

УДК 316.77:005.936.3-047.64

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-4>

## СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Н. С. ПЕДЧЕНКО**

доктор економічних наук, професор,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ**

доктор економічних наук, професор,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Т. О. ГУСАКОВСЬКА**

кандидат економічних наук, доцент,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Л. А. РИБАЛКО-РАК**

кандидат економічних наук, доцент,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Н. Л. КУЖЕЛЬ**

Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Анотація.** *Мета статті полягає в дослідженні сутності стратегічних комунікацій підприємства, особливостей їх здійснення та визначенні їх місця в загальній системі управління підприємством. Методика дослідження.* Дослідження базується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: структурно-логічного аналізу – для побудови логіки та структури дослідження, поєднання методів аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення – для дослідження існуючих підходів до трактування поняття «стратегічні комунікації», визначення їх основних цілей та принципів здійснення; логічного узагальнення – для формулювання висновків дослідження. **Результати.** В дослідженні визначено сутність стратегічних комунікацій підприємства, їх роль та місце в стратегічному управлінні ним. Обґрунтовано, що стратегічні комунікації – це комплексна система, що включає як внутрішньокорпоративні, так і зовнішні комунікації, основним завданням якої є здійснення комунікативного впливу на цільові аудиторії та забезпечення реалізації стратегії підприємства і здійснення його місії. **Практична значущість результатів дослідження.** Формування комунікаційної стратегії підприємства з урахуванням впливу всіх чинників внутрішнього та зовнішнього середовища та ключових принципів здійснення стратегічних комунікацій, застосування оптимальних комунікаційних каналів забезпечать необхідний комунікаційний вплив на відповідні цільові аудиторії та ефективну реалізацію стратегії підприємства та здійснення його місії.

**Ключові слова:** стратегічна комунікація, система управління, канал комунікації, комунікаційна стратегія, комунікаційний вплив, внутрішня комунікація, зовнішня комунікація.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Розвиток підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі напряму пов'язані з формуванням та реалізацією його стратегії. При цьому процес реалізації стратегії неможливий без наявності системи стратегічних комунікацій, що забезпечить взаємозв'язок між усіма зацікавленими сторонами та учасниками процесу реалізації стратегії. Система стратегічних комунікацій включає при цьому внутрішні та зовнішні комунікації організації, а її основною

метою є здійснення комунікаційного впливу на цільові аудиторії, досягаючи таким чином не лише комунікаційних, а й загальних стратегічних та операційних цілей організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування ефективної системи комунікацій в організації розглядається в наукових дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. При цьому питання стратегічних комунікацій почали розглядати у площині державного управління. Термін «стратегічні комунікації» став популярним в урядових організаціях США і формувався в останні 10-15 років в Держав-

ному департаменті та Департаменті оборони. За однією з версій поняття «стратегічні комунікації» запропоновано у 2001 р. Вінсентом Вітто, головою Оборонної наукової ради (федерального консультативного комітету для надання незалежних консультацій міністрові оборони США), за керівництва якого у 2008 р. вийшла загальна оцінка стратегічних комунікацій, де він висловив думку, що складні стратегічні комунікації (англ. Sophisticated Strategic Communications) можуть визначати порядок денний і створювати контекст, який сприятиме досягненню політичних, економічних та військових цілей. За іншою версією, поняття «стратегічні комунікації» з'явилося у звіті Оборонної наукової ради – федерального консультативного комітету США, створеного для надання незалежних експертних консультацій міністру оборони [1]. Сьогодні як науковці, так і практики приділяють значну увагу дослідженню стратегічних комунікацій на рівні компаній, що мають свої особливості. Питанням формування стратегії та тактики комунікацій присвячені публікації низки зарубіжних та вітчизняних дослідників [1–6]. При цьому, зважаючи на відносну новизну зазначеної проблеми та її багатоаспектність, існує необхідність подальших її досліджень.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в дослідженні сутності стратегічних комунікацій підприємства, особливостей їх здійснення та визначенні їх місця в загальній системі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Проблема недостатньої ефективності реалізації стратегії багатьох компаній полягає в застосуванні тактичного, короткочасного підходу до комунікації з ключовими стейкхолдерами, який не тільки не є стратегічним, але може бути невідповідним корпоративній стратегії або навіть суперечити їй. За словами М. Гленна, комунікація займає центральне місце в організації, неможливо реалізувати стратегію, якщо не спілкуватись про неї [3].

Технологічний прогрес є дуже важливим фактором у бізнесі. Його вплив стосується і сфери комунікацій, адже інформація може сьогодні передаватися через безліч різноманітних каналів та засобів масової інформації. Технології протягом року змінюються досить швидко, прискорюючи комунікації, що дозволяє стейкхолдерам удосконалювати та пришвидшувати комунікаційні процеси. Це полегшує їм доступ один до одного традиційним способом комунікацій, що відповідає їх потребам. Ці зміни означають, що маркетингологи перебувають у набагато складнішому конкурентному середовищі, намагаючись задовольнити потреби клієнтів, одночасно прагнучи розвивати довгострокові відносини. При відкритті бізнесу,

незалежно від того, наскільки він малий, стратегія комунікації повинна бути метою, з якої слід розпочати, і це вказуватиме майбутнє бізнесу.

Серед основних чинників, що мають визначальний вплив на формування стратегічних комунікацій та актуалізації даної сфери, доцільно виділити такі:

1. Нові методи охоплення та передачі інформації – на сьогоднішній день для громадськості доступно набагато більше шляхів передачі інформації. Наприклад, наукова або мистецька організація може одночасно викладати історії журналістам, писати щоденник для громадськості та публікувати дописи у Facebook та Twitter.

2. Узгодженість та координація – існує більша потреба у координації комунікацій та узгодженості комунікаційних зв'язків. Громадськість може легко шукати в Google все, що є в мережі Інтернет, однак потрібна більша координація, оскільки ті самі канали комунікації (наприклад, Facebook) корисні для освіти, маркетингу, адвокатури, тощо, і організаціям потрібно знайти баланс між отриманням важливих повідомлень та залученням читачів.

3. Складність системи комунікаційних зв'язків, велика кількість комунікаційних каналів та необхідність їх оптимізації, а також необхідність стратегічного планування комунікацій вимагає професійних підходів.

Аналізуючи визначення стратегічної комунікації, відзначимо, що дане поняття використовується для позначення проблем вищого рівня, що стоять за комунікативними зусиллями організацій щодо просування організаційної місії.

Стратегічна комунікація стосується вироблення політики та керівництва для послідовної інформаційної діяльності в організації та між організаціями. Таким чином, вона за своєю суттю мультидисциплінарна, оскільки робота в цій сфері спирається на дослідження з широкого спектру інших сфер, включаючи зв'язки з громадськістю, маркетинг, рекламу та управління. Ця сфера включає дослідження, які намагаються пояснити поняття стратегічної комунікації для науковців чи практиків.

Комунікація є стратегічною, коли вона повністю відповідає місії, баченню, цінностям організації та здатна посилити її стратегічне позиціонування та конкурентоспроможність. Важливо зрозуміти концепцію комунікаційної стратегії, її слід розглядати з точки зору стратегії організації [2].

Стратегічна комунікація повинна відповідати характеру організаційної комунікації в цілому та визначається як цілеспрямоване використання комунікації організацією для виконання своєї місії (рис. 1).

При цьому стратегічні комунікації – це процес, який включає не тільки комунікаторів, але і стейкхолдерів з інших сфер діяльності організації.

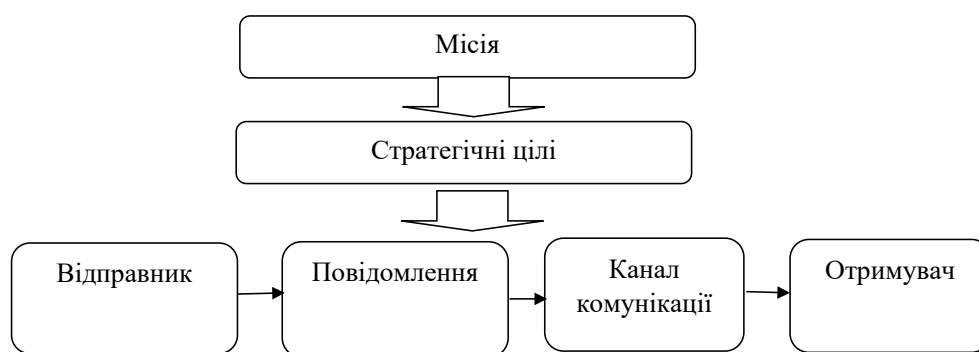


Рис. 1. Комунікація в стратегічному управлінні підприємством

Комунікатор допомагає в здійсненні низки процесів, що дуже рідко є «власністю» одного підрозділу, тобто комунікація забезпечує координацію діяльності та взаємодії різних підрозділів організації, оптимізує інформаційні потоки в ній [3; 4].

Слід однак зазначити, що немає єдиного фахівця, який би розбирався у всіх сферах діяльності організації, тому процес відбувається як дискусія і синхронізація того, які цілі повинні бути досягнуті. Це означає, що будучи комунікатором – тобто однією з частин великого процесу стратегічних комунікацій – фахівець повинен залучатися до діяльності все більшого числа інших фахівців для розуміння загальної картини і залучати інших, щоб вони могли краще розуміти комунікаційний аспект всього проекту.

Існує багато різних типів і різновидів комунікації. Розгляньмо основні їх відмінності.

Внутрішня комунікація – повідомлення, що створюються та передаються всередині групи людей або організацій, так звана корпоративна комунікація. Зовнішня комунікація – це система заходів з надання інформації, що мають на меті вплив на розуміння, сприйняття, очікування і поведінку цільової аудиторії відповідно до місії та цілей організації або проекту.

Важливо відзначити та пам'ятати, що кінцевою метою комунікації є вплив на поведінку цільової аудиторії. У цьому полягає головна відмінність між комунікацією і звичайною розмовою або бесідою.

Обмін інформацією обов'язково припускає вплив на поведінку цільової аудиторії. Комунікаційний вплив, який виникає, є не що інше, як психологічний вплив одного комуніканта на іншого з метою зміни його поведінки. Ефективність комунікації зокрема вимірюється тим, наскільки вдалим є цей вплив.

Комунікативний вплив як результат обміну інформацією можливий лише тоді, коли людина, що направляє інформацію (комунікатор), і людина, що приймає її (реципієнт), володіють єдиною або подібною системою кодифікації і декодифікації. Це особливо важливо тому, що комунікатор

і реципієнт в комунікативному процесі постійно міняються місцями. Будь-який обмін інформацією між ними можливий лише за умови, що знаки, і, головне, закріплені за ними значення відомі всім учасникам комунікативного процесу.

Цілі комунікаційного впливу бувають трьох видів:

- інформаційні цілі, що включають експонування повідомлення, його розуміння і утримання в пам'яті (наприклад, підняти за певний період рівень інформованості про підприємство в певних групах на певний відсоток);

- цілі відносин (установок), включаючи формування установки, її закріплення і зміну (наприклад, збільшити позитивне ставлення до діяльності підприємства або конкретних обставин за конкретний період на певний відсоток; сформулювати позитивний внутрішній імідж організації);

- цілі поведінки, включаючи формування поведінки цільової групи, закріплення і зміну поведінки (наприклад, підвищити відвідуваність заходів, що проводяться підприємством, відрадити групи протестуючих проти деяких проектів підприємства від активних дій; підвищення загального рівня ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства за рахунок більш тісної комунікаційної взаємодії між підрозділами).

При здійсненні стратегічних комунікацій необхідною умовою дослідники визначають дотримання таких принципів [6]:

Централізоване управління. Щоб забезпечити інтеграцію комунікаційних зусиль, менеджери повинні поставити комунікацію в центр усього, що вони роблять. Успішна стратегічна комунікація – інтеграція дій, слів і образів – починається з чіткого наміру керівника. Потім бажані цілі та результати тісно пов'язуються з основними напрямками діяльності, викладеними в плані організації чи проекту.

Достовірність. Сприйняття правдивості та поваги між усіма сторонами. Достовірність і послідовність є основою ефективної комунікації; вони мають бути побудовані та спиратись на сприйняття точності, правдивості та поваги. Дії,

образи та слова мають бути інтегровані та скоординовані всередині та ззовні без видимих невідповідностей між словами та вчинками або між політикою та вчинками. Стратегічні комунікації також потребують професійної компетентності належним чином підготовлених, освічених і уважних комунікаторів. Довіра також часто передбачає спілкування через інших людей, які можуть вважатися більш надійними.

Розуміння. Глибоке розуміння поглядів, культури, ідентичності, поведінки, історії, перспектив і соціальних систем. Те, що ми говоримо, робимо або показуємо, може не відповідати тому, що чують або бачать інші. Досвід, культура та знання людини створюють контекст, який формує її сприйняття, а отже, і оцінку дій. Слід розуміти, що поняття моральних цінностей не є абсолютними, а відносними до суспільного та культурного нарративу особистості. Аудиторія визначає значення шляхом інтерпретації нашого спілкування з нею; тому те, що ми говоримо, робимо чи показуємо, може не бути тим, що вони чують або бачать. Дії без розуміння аудиторії можуть призвести до критичних непорозумінь із серйозними наслідками.

Діалог. Багатогранний обмін ідеями для сприяння взаєморозумінню та налагодженню стосунків. Ефективна комунікація вимагає багатогранного діалогу між сторонами. Це передбачає активне слухання, залучення та прагнення до взаєморозуміння, що веде до довіри. Успіх залежить від побудови та розвитку відносин.

Всепроникність. Сьогодні комунікації не мають кордонів ні в часі, ні в просторі. Усі гравці є комунікантами, свідомо чи ні. Будь-яка комунікація може мати стратегічний вплив, і непередбачені аудиторії неминучі в глобальному інформаційному середовищі; отже, керівники повинні думати про порядок комунікації та результати своїх дій.

Єдність зусиль. Стратегічна комунікація – це послідовний процес співпраці, який має бути інтегрований вертикально від стратегічного до тактичного рівнів і горизонтально між зацікавленими сторонами. Лідери координують і синхронізують можливості та інструменти влади в межах своєї сфери відповідальності, сфер впливу та сфер інтересів для досягнення бажаних результатів.

Зосередженість на результатах. Стратегічна комунікація має бути зосереджена на досягненні конкретних бажаних результатів у досягненні чітко визначеної кінцевої мети. Комунікаційні процеси, теми, цілі та способи залучення впливають із політики, стратегічного бачення, планування кампанії та операційного дизайну. Стратегічна комунікація – це не просто «ще один інструмент у наборі інструментів лідера», вона повинна керувати всім, що організація робить і говорить для отримання бажаних результатів.

Відповідність та гнучкість. Правильна аудиторія, правильне повідомлення, правильний час і правильне місце. Стратегічні комунікації повинні зосереджуватися на довгострокових кінцевих станах або бажаних результатах. Швидке та своєчасне реагування на мінливі умови та кризи є важливим, оскільки вони можуть мати стратегічні наслідки. Комунікаційна стратегія має охоплювати цільову аудиторію через індивідуальне повідомлення, релевантне цій аудиторії. Стратегічна комунікація передбачає ширше обговорення узгодження дій, образів і слів для підтримки політики, загальних стратегічних цілей і довгострокової загальної картини.

Організація повинна залишатися достатньо гнучкою, щоб вирішувати конкретні проблеми з конкретною аудиторією, часто в певні моменти часу, шляхом спілкування для досягнення найбільшого ефекту. Будь-яка комунікація несе в собі невід'ємний ризик і вимагає певного рівня прийняття ризику в організації. Лідери повинні розвивати та прищеплювати культуру, яка винагороджує ініціативу, не надто реагуючи на невдачі та помилки. Незважаючи на те, що ризик необхідно розглядати у формі припущень під час планування, він не повинен обмежувати свободу дій керівників, якщо він був належним чином врахований.

Безперервність. Стратегічна комунікація – це безперервний процес дослідження та аналізу, планування, реалізації та оцінювання. Успіх у цьому процесі вимагає ретельного та постійного аналізу та оцінки, що повертається до планування та дій. Стратегічні комунікації підтримують цілі організації шляхом адаптації за потреби та зміни планів.

Таким чином, стратегічне управління комунікацією можна визначити як систематичне планування та реалізація потоку інформації, комунікації, розвитку медіа та підтримку іміджу у довгостроковому періоді. Воно забезпечує передачу повідомлення через найбільш оптимальні засоби масової інформації до визначеної аудиторії у відповідний час, щоб сприяти та досягти бажаного довгострокового ефекту.

Управління комунікаціями – це створення процесів. Воно покликане привести у рівновагу три фактори: повідомлення, медіа-канал та аудиторію.

Крім того, стратегічні комунікації працюють на інтеграцію персоналу, в першу чергу на чолі з комунікатором, і синтезують всі питання перед тим, як вони лягають на стіл керівнику, і таким чином надають рекомендації по всім діям, які ведуть до досягнення загальних цілей і завдань.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** В дослідженні визначено сутність стратегічних комунікацій підприємства, їх роль та місце в стратегічному управлінні ним. Обґрунтовано, що стратегічні комунікації – це комплексна



система, що включає як внутрішньокорпоративні, так і зовнішні комунікації, основним завданням якої є здійснення комунікативного впливу на цільові аудиторії та забезпечення реалізації стратегії підприємства і здійснення його місії.

В сучасних умовах динамічного середовища та діджиталізації економіки процес формування комунікаційної стратегії підприємства вимагає

врахування впливу всіх чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, нових методів та інструментів передачі інформації, застосування оптимальних комунікаційних каналів, методів формування ключових повідомлень, що забезпечать необхідний комунікаційний вплив на відповідні цільові аудиторії. Це стане напрямом наступних наукових розвідок в процесі дослідження даної проблеми.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Компанцева Л., Заруба О., Череватий С., Акульшин О. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
2. Харченко О. План стратегічних комунікацій. URL: <https://olekskharchenko.com/2013/04/30/plan-strategicheskikh-ommunikatsii/> (дата звернення: 19.11.2022).
3. Argenti P. A., Howell R. A., Beck K. A. The Strategic Communication Imperative. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/> (дата звернення: 10.11.2022).
4. Darley W. M. The Missing Component of U.S. Strategic Communications. *Joint Force Quarterly*. 2007. Issue 47. P. 109.
5. Strategic Communications Planning. URL: <http://www.panna.org/sites/default/files/StrategicCommunicationsSPIN.pdf> (дата звернення: 19.11.2022).
6. Principles of Strategic Communication. URL: <https://www.hsd.org/?view&did=716398> (дата звернення: 19.11.2022).

### REFERENCES

1. Kompantseva, L., Zaruba, O., Cherevatyita, S. & Akulshyn, O. (2022) *Stratehichni komunikatsii dlia bezpekovykh i derzhavnykh instytutsii* [Strategic communications for security and state institutions]. O. Davlikanova, L. Kompantseva (Ed.). Kyiv: TOV «VISTKA». (in Ukrainian)
2. Kharchenko O. Plan stratehichnykh komunikatsii [Strategic communications plan]. Retrieved from: <https://olekskharchenko.com/2013/04/30/plan-strategicheskikh-ommunikatsii/> (accessed 19 November 2022). (in Ukrainian)
3. Argenti P. A., Howell R. A., Beck K. A. The Strategic Communication Imperative. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/> (accessed 10 November 2022).
4. Darley W. M. (2007) The Missing Component of U.S. Strategic Communications. *Joint Force Quarterly*. Issue 47, p. 109.
5. Strategic Communications Planning. Retrieved from: <http://www.panna.org/sites/default/files/StrategicCommunicationsSPIN.pdf> (accessed 19 November 2022).
6. Principles of Strategic Communication. Retrieved from: <https://www.hsd.org/?view&did=716398> (accessed 19 November 2022).

*Natalia Pedchenko, Lyudmyla Shymanovska-Dianyach, Tetiana Husakovska, Lesya Rybalko-Rak, Natalia Kuzhel, Poltava University of Economics and Trade. Strategic communications in the enterprise management system*

**Annotation.** The purpose of the article is to study the essence of the company's strategic communications, the specifics of their implementation, and determine their place in the general system of enterprise management. Methodology of research. The research is based on the use of general scientific and special methods, in particular: structural and logical analysis – to build the logic and structure of the research, a combination of methods of analysis and synthesis, comparison and generalization – to research existing approaches to the interpretation of the concept of "strategic communications", determining their main goals and implementation principles; logical generalization – for formulating research conclusions. Findings. The study determined the essence of the company's strategic communications, their role and place in its strategic management. Communication is strategic when it fully corresponds to the mission, vision, values of the organization and is able to strengthen its strategic positioning and competitiveness. It is substantiated that strategic communications is a complex system that includes both intra-corporate and external communications, the main task of which is the implementation of communicative influence on target audiences and ensuring the implementation of the company's strategy and the implementation of its mission. The communication influence that occurs is nothing more than the psychological influence of one communicator on another in order to change his behavior. The goals of communication influence are defined as informational, relational and behavioral. The effectiveness of communication in particular is measured by how successful this influence is. Practical value. The formation of the company's communication strategy taking into account the influence of all factors of the internal and external environment and the key principles of strategic communications, the use of optimal communication channels will ensure the necessary communication impact on the relevant target audiences and the effective implementation of the company's strategy and the implementation of its mission.

**Keywords:** strategic communication, management system, communication channel, communication strategy, communication influence, internal communication, external communication.