

*С. В. Легомінова,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри управління кібербезпекою та захистом інформації,  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-00002-4433-5123>  
К. В. Рубель,  
аспірант кафедри менеджменту,  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4773-1093>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.55

# КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

S. Lehominova,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Cyber Security  
and Information Protection Management, State University of Information and Communication Technologies  
K. Rubel,  
Postgraduate student of the Department of Management, State University of Information and Communication Technologies

## COMMUNICATION STRATEGIES IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

**Розглянуто та розкрито сутність комунікаційних стратегій підприємства, класифіковано основні траєкторії їх з розподілом на амбіційні та помилкові, надано змістовну характеристику кожної з траєкторій та акцентовано на позитивних та негативних моментах. Сформовано системне бачення на поєднанні конкурентоспроможності підприємства та необхідністю застосування комунікаційних стратегій для досягнення лідерських позицій підприємства на ринку.**

**Проаналізовано традиційні методи дослідження зовнішнього середовища підприємства, виявлено еволюційний розвиток та доповнено власною складовою, яка має забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в невизначених умовах функціонування за рахунок реалізації комунікацій стратегічного характеру. Наголошено на необхідності удосконалення внутрішніх комунікацій підприємства та мотивуванні взаємодії відділів підприємства. Фокусом комунікаційних стратегій зовнішнього середовища визначено формування зовнішніх комунікацій з конкурентами, агентами ринку галузі, іноземними виробниками продукції та послуг споріднених виробничих інтересів, науковими центрами та технологічними хабами, державою, що має сприяти вирішенню проблематики конкурентоспроможності підприємства. Забезпеченням ефективності комунікативних стратегій визначено застосуванням процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, обов'язковим при цьому є: перманентний моніторинг конкурентів галузевого середовища; проведення діагностики власної конкурентоспроможності; безперервне конкурентне позиціонування підприємства; розроблення концептуальних засад щодо управління конкурентоспроможністю підприємства; успішну реалізацію**

комунікаційної стратегії для досягнення лідерських позицій підприємства на ринку. Акцентовано на необхідності при формуванні комунікаційної стратегії підприємства враховувати системний функціонал цільових стратегій підприємства з розмежуванням на виробничу стратегію, ресурсну стратегію, інноваційну стратегію, стратегію розвитку людського капіталу, фінансову стратегію, маркетингову стратегію з використанням digital інструментів, performans-маркетингу.

*The essence of the company's communication strategies was considered and revealed, their main trajectories were classified into ambitious and erroneous ones, a meaningful description of each of the trajectories was given, and positive and negative points were emphasized. A system vision was formed based on the combination of the company's competitiveness and the need to use communication strategies to achieve the company's leadership positions on the market.*

*Traditional methods of researching the external environment of the enterprise were analyzed, evolutionary development was revealed and supplemented with its own component, which should ensure the competitiveness of the enterprise in uncertain operating conditions due to the implementation of strategic communications. The need to improve the company's internal communications and motivate the interaction of the company's departments is emphasized. The focus of communication strategies of the external environment is the formation of external communications with competitors, market agents of the industry, foreign producers of products and services of related industrial interests, scientific centers and technological hubs, the state, which should contribute to solving the problems of the competitiveness of the enterprise. Ensuring the effectiveness of communication strategies is determined by the application of a process approach to the management of the company's competitiveness, while the following are mandatory: permanent monitoring of competitors in the industry environment; carrying out diagnostics of own competitiveness; continuous competitive positioning of the enterprise; development of conceptual principles for managing the competitiveness of the enterprise; successful implementation of the communication strategy to achieve leadership positions of the enterprise in the market. Emphasis is placed on the need to take into account the system functionality of the company's target strategies when forming the company's communication strategy, dividing them into production strategy, resource strategy, innovation strategy, human capital development strategy, financial strategy, marketing strategy using digital tools, performance marketing.*

*Ключові слова: комунікаційні стратегії, підприємство, конкурентоспроможність, метод ICEDRIPS, ефективність, управління.*

*Key words: communication strategies, enterprise, competitiveness, ICEDRIPS method, efficiency, management.*

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

Невизначені умови функціонування підприємства провокують подальші пошуки аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Особливостями являються доповнення та удосконалення традиційних методів, знаходження нових інструментів та запровадження комунікаційних стратегій з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства, його лідерського розвитку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами дослідження сутності конкурентоспроможності підприємств, теоретико-методологічних засад її забезпечення присвячено багато праць таких науковців, як Andrews K., Keneipp W., Mott G., Parsons T., Perrish D., Strickland A. J., Thompson A. A., Weihrich H., Шевченко Л.С. Однак в цих роботах не висвітлені особливості комунікаційних стратегій як інструменту досягнення конкурентоспроможності підприємства, тому авторами розкрито проблематику та запропоновано шляхи вирішення наукової проблеми.

Таблиця 1. Траєкторії комунікаційних стратегій підприємства

|    | Помилкові траєкторії комунікаційних стратегій                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Амбіційні траєкторії комунікаційних стратегій                                                                                                                                                                                                                     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Орієнтація винятково на діяльність конкурентів, що формує не активну, а реактивну поведінку й призводить до втрати фокусу на власну інноваційність ведення бізнесу.                                                                                                                                                              | Перманентний моніторинг за бізнес діяльністю конкурентів, але критично її аналізувати. Виявляти сильні та слабкі аспекти.                                                                                                                                         |
| 2. | Сприйняття конкурентів як фаворитів з негативним до них ставленням, що призводить до їх несприйняття як потенційних партнерів та заперечення можливості бачення в них компаньонів, що відштовхує від процесів злиття та поглинання, як інструменту створення конкурентоспроможності з подальшим інтегруванням бізнес діяльності. | Стратегічне прагнення до лідерства відповідно до візії компанії та місії, цілі та завдання, враховуючи чинник невизначеності та вірогідність непередбачуваності реалізації стратегії в майбутньому. Вірити у бачення підприємства та розширення його можливостей. |
| 3. | Впевненість у власній унікальності, що помилково призводить до стагнації та інертності бізнес діяльності.                                                                                                                                                                                                                        | Фокусуватись на клієнтоорієнтованості, гнучко реагувати на їх потреби. За можливості передбачати або формувати їх перспективні запити. Проводити ретельні опитування цільової аудиторії.                                                                          |
| 4. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Контролювати та аналізувати власні дії підприємства та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховуючи зміни в середині підприємства.                                                                                                                |

Джерело: сформовано на основі [4; 5].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Полягає у дослідженні сутності комунікаційних стратегій з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства. Методологію дослідження становить аналіз наукових публікацій, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможності підприємства та особливостей впровадження комунікаційних стратегій в функціонал підприємства. У статті використовуються такі загальнонаукові методи, як пізнання, узагальнення, системний аналіз, синтез. У ході дослідження аналізуються наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених для виявлення особливостей комунікаційних стратегій, проводиться їх аналіз та пропонується системний розгляд в поєднанні з конкурентоспроможністю підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобальний ландшафт викликів та загроз зовнішнього середовища підприємств, які формуються за рахунок невизначеності та ризиків подальшого розвитку економіки України в цілому, провокують до подальших пошуків напрямів розвитку господарської діяльності та інструментів взаємодії між підприємствами, адаптації до змін. При цьому підприємства мають бути конкурентоспроможними та залишатись активними гравцями ринку, що вимагає постійного набуття компетентностей оцінки ризиків та креативного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Дієвий підхід до оцінки поточної ситуації та виявлення тенденцій розвитку бізнесу був запропонований Ендрюсом К. (Andrews K.) у 1963 р. у Гарварді. В подальшому модель зазнала змін та була доповнена теоретиками та практиками бізнесу. Вагомий вклад в удосконалення моделі було внесено Томпсоном А. А. (Thompson A. A.) і Стріклендом А. Дж. (Strickland A. J.), а також Вайрічем Х. (Wehrich H.) [1].

Традиційними методами дослідження є SWOT та PEST аналізи, але динамічний розвиток світової економіки вносить корективи до областей аналізу та вимагають доповнювати чинники впливу, більш ретельно визначати ваги кожного з них, додавати окремі елементи, враховуючи всеосяжну поширювальну дію диджиталізації на мікро — та макрорівнях.

Так PEST-аналіз еволюціонував та варіює: SLEPT-аналіз — PEST-аналіз, доповнений чинником legal — право; PESTLE-аналіз — PEST-аналіз, доповнений двома чинниками: legal — право, environment — довкілля; STEEPLE-аналіз — PEST-аналіз, доповнений соціально-демографічним, екологічним, правовим та етнічним чинниками; може також враховуватися географічний чинник [2].

Давід Пеппіш (Perrish D.) трансформував PEST — аналіз та сформував вісім сегментів аналізу зовнішнього середовища підприємства та запропонував метод ICEDRIPS, який включає [3]:

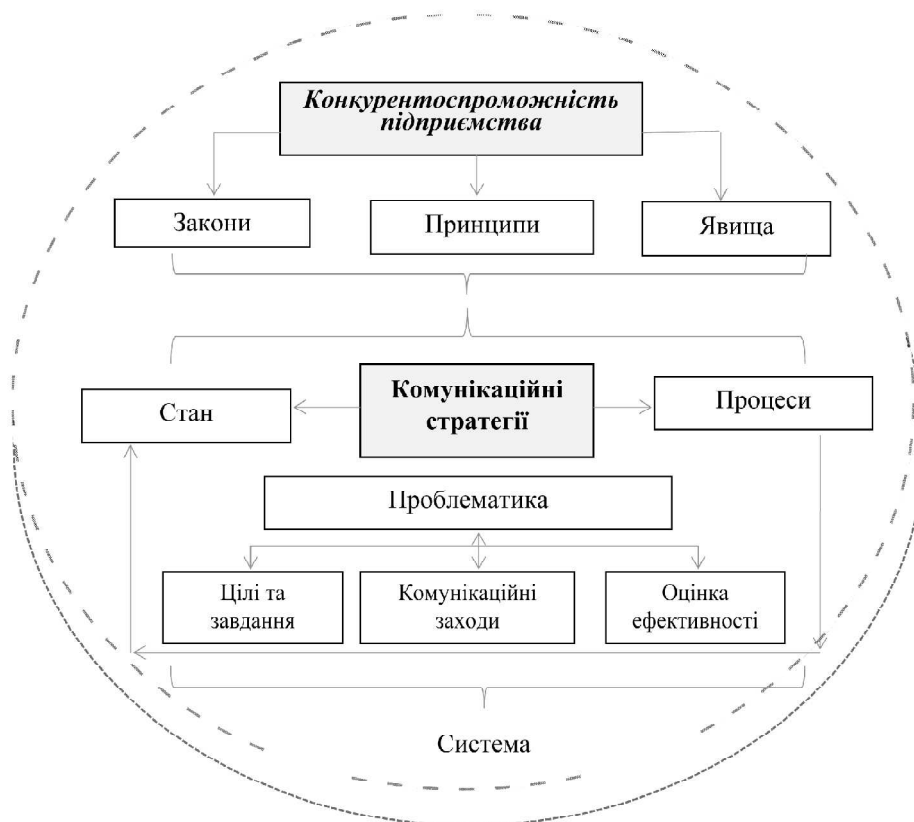
1) інновації, у тому числі нові технології та Інтернет, а також інші інновації, які можуть бути актуальними для індустрії (Innovation);

2) конкуренти: крім безпосередніх суперників, сюди слід віднести і загрози, пов'язані з виходом на ринок продуктів-замінників, появою на ринку нових гравців, зміною ринкової влади постачальників і покупців (Competitors);

3) економічні фактори, такі як зміна рівня інфляції, курсу обміну валют, економічний спад у галузі, зміна обсягу виділених на галузь бюджетних коштів тощо (Economic factors);

4) демографія: актуальні статистичні дані з розбивкою за віковими, статевими, географічним, соціальними групами тощо, а також будь-які зміни в таких даних (Demographics);

5) нормативно-правове середовище, тобто закони, нормативноправові акти, угоди й конвенції (Regulatory environment);



**Рис. 1. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства з впровадженням ефективних комунікаційних стратегій**

6) інфраструктура: мережі передачі даних, транспортне сполучення, можливість отримувати послуги державних служб і підприємств ЖКГ (Infrastructure);

7) партнери: стратегічні союзи з іншими компаніями й організаціями (Partners);

8) соціальні тенденції, у тому числі рівень сприйняття суспільством нових технологій, уподобання щодо проведення вільного часу, тенденції у сфері моди і зміна переконань (Social trends) [3].

В межах сьомого сегменту слід додати важливість комунікаційних стратегій між підприємствами для формування конкурентних інтегративних платформ взаємодії, які мають забезпечити конкурентоспроможність як окремого підприємства, так й підприємств галузі в цілому. Комунікаційні стратегії можна поділити на стратегії з помилковими траєкторіями та амбіційними траєкторіями комунікаційних стратегій підприємства (табл. 1).

Комунікаційні стратегії підприємства для досягнення конкурентоспроможності мають чітко визначати алгоритм дій, який має вирішувати поставлену проблематику, що створює в цілому систему (рис. 1).

Комунікаційними стратегіями підприємства маємо вважати скоординовані і належно використанні комунікативні можливості підприємства в розрізі активізації внутрішніх виявлень потенціалу дотичності співробітників відділів та можливості обміну компетентностями, які сприяють інноваційному розвитку підприємства: технологічного, наукового та комунікативного; формування зовнішніх комунікацій з конкурентами, агентами ринку галузі, іноземних виробників продукції та послуг споріднених виробничих інтересів, наукових центрів та

технологічних хабів, держави, що сприяє вирішенню проблематики конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність комунікативних стратегій визначається застосуванням процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, що передбачає безперервну, взаємопов'язану дію менеджерів. Реалізація послідовних управлінських функцій: планування діяльності підприємства, обґрунтування стратегічних бізнес-одиниць підприємства з перевагами в конкуренції з подальшим розробленням для кожної такої одиниці алгоритму впровадження стратегії розвитку; створення оптимальної організаційної структури підприємства, забезпечення чіткої комунікативної взаємодії між його відділами та виконавцями; формування мотивованої зацікавленості персоналу в підвищенні конкурентоспроможності підприємства; перманентний контроль якісних і кількісних показників конкурентоспроможності підприємства, оцінювання ефективності прийнятих до впровадження стратегій і механізмів, обрання ефективних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах процесного підходу передбачає системне застосування комунікаційних стратегій з метою вивчення зовнішнього середовища, що включає:

1) перманентний моніторинг конкурентів галузевого середовища з метою проведення аналізу та оцінки загальної конкурентної ситуації на ринку;

2) проведення діагностики власної конкурентоспроможності;

3) безперервне конкурентне позиціонування підприємства, яке засноване на реалізації комунікаційних стратегій;

4) розроблення концептуальних засад щодо управління конкурентоспроможністю підприємства;

5) успішну реалізацію комунікаційної стратегії для досягнення лідерських позицій підприємства на ринку.

Концептуальне бачення М. Вебера ґрунтується на взаємопов'язаних і взаємозалежних складових системи внутрішньої організації діяльності підприємства та чинниках зовнішнього середовища. Т. Парсонса, Ф. Селзніка, Ч. Перроу підтвердили це бачення та додали необхідність інтеграції діяльності підприємства, як відкритої системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем [5].

Отже системна взаємодія внутрішніх процесів функціонування підприємства та ринкового середовища впливають на розвиток ефективності діяльності підприємства та створюють взаємовідносини, які приводять до синергетичних ефектів конкурентоспроможного розвитку.

При формуванні комунікаційної стратегії підприємства слід враховувати системний функціонал цільових стратегій підприємства з розмежуванням на забезпечення виробничої стратегії, яка передбачає управління процесом створення для споживачів товарів і послуг; ресурсної стратегії, яка визначає мобілізацію ресурсів ефективно їх використання; інноваційної стратегії, яка ґрунтується на проведенні наукових досліджень, залученні новітніх технологій оновленні технологічного оснащення виробництва; стратегії розвитку людського капіталу, яка передбачає навчання протягом всього життя; фінансової стратегії, що має забезпечувати стійкий фінансовий стан; маркетингової стратегії, яка спрямована на використання на ефективне просування товарів та послуг на ринку з використанням digital-інструментів, performans-маркетингу.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує застосування новітніх методів та інструментів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У симбіозі з системою ефективного традиційного управління конкурентоспроможністю підприємства та застосуванням дієвих комунікаційних стратегій підприємство має вийти на новий рівень розвитку, який дозволить йому зайняти лідерські позиції на ринку та успішно функціонувати. Ретельно обраний алгоритм імплементації ефективних комунікацій дозволить налагодити взаємовідносини з основними національними та іноземними партнерами, державою, створить можливість формування інтегративних платформ функціонування в межах стійкого прогресивного розвитку. Перспективи подальшого розвитку мають ґрунтуватись на пошуку інноваційних інструментів комунікацій та знаходження ефективних практик взаємовигідної господарської діяльності.

### Література:

1. Шевченко Л. С. (2019) Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. Посіб. Харків: Право, 2019. С. 48—51.
2. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. Посіб. У питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.

3. Perrish Д. Lecture 3. External Analysis. URL: <https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/strategic-planning-course/external-analysis>. (дата звернення: 20 вересня 2024 р.).

4. Mott G. Competition: A Risk Aware Definition. URL: <https://nonprofitrisk.org/resources/articles/competition-risk-aware-definition/>. (дата звернення: 28 вересня 2024 р.).

5. Keneipp W. How to Avoid the Competition Trap. URL: <https://insights.q4intel.com/employers/how-to-avoid-the-competition-trap>. (дата звернення: 28 вересня 2024 р.).

6. Parsons T. Theories of Society: foundations of modern sociological theory, Free Press, New York. 1961.

### References:

1. Shevchenko, L. S. (2019), Stratehichnyy biznes-konsal'tynh [Strategic business consulting], Pravo, Kharkiv, Ukraine.
  2. Shevchenko, L. S. (2022), Konkurentospromozhnist' biznesu (pidpryyemstva) [Competitiveness of business (enterprise)], Pravo, Kharkiv, Ukraine.
  3. Perrish, Д. (2024), "Lecture 3. External Analysis", available at: <https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/strategic-planning-course/external-analysis>, (Accessed 20 September 2024).
  4. Mott, G. (2024), "Competition: A Risk Aware Definition", available at: <https://nonprofitrisk.org/resources/articles/competition-risk-aware-definition/>, (Accessed 28 September 2024).
  5. Keneipp, W. (2024), "How to Avoid the Competition Trap", available at: <https://insights.q4intel.com/employers/how-to-avoid-the-competition-trap>, (Accessed 28 September 2024).
  6. Parsons, T. (1961), Theories of Society: foundations of modern sociological theory, Free Press, New York, US.
- Стаття надійшла до редакції 30.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663