

## МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-18>  
УДК 658.5:658.8

### **Абдулов Р.М.**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Західнодонбаський інститут  
Приватного акціонерного товариства  
«Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна академія управління персоналом»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8201-546X>

### **Волокитіна Л.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Західнодонбаський інститут  
Приватного акціонерного товариства  
«Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна академія управління персоналом»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3807-5246>

### **Міщенко Л.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Західнодонбаський інститут  
Приватного акціонерного товариства  
«Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна академія управління персоналом»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0163-0763>

### **Abdulov Rinat**

Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor at the Department of Economics and Management,  
The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company  
“Higher education institution  
“The Interregional Academy of Personnel Management”

### **Volokytina Lubov**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Economics and Management,  
The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company  
“Higher education institution  
“The Interregional Academy of Personnel Management”

### **Mishchenko Lyudmyla**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Economics and Management,  
The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company  
“Higher education institution  
“The Interregional Academy of Personnel Management”

## ІНТЕГРАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА МАРКЕТИНГУ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### INTEGRATION OF MANAGEMENT, BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND MARKETING: A PATH TO EFFECTIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT

У статті досліджено інтеграцію менеджменту, маркетингу та управління бізнес-процесами як чинник підвищення ефективності підприємства в умовах цифровізації та змінного ринкового середовища. Обґрунтовано застосування системного й синергетичного підходів до управління, що забезпечують узгодженість дій між функціональними підрозділами. Визначено ключові точки перетину управлінських функцій – стратегічне планування, комунікації та управління змінами – де реалізується координація між маркетингом, менеджментом і процесним підходом. Проаналізовано роль цифрових технологій, зокрема CRM- і ERP-систем, у забезпеченні інтеграції. Розглянуто українські кейси впровадження інтегрованих стратегій. Визначено бар'єри, пов'язані з людським фактором і технологічною складністю, та окреслено напрями підвищення ефективності інтеграційних процесів.

**Ключові слова:** інтеграція менеджменту, бізнес-процеси, стратегічне планування, цифрові технології, синергетичний підхід.

This article focuses on the integration of management, marketing, and business process management as a strategic tool for enhancing enterprise performance, resilience, and long-term competitiveness in the context of digital transformation and increasing environmental uncertainty. The relevance of the topic stems from the growing need for companies to function as cohesive systems, where strategic planning, market responsiveness, and operational processes are not fragmented but coordinated and mutually reinforcing. The objective of the research is to define conceptual foundations and practical mechanisms for integrated enterprise management that align managerial decisions across departments. The methodological framework is based on systemic and synergetic approaches, theoretical synthesis, analysis of scientific sources, and case study examination of Ukrainian companies that have successfully adopted integration strategies. The study identifies three critical integration points – strategic planning, communication systems, and change management – where cross-functional alignment is necessary for effective decision-making. It highlights the role of CRM and ERP systems in facilitating internal data integration and enabling synchronized work across marketing, operations, and service departments. The findings demonstrate that integrated models contribute to greater organizational flexibility, better market orientation, and improved coordination between departments. Practical examples from companies such as Nova Poshta, Rozetka, and Comfy confirm the positive impact of integrated digital marketing, customer relationship management, and adaptive planning on service quality and crisis management. The practical value of this study lies in its recommendations for overcoming human resistance, improving internal communication, and enhancing employee competencies through targeted training and cross-department collaboration. The article is intended for researchers, practitioners, and managers seeking to implement holistic and digitally enabled management systems to support sustainable business growth.

**Keywords:** management integration, business processes, strategic planning, digital technologies, synergetic approach.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах високої динаміки зовнішнього середовища, цифровізації економіки та зростаючої конкуренції ефективність управління підприємством значною мірою залежить від здатності інтегрувати ключові управлінські функції в єдину стратегічну систему. Розрінене застосування інструментів менеджменту, процесного підходу та маркетингу призводить до втрати керованості, дублювання функцій, неузгодженості рішень і зниження загальної результативності організаційної діяльності.

Інтеграція управлінських функцій набуває особливої актуальності в умовах необхідності оперативного реагування на зміни попиту, раціонального розподілу ресурсів, орієнтації на клієнта та впровадження інновацій. Гармонізація стратегічного менеджменту,

бізнес-процесного управління та маркетингу дозволяє формувати адаптивну модель управління, засновану на принципах гнучкості, прозорості процесів та результативної взаємодії між структурними підрозділами.

Проблема полягає у відсутності цілісної концепції, яка б охоплювала взаємозв'язки між зазначеними сферами управління на рівні практичного впровадження вітчизняними підприємствами. Спостерігається фрагментарність підходів, що ускладнює реалізацію синергетичного ефекту в управлінні розвитком підприємства.

Наукове обґрунтування доцільності та механізмів інтеграції менеджменту, управління бізнес-процесами й маркетингу є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Комплексне дослідження цієї взаємодії сприятиме формуванню прикладних рішень, що дозволяють ефективно поєднувати стратегічне управління з операційною діяльністю та маркетинговими комунікаціями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми інтеграції управлінських функцій – зокрема менеджменту, маркетингу та бізнес-процесів – дедалі частіше привертають увагу науковців і практиків. У вітчизняній та зарубіжній літературі є напрацювання щодо поєднання цих сфер задля підвищення ефективності підприємств. Так, українські дослідники С. Маркова, О. Головань та О. Пучков обґрунтували [1], що інтеграція функцій менеджменту, маркетингу й обліку забезпечує ефективніше управління ресурсами, розроблення конкурентоспроможних стратегій та ухвалення результативних управлінських рішень. Синергія між маркетинговими дослідженнями, фінансовим аналізом і стратегічним плануванням, за їхніми висновками, допомагає визначати довгострокові цілі, зменшувати ризики та покращувати ринкові позиції бізнесу. О. Цільник розглядає інтеграцію не лише як технічне об'єднання, а як процес структурного та функціонального зближення, який охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні управління [2]. У працях з інтегрованого маркетингового менеджменту підкреслено тенденції синергії різних маркетингових інструментів, що відображає загальний рух до комплексного поєднання функцій в системі управління підприємством. Водночас огляд досліджень свідчить про наявність проблемних зон. Зокрема, О. Солосіч та О. Хринюк відзначають, що суто функціональний підхід до управління часто призводить до ізолюваності підрозділів і конфліктності цілей [3], що свідчить про необхідність трансформації систем управління в напрямі процесно-орієнтованих та маркетингово орієнтованих моделей, які забезпечують горизонтальну координацію. Р. Олексієнко, А. Скорупич, Д. Володіна зауважують, що інтеграція стратегічного маркетингового планування з управлінням проектами вимагає особливої уваги до комунікацій і управління змінами [4]. Загалом, останні наукові праці підтверджують доцільність комплексного підходу, проте вказують на недостатнє висвітлення питань практичної реалізації інтеграції різних управлінських функцій у сучасних умовах.

**Метою статті** є обґрунтування наукових засад та ключових елементів інтеграції менеджменту, маркетингу та управління бізнес-процесами як основи ефективного розвитку підприємства з урахуванням сучасних

викликів і цифрових трансформацій. Для досягнення мети поставлено такі завдання: розкрити сутність інтегрованого управління на основі системного та синергетичного підходів; проаналізувати функціональні точки перетину між стратегічним управлінням, маркетингом і процесним підходом, зокрема в контексті стратегічного планування, комунікацій і управління змінами; дослідити роль цифрових технологій та інформаційних систем у формуванні інтегрованої управлінської системи підприємства; узагальнити практичний досвід українських і міжнародних компаній щодо впровадження інтеграційних підходів, виявити основні бар'єри та запропонувати управлінські рішення для подолання труднощів на шляху до цілісного функціонування організації.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні наукові підходи до інтегрованого управління тяжіють до системного і синергетичного бачення. Зокрема, системний підхід трактує підприємство як єдиний організм, де всі функції взаємопов'язані; ефективність цілої системи залежить від узгодженої роботи її частин. У руслі цього підходу з'явилися концепції збалансованої системи показників – що поєднує фінансові та нефінансові цілі, тотального управління якістю – яке залучає всі підрозділи до покращення якості, реінжинірингу – радикального перепроєктування процесів через функціональну інтеграцію тощо.

Синергетичний підхід в менеджменті фокусується на ефекті взаємодії: коли поєднання елементів (відділів, технологій, людей) дає більший результат, ніж сума окремих дій. У сфері маркетингу це проявляється, наприклад, у інтегрованих маркетингових комунікаціях (ІМС), коли різні канали просування працюють узгоджено і взаємно підсилюють ефект – інтеграція маркетингових технологій має розглядатися як структурна та функціональна синергія – поєднання стратегічних, тактичних і операційних рівнів управління задля єдиної мети. Виділяють принципи такої синергії: ієрархічна координація (вирівнювання цілей на всіх рівнях), каналова інтеграція (узгодження різних каналів взаємодії), технологічна сумісність, адаптивна гнучкість та інтелектуальна кумуляція знань [2], що відповідає концепції інтеграція = цілісність: всі частини менеджменту працюють як злагоджений механізм.

Інтеграція управлінських функцій є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує ефективність стратегічного управління в умовах глобалізації, технологічних змін

і нестабільності [1]. Коли відділи маркетингу, виробництва, фінансів діють як єдина команда, це підвищує задоволеність споживачів і створює довгострокові конкурентні переваги.

Сучасні теорії також акцентують цифрову інтеграцію: використання інформаційних систем, що об'єднують дані та процеси, дозволяє подолати бар'єри між функціями. Наприклад, CRM-системи інтегрують маркетинг, продажі і сервіс на спільній платформі даних про клієнтів, ERP-системи поєднують фінанси, виробництво, постачання в єдиний інформаційний простір – що значно підвищує продуктивність і знижує витрати [5].

При побудові інтегрованої системи управління важливо виявити ключові точки перетину між різними функціями підприємства. До таких точок належать: стратегічне планування, система комунікацій та управління змінами. Саме в цих сферах перехрещуються інтереси та інструменти менеджменту, маркетингу і процесного підходу.

На рівні стратегічного управління відбувається об'єднання цілей та ресурсів всіх функціональних напрямів. Маркетинг тут забезпечує інформацію про ринок, конкуренцію, споживачів – тобто визначає, куди повинна рухатися організація. Менеджмент формулює загальні цілі і плани розвитку, а процесний підхід гарантує, що ці плани будуть реалізовані через належні процеси. Таким чином, стратегічне планування – це спільна зона відповідальності: керівництво формує стратегію з урахуванням маркетингових даних і можливостей операційних процесів. Наприклад, при розробці п'ятирічної стратегії компанії маркетингова функція прогнозує попит та тенденції, визначає цільові сегменти, функція менеджменту встановлює цілі (частка ринку, бажаний обсяг продажів, інвестиції), а процесний підхід допомагає окреслити, які бізнес-процеси слід удосконалити чи створити для досягнення цих цілей (логістика, виробництво, сервіс). Синергія маркетингових досліджень, фінансового аналізу та стратегічного планування дозволяє підприємству визначити довгострокові пріоритети, мінімізувати ризики і зміцнити ринкові позиції [1, с. 136].

Система комунікацій – друга критична точка інтеграції. Внутрішні комунікації забезпечують обмін інформацією між різними відділами і рівнями управління, що необхідно для злагодженої роботи процесів і виконання спільної стратегії. Зовнішні комунікації (маркетингові) пов'язують підприємство з клієнтами, партнерами, суспільством. Інтеграція

передбачає, що всі комунікаційні потоки узгоджені: те, що компанія обіцяє зовні (в рекламі, продажах), підкріплене злагодженою роботою внутрішніх служб [6]. Стратегічний маркетинг у цьому контексті виконує роль координатора комунікацій: він забезпечує ефективну взаємодію маркетингової функції з іншими підрозділами – продажами, виробництвом, сервісом тощо.

Успіх інтегрованого підходу багато в чому залежить від культури відкритих комунікацій: коли між підрозділами немає «інформаційних стін», співробітники усвідомлюють спільні цілі і обмінюються необхідними даними. Комунікаційна прозорість дозволяє уникнути ситуацій, коли маркетинг формує одні очікування, а операційні служби не здатні їх забезпечити, або навпаки – інженери розробили новий продукт, але про це не знає відділ маркетингу і не просуває його належним чином. Унаслідок цього рішення приймаються на основі актуальної інформації, а всі учасники процесів синхронізовані між собою. Досвід компанії «Епіцентр К», показав, що впровадження сучасних інструментів – Big Data-аналітики, омніканальних платформ – покращило координацію між підрозділами та підвищило якість обслуговування клієнтів [7, с. 159–160].

Жодна інтеграція не можлива без готовності організації до змін. Управління змінами – третя критична зона, де маркетинг, менеджмент і процесний підхід повинні діяти спільно. Ринок сьогодні динамічний: змінюються технології, уподобання споживачів, з'являються нові конкуренти. Підприємство має не лише реагувати на ці зміни, а й проактивно трансформуватися. Інтегрований підхід дає змогу організації швидко й ефективно реагувати на зміни в середовищі (технологічні нововведення, ринкові коливання тощо) і приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності [8, с. 199]. Висока гнучкість досягається тим, що інформація про зовнішні зміни одразу передається всередину – і завдяки налагодженим процесам організація колективно адаптується – коригує бюджети, перенавчає працівників, змінює процеси.

Трансформаційний менеджмент, як зазначалося, є по суті методологією реалізації змін – і в інтегрованому підході він виконує об'єднувальну роль. Коли зміни ініціюються, важливо залучити всі функції: процесний менеджмент розбиває зміни на конкретні кроки в бізнес-процесах, функціональні менеджери відповідають за впровадження змін у своїх напрямках, а маркетинг контролює, щоб зміни відповідали очікуванням ринку.

В інтегрованій моделі створюються крос-функціональні команди змін – групи, до яких входять представники різних служб для впровадження конкретного проєкту чи інновації. Такі команди дозволяють врахувати різні аспекти (технічні, комерційні, організаційні) і швидко поширити зміни по всій компанії. Активна участь кожного співробітника у вдосконаленні процесів – один з принципів інтегрованого управління.

Компанії, що активно впроваджують цифровий маркетинг в Україні – зокрема Glovo, «Нова Пошта», Comfy, Rozetka – лідери у своїх галузях – досягли успіху завдяки інтегрованим маркетинговим стратегіям на базі сучасних технологій. Зокрема, вони поєднали різні канали цифрового маркетингу (SEO, контекстну рекламу, email-розсилки, мобільні додатки, чат-боти, influencer-маркетинг) у єдину систему взаємодії з клієнтом [9, с. 188]. Аналіз показав, що синергія цих інструментів у межах інтегрованої системи забезпечує зростання конверсії, збільшення кількості замовлень та зміцнення лояльності до бренду.

Виявлені переваги інтегрованого підходу на цих кейсах: надзвичайна адаптивність – ці компанії успішно перебудувалися під час COVID-локдаунів та інших кризових ситуацій, використовуючи переваги інтегрованих цифрових стратегій; масштабованість без втрати ефективності – інтегровані ІТ-системи дозволили обробляти в рази більше замовлень без хаосу; посилення клієнтоорієнтованості – завдяки наскрізному баченню клієнтів підвищилась якість сервісу, сформувались стабільні відносини з клієнтами.

Водночас, шлях до інтегрованої моделі може супроводжуватися труднощами та перешкодами, які потрібно усвідомлювати і долати. Перша перепона – людський фактор. Співробітники та керівники, які звикли працювати «у своїх сферах», можуть чинити опір новим методам, що потребують виходу із зони комфорту і тіснішої співпраці з іншими відділами. Може виникнути конфлікт цілей – ситуація, коли різні підрозділи мають суперечливі показники ефективності і не бажають поступатися [10, с. 248–249]. Перевести їх на спільні цілі – непросте завдання, яке зустрічає спротив, якщо люди не розуміють переваг. Тому керівництву важливо проводити ефективно управління змінами: пояснювати, навчати, залучати персонал до процесу інтеграції, створювати мотивацію, наприклад, бонуси за досягнення загальнокорпоративних KPI, а не тільки відділових.

Інтеграція наразі майже неможлива без ІТ-інструментів, а їх впровадження – складний

і дорогий процес. Якщо у компанії застарілі або розрізнені інформаційні системи, відсутня єдина база даних, немає інтеграційної платформи – все це стане бар'єром. Спроби «інтегруватися на папері», без технологій, зазвичай буксують, але й впровадження ERP/CRM – самі по собі великі проєкти зі значним ризиком. Труднощами можуть бути: вибір правильної системи, висока вартість впровадження, опір користувачів новому ПЗ, помилки налаштування, забезпечення кібербезпеки. Якщо компанія недооцінить ці аспекти, може зіткнутися з ситуацією, коли нова система не прийнята персоналом або не відповідає бізнес-процесам.

Інтегрований підхід вимагає від співробітників більш широких знань і навичок. Менеджери повинні володіти знаннями не лише зі свого фаху, а мати й базове розуміння маркетингу, фінансів, ІТ. Якщо компанія не інвестує у навчання, це може стати серйозним гальмом – люди будуть помилятися, неправильно користуватися системами, відчувати стрес. Тому важливо проводити тренінги з процесного мислення, з роботи в командах, із користування новими CRM/ERP. Також корисним є ротація – коли співробітник з одного відділу тимчасово працює в іншому, щоб краще зрозуміти його реалії. В приклад можна навести німецький концерн Bosch, де впроваджуючи індустрію 4.0, зробили акцент на навчанні: всіх інженерів навчали основам аналізу даних, а ІТ-фахівців – тонкощам виробничих процесів [11].

Варто відзначити, що на перехідному етапі, коли інтеграція лише впроваджується, можливе тимчасове зниження продуктивності або якості, що пов'язано з тим, що старі структури вже не працюють, а нові ще повністю не запрацювали; люди вчаться новому, допускають помилки. Наприклад, при запуску ERP спочатку може впасти швидкість обробки замовлень через неосвоєність системи. Керівництву важливо планувати такий період, комунікувати його персоналу і, можливо, клієнтам, щоб зберегти довіру, а з часом ефективність має не тільки відновитися, а й перевищити початковий рівень, інакше інтеграція вважається невдалою.

**Висновки.** Інтеграція менеджменту, маркетингу та управління бізнес-процесами є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та цифрової трансформації. Застосування системного і синергетичного підходів дозволяє не лише забезпечити цілісність управлінських функцій, а й досягти ефекту взаємного посилення

між окремими складовими організаційної діяльності.

Визначено, що критичними зонами для інтеграції є стратегічне планування, система комунікацій і управління змінами, адже саме в цих сферах перехрещуються ключові потоки інформації, відповідальності та ресурсів. Успішна реалізація інтегрованої моделі управління можлива за умови наявності сучасної цифрової інфраструктури, відкритої комунікаційної культури, крос-функціональної взаємодії та готовності організації до трансформацій.

На прикладі кейсів українських компаній доведено, що поєднання CRM, ERP, аналітики великих даних та маркетингових технологій дозволяє не лише підвищити гнучкість бізнесу, а й забезпечити масштабованість, клієнтоорієнтованість та стабільність в умовах

криз. Водночас інтеграція супроводжується викликами, зокрема опором персоналу, технічними обмеженнями та високими вимогами до компетентностей управлінців, що потребує системної підготовки кадрів і стратегічного бачення з боку керівництва.

Таким чином, інтегрований підхід до управління є не лише теоретично обґрунтованим, а й практично доцільним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, зміцненню ринкових позицій та формуванню довгострокових конкурентних переваг. У подальших дослідженнях доцільно поглибити аналіз моделей інтеграції у розрізі галузевої специфіки, а також вивчити економічну ефективність впровадження інтегрованих ІТ-рішень в управлінні підприємствами.

### Список використаних джерел:

1. Маркова С., Головань О., Пучков О. Вплив маркетингу, менеджменту та обліку на стратегічне управління потенціалом підприємства в різних сферах бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. Вип. 92. № 1. Р. 133–141. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.01.133](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.133) (дата звернення: 15.07.2025).
2. Цільник О. Я. Методологічні принципи інтеграції маркетингових технологій у цифровому середовищі з урахуванням структурної синергії та функціональної адаптації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. № 25. С. 203–211. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1676/1459/> (дата звернення: 15.07.2025).
3. Хринюк О. С., Солосіч О. С. Інтеграція процесного та функціонального підходів в сучасних бізнес-моделях у складі систем управління економічною безпекою підприємств. *Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*: матеріали міжнарод. науково-практ. конф., м. Київ, 22 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 108–109. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230516> (дата звернення: 15.07.2025).
4. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проектним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 68–81. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.068> (дата звернення: 15.07.2025).
5. Ефективне використання CRM та ERP систем для бізнесу: переваги та інтеграція. *In Project – IT компанія, яка створює неймовірні digital продукти*. URL: <https://inproject.org/en/vykorystannya-crm-ta-erp-system/> (дата звернення: 15.07.2025).
6. Чепурко А. Ю. Інтеграція управлінських комунікацій у систему стратегічного маркетингу підприємства. *Бізнесінформ*. 2025. Т. 4, № 567. С. 573–579. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-573-579> (дата звернення: 15.07.2025).
7. Джур О., Гульман Д. Сучасні наукові дослідження в менеджменті і маркетингу на прикладі сучасної української компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26> (дата звернення: 15.07.2025).
8. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203> (дата звернення: 15.07.2025).
9. Крижановський Б.В. Побудова інтегрованої системи маркетингових заходів для забезпечення зростання онлайн-продажів. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 92. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-27> (дата звернення: 15.07.2025).
10. Череп А.В. Стратегії подолання опору змінам в сучасних умовах господарювання. *Бізнес навігатор*. 2025. № 2(79). С. 246–250. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-39> (дата звернення: 15.07.2025).
11. Ten years of industry 4.0. *Bosch Global*. URL: <https://www.bosch.com/stories/10-years-industry-4-0-at-bosch> (дата звернення: 15.07.2025).

### References

1. Markova S., Holovan O., Puchkov O. (2025). Vplyv marketynhu, menedzhmentu ta obliku na stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva v riznykh sferakh biznesu [The impact of marketing, manage-

ment and accounting on strategic management of enterprise potential in different business sectors]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, no.92(1), pp.133–141. DOI: [https://doi.org/10.33108/galician visnyk\\_tntu 2025.01.133](https://doi.org/10.33108/galician visnyk_tntu 2025.01.133) (accessed 15 July 2025).

2. Tsilnyk O. Ya. (2025). Metodolohichni pryntsyipy intehtatsii marketynhovykh tekhnolohii u tsyfrovomu seredovyshchi z urakhuvanniam strukturnoi synerhii ta funktsionalnoi adaptatsii [Methodological principles of integrating marketing technologies in the digital environment, taking into account structural synergy and functional adaptation]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, no.25, pp. 203–211. Available at : <https://nzlulp.org.ua/index.php/journal/article/download/1676/1459/> (accessed 15 July 2025).

3. Khryniuk O. S., Solosich O. S. (2021). Intehtatsiia protsesnoho ta funktsionalnoho pidkhodiv v suchasnykh biznes-modeliakh u skladi system upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv. [Integration of process and functional approaches in modern business models as part of enterprise economic security management systems]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektvy: materialy mizhnarnar. naukovo-prakt. konf.* (Kyiv, April 22, 2021.). Kyiv, pp. 108–109. Available at : <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230516> (accessed 15 July 2025).

4. Oleksiienko R., Skorupych A., Volodina D. (2024). Kliuchovi aspekty intehtatsii stratehichnoho planuvannia v marketynhu z proiektnym menedzhmentom [Key aspects of integration of strategic planning in marketing with project management]. *Visnyk ekonomiky*, no 2, pp. 68–81. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.068> (accessed 15 July 2025).

5. Efektyvne vykorystannia CRM ta ERP system dlia biznesu: Perevahy ta intehtatsiia. (n.d.). [Effective use of CRM and ERP systems for business: advantages and integration]. In *Project – IT kompaniia, yaka stvoriue neimovirni digital produkty*. Available at: <https://inproject.org/en/vykorystannia-crm-ta-erp-system/> (accessed 15 July 2025).

6. Chepurko A. Y. (2025). Intehtatsiia upravlinskykh komunikatsii u systemu stratehichnoho marketynhu pidpriemstva [Integration of managerial communications into the strategic marketing system of the enterprise]. *Biznesinform*, no. 4(567), pp. 573–579. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-573-579> (accessed 15 July 2025).

7. Dzhur O., Hulman D. (2024). Suchasni naukovy doslidzhennia v menedzhmenti i marketynhu na prykladi suchasnoi ukrainskoi kompanii [Contemporary scientific research in management and marketing using the example of a modern Ukrainian company]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26> (accessed 15 July 2025).

8. Hudz Yu., Dzhhereliuk Yu., Kravchyk Yu. (2023). Etapy formuvannia marketynhovoii stratehii pidpriemstva [Stages of developing a marketing strategy for a company]. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 197–203. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203> (accessed 15 July 2025).

9. Kryzhanovskyi B. (2025). Pobudova intehtrovanoi systemy marketynhovykh zakhodiv dlia zabezpechennia zrostannia onlain-prodazhiv [Building an integrated system of marketing measures to ensuring growth in on line sales]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 92. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-27> (accessed 15 July 2025).

10. Cherep A. (2025). Stratehii podolannia oporu zminam v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Strategies for overcoming resistance to change in current economic conditions]. *Business Navigator*, no. 2(79), pp. 246–250. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-39>

11. Ten years of industry 4.0. Bosch Global. Available at: <https://www.bosch.com/stories/10-years-industry-4-0-at-bosch>