

УДК 005.32:316.77:005.95/.96:004.9
JEL classification: M12, M15, O33
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(45))

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

ПАВЛОВА Олена

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
<https://orcid.org/0000-0002-8696-5641>
pavlova.olena@vnu.edu.ua

ПАВЛОВ Костянтин

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
<https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>
pavlovkostya@gmail.com

НОВОСАД Оксана

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної та соціальної географії,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
<https://orcid.org/0000-0001-7156-643X>
Novosad.Oksana@vnu.edu.ua

ШАБАЛА Олександр

доктор філософії в галузі економіки, асистент,
асистент кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
<https://orcid.org/0000-0003-0928-8787>
Shabala.Oleksandr@vnu.edu.ua

САМОЙЛЕНКО Богдан

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
<https://orcid.org/0009-0006-2380-314X>
samoilenko.bohdan@vnu.edu.ua

У статті здійснено комплексне дослідження трансформації управління комунікаційними процесами персоналу в контексті глобальної цифровізації бізнес-середовища. Обґрунтовано, що в умовах сучасних технологічних змін комунікації стають не просто інструментом обміну даними, а ключовим стратегічним ресурсом, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Авторами проаналізовано перехід від традиційних ієрархічних моделей взаємодії до мережових цифрових структур, де домінують гнучкість, швидкість та багатоканальність.

Доведено, що інтеграція сучасних цифрових інструментів, таких як CRM-системи, корпоративні чати, Big Data-аналітика, омніканальні платформи та хмарні сервіси, формує принципово нову модель комунікацій, засновану на прозорості та персоналізації. У роботі встановлено, що цифровізація бізнесу суттєво змінює характер внутрішніх та зовнішніх комунікацій: інформаційні потоки стають швидшими, а процеси прийняття рішень — більш даноцентричними. Особливу увагу приділено ролі штучного інтелекту в автоматизації рутинних операцій персоналу, що дозволяє командам зосередитися на вирішенні складних стратегічних завдань. У дослідженні розроблено авторську модель цифрової комунікаційної системи підприємства, яка охоплює технологічний, організаційний, поведінковий, аналітичний та стратегічний рівні. Здійснено порівняльну характеристику традиційних і цифрових підходів до управління інформаційними потоками, що дозволило ідентифікувати ключові переваги цифрової трансформації.

Виявлено основні проблеми впровадження цифрових комунікацій на українських підприємствах, зокрема фрагментарність технологічних рішень та нерівномірність цифрових компетентностей персоналу. Сформульовано висновки про необхідність системного підходу до управління комунікаціями, що дозволить мінімізувати ризики трансформації та забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів у межах єдиної цифрової екосистеми.

Ключові слова: цифровізація бізнесу, комунікаційні процеси, управління, бізнес-комунікації, управління персоналом, CRM-системи, соціально-економічна система, соціально-економічна безпека, безпека підприємства, омніканальність, штучний інтелект.

MANAGEMENT OF PERSONNEL COMMUNICATION PROCESSES IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITALIZATION

**PAVLOVA Olena, PAVLOV Kostiantyn,
NOVOSAD Oksana, SHABALA Oleksandr, SAMOILENKO Bohdan**
Lesya Ukrainka Volyn National University

This article presents a comprehensive study of the transformation of personnel communication management amid the global digitalization of the business environment. It is argued that, in the context of modern technological changes, communication

is becoming not merely a tool for data exchange, but a key strategic resource that determines a company's level of competitiveness. The authors analyze the transition from traditional hierarchical models of interaction to networked digital structures, where flexibility, speed, and multi-channel communication prevail.

It is demonstrated that integrating modern digital tools, such as CRM systems, corporate chat platforms, Big Data analytics, omnichannel platforms, and cloud services, forms a fundamentally new model of communication based on transparency and personalization. The study found that the digitalization of business significantly alters the nature of internal and external communications: information flows faster, and decision-making processes become more data-centric.

Attention is paid to the role of artificial intelligence in automating routine staff operations, allowing teams to focus on solving complex strategic tasks. The study develops an original model of a digital communication system for enterprises, spanning the technological, organizational, behavioral, analytical, and strategic levels. A comparative analysis of traditional and digital approaches to managing information flows was conducted, enabling the identification of key benefits of digital transformation.

The main challenges in implementing digital communications at Ukrainian enterprises were identified as the fragmentation of technological solutions and the uneven distribution of digital competencies among staff. Conclusions have been drawn on the need for a systematic approach to communications management to minimize transformation risks and ensure coordinated action across all departments within a single digital ecosystem.

Keywords: business digitization, communication processes, management, business communications, human resources management, CRM systems, socio-economic system, socio-economic security, corporate security, omnichannel, artificial intelligence.

Стаття надійшла до редакції / Received 19.03.2026
Прийнята до друку / Accepted 10.04.2026
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Павлова Олена, Павлов Костянтин, Новосад Оксана,
Шабала Олександр, Самойленко Богдан

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному бізнес-середовищі комунікації відіграють роль ключового управлінського інструмента, що забезпечує ефективне управління комунікаційними процесами персоналу, взаємодію між структурними підрозділами підприємства, його працівниками та партнерами. Комунікаційні процеси персоналу формують основу прийняття управлінських рішень та реалізації стратегічних завдань. Однак стрімкий розвиток технологій та глобальна цифровізація бізнесу спричинили докорінну трансформацію способів обміну інформацією.

Традиційні моделі, притаманні підприємствам попередніх десятиліть, ґрунтувалися на ієрархічних потоках. Однак сьогодні, коли цифровізація бізнесу вимагає опрацювання даних у режимі реального часу, традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність. Цифрова трансформація вимагає переходу до нової логіки, де управління комунікаційними процесами ґрунтується на багатоканальності та гнучкості. Сучасний персонал очікує миттєвого доступу до даних, а підприємства, які не адаптувалися до нових реалій, стикаються зі зниженням ефективності управління.

Однією з основних проблем є те, що цифровізація бізнесу на багатьох підприємствах має фрагментарний характер. В окремих підрозділах впроваджуються CRM-системи, які не інтегруються в загальне управління комунікаційними процесами персоналу. Така “точкова цифровізація” створює інформаційні розриви та порушує цілісність потоків. Фрагментація інструментів породжує хаос: персонал не має єдиного джерела інформації, а рішення приймаються на основі застарілих даних. Відсутність інтегрованої системи ускладнює управління комунікаційними процесами та знижує якість сервісу.

Таким чином, постає наукова проблема, що полягає у необхідності розробки цілісної моделі управління комунікаційними процесами персоналу в умовах цифровізації бізнесу. Підприємствам важливо формувати комплексну екосистему, де всі канали та комунікаційні процеси персоналу будуть інтегровані в єдину структуру. Саме ця проблема потребує обґрунтування, що зумовлює актуальність дослідження управління комунікаціями в сучасних умовах.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Цифрову трансформацію сьогодні трактують як не просто впровадження окремих ІТ-рішень, а як комплексну «перепрошивку» логіки функціонування організації, що змінює структуру створення цінності, бізнес-моделі та управлінські практики. У класичних оглядах цифрова трансформація визначається як процес масштабного застосування технологій для перетворення операційної основи підприємства, що безпосередньо впливає на управління комунікаційними процесами персоналу в умовах цифровізації бізнесу [1].

У літературі виділяють кілька ключових драйверів, які лежать в основі цих перетворень. До них відносять автоматизацію бізнес-процесів; диджиталізацію каналів; впровадження штучного інтелекту для підвищення якості рішень, що формує нові підходи до управління персоналом. Ці фактори досліджують передумови та напрямки цифрових трансформацій в організаціях [2].

Останні міждисциплінарні огляди показують, що комунікаційні процеси персоналу є однією з найбільш «чутливих» сфер до цифрових змін. Саме механізми зворотного зв'язку та інструменти взаємодії стають критичними точками, через які проходить трансформаційний ефект.

Огляд тематичних карт вказує на стрімке зростання досліджень у цій галузі, проте підкреслює фрагментацію — багато робіт концентруються на окремих складових, не розглядаючи цілісне управління комунікаційними процесами персоналу [3].

Дослідження, присвячені застосуванню штучного інтелекту, доводять потенціал AI для автоматизації рутинних операцій, що суттєво змінює управління комунікаціями та підвищує аналітичну спроможність команд; водночас підкреслюються потреби у нових компетенціях персоналу [4].

Оmnіканальна парадигма демонструє, що інтеграція каналів забезпечує додану вартість операційної ефективності за умови, що цифровізація бізнесу здійснюється стратегічно [5].

Одночасно виявлена суттєва прогалина: порівняно небагато робіт пропонують цілісні моделі управління комунікаційними процесами персоналу в умовах цифровізації бізнесу — тобто підходи, які об'єднують технології, організаційну архітектуру та людський фактор. Цю ж проблему підтверджують огляди в українських компаніях, де цифровізація бізнесу часто має точковий характер [6]. У контексті вітчизняних публікацій варто зазначити потребу в розробці методологій інтеграції CRM, AI та omnіканальних платформ у загальну систему управління комунікаційними процесами персоналу [7].

ВИДЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значну кількість наукових досліджень, аналіз літератури свідчить про наявність низки аспектів, які залишаються недостатньо опрацьованими. Більшість робіт зосереджуються на автоматизації бізнес-процесів або маркетингу, проте комплексного системного бачення управління комунікаційними процесами персоналу в умовах цифровізації бізнесу все ще бракує.

Насамперед потребує уточнення питання інтеграції цифрових інструментів у єдину екосистему. Сучасні організації впроваджують CRM, месенджери та чат-боти, однак відсутність інтегрованої моделі управління комунікаційними процесами призводить до того, що інформаційні потоки залишаються фрагментованими. Виникає потреба у розробці підходів до створення єдиної системи, що охоплюватиме всі рівні взаємодії персоналу.

Другим нерозв'язаним аспектом є вплив технологій на організаційну структуру. Попри численні публікації, присвячені цифровізації бізнесу, досі недостатньо уваги приділяється тому, як саме змінюються форми взаємодії між працівниками та роль менеджера. Існує потреба в обґрунтуванні нових моделей цифрової поведінки та ролей, які виконує персонал у комунікаційній мережі підприємства.

Третім важливим напрямом є оцінювання ефективності. Питання вимірювання якості, яку демонструють комунікаційні процеси персоналу, залишається малодослідженим: література фокусується на маркетингу, тоді як показники внутрішньої ефективності — швидкість обміну інформацією та адаптивність персоналу — часто ігноруються. У контексті цифровізації бізнесу оцінка ефективності комунікацій набуває стратегічного значення.

Ще однією проблемою є ризики інфраструктури. Технологічні розриви та нерівномірний рівень цифрових компетентностей, які має персонал, значною мірою впливають на результативність, проте їх дослідження проводяться фрагментарно. Більшість робіт не пропонують цілісних рішень щодо управління комунікаційними процесами персоналу в умовах кіберзагроз та інформаційного перевантаження.

Окрему увагу привертає відсутність моделей, які поєднують технічні та соціально-поведінкові аспекти. Це створює «порожню нішу» між теорією та практичною цифровізацією бізнесу. Таким чином, актуальним є завдання створення системного підходу до управління комунікаційними процесами персоналу в умовах цифровізації бізнесу, що включатиме інтегровану архітектуру, механізми оцінювання та рекомендації з адаптації працівників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Цифрова трансформація формує принципово нові умови функціонування сучасних підприємств, у яких управління комунікаційними процесами персоналу остаточно перестає бути допоміжним інструментом і перетворюється на ключовий стратегічний актив бізнесу. Це зумовлено тим, що в умовах динамічного ринку швидкість обміну інформацією, системна узгодженість дій між підрозділами, прозорість великих масивів даних та здатність до миттєвої інтерактивної взаємодії безпосередньо визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. За таких обставин комунікаційні процеси персоналу в умовах цифровізації бізнесу мають розглядатися не просто як технічний обмін повідомленнями, а як складний, багаторівневий механізм управління, що гармонійно інтегрує в собі технологічні інновації, організаційні регламенти, поведінкові паттерни та глибокі аналітичні елементи.

Перш за все важливо відзначити, що цифровізація бізнесу докорінно змінює саму природу та архітектоніку комунікацій. У традиційних ієрархічних моделях взаємодія базувалася виключно на жорстких вертикальних потоках інформації, що передавалася лінійно від керівництва до підлеглих. Натомість у сучасному цифровому середовищі домінують горизонтальні, мережеві та багатоканальні зв'язки. Це забезпечує циркуляцію інформації не за ієрархічним статусом, а за принципом функціональної необхідності та операційної доцільності.

В межах такої моделі персонал отримує можливість взаємодіяти безпосередньо з колегами, інтелектуальними автоматизованими системами, клієнтами та хмарними платформами даних у режимі реального часу.

Таке розширення комунікаційного поля докорінно змінює загальну модель управління комунікаційними процесами персоналу, роблячи структуру підприємства більш гнучкою, децентралізованою та адаптивною до викликів цифровізації бізнесу.

Важливою характеристикою цифрових комунікацій є їхня інтегративність. Сучасні підприємства використовують широкий спектр цифрових інструментів: CRM-системи, ERP-платформи, корпоративні месенджери, відеоконференції, системи управління знаннями, чат-боти, мобільні застосунки, соціальні мережі, маркетингові платформи, сервіси електронного документообігу. Однак ефективність цифрових комунікацій визначається не кількістю інструментів, а рівнем інтегрованості між ними. Саме інтеграція дозволяє забезпечити єдність інформаційних потоків, синхронізацію даних у режимі реального часу та прозорість управлінських процесів.

З позиції теорії менеджменту інтегрована комунікаційна система виступає основою операційної узгодженості. У разі її відсутності виникають інформаційні розриви між підрозділами, що призводить до хаосу, дублювання функцій та затримок у прийнятті рішень. Цифрові технології дають можливість мінімізувати ці проблеми шляхом побудови єдиного комунікаційного простору, де всі дані зберігаються в консолідованому середовищі, доступному всім учасникам процесу. Таким чином формується комунікаційна екосистема підприємства, у межах якої забезпечується взаємопов'язана робота підрозділів.

Особливої уваги потребує аналіз трансформації внутрішніх комунікацій. У цифровому середовищі працівники переходять від статичного доступу до інформації до динамічного – дані оновлюються в режимі реального часу, що дозволяє мінімізувати ризики помилок і приймати рішення на основі актуальних журналів подій, аналітики та взаємодій. Зростає роль мікро комунікацій – коротких, швидких повідомлень у корпоративних чатах, що замінюють традиційні довгі наради, службові записки та ієрархічні погодження. Це скорочує управлінські цикли, підвищує адаптивність і пришвидшує координацію між підрозділами.

Змін зазнають і зовнішні комунікації підприємства, де управління комунікаційними процесами персоналу відіграє роль сполучної ланки між внутрішньою стратегією та зовнішнім ринком. Поширення омніканальних стратегій, заснованих на поєднанні телефону, чату, соціальних мереж та мобільних застосунків, забезпечує безперервний досвід взаємодії.

В умовах, які диктує цифровізація бізнесу, компанії отримують можливість вести діалог із клієнтами в будь-який час, зберігаючи єдину історію контактів. У цьому контексті зростає роль систем аналітики, що дозволяють персоналу ефективно відстежувати поведінку споживачів, оптимізувати маршрути звернень і формувати персоналізовані пропозиції, що є невід'ємною частиною сучасного управління комунікаційними процесами.

Значний вплив на комунікаційні процеси персоналу в умовах цифровізації бізнесу має штучний інтелект. Алгоритми машинного навчання дозволяють автоматизувати рутинні операції: класифікувати звернення, генерувати відповіді та прогнозувати поведінку споживачів. Впровадження AI забезпечує підвищення аналітичної цінності даних, що суттєво полегшує управління комунікаціями та перетворює їх на джерело стратегічної інформації. Завдяки штучному інтелекту персонал звільняється від однотипних завдань, що дозволяє зосередити управління комунікаційними процесами на вирішенні складних інтелектуальних запитів та прийнятті стратегічних рішень.

Водночас цифрові комунікації породжують нові ризики, які повинні бути інтегровані в загальну управлінську практику. До таких належать: нерівномірність цифрових компетентностей, якими володіє персонал, інформаційні переваження, кіберзагрози та технічні збої в межах цифровізації бізнесу.

Ефективне управління комунікаційними процесами персоналу в умовах цифрової трансформації вимагає від керівників здатності не лише впроваджувати технології, а й контролювати ризики, пов'язані з їх використанням. Це підкреслює необхідність формування спеціалізованих підходів до моніторингу, оцінювання і захисту, що забезпечує стійке управління комунікаційними процесами персоналу в умовах цифровізації бізнесу.

В межах дослідження було створено авторську модель цифрової комунікаційної системи підприємства, що відображає структурно-функціональні зв'язки між рівнями комунікаційного середовища. Модель наведено нижче на рисунку 1.

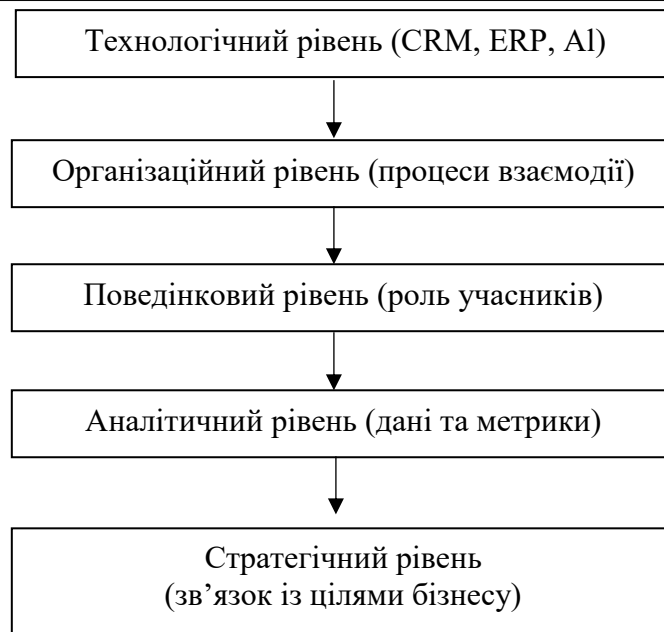


Рис. 1. Авторська модель цифрової комунікаційної системи підприємства

Для поглибленого аналізу змін у бізнес-комунікаціях було здійснено порівняльну характеристику традиційних та цифрових моделей. Результати узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння традиційних і цифрових моделей комунікацій

Критерій	Традиційні комунікації	Цифрові комунікації
Швидкість	Низька	Висока
Гнучкість	Обмежена	Висока
Канали	Одноканальні	Багатоканальні
Доступ до даних	Через посередників	У режимі реального часу
Аналітика	Мінімальна	Розвинена (AI, Big Data)
Зворотний зв'язок	Повільний	Миттєвий
Інтеграція	Локальна	Системна

Для наочного представлення різниці між моделями комунікацій було побудовано порівняльну діаграму (рис. 2).

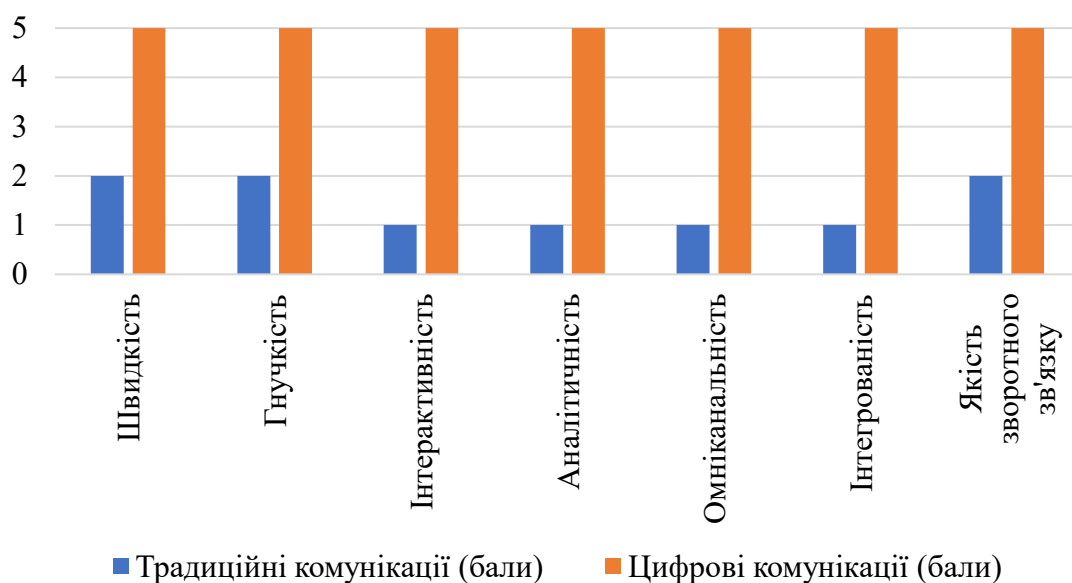


Рис. 2. Порівняння характеристик традиційних і цифрових комунікацій

Таким чином, цифрова трансформація комунікацій змінює принципи організаційної взаємодії, підвищує вимоги до гнучкості управління, прискорює обмін інформацією та відкриває можливості для автоматизації та аналітики. Ефективне управління комунікаційними процесами в таких умовах вимагає системного підходу, який забезпечує інтеграцію цифрових інструментів, підтримку нових моделей поведінки, управління ризиками та спрямування комунікаційної діяльності на досягнення стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація радикально змінює роль комунікацій, перетворюючи управління комунікаційними процесами персоналу із допоміжного інструмента на стратегічний ресурс підвищення конкурентоспроможності. Аналіз показав, що традиційні моделі вже не відповідають вимогам, які ставить цифровізація бізнесу, де пріоритетними є швидкість, багатоканальність та системна інтегрованість процесів взаємодії.

Виявлено, що основними проблемами українських підприємств є фрагментарне впровадження технологій та відсутність єдиної системи, через що управління комунікаційними процесами залишається несистематизованим. Недостатня увага до змін у поведінкових моделях, які демонструє персонал, а також низький рівень управління ризиками цифрової інфраструктури створюють інформаційні розриви та затримки у прийнятті рішень, що негативно впливає на цифровізацію бізнесу в цілому.

Розроблена авторська модель підтверджує, що ефективно управління комунікаційними процесами персоналу в умовах цифровізації бізнесу потребує комплексного підходу, що охоплює технологічний, організаційний та поведінковий рівні. Такий підхід дозволяє інтегрувати цифрові інструменти в єдину екосистему, забезпечити прозорість потоків, підтримати адаптивність, яку виявляє персонал, та мінімізувати ризики трансформації.

Отже, системне управління комунікаційними процесами персоналу в умовах цифровізації бізнесу є ключовим фактором успішного функціонування сучасних підприємств. Впровадження інтегрованих екосистем забезпечує узгодженість дій, покращує взаємодію та відкриває нові можливості для стратегічного розвитку організації в умовах тотальної цифровізації бізнесу.

Література

1. Павлова Олена, Павлов Костянтин, Ткачук Юліяна, Більо Іван, Цифровізація, як основний фактор розвитку бізнесу, Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. № 17 (117), 2 т., 2021. С. 38-43. [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=mnj_2021_17\(2\)_9](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=mnj_2021_17(2)_9)
2. Павлова О. М., Павлов К. В., Демчук Н. В., Дмитрук І. Я. Роль сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємством. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2021. №18. <https://www.inter-nauka.com/issues/2021/18/7761>
3. Павлова О.М., Новосад О.В., Мурзіна А.В., Опашнюк Ю.В., Ширшиков Н.О., Мельник О. О. Розвиток підприємництва у сфері ІТ-бізнесу за умов змін та комунікацій. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 124-130. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-23> <http://apie.org.ua/uk/rozvitok-p%D1%96dpri%D1%94mmitetva-sfer%D1%96-%D1%96t-b%D1%96/>
4. Ляшенко, О., Павлова, О., Мохнюк, А., Карлін, М., & Скороход, І. (2025). Теоретико-методологічні засади наукової комунікації іноземною мовою в Україні як передумова відкритості науки в умовах глобалізації. Modeling the development of the economic systems, (2), 240–248. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-30> <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/602>
5. What is digital transformation? URL:https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation?utm_source=chatgpt.com
6. Drivers of Digital Transformation and their Impact on Organizational Management URL: https://www.researchgate.net/publication/370793249_Drivers_of_Digital_Transformation_and_their_Impact_on_Organizational_Management
7. Digital transformation in business and management research URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596?utm_source=chatgpt.com
8. Artificial intelligence in corporate communications URL: https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/115885/file/115885.PDF?utm_source=chatgpt.com
9. What is omnichannel marketing? URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-omnichannel-marketing?utm_source=chatgpt.com/#/
10. Integrating Social Media in CRM: Engaging Customers on Digital Platforms URL:https://www.researchgate.net/publication/380990712_Integrating_Social_Media_in_CRM_Engaging_Customers_on_Digital_Platforms

Referenses

1. Pavlova, O., Pavlov, K., Tkachuk, Yu., & Bilo, I. (2021). Tsyfrovizatsiia, yak osnovnyi faktor rozvytku biznesu [Digitalization as the main factor of business development]. *International Scientific Journal "Internauka". Economic Sciences*, 17(117), 2, 38–43. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=mnj_2021_17\(2\)_9](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=mnj_2021_17(2)_9)
2. Pavlova, O. M., Pavlov, K. V., Demchuk, N. V., & Dmytruk, I. Ya. (2021). Rol suchasnykh informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom [The role of modern information and communication technologies in enterprise management]. *International Scientific Journal "Internauka"*, (18). <https://www.inter-nauka.com/issues/2021/18/7761>
3. Pavlova, O. M., Novosad, O. V., Murzina, A. V., Opashniuk, Yu. V., Shyrshykov, N. O., & Melnyk, O. O. (2024). Rozvytok pidpriemnytstva u sferi IT-biznesu za umov zmin ta komunikatsii [Entrepreneurship development in the IT business under conditions of changes and communications]. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, (2), 124–130. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-23>
4. Liashenko, O., Pavlova, O., Mokhniuk, A., Karlin, M., & Skorokhod, I. (2025). Teoretyko-metodolohichni zasady naukovoï komunikatsii inozemnoiu movoiu v Ukraini yak peredumova vidkrytosti nauky v umovakh hlobalizatsii [Theoretical and methodological foundations of scientific communication in a foreign language in Ukraine as a prerequisite for the openness of science in the conditions of globalization]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 240–248. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-30>
5. McKinsey & Company. (n.d.). *What is digital transformation?* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>
6. ResearchGate. (2023). *Drivers of digital transformation and their impact on organizational management*. https://www.researchgate.net/publication/370793249_Drivers_of_Digital_Transformation_and_their_Impact_on_Organizational_Management
7. Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation in business and management research. *International Journal of Information Management*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102263>
8. University of Augsburg. (n.d.). *Artificial intelligence in corporate communications*. <https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/115885/file/115885.PDF>
9. McKinsey & Company. (n.d.). *What is omnichannel marketing?* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-omnichannel-marketing>
10. ResearchGate. (2024). *Integrating social media in CRM: Engaging customers on digital platforms*. https://www.researchgate.net/publication/380990712_Integrating_Social_Media_in_CRM_Engaging_Customers_on_Digital_Platforms