УДК 005.1:339
JEL F23, M19, O11
DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-6

Іванна Іванівна СТРІЛОК,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: 0000-0002-4689-2839
Ростислав Олегович ЦИБКО,
аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Державний університет інфраструктури та технологій

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні тенденції розвитку теоретичних засад комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств свідчать про значні зміни та трансформації у цій сфері. З одного боку, усталені принципи, такі як прозорість, чіткість та повага, залишаються важливими для формування ефективних комунікаційних стратегій. З іншого боку, нові фактори, такі як цифрова трансформація, міжкультурна динаміка та етичні міркування вимагають постійної адаптації та інновацій. Глобалізація створила складний ландшафт міжнародних ринків, кожен з яких має свої культурні особливості та комунікаційні вподобання.

У статті окреслено ключові аспекти ефективного комунікаційного менеджменту в міжнародному бізнесі, серед яких створення спільної платформи для обміну інформацією, впровадження стандартів і чітких каналів комунікації, зворотний зв'язок з усіма зацікавленими сторонами та управління знаннями. Також висвітлюється роль комунікаційного менеджменту в мінімізації ризиків та підвищенні конкурентоспроможності компанії.

Досліджено, що управління комунікаціями міжнародних підприємств не статичний, а динамічний процес розвитку принципів, нових технологій та етичних положень, які постійно змінюються. Опанувавши цей складний процес, міжнародні підприємства можуть розкрити весь потенціал комунікації, налагодити зв'язок із зацікавленими сторонами, незважаючи на кордони та культури, і забезпечити своє місце у глобально взаємопов'язаному майбутньому.

Ключові слова: *управління комунікаціями підприємства, комунікаційний менеджмент, міжнародні підприємства, міжкультурна комунікація.*

Ivanna STRILOK,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Theoretical
and Applied Economics,
State University of Infrastructure and Technologies
Rostislav TSYBKO,
Postgraduate,
State University of Infrastructure and Technologies

THEORETICAL FOUNDATIONS OF COMMUNICATION MANAGEMENT OF INTERNATIONAL ENTERPRISES

Current trends in the development of the theoretical foundations of communication management of international enterprises indicate significant changes and transformations in this area. On the one hand, well-established principles such as transparency, clarity and respect remain important for effective communication strategies. On the other hand, new factors, such as digital transformation, intercultural dynamics and ethical considerations, require constant adaptation and innovation. Globalisation has created a complex landscape of international markets, each with its own cultural characteristics and communication preferences. Multilingualism, cultural sensitivity and cross-border collaboration are no longer optional skills, but critical tools for navigating this complex landscape.

The article outlines the key aspects of effective communication management in international business, including the creation of a common platform for information exchange, implementation of standards and clear communication channels, feedback from all stakeholders and knowledge management. The article also highlights the role of communication management in minimising risks and increasing the company's competitiveness.

Core functions such as information, coordination, motivation and control, as well as intercultural aspects, technological innovation and conflict management are considered to be important components of

effective communication management. In addition, it is noted that the successful performance of communication management functions also includes management of intercultural interactions, content localisation, crisis communications, brand support and marketing communications. The article emphasises the need to take into account factors such as intercultural differences, diversity of stakeholders and globalisation in order to achieve successful results in the field of communication management of international enterprises.

The article proves that communication management of international enterprises is not a static but a dynamic process of development of principles, new technologies and ethical considerations that are constantly changing. By mastering this complex process, international enterprises can unleash the full potential of communication, connect with stakeholders across borders and cultures, and secure their place in a globally interconnected future.

Keywords: *enterprise communications management, communication management, international enterprises, intercultural communication.*

Постановка проблеми. У сучасному світі, де глобалізація та технологічні зрушення визначають економічний ландшафт, комунікації в міжнародних підприємствах стають ключовим фактором успіху та стійкості. Управління комунікаціями в міжнародних компаніях розглядається як складний і багатогранний процес, що поєднує в собі елементи культурного розмаїття та індивідуальних особливостей. У цьому контексті важливо розуміти не лише технічні аспекти комунікаційних технологій, але й психологічні, соціокультурні та стратегічні виміри, які визначають успіх взаємодії між різними країнами та бізнес-середовищами. Актуальним є дослідження ключових теоретичних аспектів управління комунікаціями на міжнародних підприємствах, розкриваючи їх роль у вирішенні проблем, пов'язаних з ефективністю взаємодії, збереженням корпоративної ідентичності та досягненням стратегічних цілей у глобальному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками спостерігається активний розвиток досліджень у сфері комунікаційного менеджменту, зокрема міжнародних підприємств. Це пов'язано з факторами: зростанням глобалізації бізнесу, розвитком інформаційних технологій, зміною ролі комунікацій у бізнесі. Підприємства все частіше працюють на глобальних ринках, що вимагає

від них ефективної комунікації з різними стейкхолдерами в різних країнах. Інтернет та соціальні мережі відкривають нові можливості для комунікації міжнародного бізнесу. Комунікації все частіше розглядаються як стратегічний ресурс, який може бути використаний для досягнення конкурентних переваг.

Загальними тенденціями та напрямами, які часто розглядаються в дослідженнях, є вплив культурних відмінностей на комунікаційні практики міжнародних підприємств [1], [2], сучасних технологій на ефективність комунікації в міжнародних підприємствах [3], аналіз стратегічних підходів до управління комунікаціями підприємства [4], [5].

Метою статті є послідовний аналіз теоретичних аспектів, значення, функцій та принципів комунікаційного менеджменту в контексті глобального бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «комунікаційний менеджмент» означає професійну діяльність, спрямовану на досягнення ефективної взаємодії як всередині підприємства, так і між підприємством та його зовнішнім середовищем. Ця систематична і цілеспрямована діяльність містить використання різних прийомів, методів, процедур і технологій для забезпечення ефективної інформаційної та емоційної взаємодії між різними спільнотами та окремими людьми [6].

Комунікаційний менеджмент визначається як система управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства, що базується на використанні різних форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного та політичного менеджменту, а також маркетингу [7].

Роль комунікаційного менеджменту полягає, насамперед, в інформаційній підтримці реалізації всіх аспектів і форм системи управління. Інформація є основним ресурсом управління, а комунікація – основною технологією. Без належної комунікації весь процес управління стає практично неможливим [8].

Поглибивши розуміння суті комунікаційного менеджменту, варто перейти до його викликів та аспектів у міжнародному бізнесі.

Сутність комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств полягає в системному підході до організації та управління ефективним обміном інформацією всередині компанії та взаємодії із зовнішнім середовищем. Враховуючи різноманітність культур, мов та економічних умов у міжнародному контексті, комунікацій-

ний менеджмент стає ключовим інструментом для досягнення гармонійної взаємодії між різними зацікавленими сторонами. Такий підхід передбачає розробку комунікаційних стратегій, які не лише враховують технічні аспекти передачі інформації, але й беруть до уваги культурні та соціальні особливості різних ринків і географічних регіонів. Важливо створити ефективні канали комунікації, що сприятимуть взаєморозумінню між командами, які працюють у різних частинах світу, та забезпечать донесення ключових стратегічних повідомлень як усередині компанії, так і за її межами.

Разом з тим, завдання комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств полягає в постійній адаптації до змін у глобальному середовищі з урахуванням нових технологій, тенденцій і викликів, які виникають у світі бізнесу. Це допомагає зберегти корпоративну ідентичність, розвивати партнерські відносини та забезпечити успішну діяльність компанії на міжнародному ринку.

Значення комунікаційного менеджменту для міжнародних підприємств важко переоцінити (рис. 1). Ефективне управління комунікаціями передбачає, що всі підрозділи та дочірні компанії мають доступ до актуальної та достовірної інформації, необхідної їм для виконання своїх завдань. Це досягається за рахунок впровадження чітких каналів комунікації; створення стандартів комунікації; використання централізованих систем зберігання даних; регулярне оновлення інформації, а також зворотного зв'язку від усіх зацікавлених сторін (проведення опитувань, анкетувань, створення каналів для зворотного зв'язку, заохочення відкритої комунікації) та управління знаннями (створення платформи для обміну знаннями, проведення тренінгів та семінарів, заохочення наставництва).

Комунікаційний менеджмент забезпечує спільну платформу для обміну інформацією, документами та знаннями [9]. Це може бути внутрішній портал, система управління контентом, хмарні сховища.

Впровадження стандартів комунікації гарантує, що інформація буде зрозумілою та доступною для всіх. Створення загального глосарію термінів, розробка шаблонів документів, впровадження правил ділового етикету, єдиний інформаційний простір роблять інформацію доступною для всіх співробітників, незалежно від їхнього місцезнаходження, через використання хмарних технологій, створення мобільних додатків, переклад інформації на різні мови.

Рис. 1. Значення комунікаційного менеджменту для міжнародних підприємств

Джерело: складено авторами на основі [1, 8, 9, 10]

Комунікаційний менеджмент допомагає чітко сформулювати та донести до всіх співробітників спільні цілі та завдання. Це досягається за допомогою розробки чіткої стратегії (визначення цілей та завдань підприємства на короткострокову та довгострокову перспективу); каскадування цілей (розбиття загальних цілей на більш дрібні та конкретні цілі для кожного підрозділу та співробітника); створення системи зворотного зв'язку.

Ефективна система комунікацій дозволяє синхронізувати дії різних підрозділів та дочірніх компаній. Досягти цього можна завдяки розробці спільного плану дій, створення календаря подій та використання інструментів управління проєктами.

Комунікаційний менеджмент сприяє командній роботі через формування команд з різних відділів для роботи над спільними

проєктами, створення атмосфери, в якій працівникам комфортно спілкуватися один з одним і ділитися своїми знаннями, досвідом та застосування онлайн-інструментів для співпраці: використання онлайн-платформ для спілкування, обміну файлами та спільного редагування документів.

Комунікаційний менеджмент відіграє важливу роль в ідентифікації та мінімізації ризиків. Для досягнення цієї мети створюють системи раннього попередження, розробляють плани реагування та проводять тренінги для працівників з метою підвищення їхньої обізнаності про ризики.

Підвищення конкурентоспроможності компанії є важливою метою, яку можна досягти за допомогою ефективної комунікації: швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів, приймати оперативні рішення та вчасно впроваджувати стратегічні зміни. Послідовна та відкрита комунікація формує довіру та впізнаваність бренду, що робить компанію привабливою для клієнтів та інвесторів.

Враховуючи динаміку глобального середовища, функції комунікаційного менеджменту виходять далеко за межі простого обміну інформацією. Їх роль набагато ширша, адже допомагають створювати стратегічні взаємодії, управляти репутацією компанії на міжнародному рівні, охоплювати не лише внутрішні та зовнішні комунікації, а й міжкультурну, цифрову, невербальну комунікації, використовувати нові інструменти та методи.

Комунікаційний менеджмент міжнародних підприємств виконує такі функції:

1. *Інформаційна* функція забезпечує інформацією зацікавлені сторони підприємства. Інформація може стосуватися діяльності підприємства, її продуктів та послуг, перспектив розвитку, соціальної відповідальності тощо. Інформаційна функція дозволяє підприємствам підвищити свою прозорість, довіру та підтримку з боку стейкхолдерів.

2. *Координаційна* функція забезпечує узгоджену роботу різних підрозділів та дочірніх компаній міжнародного підприємства.

3. *Мотиваційна* функція комунікаційного менеджменту формує корпоративну культуру, залучає співробітників та мотивує їх щодо досягнення цілей.

4. Функція *контролю* дозволяє оцінити ефективність комунікаційної діяльності підприємства. Комунікаційний менеджмент

повинен бути спрямований на досягнення та оцінку конкретних цілей.

Функції комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств тісно пов'язані між собою (рис. 2).

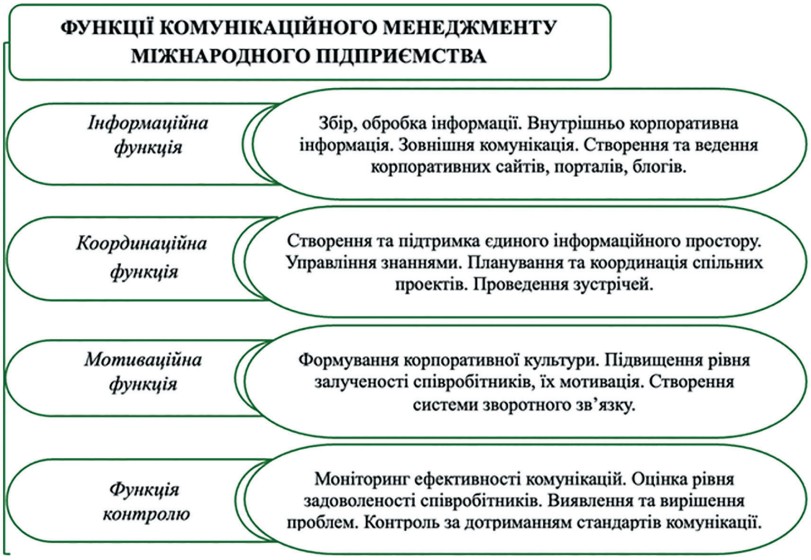

Рис. 2. Функції комунікаційного менеджменту міжнародного підприємства

Джерело: складено авторами на основі [9, 10]

Крім перерахованих вище функцій, комунікаційний менеджмент міжнародних підприємств також охоплює:

- управління міжкультурними комунікаціями, тобто врахування культурних відмінностей при спілкуванні з партнерами, клієнтами та співробітниками з інших країн;
- локалізація контенту, адаптація інформаційно-комунікаційних матеріалів для різних культурних і мовних середовищ;
- управління кризовими комунікаціями – розробка та реалізація плану дій на випадок кризових ситуацій, які можуть негативно вплинути на репутацію компанії;

- створення та підтримка бренду, просування позитивного іміджу компанії на міжнародному ринку;
- маркетингові комунікації: реклама та просування товарів і послуг компанії на міжнародних ринках.

Виконання функцій управління комунікаціями міжнародних підприємств вимагає від підприємства врахування деяких факторів, таких як: культурні особливості, різноманітність стейкхолдерів (взаємодія з широким колом зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, партнерів, постачальників, працівників, інвесторів, громадськість та інших, тому компаніям необхідно розробляти комунікаційні стратегії, орієнтовані на конкретні групи стейкхолдерів); географічне розташування (різниця в часі, віддаленість, рівень розвитку інфраструктури); політична ситуація (ризики для ведення бізнесу та комунікацій, торговельні бар'єри, цензура); глобалізація (використання глобальних каналів комунікації) тощо. Ефективна реалізація функцій комунікативного менеджменту міжнародних підприємств сприяє досягненню їхніх цілей та підвищенню конкурентоспроможності.

Чимало дослідників вивчали принципи та етичні норми комунікаційного менеджменту[11], які визначені для забезпечення ефективної та відповідальної побудови репутації компанії та підтримки довіри:

- Принцип відкритості та прозорості у взаємодії зі стейкхолдерами.
- Принцип довіри – впевненість працівників та зацікавлених сторін в правдивості та цілісності інформації.
- Принцип адаптивності – гнучкість та адаптивність до змін (культурних, технологічних, соціальних) у середовищі.
- Принцип відповідальності – дотримання етичних норм і принципів, уникнення поширення неправдивої інформації.
- Повага до усіх стейхолдерів.
- Конфіденційність та приватність даних.

Наведені принципи та етичні норми комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств формують невід'ємну основу для ефективного ведення бізнесу в глобальному контексті, сприяють високому рівню взаєморозуміння, довіри та продуктивній взаємодії між міжнародним підприємством та його стейкхолдерами.

Висновки та пропозиції. Таким чином, глибока теоретична база в галузі комунікаційного менеджменту є незамінною для міжнародних підприємств, які прагнуть досягти стійкого розвитку та досягнення мети. Використовуючи різноманітні підходи, слідкуючи за технологічним прогресом та надаючи пріоритет адаптивності, підприємства можуть орієнтуватися в складнощах міжнародної комунікації та розвивати глобальну присутність, яка буде одночасно ефективною та культурно чутливою. Інтеграція комунікаційних технологій та розуміння комунікаційних процесів в організаційному контексті є ключовими компонентами ефективного управління комунікаціями. Міжнародні підприємства повинні застосовувати стратегічний підхід до комунікації, беручи до уваги інтереси як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін, щоб створити згуртовану та єдину корпоративну ідентичність, яка виходить за межі кордонів.

© Стрілок І. І., Цибко Р.О., 2024

ЛІТЕРАТУРА

1. Петрушенко Ю.М., Кіріл'єва А.В.,Тулякова А.О. Дослідження крос-культурних відмінностей як одного з факторів впливу на ведення міжнародного бізнесу. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка*. №4. 2021. С. 116 — 121. DOI: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.4-14.

2. Подра О.П., Лиса Д.С. Особливості врегулювання крос-культурних конфліктів в п*роцесі здійснення з*овнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. №2(9). 2023. С. 94 – 103. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.094.

3. Гронь О.В., Сатушева К.В. Сучасні технології комунікацій в міжнародному бізнесі. *Моделювання регіональної економіки*. Вип. 2(34). 2019. С. 86 – 96. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26113/1/Грон__Сатушева_2019_2%2834%29.pdf (дата звернення: 24.01.2024).

4. Романенко О.О. Концептуальний базис стратегічного управління комунікаціями підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 1-1(44). 2018. С. 166 – 171. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/44_1_2018/36.pdf (дата звернення: 24.01.2024).

5. Чередниченко В.В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 42. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89

6. Маковецька І.М., Югов В.Ю. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №2(36). 2021. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.023338.

7. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 40 – 45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_8. (дата звернення: 24.01.2024).

8. Лозовський О.М., Заяц О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches.* Vol.1. 2020. С.133 – 137. DOI 10.36074/11.12.2020.v1.43.

9. Szkudlarek B., Osland J., Nardon L., Zander L. Communication and culture in international business. *Journal of World Business*. Vol. 55. Issue 6. 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101126.

10. Гринчак Н. А., Булах Т. М., Іващенко О. А. Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних компаній. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.* 2021. № 3 – 4. С. 72 – 79. DOI: https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2021.08.

11. Григораш В.В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. *Науково-методичний журнал «Управління школою»*. № 22 – 24. 2020. С. 43 – 54. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8cbdeaa-a841-498a-92b7-a5971b18c8a8/content (дата звернення: 24.01.2024).

REFERENCES

1. Petrushenko Y.M., Kirilieva A.V., Tuljakova A.O. (2021). Study of cross-cultural differences as one of the factors influence on doingt of international business. *Visnyk of Sumy State University*. No. 4. Pp. 116 – 121. DOI: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.4-14 [in Ukrainian].

2. Podra O.P., Lysa D.S. (2023). Peculiarities of cross-cultural conflicts solving in the process of foreign economic activity implementation. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. No. 2. Pp. 94 – 103. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.094 [in Ukrainian].

3. Gron O.V., Satusheva K.V. (2019). Modern technologies of communication in international business. *Modelling of the regional economy*. Issue 2 (34). Pp. 86 – 96. Available at: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26113/1/Грон__Сатушева_2019_2%2834%29.pdf (accessed 24.01.2024) [in Ukrainian].

4. Romanenko O.O. (2018). Conceptual basis of strategic management of enterprise communications. *Scientific and production journal «Business*

Navigator». Issue 1-1 (44). Pp. 166 – 171. Available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/44_1_2018/36.pdf (accessed 24.01.2024) [in Ukrainian].

5. Cherednichenko V.V. (2022). Communicative management in the strategy of enterprise development. *Economy and society*. Issue No. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89 [in Ukrainian].

6. Makovetska I.M., Yugov V.Y. (2021). Communication management in enterprise development srtrategy. *Economics. Management. Business*. No. 2(36). Pp. 32 – 36. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.023338 [in Ukrainian].

7. Liubchenko N. L. (2013). The system of communication management of the enterprise. *Innovative economy*. 10. Pp. 40 – 45. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_8. (accessed 24.01.2024) [in Ukrainian].

8. Lozovskyi O.M., Zayats O.M. (2020). Management of the communication process at the enterprise. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. Vol. 1. Pp. 133 – 137. DOI: 10.36074/11.12.2020.v1.43 [in Ukrainian].

9. Szkudlarek B., Osland J., Nardon L., Zander L. (2020). Communication and culture in international business. *Journal of World Business*. Vol. 55. Issue 6. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101126.

10. Hrynchak N. A., Bulakh T. M., Ivashchenko O. A. (2021). Effective communication management as a factor in the development of modern international companies. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit: a collection of scientific papers*. No. 3 – 4. Pp. 72 – 79. DOI: https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2021.08 (accessed 24.01.2024). [in Ukrainian].

11. Hryhorash V.V. (2020). Conceptual foundations of communication management. *Scientific and methodological journal «School management»*. No. 22. Pp. 43 – 54. Available at: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8cbdeaa-a841-498a-92b7-a5971b18c8a8/content (accessed 24.01.2024) [in Ukrainian].

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 26.01.2024