

УДК 658.8:664

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V57\(2026\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V57(2026)-21)

Паук О. Є., кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та харчових технологій, Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів, Україна

ORCID: 0009-0004-6134-2773

e-mail: paukoks@gmail.com

Ковальчук Х. І., кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та харчових технологій, Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів, Україна

ORCID: 0000-0001-6894-9392

e-mail: khristinakovalchuk1985@gmail.com

Петлін І. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та харчових технологій, Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів, Україна

ORCID: 0000-0002-0198-588X

e-mail: petlinirina@gmail.com

Синергія логістичного та комунікативного менеджменту як фактор якості та конкурентоспроможності харчового бізнесу

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність інтеграції логістичного та комунікативного менеджменту на підприємствах харчової індустрії. Обґрунтовано, що традиційне відокремлене функціонування цих двох систем призводить до зростання операційних витрат, втрат продукції через неналежні умови зберігання чи транспортування, а також до зниження рівня довіри з боку кінцевих споживачів. Натомість запропонована інтеграція дозволяє подолати зазначені проблеми завдяки синергетичному ефекту.

Встановлено, що інтеграція логістичного та комунікативного менеджменту забезпечує комплексний позитивний ефект. З одного боку, оптимізована логістика (управління складами, температурний контроль, маршрутизація перевезень, мінімізація часу доставки) сприяє зниженню витрат та збереженню свіжості продукції. З іншого боку, прозорі комунікації щодо походження сировини, умов виробництва, зберігання, температурних режимів під час транспортування та термінів придатності дозволяють формувати довіру споживачів. Така довіра стає ключовою конкурентною перевагою на ринку харчових продуктів, де покупці дедалі більше уваги приділяють безпеці, якості та прозорості виробничо-збутового ланцюга.

Запропоновано модель синергетичного впливу інтеграції логістичного та комунікативного менеджменту на якість і конкурентоспроможність підприємств харчової індустрії. Модель передбачає інтеграцію даних реального часу з логістичних систем (трекінг вантажів, моніторинг температури, вологості, часу в дорозі) у комунікаційні канали взаємодії зі споживачем (QR-коди на пакуванні, мобільні застосунки, push-сповіщення, інтерактивна вебсторінка з історією продукту). Такий підхід перетворює кожну одиницю продукції на джерело підтвердженої інформації про її якість та безпеку.

Таким чином, запропоновані в статті теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані менеджерами харчових підприємств, логістами, маркетингологами, фахівцями з комунікацій, а також дослідниками у сфері агробізнесу та управління ланцюгами постачання.

Ключові слова: логістика; логістичний менеджмент; комунікативний менеджмент; синергія; харчовий бізнес; якість продукції; конкурентоспроможність.

Pauk Oksana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Hotel and Restaurant Business and Food Technologies, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

Kovalchuk Khrystyna, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor at the Department of Hotel and Restaurant Business and Food Technologies, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

Petlin Iryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Hotel and Restaurant Business and Food Technologies, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

¹ Стаття надійшла до редакції: 10.06.2026

Received: 10 June 2026

Synergy of Logistics Management and Communication Management as a Driver of Quality and Competitiveness in the Food Business

Abstract. Introduction. The traditional separation of logistics management and communication management in food industry enterprises results in significant inefficiencies, increased operational costs, product losses, and reduced consumer trust. In the food sector, where product freshness, safety, and supply chain transparency are of paramount importance, such fragmentation creates significant risks. This article addresses the need to integrate these two management functions to improve the overall performance of food industry enterprises.

Purpose. The purpose of this study is to substantiate the necessity of integrating logistics management and communication management in food industry enterprises. The study aims to demonstrate that the synergy between these functions not only reduces costs and ensures product freshness but also strengthens consumer trust through transparent communication regarding the origin of raw materials, production processes, storage conditions, and transportation. Additionally, the study proposes a model of synergistic impact on product quality and competitiveness and identifies key performance indicators for assessing integration effectiveness.

Results. The study proves that the integration of logistics management and communication management provides comprehensive benefits. Optimized logistics, including warehouse management, inventory control, temperature monitoring, and route planning, directly reduce operational costs, minimize product losses, and ensure the timely delivery of fresh products. Transparent communication strategies, such as sharing information about product origin, storage conditions, transportation routes, and expiration monitoring, contribute to long-term consumer trust and brand loyalty. The article presents an original model of synergistic impact, demonstrating how the combination of logistics data (e.g., real-time traceability and cold chain integrity) with targeted consumer communication (e.g., QR codes on packaging and transparent supply chain information) improves perceptions of product quality and enhances market competitiveness. The article identifies key performance indicators for integration effectiveness, including reduced product spoilage rates, improved on-time delivery performance, increased consumer trust levels, higher transparency ratings, and decreased customer complaints.

Conclusions. The integration of logistics management and communication management is not merely desirable but essential for food industry enterprises seeking to maintain competitiveness. The synergy between these functions creates a synergistic cycle: efficient logistics provide a reliable factual basis for transparent communication, while transparent communication strengthens consumer trust. This trust contributes to sustained demand for consistently high-quality and safely delivered products.

Keywords: logistics; logistics management; communication management; synergy; food business; product quality; competitiveness.

JEL Classification: L66; L91; M31; M54.

Постановка проблеми. Харчовий бізнес функціонує в умовах жорсткої конкуренції, підвищеної уваги споживачів до якості та безпеки продуктів, а також посилення вимог до систем управління безпечністю харчових продуктів (НАССР, ISO 22000 та ін.). Традиційно логістика (закупівля, зберігання, транспортування, розподіл) та комунікативний менеджмент (внутрішні та зовнішні комунікації, брендинг, робота з відгуками, кризові комунікації) розглядаються як окремі функціональні напрями. Проте практика свідчить, що будь-який логістичний збій (порушення температурного режиму, прострочення, зміна постачальника) може стати предметом комунікації зі споживачами та негативно вплинути на репутацію підприємства. Відтак, роз'єднаність цих підсистем створює загрозу для забезпечення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади логістичного управління підприємствами досліджено у працях Є. Крикавського, О. Похильченко, М. Фертча [7], які розглядають логістику як стратегічний інструмент оптимізації бізнес-процесів та управління потоками ресурсів.

Шуляр Н., Мазур Ю. та Деренко О. [12] розкривають еволюцію логістики від операційної функції до ключового елемента стратегічного

планування та визначають логістичне управління як важливий стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та динамічного розвитку ринку.

Зарубіжний науковець Christopher M. [14] у своїх працях розглядає логістику не лише як сукупність транспортних і складських операцій, а як потужний інструмент формування конкурентних переваг, підвищення прибутковості та вартості бізнесу для акціонерів.

У статті Полоз Д. [10] досліджено теоретичні та практичні аспекти застосування інформаційно-комунікаційних технологій у системі обліку, контролю та управління процесом реалізації товарів підприємства. Визначено особливості формування інформаційних потоків між структурними підрозділами, центрами відповідальності, обліковим персоналом та зовнішніми користувачами облікової інформації.

Сучасні тенденції розвитку адміністративного та комунікативного менеджменту в умовах воєнної нестабільності економіки України досліджували науковці Порфіренко В., Компанець К., Лаврі І. і Гребельник М. [11].

Чередниченко В. [13] у своїх працях обґрунтовує поняття комунікативного менеджменту як процесу взаємодії виробників, споживачів, інститутів та суб'єктів ринкової інфраструктури, скоординованих у

межах спеціалізованої управлінської діяльності, а також визначає інструменти управління комунікаційною діяльністю.

Герасимова В. О., Богацька Н. і Христич С. [5] досліджували сутність конкурентоспроможності підприємства та чинники, що на неї впливають.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції комунікативного менеджменту та логістики як єдиного механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств харчової сфери. Комплексний аналіз синергетичного ефекту від їх поєднання залишається фрагментарним.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад та практичних інструментів синергії логістичного та комунікативного менеджменту як чинника забезпечення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчового бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та трансформації споживчих очікувань підприємства харчового бізнесу змушені шукати нові управлінські механізми забезпечення стабільної якості продукції та зміцнення ринкових позицій. Особливого значення набуває інтеграція функціональних підсистем управління, зокрема логістичного та комунікативного менеджменту, що забезпечує комплексну координацію матеріальних, сервісних та інформаційних потоків.

Практика функціонування підприємств харчової сфери демонструє, що значна частина втрат якості продукції та зниження рівня обслуговування спричиняється не дефіцитом ресурсів, а недостатньою координацією між структурними підрозділами, порушенням комунікаційних каналів та неефективною організацією логістичних процесів. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування інтегрованої управлінської моделі, здатної забезпечити синергію між логістичними та комунікаційними процесами.

Якість харчового продукту формується не лише на виробництві, а й на всіх етапах логістичного ланцюга: «поле – склад – виробництво – споживач».

Ключові логістичні параметри, що впливають на якість:

- дотримання температурного режиму (холодовий ланцюг);
- мінімізація часу між виробництвом і доставкою;
- надійність постачальників (своєчасність поставок, відповідність специфікаціям);
- оборотність запасів [3, 7].

Однак навіть ідеально організована логістика залишається «невидимою» для споживача, якщо вона не буде підкріплена ефективною комунікацією.

Комунікативний менеджмент у харчовому бізнесі охоплює всі аспекти взаємодії підприємства з його стейкхолдерами: клієнтами, постачальниками, партнерами, громадськістю, органами влади та власними працівниками.

До складових комунікативного менеджменту належать:

- внутрішні комунікації (навчання персоналу фіксувати логістичні дані, повідомляти про відхилення);
- зовнішні комунікації (етикетування, меню, вебсайти, соціальні мережі, робота з маркетплейсами);
- комунікації з постачальниками (узгодження стандартів якості, обмін даними) [1, 4, 13].

Інтеграція комунікативного менеджменту та логістики передбачає створення єдиної управлінської системи, у якій інформаційні та матеріальні потоки синхронізуються для досягнення спільних стратегічних цілей. Така інтеграція базується на розумінні того, що якість кінцевого продукту та рівень обслуговування формуються на всіх етапах його створення – від закупівлі сировини до безпосередньої взаємодії зі споживачем (табл. 1) [6, 7, 12].

Таблиця 1 Рівні інтеграції комунікативного менеджменту та логістики

Рівні інтеграції	Назва	Сутність
I	Інформаційний	Формування єдиного інформаційного простору на основі комплексних автоматизованих систем управління
II	Операційний	Забезпечення безпосередньої взаємодії логістичних і комунікаційних процесів в операційній діяльності підприємства
III	Стратегічний	Узгодження логістичної та комунікативної стратегій для досягнення спільних цілей розвитку підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [6, 7, 12]

Перший рівень інтеграції – інформаційний. Сучасні інформаційні технології, зокрема автоматизовані системи управління, дозволяють створювати єдиний інформаційний простір.

Другий рівень інтеграції – операційний. Він передбачає безпосередню взаємодію процесів логістичного та комунікативного менеджменту в

операційній діяльності підприємства. Наприклад, комунікація з постачальниками (узгодження умов поставок, контроль якості, вирішення проблемних питань) безпосередньо впливає на стабільність логістичного ланцюга та, відповідно, на здатність підприємства забезпечувати високу якість продукції й обслуговування без перебоїв.

Третій рівень інтеграції – стратегічний. Він передбачає узгодження логістичної стратегії (оптимізація витрат, підвищення швидкості поставок, покращення управління запасами) та комунікативної стратегії (позиціонування бренду, формування репутації, створення клієнтської лояльності) [6, 7, 12].

Стратегічне планування розвитку підприємств харчового бізнесу на основі логістичного підходу дає змогу оптимізувати бізнес-процеси, мінімізувати витрати та підвищити якість продукції й обслуговування, що є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємств.

Щодо забезпечення якості, синергія логістичного та комунікативного менеджменту проявляється в таких аспектах. По-перше, підвищення прозорості логістичного ланцюга завдяки ефективній комунікації з постачальниками дає змогу контролювати якість на всіх етапах – від виробника до кінцевого споживача. По-друге, оперативне реагування на зміни попиту, що стає можливим завдяки швидкій комунікації з клієнтами та аналізу їхніх уподобань, дозволяє логістичній системі адаптуватися до коливань ринку, запобігаючи як дефіциту, так і надлишку запасів. По-третє, мінімізація ризиків, пов'язаних із псуванням продукції або пошкодженням матеріалів, досягається завдяки своєчасному інформуванню про порушення умов зберігання чи транспортування.

Згідно з результатами досліджень, конкурентоспроможність підприємства забезпечується за умови, що його продукція та послуги користуються попитом, який формується завдяки їх високій якості та відповідності вимогам споживачів, стандартам і чинним нормативним документам [2, 5].

Інтеграція комунікативного менеджменту та логістичного менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства за такими основними напрямками:

- диференціація продукції та сервісу – забезпечення унікального рівня якості й обслуговування завдяки безперебійній роботі логістичної системи та ефективній комунікації зі споживачами;
- зниження витрат – оптимізація логістичних процесів дає змогу скоротити операційні витрати без погіршення якості, що формує цінову конкурентну перевагу;
- формування лояльності споживачів – стабільно висока якість продукції та ефективна комунікація сприяють зміцненню довіри клієнтів, їх повторним зверненням до підприємства та позитивним рекомендаціям (табл. 2) [7, 9, 11, 12].

Таблиця 2 Канали інтеграції комунікативного менеджменту та логістики

Канали	Інтеграція
Диференціація продукції та сервісу	Забезпечення унікального рівня якості продукції та сервісу, що базується на безперебійній роботі логістичної системи та ефективній комунікації зі споживачами
Зниження витрат	Оптимізація логістичних процесів дає змогу зменшити операційні витрати без погіршення якості, що формує цінову конкурентну перевагу підприємства
Формування лояльності	Ефективна комунікація у поєднанні зі стабільно високою якістю продукції та сервісу сприяє зміцненню довіри споживачів, їх повторним зверненням до підприємства та позитивним рекомендаціям

Джерело: сформовано авторами на основі [7, 9, 11, 12]

Сучасні споживачі дедалі більше приділяють увагу інформації про походження продукції, умови її транспортування, дотримання вимог безпечності та наявність відповідних сертифікатів. За відсутності ефективної комунікації навіть високий рівень організації логістики не забезпечує формування доданої цінності продукції та довіри споживачів.

Синергія логістики та комунікативного менеджменту проявляється за умови їх ефективної інтеграції:

1. Логістика забезпечує достовірну інформацію щодо походження продукції, термінів поставки, температурних режимів, маршрутів транспортування та інших параметрів логістичного ланцюга.

2. Комунікативний менеджмент трансформує цю інформацію в інструменти формування довіри споживачів шляхом використання QR-кодів на

пакуванні, цифрової історії руху продукції, висвітлення інформації про місцевих виробників сировини, концепції «прозорої кухні» в закладах харчування та інших комунікаційних інструментів (табл. 3) [8, 9, 12, 13].

Конкурентоспроможність підприємств харчового бізнесу за умов реалізації синергетичного підходу підвищується за рахунок:

- зменшення сукупних витрат завдяки скороченню втрат продукції, оптимізації запасів і підвищенню ефективності логістичних та комунікаційних процесів;
- зміцнення довіри споживачів, що формується завдяки прозорості інформації про походження, якість і безпечність продукції;
- зниження ризиків, пов'язаних із порушеннями логістичних процесів, шляхом своєчасного

інформування споживачів і партнерів, що сприяє запобіганню рекламаціям та репутаційним втратам;
 - забезпечення відповідності міжнародним стандартам (зокрема GFSI, IFS Food), які передбачають

інтегроване управління логістичною документацією та комунікаційними процесами.

Таблиця 3 **Модель синергії логістики та комунікацій у харчовому бізнесі**

Логістичне рішення	Комунікативне рішення	Синергетичний ефект
Прямі поставки від локального фермера	Інформування споживачів про виробника продукції через меню, вебсайт або відеоматеріали	Підвищення довіри споживачів, покращення сприйняття якості продукції
Запровадження системи простежуваності продукції	Маркування продукції із зазначенням інформації про її походження, свіжість та етапи руху	Підвищення прозорості, зменшення втрат продукції та зміцнення лояльності споживачів
Використання температурного моніторингу під час транспортування	Надання інформації про дотримання температурного режиму на вимогу споживачів або партнерів	Зміцнення довіри ділових партнерів і споживачів, підтвердження безпечності продукції
Скорочення часу доставки з 48 до 24 годин	Інформування споживачів про скорочення термінів доставки та свіжість продукції	Формування конкурентних переваг і підвищення сприйнятої цінності продукції

Джерело: сформовано авторами на основі [8, 9, 12, 13]

Таким чином, інтеграція комунікативного менеджменту та логістики виступає важливим стратегічним чинником забезпечення якості продукції, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств харчового бізнесу.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави зробити такі висновки.

По-перше, інтеграція комунікативного менеджменту та логістики є об'єктивною необхідністю для підприємств харчового бізнесу в умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів і зростання вимог споживачів до якості та безпечності продукції. Кожна із цих функцій окремо є важливою, однак їх синергія формує якісно новий рівень управління, здатний забезпечити високу якість продукції, ефективність бізнес-процесів і стійкі конкурентні переваги.

По-друге, логістика та логістичний менеджмент забезпечують оптимізацію матеріальних та інформаційних потоків, зниження операційних витрат і мінімізацію ризиків, пов'язаних із псуванням продукції, порушенням умов її транспортування та зберігання. Це створює основу для забезпечення стабільно високої якості продукції та безперебійного функціонування підприємства.

По-третє, комунікативний менеджмент, орієнтований на потреби споживачів і побудований на

принципах відкритості, оперативності та прозорості, сприяє формуванню довіри, зміцненню лояльності клієнтів і позитивної репутації підприємства. Ефективна комунікація забезпечує своєчасне інформування стейкхолдерів щодо походження, якості та безпечності продукції, що є важливою складовою конкурентоспроможності.

По-четверте, інтеграція логістики та комунікативного менеджменту має здійснюватися на інформаційному, операційному та стратегічному рівнях. Основними інструментами такої інтеграції є впровадження сучасних інформаційних систем, забезпечення прозорості логістичних процесів, формування міжфункціональних команд, адаптація організаційної структури та розвиток компетентностей персоналу.

По-п'яте, практична реалізація запропонованого інтегрованого підходу дає змогу підприємствам харчового бізнесу підвищити якість продукції, оптимізувати логістичні процеси, зміцнити довіру споживачів і сформувати стійкі конкурентні переваги, що забезпечуватимуть їх довгостроковий розвиток.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання ефективності інтеграції логістики та комунікативного менеджменту, а також у вивченні особливостей реалізації запропонованого підходу на підприємствах різних сегментів харчового бізнесу.

Література:

1. Баган Н., Вакулєнко Ю., Ковалєнко А., Дерев'яню В. Комунікативний менеджмент як складова прийняття ефективних управлінських рішень. *Development Service Industry Management*. 2025. №1. С. 15-20. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(2)).
2. Богацька Н., Христин С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11(75). С. 455-458. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-99>.
3. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 2. С. 124-131. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/f273e16f-8c65-4e10-a4d9-1590c182d516>.
4. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/item/5040>.
5. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93-97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. №12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.4>.
7. Криківський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 848 с. URL: <http://elib.chdntu.edu.ua/e-books/4247>.
8. Марковець О. В., Паздерська Р. С. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації у сфері менеджменту організації. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. № 6 (118). С. 7-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4.
9. Полінкевич О. Інформаційно-комунікативні та логістичні технології організації обслуговування клієнтів готелю. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Т. 6, №2. С. 150-170. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291697>.
10. Полоз Д. Інформаційно-комунікаційні технології в системі обліку, контролю та управління процесом реалізації товарів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. №85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-36>.
11. Порфіренко В. І., Компанець К. А., Лаврик І. Ф., Гребельник М. М. Застосування підходів адміністративно-комунікативного менеджменту при прийнятті управлінських рішень щодо оптимізації та безпеки управління маркетинговою діяльністю транспортного ринку в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847036>.
12. Шуляр Н., Мазур, Ю. Деренко О. Логістичне управління як фактор стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2026. №6(57). С. 605-609. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-83>.
13. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>.
14. Christopher M. Logistics and supply chain management : 6th ed. Harlow : Pearson, 2023. 317 p. URL: <https://calidadsinlagrimas.com/wp-content/uploads/2025/06/Logistics-and-Supply-Chain-Management-Martin-Christopher.pdf>.

References:

1. Bahan, N., Vakulenko, Y., Kovalenko, A., & Derevianko, V. (2025). Communicative management as a component of making effective management decisions. *Development Service Industry Management*, 1, 15-20. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(2)).
2. Bogatska, N., & Khrystych, S. (2019). Competitiveness assessment of the enterprise. *Young Scientist*, 11(75), 455-458. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-99>.
3. Butov, A. M. (2013). Prospects for the use of logistics strategies to ensure enterprise competitiveness. *Economic Analysis*, 14(2), 124-131. <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/a290e669-6316-4bc1-bfcf-1d6979c87008/content>.
4. Vasylychenko, M. I., & Hryshko, V. V. (2018). *Komunikatyvnyi menedzhment*. PoltNTU. <https://reposit.nupp.edu.ua/item/5040>.
5. Herasymova, V. O., & Riezhanov, E. O. (2020). Enterprise competitiveness: Essence and factors of influence in modern conditions. *Economic Scope*, 154, 93-97. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.
6. Grynko, T., Hviniasvili, T., & Kyrychenko, A. (2021). Strategic approaches to management of marketing communications at the enterprise. *Efektivna ekonomika*, 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.4>.
7. Krykavsky, Y. V., Pokhylchenko, O. A., & Fertsch, M. (2020). *Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok*. Lviv Polytechnic Publishing House. <http://elib.chdntu.edu.ua/e-books/4247>.
8. Markovets, O., & Pazderska, R. (2019). Use of new technologies to provide communication in the organization management area. *Standartyzatsiia, Sertyfikatsiia, Yakist*, 6, 7-18. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4.
9. Polinkevych, O. (2023). Information, communication and logistics technologies of the hotel customers' service organization. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 6(2), 150-170. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291697>.
10. Poloz, D. (2026). Information and communication technologies in the accounting, control and management system of the enterprise goods sales process. *Economy and Society*, 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-36>.
11. Porfirenko, V. I., Kompanets, K. A., Lavryk, I. F., & Hrebelnyk, M. M. (2025). Application of administrative and communicative management approaches in making managerial decisions on optimization and safety of transport market marketing activity management under martial law. *Current Issues of Economic Sciences*, 17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847036>.
12. Shuliar, N., Mazur, Y., & Derenko, O. (2026). Logistics management as a factor of strategic ensurance of an enterprise's competitiveness. *Sustainable Development of Economy*, 6(57), 605-609. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-83>.
13. Cherednychenko, V. (2022). Communication management in enterprise development strategy. *Economy and Society*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>.
14. Christopher, M. (2023). Logistics and supply chain management (6th ed.). Pearson. <https://calidadsinlagrimas.com/wp-content/uploads/2025/06/Logistics-and-Supply-Chain-Management-Martin-Christopher.pdf>.

