

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 12.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.29>  
УДК 339.9:658.8**

*Н. В. Кузьминчук,  
д. е. н., професор, в.о. завідувача кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9844-3429>*

*Д. Г. Михайленко,  
к. е. н., доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8420-6510>*

*Н. О. Хоменко,  
здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0669-1609>*

## **ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*N. Kuzmynchuk,  
Doctor of Science (Economy), Professor, Acting Head of the Department  
Marketing, Management and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National  
University  
D. Mykhailenko,  
Doctor of Philosophy (Economy), Associate Professor, Associate Professor of the  
Department Marketing, Management and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv  
National University  
N. Khomenko,  
Seeker of higher education, V.N. Karazin Kharkiv National University*

## **CREATING A COMMUNICATION SPACE IN THE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE**

*Пошук нових рішень побудови зовнішньоекономічних зв'язків привернув увагу вітчизняних підприємств в бік побудови ефективної системи комунікацій. Метою даної статті є узагальнення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. В статті узагальнено теоретичні аспекти формування комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Визначені завдання формування ефективного комунікаційного простору: забезпечення комунікації зі стейкхолдерами, підвищення конкурентоспроможності, мінімізація ризиків, побудова партнерських відносин, управління репутацією. Особливої уваги заслуговують проаналізовані в статті види бар'єрів, а саме: семантичні, особистісні, фізичні. Формування ефективного комунікаційний простору сприятиме успішному функціонуванню підприємств та забезпеченню їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках за рахунок забезпечення результативного обміну інформацією між усіма стейкхолдерами.*

*In the circumstances of Russia's full-scale military invasion of Ukraine, domestic enterprises have found themselves in highly difficult conditions. The military invasion and occupation of a part of our country's territory brought about the deterioration and destruction of foreign economic relations, which fundamentally changed the economic environment in which domestic enterprises are trying to function. In this case, it is already necessary to find new solutions for managing the foreign economic activity of enterprises in order to keep them on the market and ensure export competitiveness and long-term development.*

*One such solution could be the formation of an effective communication space. Communication is one of the main tools in the foreign economic activity management of an enterprise. Communication focused on ensuring information exchange, mutual understanding, and interaction with stakeholders. Effective communications in managing the foreign economic activity of an enterprise help to quickly adapt to the external economic environment, which in turn helps to reduce risks, increase competitiveness, and achieve strategic goals.*

*The goal of the article is to summarize the theoretical provisions and practical recommendations on the formation of a communication space in the management of an enterprise's foreign economic activity.*

*The priorities for creating an efficient communication space in managing foreign economic activity include ensuring communication with stakeholders, increasing competitiveness, minimizing risks, building partnerships, and managing*

*reputation. The author analyzes and defines the components of the communication space, such as communication strategy, communication channels, communication content, monitoring, and analysis.*

*The creation of a communication space in managing an enterprise's foreign economic activity can be facilitated by the following recommendations: simultaneous use of several channels of information transmission, introduction of cross-cultural communication training into the enterprise's activities, introduction of modern information technologies, and taking measures to update the technical infrastructure.*

*Ukrainian businesses continue to function in the conditions of crisis and military aggression. They are looking for ways to recover using external opportunities and innovative approaches. The communication space is increasingly important in such circumstances, as the changing environment requires constant adaptation to the foreign economic space. Successful communication of Ukrainian enterprises depends on convincing foreign stakeholders of the competitive advantages of Ukrainian products over those of other companies.*

**Ключові слова:** *комунікації, комунікаційний простір, зовнішньоекономічна діяльність, управління.*

**Keywords:** *communications, communication space, foreign economic activity, management.*

В умовах повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну вітчизняні підприємства опинилися в надзвичайно складних умовах. Військове вторгнення та окупація певної частини території нашої країни призвели до погіршення та зруйнування зовнішньоекономічних зв'язків, що докорінно змінила економічне середовище, в якому намагаються працювати вітчизняні підприємства. В зв'язку з цим вже зараз необхідно шукати нові рішення в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств з метою утримання їх на ринку, забезпечення конкурентоспроможності експорту та довгострокового розвитку.

Одним із таких рішень може бути формування ефективної комунікаційного простору, основним змістом якого є маркетингові комунікації, їх формування та розвиток. Сфера комунікацій є одним з основних інструментів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Вона спрямована

на забезпечення обміну інформацією, взаєморозуміння та взаємодію зі стейкхолдерами. Ефективні комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства допомагають швидко адаптуватися до зовнішньоекономічного середовища, що в свою чергу сприяє зниженню ризиків, підвищенню конкурентоздатності та досягненню стратегічних цілей.

Вивченню проблеми формування ефективної комунікаційної політики присвятили свої наукові праці такі дослідники, як Ю. Горбань [2], В. Єдинак [6], П. Журавель [7], О. Зернецька [8], Г. Іванченко [9], Д. Кіслов [10], І. Копитова [12], О. Лозовський та Д. Дишкантюк С. [13], В. Філіпов [15], Н. Шпак [16]. Однак, слід зауважити, що роботи цих науковців переважно висвітлюють теоретичні аспекти комунікацій, не звертаючи увагу при цьому на формування комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

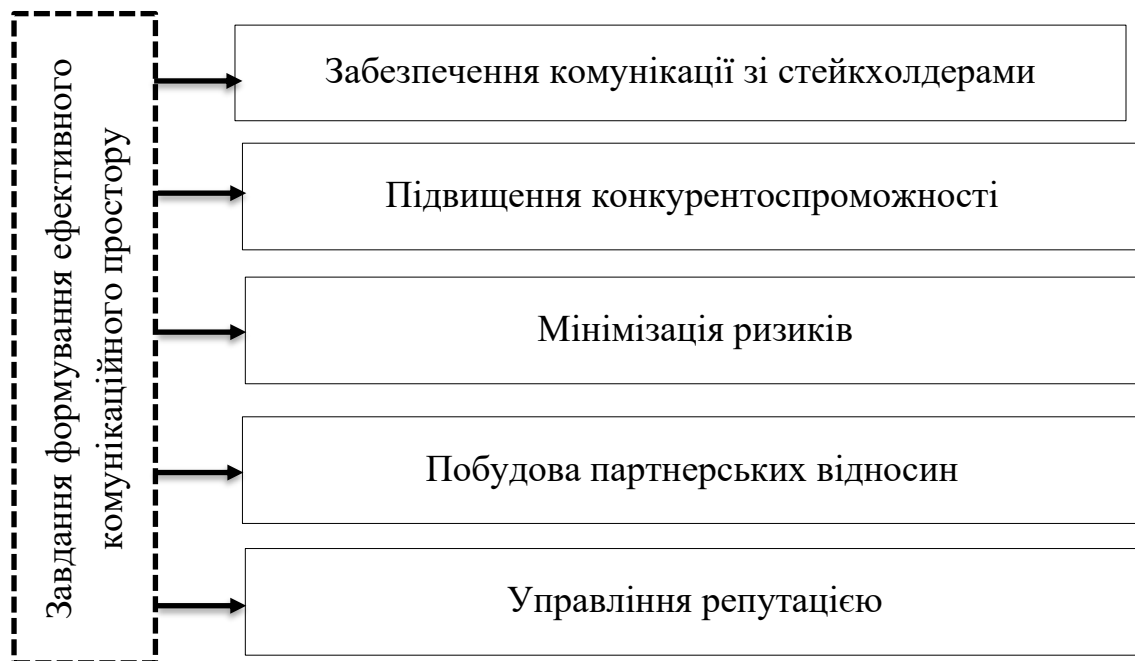
Метою статті є узагальнення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Важка ситуація, що склалася в Україні вимагає від вітчизняних підприємств нових підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки старі зв'язки були зруйновано й виникла необхідність пошуку нових партнерів для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Для цього українським підприємствам необхідно посилювати власну поінформованість про заходи, що проводяться в певній галузі, а саме: брати активну участь у міжнародних виставках, конференціях, семінарах, а також перманентно здійснювати моніторинг реального стану зовнішньоекономічної зв'язків. Важливо встановити надійні та довгострокові відносини з ключовими учасниками ринку, які сприятимуть обміну досвідом, знаннями та можливостями спільного розвитку.

Формування комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічної діяльності є доволі перспективним напрямом дій підприємства, що спрямований на планування та реалізацію взаємодії компанії з

усіма суб'єктами міжнародного бізнес-середовища, що базується на обґрунтованій стратегії використання комплексу комунікаційних інструментів. Ці дії забезпечують створення стабільного та платоспроможного попиту і стимулювання пропозиції на зовнішніх ринках з метою задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку.

До завдань формування ефективного комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю можна віднести (рис. 1) [6].

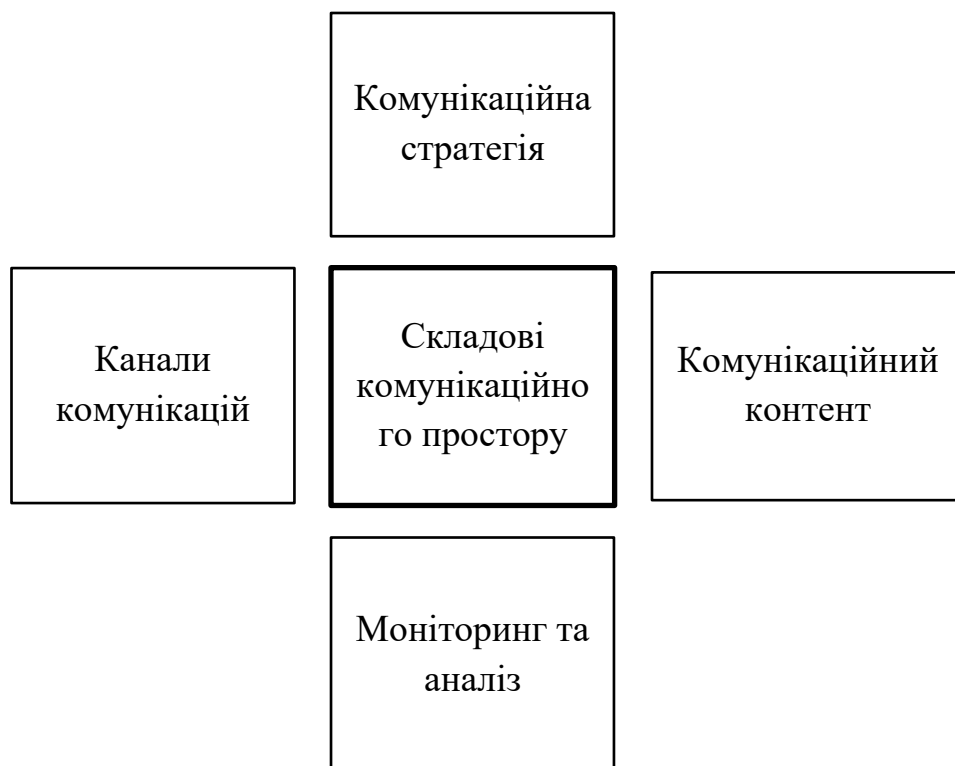


**Рис.1. Завдання формування ефективного комунікаційного простору [6]**

Так, одним із важливих завдань є забезпечення комунікації зі стейкхолдерами, що передбачає формування ефективної комунікації, яка дозволяє підприємству підтримувати зв'язок та взаємодію з широким колом зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, постачальників, партнерів, регуляторні органи та інвесторів. Ефективні багаторівневі комунікації допомагають розуміти потреби та очікування стейкхолдерів, що важливо для управління зовнішньоекономічною діяльністю. Не менш важливим завданням формування ефективного комунікаційного простору є підвищення конкурентоспроможності. За допомогою ефективних комунікацій підприємство може створити умови для просування власного бренду та продукції на зовнішніх ринках, а також створити імідж компанії, яка дотримується високих стандартів, надійності та якості, тим

самим збільшуючи конкурентні переваги. Мінімізація ризиків: підприємства, що використовують ефективні комунікації в управлінні своєю зовнішньоторговельною діяльністю, здатні швидше виявляти потенційні проблеми та ризики. Це дозволяє швидше розробляти стратегії реагування та подолання їх. Завдання «Побудова партнерських відносин» передбачає формування таких комунікаційного простору, який здатен допомогти побудувати партнерські відносини з іншими компаніями, регуляторними органами та органами влади. Це сприяє укладанню вигідних угод та спільних проєктів, що призводить до зростання міжнародної торгівлі. Управління репутацією: комунікації дозволяють підприємствам управляти своєю репутацією в міжнародному співтоваристві. Комунікації створюють позитивне сприйняття і допомагають вирішувати конфлікти та кризи.

Для формування комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства необхідно проаналізувати його складові (рис. 2).



**Рис. 2. Складові комунікаційного простору [9]**

До складових комунікаційного простору можна віднести: комунікаційну стратегію (визначення цілей, цільової аудиторії та меседжів, які компанія має намір донести через комунікацію); канали комунікації (вибір засобів і платформ для взаємодії зі стейкхолдерами, таких як соціальні мережі, веб-сайти, пошта і телефон); комунікаційний контент (розробка інформаційних повідомлень, які відображають цілі та цінності компанії, інформацію про продукт тощо); моніторинг та аналіз (відстеження результатів комунікаційної діяльності для подальшого вдосконалення стратегії роботи на міжнародному ринку).

Сьогодні підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, все частіше використовують диференційовані маркетингові інструменти для стимулювання механізмів просування своєї продукції на ринку.

Маркетингова комунікація - це процес взаємодії між суб'єктами маркетингової системи щодо узгодження та прийняття тактичних і стратегічних рішень у маркетинговій діяльності на зовнішніх ринках. Ефективність такої комунікації залежить від особистісних характеристик кожного суб'єкта та засобів здійснення і стимулювання комунікації [3].

Особливість маркетингу зовнішньоекономічної діяльності підприємств викликана проблемами, що пов'язані з розподілом готової продукції, експортом та імпортом товарів від виробників до споживачів за кордон, а також сировини, запчастин тощо.

Формування комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства включає низку дій, які ініціюють цикл комунікації між відправниками та отримувачами інформації. Найважливішим аспектом формування комунікативного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є розробка адекватної комунікації для зовнішніх ринків. На сферу комунікації безпосередньо впливає низка факторів: культурні, правові, особистісні, технологічні та соціально-економічні.

Процес комунікацій складається з наступних етапів (рис. 3.).



**Рис. 3. Етапи формування комунікаційного процесу [8].**

На етапі «Формування ідеї» здійснюється підбір необхідної інформації для передачі. Ініціатор комунікації (відправник) визначає ідею предметом обміну. Другий етап передбачає обирання засобу передачі інформації, а також кодування, інформації, що передається. Процес безпосередньої передачі інформації за обраним на попередньому етапі здійснюється на третьому етапі. На етапі «Декодування» одержувач перетворює символи комунікатора для усвідомлення головної ідеї, що було ним закладено. У процесі комунікації не завжди здійснюється зворотній зв'язок. Однак, цей етап здатен значно підвищити ефективність комунікації. При здійсненні зворотнього зв'язку йде зміна ролей між відправником й одержувачем. [14].

При формуванні комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю можна виділити три види бар'єрів: семантичні, особистісні, фізичні [15].

При роботі на зовнішніх ринках вітчизняним підприємствам необхідно приділяти увагу семантичному бар'єру. Вони виникають внаслідок обмежень, які передбачаються символами, обраними суб'єктами комунікації для передачі інформації. Деякі символи можуть мати декілька значень, тому учасники комунікаційного процесу повинні чітко визначити значення кожного символу для більш точного передачі ідеї адресату. Цей вид бар'єру може викликати емоційну реакцію, що, в свою чергу, може призвести до припинення комунікації. Комунікація між представниками різних культур може призвести до особливо складних комунікаційних проблем, оскільки обидва суб'єкти повинні розуміти не лише буквальні значення мовних виразів, але й інтерпретувати їх належним чином, враховуючи контекст і невербальні елементи. Особистісні бар'єри представляють собою комунікативні перешкоди, які виникають через людські емоції, системи цінностей і неспроможність слухати співрозмовника. Причинами виникнення цього виду бар'єрів може бути різниця у місці проживання, статі, соціально-економічному статусі, расі, віросповіданні суб'єктів комунікації. Емоційна несумісність людей або психологічна дистанція також відноситься до особистісних бар'єрів, і її ефект аналогічний фізичній відстані між сторонами [8]. Фізичні бар'єри включають комунікативні перешкоди, що виникають через фізичні обмеження для повноцінної комунікації. До них можна віднести шум, перебільшений в порівнянні з процесом передачі інформації, відстань між людьми, статичні перешкоди. Зазвичай учасники комунікації вже обізнані про ці перешкоди і заздалегідь вживають заходів для їх подолання [13].

Формування комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можуть сприяти наступні рекомендації: одночасне використання декілька каналів передачі інформації; впровадження в діяльність підприємства тренінгів з кроскультурних комунікацій; впроваджувати сучасні інформаційні технології та вживати заходів для оновлення технічної інфраструктури [6].

Українські підприємства продовжують працювати в країні в умовах кризи та військової агресії. Вони шукають шляхи відновлення, використовуючи зовнішні можливості та інноваційні підходи. Особливого значення в таких умовах набуває комунікаційний простір, оскільки мінливе середовище вимагає постійної адаптації до зовнішньоекономічного середовища. Успішна комунікація українських підприємств залежить від переконання іноземних стейкхолдерів у конкурентних перевагах української продукції над продукцією інших виробників.

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що узагальнено теоретичні аспекти формування комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Визначені завдання, складові, етапи формування та бар'єри, які можуть виникати при формуванні ефективного комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Слід відзначити, що оптимально сформований мінливий комунікаційний простір сприятиме успішному функціонуванню підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності на міжнародних ринках за рахунок забезпечення результативного обміну інформацією між усіма стейкхолдерами.

### Література

1. Боковець В.В., Журавський В.В. Управління комунікаційною політикою підприємства в сучасних умовах. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 785-788.
2. Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації – рушійна сила конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 19. С. 202-205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2019\\_19\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19) (дата звернення 02.12.2023).
3. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

4. Громова О.В., Карпенко Л.С. Інформаційні технології в системі комунікацій ЗЕД підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2018. № 64. С. 18-23.
5. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 172 с.
6. Дьомін М. Ю., Єдинак В. Ю. Побудова комунікаційного процесу в організації. *Innovation and sustainability*. 2022. № 3. С. 65-71.
7. Журавель П.А. Сучасні засоби комунікації в системі державного управління. *Економіка & держава*. 2014. №5. С.158-160.
8. Зернецька О.В. Глобальна комунікація : монографія. Київ : Наукова думка, 2017. 352 с
9. Іванченко Г.В. Ефективні комунікації в бізнесі: теоретичний підхід. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 2 (24). С. 112-116.
10. Кіслов Д.В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013 .№ 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur\\_2013\\_3\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur_2013_3_5.pdf) (дата звернення: 20.11.2023).
11. Козак Ю.Г., Притула Н.В., Єрмакова О.А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.
12. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 146-151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_5-6\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27) (дата звернення: 22.11.2023).
13. Лозовський О. М., Дишкантюк Д. С. Розвиток комунікаційного менеджменту в сучасних умовах. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція: збірник наукових праць, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2014. С.595–597.
14. Пересада А.С. Формування комунікаційного процесу в організації. *Управління розвитком*. 2012. №13. С. 40-45. URL:

<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1512>. (дата звернення: 23.11.2023).

15. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 3. С. 107-114. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234865> (дата звернення: 22.11.2023).

16. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.

### References

1. Bokovets, V.V. and Zhuravskiy, V.V. (2015), "Management of the company's communication policy in modern conditions", *Menedzhment XXI stolittya: suchasni modeli, strategiyi, tehnologiyi, II Vseukrayinska praktichna internet-konferenciya* [Management of Corporate Communication Policy in Modern Conditions. II All-Ukrainian practical internet conference], Vinnytsia Trade and Economic Institute, Vinnytsia, Ukraine, pp. 785-788.

2. Horban, Yu. I. (2019), "Business Communication as a Driving Force of Competitiveness", *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*, vol. 19, pp. 202-205.

3. Hrynychtskyi, V.I. (2010), *Ekonomika pidpryemstva* [Business Economics], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

4. Hromova, O.V. and Karpenko, L.S. (2018), "Information technologies in the communication system of fea companies", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 64, pp. 18-23.

5. Drozdova, H.M. (2002), *Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryemstva* [Management of foreign economic activity of the enterprise], TsUL, Kyiv, Ukraine.

6. Dyomin, M.Yu. and Yedynak, V.Yu. (2022), "Building a communication process in the organization", *Innovation and Sustainability*, vol. 3, pp. 65-71.

7. Zhuravel, P.A. (2014), "Modern means of communication in public administration", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 158-160.

8. Zernetska, O.V. (2017), *Hlobalna komunikatsiia* [Global Communication], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
9. Ivanchenko, G.V. (2019), "Effective communications in business: a theoretical approach", *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia*, vol. 2 (24), pp. 112-116.
10. Kislov, D.V. (2013), "Terminology communications: theoretical discours and its practical use", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 3, pp. 1-5.
11. Kozak Yu.G., Pritula N.V. and Yermakova O.A. et al. (2016), *Zovnishnoekonomichna diialnist: pidpriemstvo-region* [Foreign economic activity: enterprise-region], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
12. Kopytova, I.V. (2016), "Communication as the basis of the management mechanism", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 5-6, pp. 146-151.
13. Lozovskyi, O.M. and Dyshkantyuk, D.S. (2014), "Development of Communication Management in Modern Conditions", *Menedzhment XXI stolittya: suchasni modeli, strategiyi, tehnologiyi. Vseukrayinska praktichna internet-konferenciya* [Management of Corporate Communication Policy in Modern Conditions. II All-Ukrainian practical internet conference], Vinnytsia Trade and Economic Institute, Vinnytsia, Ukraine, pp. 595–597.
14. Peresada, A.S. (2012), "Formation of the communication process in the organization", *Upravlinnia rozvytkom*, vol.13, pp. 40-45.
15. Filipov, V.K. (2021), "Communicative processes in effective management", *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, vol. 3, pp. 107-114.
16. Shpak, N.O. (2011), *Osnovy komunikatsiinoho menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv* [Basics of communication management of industrial enterprises], Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky, Lviv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 14.12.2023 р.*