

# ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

УДК 336.71:658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-10>**Тесленок І.М.**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8495-5167>**Ситніков О.С.**магістрант,  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9011-6469>**Нечипоренко Н.О.**кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3708-9777>

## СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

*Розглянуто комунікацію підприємства як одну із стратегічних сфер діяльності. Висвітлено особливості стратегічного управління комунікаційною політикою державної банківської установи. Окреслено цілі комунікаційної політики у розрізі стратегічних та тактичних. Виділено основні функції державної банківської комунікації, які впливають на її комунікації. Відмічено, що банківські установи мають громіздку організаційну структуру, яка негативно позначається на ефективності комунікації. Наведено принципи відповідно до яких має формуватися механізм ефективного управління комунікаціями банківської установи. Зазначено, що наявність механізму управління комунікаціями дозволяє поєднати та скоординувати дії всіх підрозділів банку, а також банку і його контактних аудиторій. Відмічено, що на перший план в механізмі управління комунікаціями виходять маркетингові комунікації, які поєднують підприємство із ринком.*

**Ключові слова:** стратегія, управління, комунікації, механізм управління комунікаціями, державна банківська установа.

**Teslenok Iryna, Sytnikov Oleksandr, Nechiporenko Nina**  
National University "Zaporizhia Polytechnic"

## STRATEGIC PRINCIPLES OF COMMUNICATION POLICY OF THE STATE BANKING INSTITUTION

*Enterprise communication is considered as one of the strategic spheres of activity. The peculiarities of strategic management of the communication policy of the state banking institution are highlighted and the communication management mechanism is developed. The elements of the communication system are outlined. Communication flows in the enterprise management system are considered. It was noted that communication in state banking institutions is a two-way process: on the one hand, it is aimed at influencing the target audience, and on the other hand, at receiving input information about the audience's reaction to communication activity with subsequent adjustment of messages. The goals of communication policy are outlined in terms of strategic (obtaining and maintaining market share, positioning, ensuring the planned level of profit, increasing the number of consumers, building loyalty, etc.) and tactical (obtaining income from current activity, increasing short-term profit, ensuring the desired relationship to a specific product, increasing frequency of service requests, etc.). The main functions of state banking communication, which affect its communications, are highlighted. It was noted that banking institutions have a cumbersome organizational structure, which negatively affects the effectiveness of communications. The principles according to which the mechanism of effective communication management of a banking institution should be formed are given. It was noted that the presence of a communication management mechanism allows to combine and coordinate the actions of all divisions of the bank, as well as the bank and its contact audiences. The components of the managerial influence of the internal subsystem are detailed. It is noted that marketing communications, which connect the enterprise with the market, come to the fore in the communication management mechanism. The issue of evaluating the effectiveness of the mechanism's functioning, in particular the selection of indicators and their quantitative assessment, remains unresolved.*

**Keywords:** strategy, management, communications, communications management mechanism, state banking institution.

**Постановка проблеми.** Налагодження ефективних комунікацій є способом поєднати внутрішні здобутки компанії і її цільові сегменти (стейкхолдерів, партнерів, клієнтів, органів державної влади тощо). Банківська установа діє у межах чітких правил та менш варіативна при формуванні пропозицій для клієнтів

та комунікаційної політики. Стратегія роботи та основні положення комунікаційної політики у державній банківській установі розробляються відповідними державними органами, закріплюються в положеннях та залишають мало простору для маневру. Завдяки виваженій та грамотній комунікаційній діяльності дер-

жавна банківська установа має можливість формувати та управляти споживчою поведінкою. Швидка адаптація комунікацій до очікувань цільової аудиторії є одним із стратегічних орієнтирів, адже вона дозволяє швидше ніж конкуренти займати конкретні ніші, виводити на ринок новий товар чи банківську послугу.

Однак, комунікаційна політика державного підприємства, а надто такого складного, як державна банківська установа, не має тієї мобільності, якої потребує ринок через значну кількість ланок та бюрократичних процедур, які має пройти комунікація перш ніж вийти до цільового адресата. Така громіздкість управління комунікаціями призводить до того, що втрачається час, комунікації застарівають або не вірно висвітлюють пропозиції банківської установи. Окрім втрати частки ринку, яку потенційно міг би обслуговувати банк, втрачається ще й його марочний капітал. Трансформація назви банку у бренд відбувається дуже повільно, натикається на різноманітні перешкоди, викликані перш за все впливом внутрішнього середовища, що неприпустимо. Саме необхідність окреслити шляхи підвищення управління комунікаціями в системі стратегічного управління державної установи і становить актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика визначення сутності та ролі комунікаційної діяльності у системі стратегічного управління знаходилась у полі зору таких науковців Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. [1], Гудзь О.Є. [2], Жигайло Н.І. [4], Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. [6], Маковецька І.М. [7], Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. [10], Софіщенко І.Я. [11], Шмиголь Н.М. [12] та інші. Незважаючи на те, що комунікація як процес та питання оцінки її ефективності, є проблемою, вирішенню якої приділяють багато уваги як науковці так і практики, саме стосовно банківської установи державної форми власності питання внутрішніх та зовнішніх комунікацій є менш висвітленими.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є висвітлення особливостей стратегічного управління комунікаційною політикою державної банківської установи та розробка механізму управління комунікаціями.

ного управління комунікаційною політикою державної банківської установи та розробка механізму управління комунікаціями.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Описуючи комунікаційний процес більшість дослідників обмежуються такою сферою його застосування як маркетинг. Це обґрунтовано тим, що маркетингові комунікації знаходяться «на виду», адже вони орієнтовані на споживачів та спрямовані у зовнішнє середовище. Однак, комунікації є більш складним об'єктом управління, оскільки поєднуються у собі різноманітні види та технології їх реалізації, продукуються різними суб'єктами та орієнтовані на різні об'єкти, а головне – вони мають різну мету. Науковці та практики вкладають різний сенс у поняття «комунікації», «комунікаційна політика» та «маркетингові комунікації». Зокрема, комунікації – поняття яке охоплює весь соціум, вони реалізуються на різних рівнях, маю різну мету, формуються під впливом конкретної культури та видозмінюються залежно від ситуації. Тобто, комунікації є явищем загальним та вивчається під різними кутами зору.

Комунікаційна політика – це організований та керований процес. Її основна мета – впорядкувати повідомлення які стосуються адресатів та адресантів. У якості суб'єкту комунікаційної політики у межах системи управління підприємством виступають різні відділи, які формують повідомлення та контрагенти, що дають зворотну відповідь. Таким чином комунікації на сучасному підприємстві формують цілісну комунікаційну систему, яка має декілька взаємопов'язаних компонентів, наведених на рисунку 1.

Під бізнес-комунікацією розуміємо всі повідомлення, що стосуються поточної діяльності банківської установи. Нарівні із ними циркулюють соціальні повідомлення, адже під час роботи формуються партнерські відносини, тож соціальна комунікація супроводжує ділову. Оскільки за межами банку його співробітник є представником його інтересів, він транслює опосередковану маркетингову інформацію. Вона може стосува-



Рис. 1. Елементи комунікаційної системи

Джерело: розробка авторів

тись будь-якої сфери діяльності банківської установи та здійснює значний вплив на формування його іміджу в очах контактних аудиторій. Тобто, і суб'єкти, і об'єкти управління в рамках системи менеджменту державної банківської установи є носіям різноманітних повідомлень. Однак найбільш важливими є цілеспрямовані повідомлення від банку до цільових аудиторій. Їх продукує, транслює та відстежує відділ маркетингу. Саме цей відділ у системі менеджменту відповідальний за донесення повідомлення про переваги роботи банківської установи, її унікальну торговельну пропозицію, ціни, місце та умови надання послуг тощо. Комунікаційні потоки в системі стратегічного управління державної банківської установи наведено на рисунку 2.

Як видно із поданої на рисунку схеми комунікації банківської установи це двобічний процес: з одного боку він спрямований на здійснення впливу на цільову аудиторію, а з іншого – на отримання вхідної інформації про реакцію аудиторії на комунікаційну активність. Відстежуючи цю активність, суб'єкти управління та відділ маркетингу зокрема (залежить від змісту повідомлення та його адресанта) отримують уявлення про сприйняття банківської установи навколишнім середовищем.

Таким чином комунікації є важливим об'єктом менеджменту державної банківської установи. З огляду на це цілі комунікаційної політики можна поділити на два типи:

- стратегічні: отримання та утримання частки ринку банківських послуг, позиціонування банку / конкретної пропозиції, забезпечення запланованого рівня прибутку, збільшення кількості споживачів, формування лояльності, створення та підтримка іміджу тощо;

- тактичні: отримання доходу від поточної роботи, підвищення короткочасного прибутку, забезпечення бажаного відношення до конкретної послуги, збільшення частоти звернень у банківську установу тощо [3, с 130; 10, с. 489].

Оскільки об'єктом дослідження є державна банківська установа слід навести основні функції саме державної комунікації:

- консервативна – сприяння стабільному існуванню державної банківської системи;

- координуюча – швидка реакція на зміни у банківському секторі та донесення інформації про них до контрагентів;

- мобілізаційна – формування грошових резервів населення, проведення депозитної політики;

- інтегруюча – поєднання інтересів держави, НБУ та суспільства;

- соціальна – соціальний захист населення через реалізацію державних програм підтримки;

- просвітницька – підвищення рівня фінансової свідомості, пояснення ключових аспектів взаємодії у системі «банк ↔ споживач»;

- управлінська – постачання інформації для прийняття управлінських рішень щодо роботи банківської установи, зниження рівня невизначеності [5, с. 47; 7].

Відмітимо, що планування комунікацій у державній банківській установі має носити системний та безперервний характер, підпорядковуватись стратегічним орієнтирам які окреслив Національний банк України, містити конкретні інструменти комунікацій та давати чітке уявлення щодо змісту комунікаційного повідомлення. Адже повідомлення державного банку більш обґрунтоване ніж повідомлення комерційного, зокрема через те банк є представником держави у секторі банківських послуг.

Основна задача при створенні комунікаційного повідомлення – забезпечити його сприйняття споживачем, що відповідає моделі AIDA (attention → interest → desire → action, тобто увага → інтерес → бажання → дія). Таким чином стратегія комунікацій державної банківської установи це безперервна робота, кожен цикл якої закінчується контролем, аналізом отриманих результатів, виявленням відхилень та розробкою коригувальних заходів які починають новий цикл маркетингового планування. Це призводить до необхідності дотримуватись основних вимог, що висуваються до маркетингових комунікацій, основними з яких є: інтегрованість, комплексність, узгодженість, цілеспрямо-



Рис. 2. Комунікаційні потоки в системі стратегічного управління державної банківської установи  
Джерело: розробка авторів за [1; 10, с. 486]

ваність, циклічність, орієнтацію на конкурентів, економічна ефективність [3; 8; 9; 10, с. 486].

Таким чином, організація та планування комунікаційної діяльності державної банківської установи мають відбуватись у відповідності до стратегічних орієнтирів держави, НБУ, ринку; орієнтуватись на цільову аудиторію; враховувати наявність перешкод при передачі комунікації та інші чинники, які можуть зменшити ефективність комунікацій. Постійний контроль та аналіз отриманих результатів дозволяють своєчасно відкоригувати комунікаційну стратегію, змінити повідомлення чи канал його передачі, що виводить комунікаційну діяльність на новий цикл планування, роблячи її безперервною.

Планування комунікаційної політики державної банківської установи та її реалізація відповідно до обраної стратегії досить складні аспекти маркетингового менеджменту. Адже комунікація банку пов'язує його представниками усіх контактних аудиторій і очікується що вона принесе позитивний результат не тільки у вигляді вирішеної проблеми чи заключної угоди, але й здійснить внесок у побудову іміджу банківської установи на зовнішній арені.

Комунікації, ділові та маркетингові (як частина ділових) проходять стадію створення, передачі, повторювання, отримання зворотного зв'язку тощо. Щоб забезпечити отримання бажаного результату у державній банківській установі функціонує механізм управління, мета якого «забезпечувати інформаційний обмін між елементами та рівнями комунікаційного процесу та між функціональними відділами і підрозділами» [2, с. 20]. Розробка механізму відноситься до завдань стратегічного рівня. Механізм ефективного управління комунікаціями у сучасних умовах передбачає виявлення та розуміння інформаційних потреб учасників комунікаційної

взаємодії та розробку заходів спрямованих на їх врахування протягом періоду співпраці [11, с. 246].

Як складова загальної комунікаційної стратегії, механізм ефективного управління комунікаціями банку у сучасних умовах перебуває під впливом низки факторів, які складають зовнішнє середовище, а це означає що має бути забезпечений інформаційний супровід функціонування системи менеджменту та її комунікаційної складової. Тобто в межах механізму основним ресурсом є інформація, яка циркулює по різних каналах з використанням всіх доступних технологій.

Формування механізму ефективного управління комунікаціями державної банківської установи відбувається із дотриманням низки принципів, серед яких слід виділити наступні: безперервності, відповідності, повноти, паритетності, транспарентності. Наявність механізму управління комунікаціями дозволяє:

- поєднати та скоординувати дії всіх підрозділів державної банківської установи (яка зазвичай має розгалужену структуру через роботу у всіх регіонах країни);
- забезпечити ефективні комунікації між банком і контактними аудиторіями (серед яких клієнти, держава, установи-партнери, ЗМІ тощо).

Механізм ефективного управління комунікаціями державної банківської наведено на рисунку 3. Складові управлінського впливу внутрішньої підсистеми деталізовано на рисунку 4.

Комунікації є невід'ємним компонентом управління державною банківською установою та способом обміну повідомленнями із цільовими аудиторіями. Наявність механізму управління забезпечує циркуляцію інформації. Важливу роль у його забезпеченні відіграє соціальна складова. З одного боку, через те, що неможливо досягти повної автоматизації комунікацій, а з іншого – тому що це недоцільно.

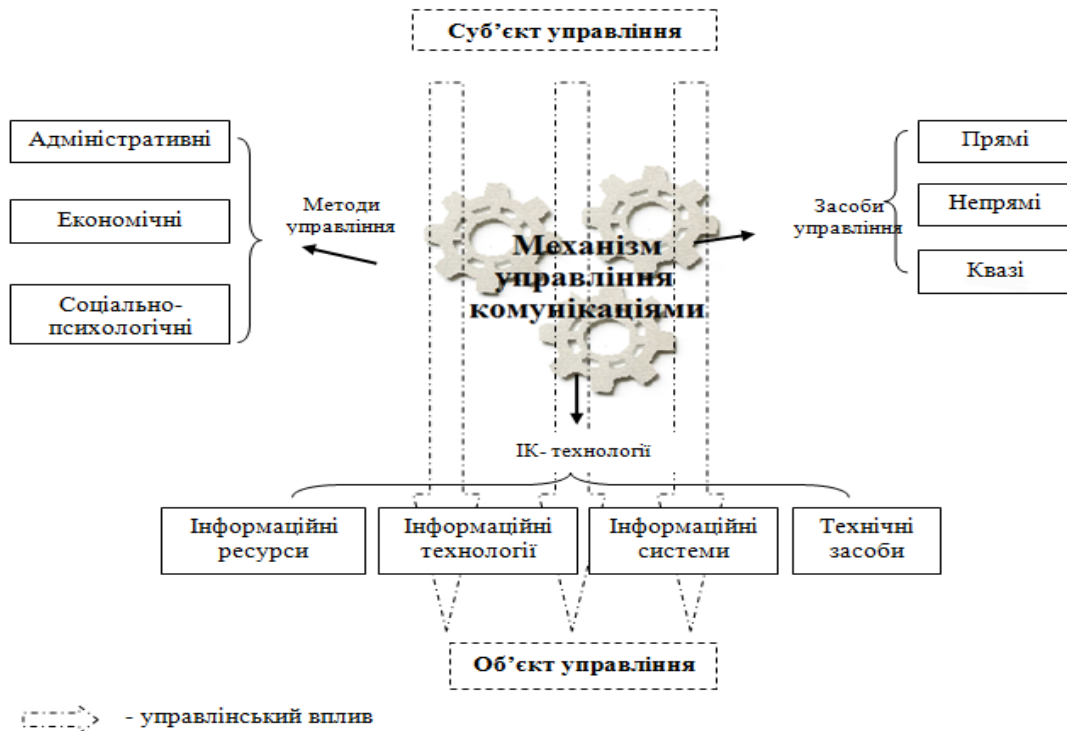


Рис. 3. Механізм управління комунікаціями, як елемент стратегії розвитку банківської установи  
Джерело: розробка авторів за [2; 4; 7, с. 44]



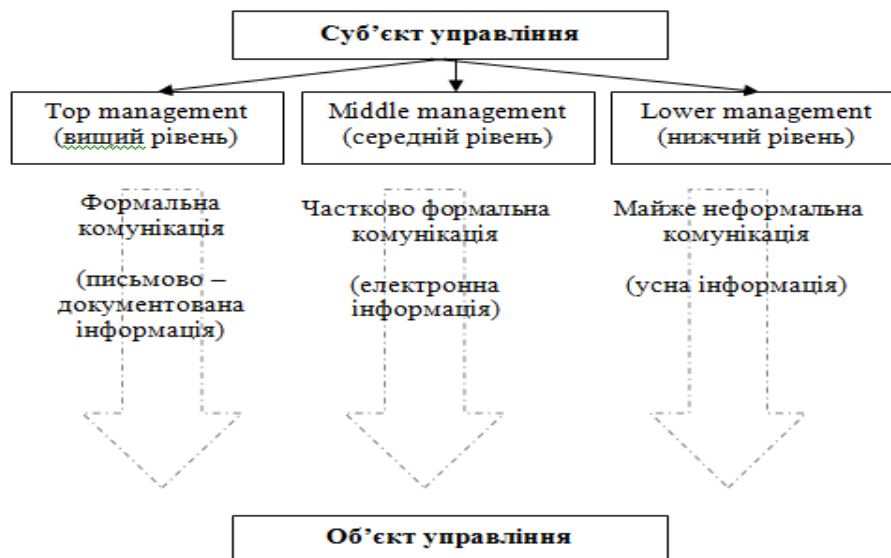


Рис. 4. Складові управлінського впливу внутрішньої підсистеми

Джерело: [6]

Відмінні внутрішні комунікації не гарантують банківській установі тривалу конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі. В сучасних умовах все більше банків орієнтуються на потреби свого цільового сегменту значно більше, ніж на бажання свого власника чи акціонерів. Однак комерційні банки мають більше можливості для швидкого реагування на зміну потреб. Натомість державна банківська установа є провідником інтересів держави. Окрім традиційних банківських послуг є виконавцем різноманітних державних програм. Тож на перший план в механізмі управління комунікаціями виходять маркетингові комунікації, які поєднують банківську установу із ринком. Саме від того, наскільки вдало побудовані відношення із споживачами, наскільки повно та оперативно задовольняються їх потреби залежить здатність державного банку функціонувати нарівні із комерційними, здійснювати вклад у становлення сильного бренду і формувати лояльність споживачів.

**Висновки.** Добре налагоджені комунікації у державній банківській установі на стратегічному та так-

тичному рівнях є запорукою успіху у конкурентному середовищі. Це зумовлює необхідність інтеграції механізму управління комунікаціями у загальну комунікаційну стратегію банку, яка у свою чергу підпорядковується основній стратегії розвитку. Основним завданням державної банківської установи є забезпечення оперативної передачі актуальної інформації клієнтам від НБУ та інших установ, які взаємодіють із банками пропонують їх клієнтам певні послуги. Додатковим завданнями є надання банківських послуг, утримання конкурентної позиції та формування лояльності, тобто всіх тих завдань, які притаманні комерційним банкам. Таким чином виявлено що комунікаційна діяльність державної банківської установи є набагато більш складною ніж у комерційної, вирішує більше завдань, більш складна в управлінні та менш гнучка. Тож заходи спрямовані на вирішення завдань та забезпечення ефективності функціонування механізму управління комунікаціями в системі стратегічного управління державною банківською установою у сучасних умовах визначають напрямки подальших досліджень.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> (дата звернення: 14.09.2023).
2. Гудзь О.Є., Маковецька І.М. Управління комунікаціями в підприємствах : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_2244\\_33271965.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965.pdf) (дата звернення: 25.09.2023).
3. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посібн. Київ : ДУТ, 2019. 146 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_796\\_67558907.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf) (дата звернення: 14.10.2023).
4. Жигайло Н.І. Комунікативний менеджмент : навч. посібн. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.
5. Ключові показники діяльності державних банків, станом на 01.04.2023. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6\\_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8\\_01\\_04\\_2023.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8_01_04_2023.pdf) (дата звернення: 10.10.2023).
6. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>
7. Маковецька І.М. Управління комунікаціями в підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Державний університет телекомунікацій. Київ, 2021. 253 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/p\\_1537\\_91584165.pdf?file=p\\_1537\\_91584165.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/p_1537_91584165.pdf?file=p_1537_91584165.pdf) (дата звернення: 29.09.2023).

8. Овечкіна О.А., Солоха Д.В., Іванова К.В. Планування маркетингу : навч. посібн. Київ : ЦУЛІ, 2013. 352 с. URL: [https://pidru4niki.com/1455062353718/marketing/zmistoviy\\_modul\\_planuvannya\\_komunikatsiynoyi\\_politiki\\_marketingu](https://pidru4niki.com/1455062353718/marketing/zmistoviy_modul_planuvannya_komunikatsiynoyi_politiki_marketingu) (дата звернення: 01.11.2023).
9. Павлішина Н.М., Наливайко Т.В. Формування стратегії просування у соціальних мережах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). С. 341–438. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-23-2019>
10. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 484–494. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/74.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/74.pdf) (дата звернення: 04.11.2023).
11. Софіщенко І.Я. Формування комунікаційного механізму міжнародних проєктів на основі аналізу стейкхолдерів. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f279ab42-082c-4584-8713-51c1823d3341/content> (дата звернення: 30.10.2023).
12. Шмиголь Н.М., Касянок М.А. Управління фінансовоекономічною стійкістю комерційного банку в умовах економічної конкуренції. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 9. С. 379–385.

## REFERENCES

1. Hrynko T. V., Hviniashvili T. Z., Kyrychenko A. S. (2021) Stratehichni pidkhody do upravlinnia marketynhovymu komunikatsiamy na pidpriemstvi [Strategic approaches to the management of marketing communications at the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> (accessed September 14, 2023).
2. Hudz O. Ye., Makovetska I. M. (2021) Upravlinnia komunikatsiiny v pidpriemstvakh: monohrafiia [Management of communications in enterprises: monograph]. Lviv: Halytska vydavnycha spilka, 216 p. Available at: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_2244\\_33271965.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965.pdf) (accessed September 25, 2023).
3. Darchuk V. H. (2019) Analiz ta planuvannya marketynhovoї diialnosti : navch. posibn [Analysis and planning of marketing activities: study guide]. Kyiv: DUT, 146 p. Available at: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_796\\_67558907.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf) (accessed October 14, 2023).
4. Zhyhailo N. I. (2012) Komunikativnyi menedzhment : navch. posibn [Communicative management: study guide]. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, 368 p. (in Ukrainian)
5. Kliuchovi pokaznyky diialnosti derzhavnykh bankiv, stanom na 01.04.2023 [Key performance indicators of state banks, as of April 1, 2023]. Available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6\\_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8\\_01\\_04\\_2023.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8_01_04_2023.pdf) (accessed October 10, 2023).
6. Lavrynenko S., Zelinska A., Bezditko O. (2023) Biznes-komunikatsii ta yikh innovatsiynist v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Business communications and their innovativeness in the enterprise management system]. *Економіка та суспільство*, no. 48. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2232/2155> (accessed October 10, 2023).
7. Makovetska I. M. (2021) Upravlinnia komunikatsiiny v pidpriemstvakh [Management of communications in enterprises]: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04; Derzhavnyi universytet telekomunikatsii. Kyiv, 253 p. Available at: [https://duikt.edu.ua/uploads/p\\_1537\\_91584165.pdf?file=p\\_1537\\_91584165.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/p_1537_91584165.pdf?file=p_1537_91584165.pdf) (accessed September 9, 2023).
8. Oviechkina O. A., Solokha D. V., Ivanova K. V. (2013) Planuvannya marketynhu: navch.posibn. [Marketing planning: study guide]. Kyiv: TsUL, 352 p. Available at: [https://pidru4niki.com/1455062353718/marketing/zmistoviy\\_modul\\_planuvannya\\_komunikatsiynoyi\\_politiki\\_marketingu](https://pidru4niki.com/1455062353718/marketing/zmistoviy_modul_planuvannya_komunikatsiynoyi_politiki_marketingu) (accessed October 1, 2023).
9. Pavlishyna N. M., Nalyvaiko T. V. (2019) Formuvannya stratehii prosuvannya u sotsialnykh merezhakh [Formation of a promotion strategy in social networks]. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, no. 6 (23), pp. 341–438. Available at: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-23-2019> (accessed October 9, 2023).
10. Sliusarjeva L. A., Kostina O. M. (2018) Udoskonalennia komunikatsiinoї polityky pidpriemstva [Improvement of the company's communication policy]. *Економіка і суспільство*, vol. 16, pp. 484–494. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/74.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/74.pdf) (accessed October 4, 2023).
11. Sofishchenko I. Ya. (2021) Formuvannya komunikatsiinoho mekhanizmu mizhnarodnykh proektiv na osnovi analizu steikholderiv [Formation of the communication mechanism of international projects based on stakeholder analysis]. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f279ab42-082c-4584-8713-51c1823d3341/content> (accessed October 30, 2023).
12. Shmyhol R. M., Kasjanok M. A. (2018) Management of Financial and Economic Stability of a Commercial Bank in Conditions of Economic Competition. *Market Infrastructure*, no. 9, pp. 379–385.