

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

ХАЧАТРЯН Валентина <sup>1</sup>, СТРАТІЙЧУК Вікторія <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0003-0620-3223>

e-mail: [v.khachatrian@vtei.edu.ua](mailto:v.khachatrian@vtei.edu.ua)

<sup>2</sup> Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0002-9754-5028>

e-mail: [v.stratiichuk@vtei.edu.ua](mailto:v.stratiichuk@vtei.edu.ua)

*У статті здійснено аналіз сутності міжнародної комунікаційної політики підприємства. Виокремлено основні підходи науковців щодо трактування даного поняття. Визначено цілі комунікаційної політики підприємства з міжнародною діяльністю. Побудовано типову модель комунікаційного процесу підприємства з міжнародною діяльністю. Виділено чинники, що впливають на ефективність комунікаційної політики підприємства з міжнародною діяльністю. Узагальнено критерії оцінювання якісних показників ефективності комунікаційної політики міжнародної компанії, а також основні методи оцінювання ефективності комунікативної політики підприємства. Запропоновано інноваційні принципи реалізації комунікаційної політики на міжнародному ринку.*

**Ключові слова:** міжнародна комунікаційна політика, інноваційний підхід, кризові умови, міжнародний ринок.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-5>

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

Складні умови функціонування українського бізнесу вносять свої корективи в особливості розвитку бізнесу та напрямки його удосконалення. Міжнародна діяльність є ключовим аспектом можливостей розвитку підприємства в сучасних складних умовах воєнних викликів. Реалізація міжнародної діяльності підприємства неможлива без здійснення ефективної комунікаційної політики підприємства на міжнародному ринку, що зумовлює формування стійких та ефективних взаємовідносин підприємства і закордонними партнерами. Розробка та реалізація успішної комунікаційної політики залежить від особливостей функціонування підприємства, видів діяльності, продукції, що воно виготовляє. Проте ключовим аспектом, що відіграє визначальну роль в ефективній комунікаційній політиці відіграє здатність підприємства вміло презентувати свої переваги та сформувати в іноземного партнера позитивне враження про підприємство, його продукцію та в цілому країну, яка пропонує експортні товари.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування та ефективної реалізації комунікативної політики досить широко досліджено в працях сучасних вчених, зокрема науковці Dubyna M., Kholiavko N., Shkarlet S., Голобородько О., Дегтярьов А. Жаворонок А., Забаштанська Т., Іванова Н. Іртішцева І.О. Косач І. А., Краус К., Краус Н., Нікітенко М., Попело О., та інші досить детально обґрунтували сутність комунікаційної політики, її основні види, особливості реалізації окремих видів комунікаційної політики, а також визначити ключові особливості реалізації комунікаційного процесу.

### ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на численні наукові розробки вчених, актуальність дослідження окресленої проблеми посилюється в сучасних умовах господарювання підприємств, адже розробка комунікаційної політики для суб'єкта господарювання країни, яка перебуває в умовах війни досить складно, тому на сьогоднішній день дане питання залишається актуальним та потребує подальшого дослідження.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Метою статті** є дослідження особливостей формування комунікаційної політики підприємства з міжнародною діяльністю.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

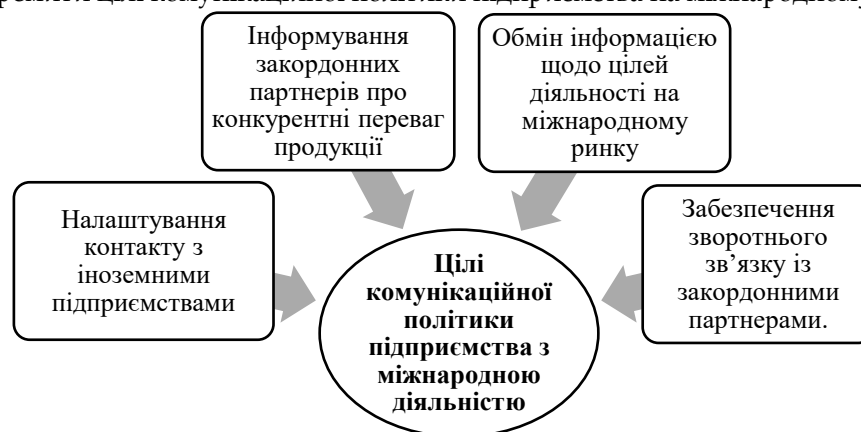
Сучасні вітчизняні підприємства функціонують в умовах постійних викликів сучасності, динамічної зміни зовнішнього середовища господарювання, що зумовлює необхідність пошуку

шляхів удосконалення взаємовідносин із партнерами та побудови гнучкої системи комунікацій як всередині підприємства, так і за його межами. Останнім часом вітчизняні підприємства досить часто стикаються із постійними проблемами в системі господарювання викликані воєнними діями на території України, загальносвітовою кризою коронавірусу та іншими негативними чинниками. Тому задля збереження власних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку, варто особливу увагу приділити формуванню гнучкої комунікаційної політики, здатної адаптуватися до умов сьогодення.

Використання підприємствами поєднання традиційних та сучасних інструментів комунікації дозволить їм навіть за умов насиченості ринку чи відсутності попиту вміло скоригувати власну поведінку задля підтримки контактів із партнерами та підвищення ефективності діяльності в перспективі.

Проблема побудови ефективної системи комунікацій на підприємстві потребує детального обґрунтування концептуальних основ реалізації даного процесу, що дозволить не лише вірно трактувати сутність понять «комунікації» та «комунікаційна політика», а й використати дані дефініції для побудови ефективної системи реалізації комунікаційного процесу. Аналіз думок науковців щодо визначення сутності комунікаційної політики свідчить про різновекторність думок вчених щодо трактування поняття «комунікаційна політика». Пороте лівова частка визначень спрямовані на маркетингову діяльність підприємства та реалізацію маркетингових цілей суб'єкта господарювання. Розглядаючи комунікаційну політику підприємства, що функціонує на міжнародному ринку, на наш погляд, варто врахувати не лише маркетингові аспекти, що стосуються просування продукції, а й особливості проведення переговорів щодо передачі інформації про перспективи співпраці на міжнародному ринку щодо реалізації продукції, налаштування корпоративних зв'язків тощо.

Тому, при формуванні комунікаційної політики підприємства на міжнародному ринку варто виокремити цілі комунікаційної політики підприємства на міжнародному ринку.



**Рис.1. Цілі комунікаційної політики підприємства з міжнародною діяльністю**

*Джерело: побудовано автором на основі [1-3]*

Цілі комунікаційної політики підприємства ґрунтуються на дослідженні та виявленні конкретних проблем щодо реалізації комунікації з іноземними партнерами та пошуку сприятливих можливостей вирішення проблем. Комунікаційна політика сучасних підприємств, що здійснюють діяльність на міжнародному ринку включає конкретні цілі, що враховують не лише методи передачі інформації, а й особливості сприйняття представленої інформації про підприємство, продукт, послуги, що воно реалізує.

Враховуючи особливості застосування комунікаційної політики на міжнародних підприємствах варто звернути особливу увагу на модель комунікаційного процесу, що лежить в основі ефективного процесу комунікації (рис. 2).

Комунікаційний процес містить ключові елементи реалізації комунікаційної політики, що включають безпосередньо інформацію, які потрібно донести щодо реципієнта. В міжнародній діяльності підприємства це може бути інформація про наявні товари та їх властивості, можливості надбання послуг закордонним партнерам та інші пропозиції, з якими вітчизняне підприємство бажає комунікувати з іноземним партнером. Реалізація передачі інформації здійснюється з використанням каналу передачі даних, які можуть бути досить різноманітними та включати інтернет-технології, сучасні методи зв'язку, безпосередньо особисте спілкування тощо. Кодування

інформації здійснюється переважно використовуючи навички спілкування з партнерами конкретної країни, наявні знання, соціально-культурні чинники. В комунікаційному процесі варто враховувати також рівень обізнаності передавача інформації тією проблемою, яку він має передати суб'єкту закордонної компанії, що значно покращить процес кодування та декодування за потреби. Обов'язковим елементом процесу комунікації та свідченням успішності комунікаційної політики є зворотній зв'язок, що відображає результат від реалізації комунікаційної політики.

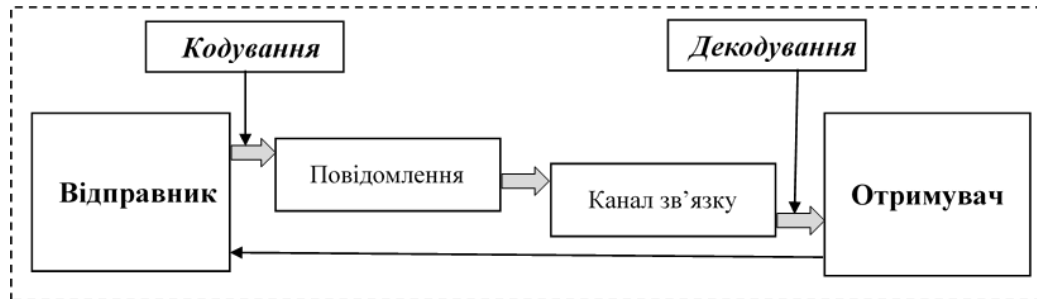


Рис. 2. Комунаційний процес підприємства з міжнародною діяльністю

Ефективність конкретного економічного процесу є надзвичайно важливою характеристикою, що свідчить про доцільність даного процесу та його вплив на успішність функціонування компанії в цілому. Комунаційна політика підприємства з міжнародною діяльністю є важливим елементом міжнародної діяльності сучасних підприємств, проте процес її оцінювання є досить складним зважаючи на особливості впливу комунаційної політики на результативність функціонування підприємства.

Результат використання комунацій міжнародного підприємства дуже часто вимірюється кількістю прийнятих рішень топ-менеджерами підприємства щодо торговельного співробітництва, надання послуг за кордон та іншої міжнародної діяльності вітчизняних підприємств. В даному контексті варто врахувати кількість укладених договорів, що свідчить про позитивно сприйняті повідомлення щодо конкретної пропозиції про майбутнє співробітництво.

Результатом комунативного впливу варто вважати різницю між отриманим позитивним та негативним ефектом від реалізації комунативних заходів на конкретну аудиторію, партнера тощо. Фактично, даний ефект вимірюється кількістю позитивних рішень партнерів на міжнародному ринку щодо співпраці. Найчастіше одиницями виміру виступають відсотки. З огляду на зазначені вище критерії ефективності комунаційного процесу, варто виділити також чинники, що можуть впливати на ефективність комунації підприємства з міжнародною діяльністю.



Рис. 3. Чинники, що впливають на ефективність комунаційної політики підприємства з міжнародною діяльністю

На сьогоднішній день відомо багато підходів до оцінювання ефективності міжнародної комунаційної політики, проте більшість з них орієнтовані на якісні критерії оцінки. Більшість науковців схиляються до думки щодо оцінювання якісних ознак ефективності комунаційної політики та на їх основі вимірювання кількісно результативності комунаційної політики міжнародної компанії. Виділимо ключові критерії ефективності комунаційної політики підприємства на міжнародному ринку, що з якісної точки зору свідчать про ефективність досліджуваного процесу.

<b>Повідомлення, що привертає увагу</b>
• для пропозиції щодо співпраці з іноземними партнерами варто використати яскраве та креативне повідомлення, що зацікавить потенційного партнера
<b>Усвідомлення комунікантів</b>
• налаштування комунікації відповідно до ланцюжка повідомлення - джерело інформації - організація, що звертається
<b>Позитивний інтерес</b>
• позитивна комунікація виникає лише як наслідок позитивних емоцій суб'єкта, що бажає побудувати міжнародну комунікацію
<b>Довіра до партнера</b>
• процес комунікації повинен викликати довіру у потенційного партнера • зазвичай довіра виникає, коли партнер в повній мірі проінформований про особливості роботи та перспективи майбутньої співпраці
<b>Доступність</b>
• повідомлення щодо співпраці має бути подано в чіткій зрозумілій формі для простого розуміння змісту повідомлення
<b>Асоціативність та динамізм</b>
• в повідомленні про співпрацю варто використовувати символіку підприємства, що змусить виникнення асоціацій у перспективі, • запрошення щодо формування комунікацій має бути активним, щоб стимулювати майбутніх партнерів до успішної співпраці.

Рис. 4. Критерії оцінювання якісних показників ефективності комунікаційної політики міжнародної компанії

Щодо кількісної оцінки ефективності та результативності комунікаційної політики, варто врахувати різноманітні сторони визначення ефективності комунікації. Важливий внесок в концепцію оцінювання ефективності комунікаційної політики зробив зарубіжний економіст та фінансист Б. Брельсон, який розробив рівняння, що дозволяє оцінити ефективність комунікації враховуючи різні стадії її розвитку (1.1) [32, 33].

$$X \times Y \times R = E, \text{ де} \quad (1.1)$$

E – ефект від комунікацій;

X – види комунікацій;

Y – кількість повідомлень в процесі комунікації;

R – кількість осіб, увагу яких потрібно привернути шляхом комунікацій/

Використання запропонованого підходу можливе лише за умови можливості отримати конкретні дані щодо основних критеріїв даного показника. Загалом, науковці вважають, що найбільш правильно визначати ефективність комунікаційної політики шляхом розрахунку приросту результативних показників економічної діяльності. У випадку здійснення комунікаційної політики на міжнародному ринку, варто врахувати приріст обсягу експорту підприємства після здійснення комунікаційних заходів, прибуток від експортної діяльності. Однак, оцінити результат саме від впровадження комунікативної політики досить складно в загальному обсязі реалізованої продукції, чи обсязі експорту, тому досить часто даний результат оцінюється кількістю нових укладених угод внаслідок комунікацій, динамікою експорту з певним конкретним партнером.

Таким чином, комунікаційна політика виступає важливим інструментом розвитку підприємства на міжнародному ринку, представлення виготовленої продукції закордонним партнерам. Важливо при побудові комунікаційного процесу правильно обрати тип комунікаційної політики залежно від поставлених завдань та видів інформації, яку планується передавати, а також отримати зворотній зв'язок від потенційного партнера. Комунікаційна політика включає комплекс заходів щодо реалізації завдань комунікації, має широкий спектр інструментів. Проте процес оцінювання ефективності комунікаційної політики досить непростий та найчастіше зводиться до приросту кількості угод укладених внаслідок комунікаційної політики, також приросту обсягу експорту внаслідок застосування інструментів комунікації.

Таблиця 1

**Основні методи оцінювання ефективності комунікативної політики підприємства**

Метод	Сутність методу
Кореляція між обсягом продажу та витратами на комунікації	Визначення рівня обсягу продажу підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку до реалізації комунікаційної політики на міжнародному ринку та після.
Оцінка ефективності окремих заходів комунікаційної політики	Проведення аналізу не в цілому ефективності політики, а як суми результативності впровадження окремих заходів комунікаційної політики на міжнародному ринку.
Коефіцієнт костингенції	Проведення оцінки щільності зв'язків між альтернативними показниками, що свідчать про ефективність комунікаційної політики
Визначення ступеня інформованості потенційних споживачів про пропозиції фірми	Проведення опитування потенційних споживачів пропонованої продукції на міжнародній арені, окреслення її основних конкурентних переваг.
Укладені угоди	Кількість укладених угод після проведення комунікаційних заходів на міжнародному ринку.

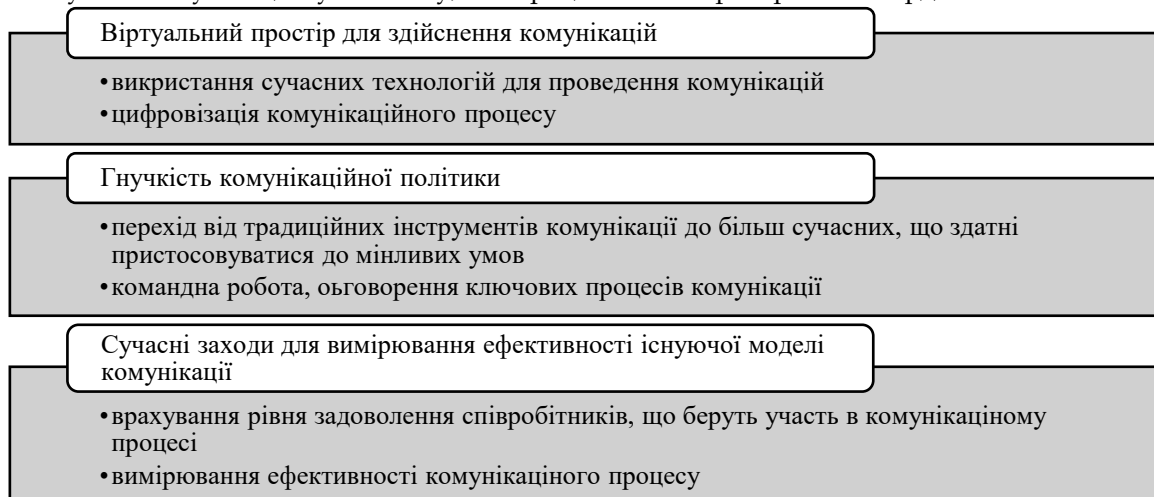
Джерело: побудовано автором на основі [3, 5-6]

Реалізація комунікаційної політики підприємства на міжнародному ринку наразі залишається особливо актуальним питанням на фоні нарощення рівня відомості про Україну в світі, формування українського бренду продукції, а також демонстрації вітчизняних товаровиробників як ключових суб'єктів ринку Європи на фоні тимчасової відміни тарифів на експорт української продукції до ЄС.

Загалом проблема формування ефективної комунікаційної політики підприємства з міжнародною діяльністю полягає в двох ключових аспектах, що охоплюють проблему пошуку перспективних партнерів на міжнародному ринку та ведення першого переговорного процесу, коли формується думка про підприємство в цілому та формуються передумови подальшої співпраці. Важливим викликом в перспективі є розробка ефективної політики просування послуг підприємства та розширення каналів комунікації із закордонними партнерами.

Фактично в процесі побудови комунікаційної політики важливо враховувати дві складові комунікаційного процесу:

- організаційну, що потребує розробки плану дій що містить принципи, функції, цілі та завдання комунікаційної політики та містить конкретні заходи щодо реалізації комунікаційної політики, характеризує основні комунікаційні процеси, що здійснюватимуться, інструменти комунікації із закордонними партнерами, що будуть застосовуватися;
- управлінську, в якій ключову роль відіграють конкретні працівники, що будуть реалізовувати комунікаційну політику, співпрацювати із партнерами за кордоном.



**Рис.5. Інноваційні принципи реалізації комунікаційної політики на міжнародному ринку**

Джерело: побудовано автором на основі [3-5]

Враховуючи сучасні умови функціонування підприємств, що постійно стикаються із низкою викликів сучасності, при побудові комунікаційної політики досліджуваного підприємства, варто врахувати інноваційні принципи здійснення комунікаційних політик підприємств з міжнародною діяльністю.

Таким чином, реалізація комунікаційної політики підприємства повинна базуватися на конкретному механізмі, який дозволить використати не лише ключові інноваційні принципи та інструменти комунікаційного процесу, а й забезпечить формування позитивного іміджу підприємства на міжнародному ринку задля збереження зайнятих позицій та розширення перспектив виходу на нові ринки збут. Комунікаційна стратегія підприємства, що функціонує в умовах кризи, повинна базуватися на ключових аспектах сучасного інноваційного розвитку підприємства, адже закордонні споживачі мають безліч можливостей щодо залучення фахівців для реалізації підприємницьких ініціатив. Станом на сьогодні, практично в усіх сферах діяльності варто особливу увагу приділяти діджиталізації господарських процесів. Використання сучасних комп'ютерних технологій для проєктування бізнес-процесів. Для прикладу, в будівельній галузі наразі досить активно застосовуються інновації, зокрема, в Баку будівництво стадіону на 68 тис. осіб зайняло лише 18 місяців, адже будівельна компанія використовувала сучасні BIM-рішення Tekla BIMSight, що дозволило автоматизувати усі паперові креслення. Зазначені інновації були впроваджені незважаючи на те, що сфера будівництва є надзвичайно складною та на даному етапі розвитку ще досить консервативною галуззю, адже за даними аналізу McKinsey, дана галузь наразі залишається однією із найменш цифровізованих сфер діяльності.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, міжнародна комунікаційна політика є досить складним інструментом, що часто стикається із великою кількістю викликів, серед яких проблема пошуку партнерів та організації переговорного процесу, що включають елементи формування та побудови комунікацій на ринку конкретної країни, а також параметри просування послуг підприємства на міжнародному ринку після заключення домовленостей. Проте чіткий та логічно побудований механізм реалізації комунікаційної стратегії допоможе реалізувати поставлені цілі, знайти перспективних партнерів, ґрунтовно підготуватися до проведення перших переговорів, зарекомендувати високий рівень іміджу своєї компанії.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Shkarlet S., Kholiavko N., Dubyna M. (2019). Information economy: management of educational, innovation, and research determinants. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. №3. С. 126-141.
2. Забаштанська Т., Попело О., Нікітенко М. Маркетингові засади розвитку системи планування інновацій на підприємствах в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №4 (28). С.153-162.10.
3. Іванова Н. Цифровий розвиток регіонів України: тренди довоєнного періоду та перспективи післявоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. №4(32). С. 208-217.
4. Іртишчева І.О. Цифрова трансформація регіонів України: об'єктивна необхідність, принципи цифрового розвитку та особливості регулювання. *Регіональна економіка*. 2020. №1. С.14–21.
5. Косач І. А., Жаворонок А. В., Дегтярьов А. В. Фінансовий механізм інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва: сучасні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. №1. С. 3-9.13.
6. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pd14](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pd14).

#### REFERENCES:

1. Shkarlet, S., Kholiavko, N., Dubyna, M. (2019). Information economy: management of educational, innovation, and research determinants. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 126-141. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-10>.
2. Zashatanska, T., Popelo, O., & Nikitenko, M. (2021). Marketing principles of the development of the innovation planning system at enterprises in the conditions of digitalization. *Problems and prospects of economics and management*, vol. (4(28)), pp. 153-162.
3. Ivanova N. (2022). Tsyfrovyyi rozvytok rehioniv Ukrainy: trendy dovoiennoho periodu ta perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia [Digital development of the regions of Ukraine: trends of the pre-war period and prospects for post-war recovery]. *Problems and prospects of economics and management*, vol. (4(32)), pp. 208-217.
4. Irtyshcheva I.O. (2020). Tsyfrova transformatsiia rehioniv Ukrainy: obiektyvna ne-obkhdnist, pryntsyipy tsyfrovoho rozvytku ta osoblyvosti rehuliuivannia [Digital transformation of the regions of Ukraine: objective necessity, principles of digital development and peculiari-ties of regulation]. *Regional economy*, vol. (1), pp. 14 - 21.

5. Kosach, I.A., Zhavoronok, A.V., Dehtiarov, A.V. (2021). Finansovyi mekhanizm innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemnytstva: suchasni aspekty [Financial mechanism of innovation and investment development of entrepreneurship: modern aspects]. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, vol. (1), pp. 3-9.
6. Kraus, N. M., Holoborodko, O. P., Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of the avant-garde character of development]. *Effective Economy*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf).

## INNOVATIVE APPROACHES TO THE FORMATION OF INTERNATIONAL COMMUNICATION POLICY OF AN ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS

KHACHATRYAN Valentyna, STRATIICHUK Viktoriia  
Vinnitsa Institute of Trade and Economics of SUTE

*The complex conditions of the functioning of Ukrainian business make adjustments to the peculiarities of business development and directions for its improvement. International activity is a key aspect of the company's development opportunities in today's complex conditions of military challenges. The implementation of the international activity of the enterprise is impossible without the implementation of an effective communication policy of the enterprise on the international market, which determines the formation of stable and effective relations between the enterprise and foreign partners. The development and implementation of a successful communication policy depends on the features of the enterprise's functioning, types of activities, and the products it manufactures. However, a key aspect that plays a decisive role in an effective communication policy is the ability of the enterprise to skillfully present its advantages and form a positive impression on the foreign partner about the enterprise, its products and the country that offers export goods in general.*

*The article analyzes the essence of the international communication policy of enterprise. The main approaches of scientists to the interpretation of this concept allocated. The goals of the communication policy of an enterprise with international activities defined. A typical model of the communication process of an enterprise with international activities built. The factors influencing the effectiveness of the communication policy of an enterprise with international activities allocated. The criteria for evaluating the qualitative indicators of the effectiveness of the communication policy of an international company, as well as the main methods for evaluating the effectiveness of the communication policy of enterprise generalized. Innovative principles of implementation of communication policy in the international market are proposed.*

*Keywords: international communication policy, innovative approach, crisis conditions, international market.*