність у цифровому середовищі. Необхідність такої моделі зумовлена тим, що в умовах цифрової трансформації бізнесу окремий розгляд управлінських, комунікаційних і брендovих процесів уже не відображає реальної логіки функціонування підприємства [1–15]. У запропонованій логіці менеджмент доцільно розглядати як системоутворювальне ядро моделі. Саме він задає стратегічні орієнтири розвитку підприємства, визначає місію, цілі, пріоритети, розподіл ресурсів, принципи аналітичного супроводу та механізми контролю. Без управлінського центру маркетингові комунікації ризикують перетворитися на набір розрізнених тактичних дій, а брен-

динг – на сукупність зовнішніх атрибутів без глибокого стратегічного змісту [2; 7; 10; 12].

Маркетингові комунікації в межах такої моделі виконують функцію динамічного зв'язку між підприємством і зовнішнім середовищем. Вони транслюють ринку не лише інформацію про товари чи послуги, а й стратегічні смисли, репутаційні сигнали, обіцянки бренду та характеристики взаємодії, які формують сприйняття компанії. У цифровому середовищі ця функція суттєво ускладнюється: комунікації стають багатоканальними, інтерактивними, даними керованими та постійно відкритими до зворотного зв'язку [3; 6; 12; 14; 15]. Бренддинг у цій моделі постає як механізм ціннісної та ідентифікаційної інтеграції. Якщо менеджмент формує стратегію, а маркетингові комунікації забезпечують її практичну реалізацію у зовнішньому середовищі, то бренддинг надає цій взаємодії смислової цілісності. Бренд акумулює в собі управлінські рішення, комунікаційні повідомлення, досвід взаємодії споживача з підприємством, візуальні та вербальні маркери і репутаційний капітал [3–5; 8; 9; 13–17].

На основі цього можна виділити три рівні інтегрованої моделі. Перший рівень – стратегічний, на якому формуються управлінські цілі, позиціонування підприємства, його цінності та принципи ринкової поведінки. Другий рівень – комунікаційний, де реалізуються цифрові й традиційні канали взаємодії, створюється контент, забезпечується персоналізація, омніканальність та аналітика реакцій аудиторії. Третій рівень – брендovий, де акумулюються результати попередніх двох рівнів у вигляді впізнаваності, репутації, довіри, лояльності, емоційної прив'язаності та бренд-капіталу. Між цими рівнями існує двосторонній зв'язок: стратегія визначає комунікацію і бренд, але й дані комунікаційної ефективності та реакції на бренд впливають на подальше коригування управлінських рішень [1–17].

З точки зору результативності саме інтегрована модель дозволяє пояснити, чому підприємства з високим рівнем стратегічної, комунікаційної та брендovого узгодженості зазвичай демонструють кращі ринкові результати. Важливо зазначити, що така модель підвищує ефективність управління, оскільки зменшує суперечності між внутрішніми рішеннями та зовнішніми сигналами. Вона посилює комунікаційну результативність, адже повідомлення стають послідовними, впізнаваними та більш релевантними для цільових аудиторій, а також зміцнює брендovу стійкість, тому що бренд набуває підтримки не лише на рівні реклами, а й на рівні реальних управлінських практик. Цікаво, що це сприяє зростанню конкурентоспроможності, оскільки узгоджене позиціонування, якісна комунікація і сильний бренд дозволяють підприємству краще адаптуватися до змін ринку [13]. Інтегрована модель створює підґрунтя для переходу від функціонального до процесного та клієнтоцентричного бачення бізнесу. У традиційній логіці підрозділи менеджменту, маркетингу й бренд-менеджменту часто функціонують розмежовано. Натомість цифрове середовище вимагає бачення підприємства як єдиної системи створення досвіду взаємодії. Споживач оцінює цілісність власного контакту з компанією, а не окремий рекламний ролик, не окрему управлінську дію і не окремий елемент візуальної айдентики [6; 8; 12; 14–17] (рис.1).

Стратегічний рівень	• Місія, цілі, управлінські рішення, ресурси
Комунікаційний рівень	• Канали взаємодії, контент, персоналізація, омніканальність, аналітика
Брендовий рівень	• Ідентичність, репутація, довіра, лояльність, бренд-капітал
Результати інтеграції	• Ефективність управління, конкурентоспроможність, брендова стійкість, комунікаційна результативність

Рис. 1. Інтегрована модель взаємозв'язку менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу як чинник підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу

Джерело: сформовано авторами

Отже, інтегровану модель взаємозв'язку менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу доцільно розглядати як концептуальну основу підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової трансформації. Її цінність полягає в тому, що вона дозволяє перейти від фрагментарного управління окремими функціями до цілісного управління ринковою присутністю підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах цифрової трансформації бізнесу менеджмент, маркетингові комунікації та брендинг втрачають ознаки відокремлених функціональних напрямів і дедалі більше набувають рис взаємопов'язаної системи, від узгодженості якої залежить ефективність функціонування підприємства в сучасному конкурентному середовищі. Маркетингові комунікації при цьому виступають механізмом реалізації управлінських намірів у зовнішньому середовищі, тоді як брендинг забезпечує ціннісну, ідентифікаційну та репутаційну цілісність діяльності підприємства. Концептуальні засади інтеграції

менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу мають будуватися на принципах стратегічної узгодженості, клієнтоцентричності, аналітичної керованості, омніканальної цілісності та адаптивності. Саме сукупність цих принципів створює передумови для переходу від фрагментарного управління окремими функціями до цілісного управління ринковою присутністю підприємства, його комунікаційною політикою та брендовим розвитком. Таким чином, в умовах цифрової трансформації бізнесу інтеграція менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу формує синергетичний ефект, який підвищує узгодженість управлінських рішень, посилює цілісність комунікаційного впливу, зміцнює бренд та створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язувати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня інтеграції цих складових, а також із формуванням прикладних моделей їх реалізації в різних секторах економіки.

Список використаних джерел:

1. Руденко М. В., Кирилюк Є. М., Хуторна М. Є. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2022. № 5–6 (294–295). С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87>
2. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*. 2022. № 5 (145). С. 93–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)06](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06)
3. Янковець Т., Медведєва К. Цифровий брендинг підприємства у комплексі маркетингових комунікацій. *Scientia fructuosa*. 2022. № 4 (144). С. 72–83. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)05)
4. Медведєва К. Цифровий брендинг у маркетинговій стратегії підприємств. *Scientia fructuosa*. 2023. № 3 (149). С. 33–43. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)03](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)03)
5. Дубовик Н. А. Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.05>
6. Крупіца І. В., Король С. О., Долинська О. О., Перебийніс Р. В., Немчинінов Є. В. Аналітика тенденцій цифрових трансформацій у маркетингових комунікаціях. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.59>
7. Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy*. 2024. №1(11). С. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>
8. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Мельник Б. Ю. Стратегії побудови бренду в епоху соціальних мереж. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 37. С. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.10>
9. Бондаренко О., Мельниченко О. Бренд-менеджмент фармацевтичних підприємств за масштабної кризи. *Scientia fructuosa*. 2023. № 5 (151). С. 48–67. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(151\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(151)04)
10. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Антикризові підходи до стратегічного управління розвитком і конкурентоспроможністю бренду бізнес-організації в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 457–462. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-457-462>
11. Філяр С. В., Попик Н. В. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.96>

12. Птащенко О. В., Алієв Е. Ш. Інтеграція предиктивної аналітики до маркетингового управління: вплив на розробку стратегій просування брендів в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 509–515. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-509-515>
13. Сліпченко В. Ефективність бренд-комунікацій на ринку B2B. *Scientia fructuosa*. 2025. № 3 (161). С. 90–101. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(161\)06](https://doi.org/10.31617/1.2025(161)06)
14. Янковець Т. Концепція метамаркетингу в економіці вражень. *Scientia fructuosa*. 2024. № 6 (158). С. 97–118. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(158\)07](https://doi.org/10.31617/1.2024(158)07)
15. Бондаренко О. М., Стрій Л. О. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 346–355. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355>
16. Пушак Я. Я., Каламан О. Б., Харенко Д. О. Технології управління маркетинговими комунікаціями сучасного підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2025. Вип. 2. С. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-5>
17. Каламан О. Б., Зибарева О. В., Харенко Д. О. Імплементация маркетингових комунікацій як основний фактор розвитку сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.14%20>

References:

1. Rudenko M. V., Kyryliuk Ye. M., Khutorna M. Ye. (2022) Tsyfrovizatsiia: marketynhovi trendy ta platformy realizatsii [Digitalization: marketing trends and implementation platforms]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 5–6(294–295), pp. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87>
2. Iankovets T. (2022) Stratehichne upravlinnia tsyfrovym marketynhom [Strategic management of digital marketing]. *Scientia fructuosa*, vol. 5(145), pp. 93–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)06](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06)
3. Iankovets T., Medvedieva K. (2022) Tsyfrovyi brendynh pidpriemstva u kompleksi marketynhovyykh komunikatsii [Digital branding of an enterprise in the complex of marketing communications]. *Scientia fructuosa*, vol. 4(144), pp. 72–83. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)05)
4. Medvedieva K. (2023) Tsyfrovyi brendynh u marketynhovii stratehii pidpriemstv [Digital branding in the marketing strategy of enterprises]. *Scientia fructuosa*, vol. 3(149), pp. 33–43. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)03](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)03)
5. Dubovyk N. A. (2024) Tsyfrovyi brendynh: innovatsiini pidkhody v konteksti transformatsii ukrainskoho rynku v umovakh viiny [Digital branding: innovative approaches in the context of the transformation of the Ukrainian market in wartime]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.05>
6. Krupitsa I. V., Korol S. O., Dolynska O. O., Perebiinis R. V., Nemchyninov Ye. V. (2026) Analitika tendentsii tsyfrovyykh transformatsii u marketynhovyykh komunikatsiiakh [Analytics of trends in digital transformations in marketing communications]. *Efektivna ekonomika*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.59>
7. Karpenko O. O., Matviichuk Ye. I. (2024) Marketynhovi instrumenty zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Marketing tools for ensuring enterprise competitiveness under digital transformation]. *Economic Synergy*, vol. 1(11), pp. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>
8. Kalina I. I., Shuliar N. M., Melnyk B. Yu. (2025) Stratehii pobudovy brendu v epokhu sotsialnykh merezh [Brand building strategies in the age of social media]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 37, pp. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.10>
9. Bondarenko O., Melnychenko O. (2023) Brend-menedzhment farmatsevtichnykh pidpriemstv za masshtabnoi kryzy [Brand management of pharmaceutical enterprises during a large-scale crisis]. *Scientia fructuosa*, vol. 5(151), pp. 48–7. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(151\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(151)04)
10. Husakovska T. O., Voit B. R. (2025) Antykryzovi pidkhody do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom i konkurentospromozhnistiu brendu biznes-orhanizatsii v umovakh tsyfrovoi transformatsii ta yevrointehratsii [Anti-crisis approaches to strategic management of brand development and competitiveness of a business organization under digital transformation and European integration]. *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 457–462. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-457-462>
11. Fimiar S. V., Popyk N. V. (2025) Brend-menedzhment yak instrument marketynhovoї diialnosti [Brand management as a tool of marketing activity]. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.96>
12. Ptashchenko O. V., Aliiev E. Sh. (2024) Intehratsiia predyktivnoi analitky do marketynhovoho upravlinnia: vplyv na rozrobku stratehii prosuvannia brendiv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Integration of predictive analytics into marketing management: impact on the development of brand promotion strategies in the digital economy]. *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 509–515. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-509-515>
13. Slipchenko V. (2025) Efektivnist brend-komunikatsii na rynku B2B [Effectiveness of brand communications in the B2B market]. *Scientia fructuosa*, vol. 3(161), pp. 90–101. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(161\)06](https://doi.org/10.31617/1.2025(161)06)
14. Iankovets T. (2024) Kontseptsiiia metamarketynhu v ekonomitsi vrazhen [The concept of metamarketing in the experience economy]. *Scientia fructuosa*, vol. 6(158), pp. 97–118. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(158\)07](https://doi.org/10.31617/1.2024(158)07)
15. Bondarenko O. M., Strii L. O. (2024) Vplyv suchasnykh digital-komunikatsii na povedinku spozhyvacha [The impact of modern digital communications on consumer behavior]. *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 346–355. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355>
16. Pushak Ya. Ya., Kalaman O. B., Kharenko D. O. (2025) Tekhnologii upravlinnia marketynhovymy komunikatsiiamy suchasnoho pidpriemstva [Technologies of marketing communications management of a modern enterprise]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia ekonomichna*, no. 2, pp. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-5>
17. Kalaman O. B., Zybareva O. V., Kharenko D. O. (2025) Implementatsiia marketynhovyykh komunikatsii yak osnovnyi faktor rozvytku suchasnykh pidpriemstv [Implementation of marketing communications as the main factor of development of modern enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.14>

Дата надходження статті: 17.03.2026

Дата прийняття статті: 07.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026