

УДК 658.8:316.77:658.012.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-21>**Педченко Д.В.**

аспірант,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7068-2575>**Кривомлін В.В.**

аспірант,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9276-6528>**Pedchenko Dmytro, Kryvomlin Volodymyr**

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

## РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*В умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища, комунікаційне забезпечення має ключове значення для маркетингового позиціонування та адаптації підприємства. Враховуючи технологічні інновації та потреби стейкхолдерів, ефективна комунікація стає вирішальною для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентних переваг. Метою статті постав розвиток теоретико-методичних засад забезпечення взаємного доповнення предметних областей управління ефективністю діяльності підприємства та формування його маркетингово-комунікаційної політики, а також розробка методичного підходу щодо розгортання контуру рефлексивного управління комунікаційним забезпеченням ефективної діяльності підприємства. Основу реалізації поставленої мети становить гіпотеза щодо можливості зростання ефективності діяльності підприємства на основі раціоналізації маркетингово-комунікаційної політики підприємства. Для доведення базової гіпотези розроблено предметну область розвитку маркетингово-комунікаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства та сформовано сукупність уточнюючих гіпотез. Систематизовано основні види ефективності діяльності підприємства, висвітлено їх особливості через відображення ключових індикаторів за зв'язку з маркетинговими комунікаціями. Запропоновано структуру системи управління ефективністю діяльності підприємства в рамках якої виокремлено комунікаційне забезпечення.*

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингове управління, ефективність діяльності, управління ефективністю, комунікаційне забезпечення.

## ENHANCING ENTERPRISE EFFICIENCY THROUGH COMMUNICATION STRATEGIES IN MARKETING MANAGEMENT

*In the context of intense competition and dynamic market shifts, communication infrastructure is pivotal for marketing positioning and enterprise adaptation. Considering technological innovations and stakeholder needs, effective communication becomes crucial for achieving strategic objectives and securing competitive advantages. The article aims to develop the theoretical and methodological foundations for ensuring mutual complementarity of the subject areas of enterprise performance management and formation of its marketing and communication policy and also to develop a methodological approach to deploying the contour of reflexive control of enterprise performance communication support. The foundation for achieving the set objective is the hypothesis regarding the potential enhancement of enterprise performance based on rationalizing its marketing-communication strategy. To substantiate the core hypothesis, a domain for developing marketing-communication infrastructure for managing an enterprise's performance has been delineated, and a set of refining assumptions has been formulated. The methodological foundation for substantiating this hypothesis is based on the monographic and deductive reasoning methods. The primary types of enterprise efficiency have been systematized, highlighting their characteristics through crucial indicators concerning marketing communications. A structure for enterprise performance management has been proposed, within which communication support is distinctly outlined. The management system is described as a tuple that encompasses the subject and object of marketing management, a set of goals and performance indicators, a list of management tools, and a description of their implementation support. The directions for implementing a company's marketing communication strategy have been identified, and the tools for each order have been systematically categorized. Each of these directions is considered an element in ensuring an effective management system. Communication policy implementation tools have been categorized in the context of various types of enterprise performance and business processes.*

**Keywords:** marketing, marketing management, performance, performance management, communication support.

**JEL classification:** M31, M15, L15, M21, D83

**Постановка проблеми.** Оскільки сучасним умовам господарювання властиві високий рівень конкуренції та динамічність зміни параметрів оточення, підприємствам потрібно мати здатність швидко адаптуватися до

змін та мати достатній адаптаційний потенціал, який в першу чергу формується за рахунок ведення ефективної діяльності. Параметри можливих змін та напрямки реалізації потенціалу визначаються в свою чергу за

рахунок маркетингового позиціонування та усвідомлення інтересів стейкхолдерів. Усвідомлення таких інтересів, а певною мірою й рефлексивний вплив на параметри таких інтересів, базується на формуванні та розвитку відповідного комунікаційного забезпечення, яке в цьому контексті утворює базис розгортання контурів маркетингового управління ефективністю діяльності підприємства. Водночас комунікаційне забезпечення зазнає впливу з боку технологічних новацій та проявів четвертої промислової революції. У якості прикладів тут можна звернути увагу на інтеграцію різного роду комунікаційних каналів (доступ до інтересів споживача, донесення ціннісної пропозиції реалізується цілим комплексом інструментів взаємодії та впливів, у тому числі рефлексивних), персоналізацію комунікації на основі насичення маркетинговою інформацією (новітні технології утворюють здатність збору, консолідації та аналізу безпрецедентного обсягу інформації щодо всіх аспектів діяльності підприємства, використання якого забезпечує персоналізацію маркетингових комунікацій, що в решті решт позитивно впливає на результати діяльності підприємства), розширення напрямів взаємодії зі стейкхолдерами (хоча маркетингове управління в першу чергу орієнтується на задоволення потреб цільової аудиторії, ефективне комунікаційне забезпечення дозволяє утворити взаємовигідні відносини з партнерами, інвесторами, постачальниками тощо), зміну ролі маркетингу (комунікаційні стратегії перетворюються з простого інструментом просування товарів та послуг у ключовий фактор забезпечення ефективності діяльності підприємства) тощо. Враховуючи подібні зміни можна наголосити на зростанні ролі комунікації як у розробці стратегії підприємства, так і у забезпеченні її ефективної реалізації, що передбачає перш за все досягнення короткострокових маркетингових цілей при забезпеченні довгострокової стійкості конкурентного позиціонування на ринку. Відповідно вивчення і розробка нових підходів до розвитку комунікаційного забезпечення маркетингового управління, безумовно, є актуальним і важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішення описаної проблеми лежить в площині перетину декількох предметних областей економіки, а саме: маркетингового управління підприємством (в частині створення контурів управління та інструментів реалізації керівних впливів в рамках таких контурів), концепції ефективності діяльності підприємства (в частині встановлення обмежень та орієнтирів для застосування маркетингових та інших інструментів, оскільки вибір інструментарію не повинен базуватися лише на економічній ефективності), маркетингових комунікацій (в частині дослідження інтересів стейкхолдерів, задоволення яких забезпечує високу результативність діяльності підприємства) та рефлексивного управління (в частині впливу на інтенції стейкхолдерів, які відповідають різним складовим концепту ефективність).

Цілком зрозуміло, що кожна з означених предметних областей отримала достатнє представлення в сучасній науковій літературі. Так, структуру системи або механізму управління підприємством в цілому та маркетингового управління зокрема розглядало доволі багато учених-економістів розглядали такі учені як

Т. Лепейко [8] (застосувала кортежне представлення системи маркетингового управління підприємством), Л. Балабанова [1] (подала маркетинг як елемент інформаційно-функціональної системи підтримки прийняття рішень) та Р. Лепи [7] (формалізував структуру механізму управління маркетинговою діяльністю підприємства з виокремленням інструментального забезпечення такого механізму). Ці розробки базуються на широкому пласті класичних робіт з маркетингу, написаних Ф. Котлером [14] та його послідовниками. Серед пласту подібних розробок можна виокремити роботи, присвячені безпосередньо маркетинговим комунікаціям. Показовим прикладом тут є роботи Н. Карпенко [5] (розкрив стратегічну складову маркетингових комунікацій підприємств споживчої кооперації), К. Филл [12] (заклав підґрунтя для впровадження в практику діяльності та розвитку маркетингових комунікацій економічних суб'єктів), М. Окландер [9] (описав специфічні для цифрової економіки моделі маркетингових комунікацій), І. Башинської [2] (описала особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій), А. Гусев [4] (окреслив критерії раціонального вибору інформаційно-комунікаційних технологій) та роботи широкого кола інших учених-економістів з маркетингу.

Відразу зазначимо, що такі роботи не передбачають реалізації впливів на інтенції стейкхолдерів, а відповідно мають потенціал розвитку через залучення методів рефлексивного менеджменту (в рамках наданого В. Лефевром [15] розуміння такого менеджменту як «коригування підстав для прийняття рішень»). Окрім того маркетингові комунікації перелічені автори як правило не розглядають окремим самостійним елементом концепції управління ефективністю. При цьому хоча автори розглядають зв'язок комунікацій з результативністю та ефективністю діяльності (прикладом є роботи Т. Гірченко [3] щодо розвитку комунікаційного забезпечення ефективності діяльності банків та С. Касьян [6] щодо створення ощадливого виробництва через розвиток його комунікаційної складової), маркетингові комунікації не трактуються безпосередньо як засіб зростання ефективності діяльності підприємства. Концепція ж управління ефективністю (від англ. «performance management»), в дослідженнях Х. Агнуса [11] (визначив розуміння та описав структуру контурів управління ефективністю діяльності підприємства), Р. Адлера [10] (довів міждисциплінарність концепції управління ефективністю) та М. Хельмолда [13] (розглянув вплив ефективності діяльності на додержання стану тривалої конкурентоспроможності) представляється як систематичний процес реалізації місії та досягнення цілей через поліпшення ефективності діяльності та продуктивності робітників.

Хоча концепція управління ефективністю є достатньо поширеною та досить повно описаною ученими-економістами, сучасні умови господарювання вимагають її подальшого розвитку через врахування впливів зміни технологій (інструменти штучного інтелекту та машинного навчання здатні підвищити ефективність бізнес-процесів), культурних розбіжностей (управлінські процеси потребують диференціації в глобалізованому світі), психологічних аспектів взаємодії зі стейкхолдерами (необхідно врахувати та реалізувати впливи на сприйняття процесів управління ефективність), вимог соціально-відповідального ведення

бізнесу (соціальна відповідальність може негативно впливати на економічну ефективність, покращив при цьому конкурентне позиціонування), розподілених та дистанційних моделей роботи (ефективність забезпечується взаємодією широкого кола децентралізованих стейкхолдерів, що потребує розвитку комунікаційної складової внутрішнього маркетингу), ступеню інтегрованості з іншими системами управління (дієве управління ефективність можливо у разі взаємодії з системами на кшталт менеджмент знань та управління талантами) тощо. Можна побачити, що описані передумови розвитку концепції управління ефективністю значною мірою перетинаються з предметною сферою маркетингових комунікацій та потребують відповідного узгодженого розвитку.

**Метою статті** постав розвиток теоретико-методичних засад забезпечення взаємного доповнення предметних областей управління ефективністю діяльності підприємства та формування його маркетингово-комунікаційної політики, а також розробка методичного підходу щодо розгортання контуру рефлексивного управління комунікаційним забезпеченням ефективної діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основу реалізації поставленої мети дослідження становить базова гіпотеза ( $\Gamma_0$ ) щодо можливості зростання ефективності діяльності підприємства на основі раціоналізації маркетингової комунікаційної політики та стратегії комунікації. Методологічним базисом доведення даної гіпотези є монографічний та розумово-логічний методи, які передбачають висування уточнюючих та додаткових гіпотез (задаються множиною  $\{\Gamma_i\}$ ). Сукупність даних гіпотез в рамках поданого на рис. 1 їх взаємозв'язку формують предметну область розвитку комунікаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства.

Далі, орієнтуючись на поданий на рис. 1 зв'язок гіпотез дослідження деталізуємо кожну з них та визначимо напрями розвитку комунікаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства.

У даному випадку мова ведеться про систему маркетингового управління ефективністю діяльності підприємства (СМУЕФ), в рамках якої виокремлюється комунікаційне забезпечення. У даному випадку, орієнтуючись на пропозицію Т. Лепейко з співавторами [8, с. 137–142], визначимо структуру СМУЕФ у вигляді кортежу, в рамках якого доречно виділити суб'єкт (СУ) та об'єкт (ОУ) маркетингового управління, сукупність цілей (ЦУ) та індикаторів їх досягнення (КРІ), методів та інструментів реалізації керівних впливів (ІН) та забезпечення роботи СМУЕФ (ЗБ), у тому числі комунікаційне. В результаті отримуємо:

$$СМУЕФ = \langle СУ, ОУ, ЦУ, КРІ, ІН, ЗБ \rangle \quad (1)$$

Можна побачити, що кожен елемент кортежу (1) корелює з означеними на рис. 1 гіпотезами дослідження та елементами його предметної області (при цьому застосовуються різні рівні абстракції щодо розкриття змісту базової гіпотези). Першочерговим завданням щодо змістовного наповнення заданих у кортежі (1) множин є визначення об'єкту управління, тобто економічної сутності, яка буде сприймати управлінські впливи. У якості обмеження подальшого викладення матеріалу авторами приймається процесний підхід до побудови менеджменту (обґрунтування такого рішення виходить за межі мети статті), а відповідно й об'єктом управління постають основні та допоміжні бізнес-процеси. При цьому в рамках кожного з виділених бізнес-процесів виділятимуться описані у табл. 1 види ефективності. Як можна побачити з табл. 1, кожен з видів ефективності визначає особливості формування цілей підприємства та встановлює перелік контрольних індикаторів, досягнення яких буде забезпечувати СМУЕФ.



Рис. 1. Предметна область розвитку комунікаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Наведена у табл. 1 структуризація видів ефективності визначає вимоги до маркетингових комунікацій підприємства. Такі комунікації забезпечуватимуть як узгодженість бізнес-процесів (в рамках залучення принципів маркетингу до розгортання архітектури бізнес-процесів), так і затребуваність виходів бізнес-процесів їх користувачами (стейкхолдерами). У такому випадку комунікаційне забезпечення (складова означеного у кортежі (1) елементу ЗБ) можна згрупувати за означеними у табл. 2 напрямками реалізації маркетингової комунікаційної політики підприємства та інструментальне наповнення кожного напрямку.

Орієнтуючись на табл. 1 та табл. 2 наголосимо на необхідність розрізняти ефективність маркетингової

діяльності та маркетингове забезпечення ефективної діяльності підприємства. Хоча зрозуміло, що маркетингова ефективність в остаточному підсумку впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому. Тобто маркетинг створює умови ефективного функціонування організації, а ефективність маркетингу визначає успішність окремих заходів з маркетингу, які базуються на описаних у табл. 2 інструментах.

**Висновки.** В статті доведено, що дієва маркетингова комунікаційна політика стає базисом досягнення стратегічних цілей і забезпечення високої ефективності діяльності підприємства. Досягнення базової гіпотези щодо зв'язку розвитку маркетингових комунікацій з зростанням ефективності діяльності під-

Таблиця 1

**Види ефективності діяльності підприємства та обґрунтування їх зв'язку з його маркетинговою комунікаційною політикою**

Різновид ефективності діяльності (ОУ) підприємства	Характеристика виду ефективності в контексті маркетинг-менеджменту (ЦУ)	Індикатори (KPI) ефективності, які слід врахувати в розробці стратегії комунікації	Зв'язок різновиду ефективності з маркетинговими комунікаціями
Економічна ефективність	Вимірювання фінансового успіху та рентабельності підприємства	ROI, EBITDA, чистий прибуток, маржа прибутку	Якість та досягнення маркетингових кампаній впливають на прибутковість
Оперативна ефективність	Оцінка якості внутрішніх процесів та їх впливу на результати	Швидкість виконання замовлення, ступінь використання ресурсів	Ефективні комунікації можуть покращити внутрішні процеси
Соціальна ефективність	Вплив підприємства на соціальне оточення, врахування інтересів співробітників та споживачів	Індекс задоволеності співробітників, соціальна відповідальність	Маркетингові комунікації допомагають формувати позитивний імідж підприємства в соціумі
Інноваційна ефективність	Здатність підприємства генерувати та впроваджувати нові ідеї та рішення	Кількість нових продуктів, ROI інноваційних проєктів	Маркетингові комунікації підкреслюють інноваційні аспекти продуктів чи послуг
Екологічна ефективність	Відповідність підприємства екологічним стандартам та його вплив на довкілля	Викиди CO <sub>2</sub> , ступінь рециклінгу, еко-сертифікація	Маркетингові комунікації можуть акцентувати екологічну відповідальність підприємства

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

**Зв'язок маркетингових інструментів з напрямками реалізації комунікаційної політики та видами ефективності діяльності підприємства**

Напрямок маркетингової комунікаційної політики підприємства	Інструменти реалізації напрямку комунікаційної політики підприємства	Вплив на ефективність діяльності підприємства та особливості функціонування СМУЕФ (ЗБ)
Рекламна діяльність	Телереклама, радіореклама, друкована реклама, онлайн-реклама	Підвищення обізнаності бренду, зростання продажів (економічна ефективність)
Продажі й стимулювання продажів	Знижки, акції, бонуси, рефлексивне формування сприйняття цінності	Збільшення обсягів продажу, залучення нових клієнтів (операційна ефективність)
Відносини з громадськістю	Прес-релізи, конференції, декларація соціальної відповідальності	Формування позитивного іміджу підприємства, зміцнення довіри споживачів (соціальна ефективність)
Прямий маркетинг	E-mail маркетинг, SMS-маркетинг, телемаркетинг	Підвищення лояльності клієнтів, персоналізоване звернення до споживача (соціальна ефективність)
Інтернет-маркетинг	SEO, PPC, контент-маркетинг	Залучення онлайн-аудиторії, оптимізація веб-присутності
Спонсорство та меценатство	Підтримка культурних заходів, спортивних команд	Підвищення популярності бренду, асоціація з позитивними цінностями (інноваційна ефективність)
Event-маркетинг	Організація виставок, презентацій, мастер-класів	Прямий контакт зі споживачем, створення позитивного досвіду (операційна ефективність)
Мобільний маркетинг	Мобільні додатки, QR-коди, геомаркетинг	Збільшення взаємодії з мобільною аудиторією, інтеграція в повсякденне життя (інноваційна ефективність)

Джерело: авторська розробка



приємства доведено через розробку схеми перетину предметних областей формування маркетингових комунікацій та організації управління ефективністю діяльності підприємства. Така структуризація предметних областей дозволила систематизувати види ефективності, висвітлити їх зв'язок з системою індика-

торів та зі складовими комунікаційної політики. Разом з тим, доведеність авторських гіпотез засновувалась на логіко-розумовому обґрунтуванні, а отже потребує емпіричного підтвердження, яке й становитиме перспективи подальших розробок разом з залученням принципів рефлексивного менеджменту.

#### Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Гасило О.О. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 221 с.
2. Башинська І.О. Маркетингові комунікації інноваційно-активних промислових підприємств: формування, інтеграція, розвиток. Донецьк : Вид-во «Нолідж», 2012. 199 с.
3. Гірченко Т.Д., Панченко О.В. Маркетингові комунікації у забезпеченні ефективності діяльності банків в Україні : монографія. Львів : Університет банківської справи, 2021. 244 с.
4. Гусев А.І., Довгань Н.О., Івачевська О.В., Малєєва, Петренко І.В. Комунікативні технології інформаційного суспільства. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 142 с.
5. Карпенко Н.В., Яловега Н.І. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 278 с.
6. Касян С.Я. Енергоощадна цінність логістичних та комунікаційних детермінант маркетингової діяльності високотехнологічних підприємств в електронному бізнесі : монографія. Дніпро : НТУ «ДП», 2020. 232 с.
7. Лепа Р.М., Солоха Д.В., Ковєрга С.В. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти. Донецьк : ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. 250 с.
8. Лепейко Т.І., Пилипенко А.А., Пушкар О.І., Березовський К.М., Попов А.В. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації : монографія. Харків : ТОВ «Золоті сторінки», 2015. 664 с.
9. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Ботушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія. Одеса : Астропринт, 2011. 232 с.
10. Adler R.W. Strategic Performance Management. Accounting for organizational control. London: Routledge, 2023. 339 p.
11. Aginus H. Performance management. Chicago: Chicago Business Press, 2019. 222 p.
12. Fill C., Turnbull S. Marketing Communications: Touchpoints, Sharing and Disruption. London: Pearson, 2019. 804 p.
13. Helmold M. Strategic Performance Management. Achieving Long-term Competitive Advantage through Performance Excellence. Gewerbestrasse: Springer, 2022. 210 p.
14. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021. 224 p.
15. Lefebvre V.A. Algebra of Conscience. The Netherlands: Springer Science, 2001. 361 p.

#### References:

1. Balabanova L.V., Hasilo O.O. (2006). *Marketingoviy kontroling: teoriya ta metodologiya* [Marketing controlling: theory and methodology]. Donetsk: DonDUET. (in Ukrainian)
2. Bashinska I.O. (2012). *Marketingovi komunikatsii innovatsionno-aktivnih promislovih pidpriyemstv: formuvannya, integratsiya, rozvitok* [Marketing communications of innovation-active industrial enterprises: formation, integration, development]. Donetsk: Vyd-vo "Noulidge". (in Ukrainian)
3. Hirchenko T.D., Panchenko O.V. (2021). *Marketingovi komunikatsii u zabezpechenni efektyvnosti diyalnosti bankiv v Ukraini* [Marketing communications in ensuring the efficiency of banks' activities in Ukraine]. Lviv: Universitet bankivskoyi spravi. (in Ukrainian)
4. Gusev A.I., Dovgan' N.O., Ivachevska O.V., Malyeyeva, Petrenko I.V. (2020). *Komunikativni tekhnologii informatsiyного suspilstva* [Communicative technologies of the information society]. Kropyvnytskyi: Imeks-LTD. (in Ukrainian)
5. Karpenko N.V., Yalovega N.I. (2012). *Kompleks marketingovih komunikatsii u strategichnomu upravlinni marketingovoyu diyalnistyu pidpriyemstva* [Complex of marketing communications in strategic management of enterprise marketing activities]. Poltava: PUET. (in Ukrainian)
6. Kasyan S.Ya. (2020). *Energooshadna tsinnist logistichnih ta komunikatsiynih determinant marketingovoyi diyalnosti visokotekhnologichnih pidpriyemstv v elektronnomu biznesi* [Energy-saving value of logistic and communication determinants of high-tech enterprises' marketing activities in e-business]. Dnipro: NTU "DP". (in Ukrainian)
7. Lepa R.M., Soloha D.V., Koverga S.V. (2012). *Marketing ta menedzhment: metodi, modeli ta instrumenti* [Marketing and management: methods, models, and tools]. Donetsk: TOV "Skhidniy vydavnicхий dim". (in Ukrainian)
8. Lepeiko T.I., Pylypenko A.A., Pushkar O.I., Berезovskiy K.M., Popov A.V. (2015). *Organizatsiya marketingovogo upravlinnya diyalnistyu pidpriyemstv mashinobudivnogo klastera v umovah globalizatsii* [Organization of marketing management of machinery-building cluster enterprises in the context of globalization]. Kharkiv: TOV "Zoloti storinky". (in Ukrainian)
9. Oklander M.A., Lytovchenko I.L., Botushan M.I. (2011). *Marketingovi komunikatsii promislovih pidpriyemstv v umovah informatsiynoyi ekonomiki* [Marketing communications of industrial enterprises in the context of the information economy]. Odessa: Astroprint. (in Ukrainian)
10. Adler, R.W. (2023). *Strategic Performance Management. Accounting for organizational control*. London, UK: Routledge.
11. Aginus, H. (2019). *Performance management*. Chicago, IL: Chicago Business Press.
12. Fill, C., & Turnbull, S. (2019). *Marketing Communications: Touchpoints, Sharing and Disruption*. London, UK: Pearson.
13. Helmold, M. (2022). *Strategic Performance Management. Achieving Long-term Competitive Advantage through Performance Excellence*. Gewerbestrasse, Switzerland: Springer.
14. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
15. Lefebvre, V.A. (2001). *Algebra of Conscience*. Dordrecht, Netherlands: Springer Science.