

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-51>

УДК 338.22:658.821

Гусаковська Тетяна Олександрівнакандидат економічних наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9094-3613>**Войт Богдан Русланович**здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0288-4973>**Tetiana Husakovska, Bohdan Voit**

Poltava University of Economics and Trade

ПЛАН СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМАХ

STRATEGIC COMMUNICATIONS PLAN AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE MECHANISM FOR PROMOTING THE ENTERPRISE BRAND IN MODERN BUSINESS ECOSYSTEMS

Анотація. Стаття має на меті визначити основні етапи розробки плану стратегічних комунікацій, його структуру, ключові елементи та вплив на ефективність просування бренду та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Розглянуто значення стратегічного управління комунікаціями, зокрема визначено його роль у формуванні позитивного іміджу, підвищенні довіри споживачів та оптимізації комунікаційних процесів. Визначено основні складові плану стратегічних комунікацій, серед яких аналіз ринкового середовища, сегментація аудиторії, формулювання цілей, розробка ключових повідомлень, вибір комунікаційних каналів, планування ресурсів, моніторинг та оцінювання ефективності. Наголошено, що планування стратегічних комунікацій має базуватися на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, чіткому визначенні цілей, аудиторії, комунікаційних стратегій і тактик.

Ключові слова: стратегічні комунікації, планування, стратегія, тактика, просування бренду, ключове повідомлення, цільова аудиторія.

Summary. In the modern highly competitive market environment, strategic communication planning becomes crucial for enterprises striving to ensure effective interaction with their target audience, strengthen their brand, and enhance the competitiveness. The aim of the article is to define the main stages of developing a strategic communication plan, its structure, key elements, and its impact on the brand promotion effectiveness and the strengthening of a company's competitive position. The significance of strategic communication management is examined, particularly its role in shaping a positive image, increasing consumer trust, and optimizing communication processes. It is noted that a strategic communication plan is an integral part of an organization's overall strategic planning. The key components of a strategic communication plan are identified, including market environment analysis, audience segmentation, goal formulation, development of key messages, selection of communication channels, resource planning, monitoring, and effectiveness evaluation. It is emphasized that strategic communication planning should be based on a comprehensive analysis of the external and internal environment, a clear definition of goals, audience, communication strategies, and tactics. An essential aspect is the use of the SMART methodology for goal-setting, ensuring their measurability and attainability. The flexibility of the strategic communication plan is critically important, as the modern dynamic market demands the rapid adaptation to changes in consumer preferences, technological advancements, and regulatory conditions. The use of situational analysis, audience research, and the selection of effective communication channels contribute to the creation of an efficient communication process. In the article it is highlighted that effective strategic communication planning facilitates the achievement of long-term business objectives, ensures sustainable development, and enhances the company's resilience in the market. The implementation of well-thought-out communication strategies enables companies to proactively respond to challenges and create competitive advantages that form the foundation for the sustainable development.

Keywords: strategic communications, planning, strategy, tactics, brand promotion, key message, target audience.

Постановка проблеми. У сучасних умовах висококонкурентного ринку ефективна комунікаційна політика підприємства є ключовим фактором його успішного функціонування та розвитку. Бізнес-екосистеми, що формуються на основі тісної взаємодії підприємств, партнерів, споживачів та інших стейкхолдерів, вимагають стратегічного підходу до планування комунікацій.

План стратегічних комунікацій відіграє важливу роль у формуванні впізнаваності бренду, побудові довгострокових відносин із цільовою аудиторією та зміцненні конкурентних позицій підприємства. В умовах цифрової трансформації, активного розвитку соціальних мереж, змін у поведінці споживачів і зростання значущості репутаційного капіталу ефективне планування стратегічних комунікацій стає необхідною умовою успішного просування бренду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми стратегічних комунікацій та їх планування першопочатково здійснювались на рівні держави та публічного управління, зокрема в роботах Л. Компанцевої, О. Заруби, С. Череватого, О. Акульшина, П. Аргенті, Р. Говелла, К. Бека, В. Дарлі [1–3]. Саме поняття «стратегічні комунікації» почали активно використовувати в урядових організаціях США на початку 2000-х років [2]. На сьогоднішній день стратегічні комунікації активно досліджуються і на рівні бізнес-організацій, зокрема в роботах таких науковців, як П. Аргенті, Р. Говелл, К. Бек, Ю. Екпук, Р. Міллер, Г. Томас та К. Стівенс [2; 4–6]. Науковці і практики розглядають питання планування стратегічних комунікацій, розробки комунікаційних стратегій і тактик на рівні організації. При цьому, не зважаючи на досить значну кількість існуючих досліджень, ця проблема є достатньо багатоаспектною та потребує подальшого розгляду з урахуванням національних, галузевих та інших особливостей компаній.

Мета статті. Стаття має на меті визначити основні етапи розробки плану стратегічних комунікацій, його структуру, ключові елементи та вплив на ефективність просування бренду та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний комунікаційний план є частиною загального стратегічного планування організації. Стратегічне планування – це систематичний процес, який використовує місію та пріоритети організації для розробки плану на основі консенсусу між зацікавленими сторонами. Стратегічне планування враховує поточний соціальний, політичний, регуляторний, культурний та організаційний клімат і розробляє стратегії для адаптації до змін у цьому середовищі. Завдяки цьому стратегічне планування допомагає вирішувати проблеми, щойно вони виникають.

Після завершення стратегічного планування розробляється стратегічний план комунікації, який допоможе реалізувати весь план або його частину. Стратегічний комунікаційний план передбачає використання комунікаційних стратегій для досягнення місії та основних функцій організації; використовує планування та дослідження для визначення пріоритетних аудиторій або сегментів аудиторії та розробки стратегій, тактик і повідомлень для зміни ставлення чи поведінки; допомагає менеджерам зі зв'язків з громадськістю та комунікації зосередити зусилля та ресурси на потрібних напрямках і отримати найбільшу віддачу від інвестицій; дозволяє організації проактивно використовувати можливості, а не просто реагувати на проблеми, що виникають у її зовнішньому та внутрішньому середовищі.

За словами П. Аргенті, Р. Хауелла і К. Бек «компанії, які продовжують використовувати тактичний, короткостроковий підхід до комунікації з ключовими клієнтами, будуть мати дедалі менше можливостей конкурувати. Вирішальним буде розвиток інтегрованого стратегічного підходу до комунікацій до успіху» [2].

Важливо відзначити, що створення дієвого плану стратегічних комунікацій корисне для кожної організації, підприємства чи бренду, які прагнуть досягти результатів за допомогою комунікацій, особливо позитивних відносин із зацікавленими сторонами. Стратегічний план комунікацій допомагає цьому процесу та гарантує, що важливі аспекти комунікаційної структури не будуть проігноровані. Однак структура стратегічних комунікацій має бути гнучкою, щоб адаптуватися до різних комунікаційних потреб, зберігаючи загальну мету.

Структура стратегічної комунікації містить широкий спектр ітераційних циклів, що охоплюють численні зв'язки з багатьма групами стейкхолдерів на кількох стратегічних рівнях (рис. 1).

Ці стратегічні елементи включають ринки, на які вони спрямовані, продукти та послуги, що пропонуються на цих ринках, базові дослідження та розробки, які підтримують ці продукти та послуги, операційний план надання цих продуктів та послуг, фінансові ресурси та інструменти, а також організаційна інфраструктура, культура та управління, необхідні для досягнення цієї оптимальної продуктивності.

Стратегічний комунікаційний план служить дорожньою картою для комунікаційних зусиль компанії. У ньому описано елементи та кроки, які ефективно доносять повідомлення до цільової аудиторії. Коли комунікації є стратегічними, це допомагає сформувати ключове повідомлення для найбільш ефективного комунікаційного впливу.

Стратегічні комунікаційні плани можуть мати багато різних розділів, залежно від потреб орга-

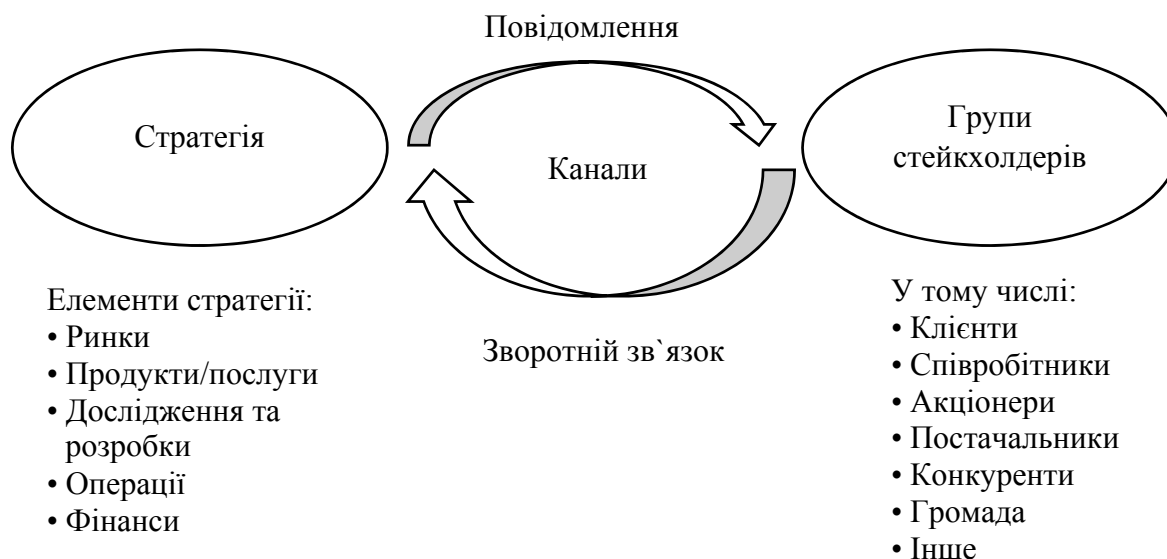


Рисунок 1 – Структура стратегічної комунікації

Джерело: [2, с. 85]

нізації. Нижче наведено найпоширеніші розділи [2; 4–6]:

1. Вступ. У вступі надають огляд організації, коротке обговорення її стратегічних планів, а також загальну місію та цілі організації. У вступі також має бути широко обговорено проблему, питання або мету, які мають бути розглянуті в плані стратегічної комунікації.

2. Аналіз та дослідження. У даному розділі слід коротко обговорити результати дослідження, проведеного щодо проблеми.

3. Ситуаційний аналіз. В цьому розділі розглядають зовнішні умови, які можуть створювати можливості чи виклики та потребують вирішення організації.

4. Аналіз цільової аудиторії. Аналіз аудиторії визначає ключові або пріоритетні аудиторії, а потім збирає демографічну та психографічну інформацію, інформаційні потреби та вподобання типу повідомлень, а також іншу інформацію про пріоритетні аудиторії.

5. Заява про мету. У цьому розділі вказують на прогнозовані досягнення плану стратегічної комунікації.

6. Визначення внутрішніх і зовнішніх партнерів і зацікавлених сторін. Зацікавлена сторона – це особа, група або організація, пов'язана з організацією. Внутрішні стейкхолдери – це окремі працівники або підрозділи, які виконують певні функції в організації. Якщо організація успішна чи неуспішна, внутрішні зацікавлені сторони безпосередньо відчують наслідки.

Зовнішні стейкхолдери – це люди та організації, на яких безпосередньо не впливає успіх чи невдача організації, але на них впливає те, що організація робить.

Служба зв'язків із громадськістю та ЗМІ організації є внутрішньою зацікавленою стороною. Клієнт, який користується послугами організації, є зовнішнім стейкхолдером. Партнери – це організації, які мають спільну мету з організацією та співпрацюють із нею, щоб краще обслуговувати населення. Пріоритетні аудиторії та пріоритетні сегменти аудиторії – це зовнішні зацікавлені сторони, які можна визначити як групи, які є цільовою аудиторією. Це групи, для яких розроблятимуться стратегії, тактики та повідомлення для зміни їх ставлення чи поведінки.

7. Керівна теорія комунікації. Теорія використовується для пояснення того, що сталося, і для прогнозування того, що станеться. Прийняття теорії дасть можливість передбачити, які стратегії та тактики будуть ефективними та як цільова аудиторія інтерпретуватиме повідомлення, які надсилаються. Хороша теорія допоможе прийняти рішення про те, чого можна очікувати та наскільки добре компанія досягне своїх цілей.

8. Цілі. В цьому контексті доцільно виділити два типи цілей:

глобальні цілі, які вказують на те, де компанія хоче бути в кінці процесу,

проміжні цілі, які є цілями або маркерами, яких буде досягнуто у процесі досягнення глобальних цілей. Досягнення проміжних цілей може показати, що компанія на шляху до досягнення глобальних цілей. Цілі включають міркування щодо аудиторії, необхідні зміни, обсяг необхідних змін і часові рамки, протягом яких відбуваються зміни. Цілі керуються теорією, і вони також мають відповідати концепції SMART — бути конкретними, вимірними, відповідними, реалістичними та обмеженими у часі. Також необхідно пам'ятати,

що організація створює стратегічний план комунікації, тому цілі мають стосуватися використання комунікації для впливу на ставлення чи зміну поведінки.

9. Стратегії і тактики. Стратегія відповідає на запитання «як» – як ми маємо досягти мети? Іншими словами, які підходи, запропоновані обраною теорією, ми будемо використовувати для досягнення кожної цілі. Стратегії ведуть до тактики, реальних завдань, які необхідно виконати для досягнення мети.

10. Повідомлення та стратегія обміну повідомленнями. Повідомлення та стратегія обміну повідомленнями зосереджуються на двох аспектах:

1) ключових моментах, які мають бути передані в усіх створених повідомленнях,

2) повідомленнях, які доносять ключові моменти до пріоритетних сегментів аудиторії.

11. Медіа планування. Повідомлення потрібно розміщувати в правильних засобах або медіа, щоб охопити цільові пріоритетні сегменти аудиторії. Канал комунікації має бути обґрунтовано аналізом аудиторії, оскільки це дослідження виявить індивідуальні переваги каналів пріоритетної аудиторії.

12. Вимірювання та оцінка. Необхідно мати способи виміряти вплив повідомлень. По-перше, базові дані збираються для вимірювання поточного ставлення та поведінки пріоритетної аудиторії. Дослідження повторюється протягом і після плану, щоб оцінити зміни у ставленні та поведінці. Вторинні показники можна використовувати, щоб визначити, чи відбулася зміна у ставленні чи поведінці. Наприклад, якщо необхідно збільшити відвідуваність певного магазину, зміни в кількості клієнтів можуть допомогти визначити, чи успішно відправлено повідомлення.

До розробки стратегічного комунікаційного плану залучають досить багато фахівців. Необхідно включити всіх, кого безпосередньо стосується питання чи проблема, починаючи із зовнішніх стейкхолдерів. Отримання їхнього внеску допоможе краще визначити проблему, визначити, кого ще може торкнутися проблема, а також створити та розмістити повідомлення для вирішення проблеми. Внутрішніми зацікавленими сторонами всередині організації будуть люди та відділи, які мають справу з проблемою і яким буде доручено розробляти повідомлення, стратегії та тактики для вирішення проблеми.

13. Таймінг. Створення стратегічного комунікаційного плану може зайняти тижні або місяці, залежно від таких питань, як глибина необхідного дослідження, складність проблеми та складність стратегії. Важливо, щоб процес не прискорювався у штучно створений термін. Припинення дослідження до його завершення або неспроможність

об'єднати всіх необхідних зацікавлених сторін ускладнить розробку узгодженого та ефективного стратегічного комунікаційного плану. Необхідно здійснити реалістичну оцінку часу, потрібного для виконання кожного завдання.

Якщо не витратити достатньо часу на проведення необхідного дослідження або не зробити правильні висновки з дослідження, це знищить стратегічний план комунікації ще до його написання. Кожен елемент стратегічного комунікаційного плану розвивається на основі аналізу ситуації, аудиторії та програми.

Неякісне ситуаційне дослідження дасть недостатнє розуміння масштабів проблеми, погане розуміння того, на кого проблема впливає, і погане розуміння того, куди розподілити ресурси. Необхідно поставити питання, чи ситуаційне дослідження допоможе компанії зрозуміти масштаб проблеми, її наслідки, осіб, яких вона торкнулася, корінь проблеми та середовище, в якому вона існує.

Неякісний аналіз аудиторії дасть недостатню інформацію про потреби в знаннях пріоритетних сегментів аудиторії, пріоритетні канали комунікації та оптимальний стиль повідомлення. Тут необхідно дати відповідь на питання, чи допомагає аналіз аудиторії визначити та зрозуміти пріоритетні сегменти аудиторії, поведінку та риси цих сегментів, їх звички та занепокоєння.

Неякісний аналіз програми не дозволить визначити сильні та слабкі сторони організації, обмеження програми, а також її можливості та загрози. Слід дати відповідь на питання, чи дає аналіз програми конкретні приклади сильних і слабких сторін організації, сили, що сприяють змінам, і опір програмі, або обмеження в організації.

Неправильне визначення пріоритетних сегментів аудиторії призведе до постановки помилкових цілей, розробки неефективних стратегій та тактик. Без ретельного розгляду пріоритетних сегментів аудиторії (пріоритетних каналів та уподобань щодо повідомлень, а також їхніх потреб і занепокоєнь) стратегічний комунікаційний план буде неефективним. Щоб уникнути цієї пастки, необхідно врахувати наступне.

Необхідно використовувати ситуаційні дані, щоб визначити, які групи найбільше постраждали від наявної проблеми. Визначити групи, які є найбільш вразливими, щоб отримати найбільший ефект.

Потрібно переконатися, що аналіз аудиторії виконано ретельно. Якщо недостатньо інформації про пріоритетні сегменти аудиторії, неможливо буде створити ефективні стратегії.

Слід зрозуміти потреби в знаннях пріоритетних сегментів аудиторії, визначити, де є прогалини в знаннях у сегментах, які компанія намагається охопити.

Визначити впливових осіб на пріоритетні сегменти аудиторії та зрозуміти, хто може допомогти змінити ставлення та поведінку цільової аудиторії.

Стратегічні комунікаційні плани повинні мати чітку мету. Однак ця заява про мету повинна відповідати стандарту SMART, піддаючись вимірюванню. Ключові терміни повинні бути операціоналізовані. Умови формулювання мети мають бути вимірними, щоб отримати базові дані – у що люди вже вірять або як вони поведуться. Без цих базових даних неможливо виміряти кількість змін і визначити ефект програми.

Як і формулювання мети, завдання мають відповідати стандарту SMART, бути чіткими, пов'язаними із формулюванням мети та охоплювати лише один результат. Якщо мета надто складна, розпливчата або невимірна, розробка стратегії та тактики буде неможливою.

Недостатньо ввести в дію формулювання мети та завдань; дослідження залежить від створення ефективних опитувань та інструментів, які були апробовані та статистично перевірені для збору даних. Ці інструменти мають бути зосереджені на дослідженні, формулюванні мети та завданнях. Слід дати відповідь на питання, кого потрібно опитувати, як часто, які статистичні показники слід використовувати та як інтерпретувати ці дані.

Як зазначалося вище, інформацію про базове ставлення та поведінку необхідно зібрати до впровадження плану. Ці дані використовуватимуться, щоб побачити, скільки змін відбудеться в результаті виконання плану. Необхідно збирати також дані щодо проміжних цілей протягом реалізації плану. Розробка проміжних цілей дасть можливість вивчати тенденції та переглядати стратегії та тактики. Наприкінці впровадження плану необхідно зібрати дані про цілі, щоб переконатися, що план був ефективним. Якщо план неефективний, ці дані забезпечать інформацією про те, які зміни потрібні. Якщо план дієвий, може бути корисним

провести повторне опитування або перевірити дані через кілька місяців після завершення реалізації плану, щоб побачити, чи зберігся результат.

Вимірювання даних або результатів лише в одній точці не дасть доказів зміни поведінки чи ставлення. Дані необхідно збирати та контролювати протягом усього виконання програми.

Контролювати виконання плану має одна особа або підрозділ. Вони повинні мати повноваження вносити зміни до впровадження на основі отриманих даних. Відсутність відповідальних осіб призведе до того, що реалізація плану може бути невдалою і зрештою зазнати краху. З іншого боку надання надто великій кількості людей повноважень над поточною реалізацією також може задушити план, створивши або інерцію (нездатність змінитися), або конфліктні лінії відповідальності та власності.

Висновки. Проаналізувавши наукові підходи та практичні аспекти розробки стратегічних комунікацій, можна зробити висновок, що стратегічне планування має базуватися на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, чіткому визначенні цілей, аудиторії, комунікаційних стратегій і тактик. Важливим аспектом є використання SMART-методології для постановки цілей, що забезпечує їхню вимірюваність та досяжність. Гнучкість стратегічного плану комунікацій є критично важливою, оскільки сучасний динамічний ринок вимагає швидкої адаптації до змін у споживчих перевагах, технологічному середовищі та регуляторних умовах. Використання ситуаційного аналізу, дослідження аудиторії та вибір ефективних комунікаційних каналів сприяє створенню дієвого комунікаційного процесу.

Таким чином, успішне планування стратегічних комунікацій дозволяє підприємствам не лише досягати поставлених цілей, а й проактивно реагувати на виклики ринку, забезпечуючи довгострокову ефективність та стабільний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
2. Argenti P. A., Howell R. A., Beck K. A. The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*. 2005. № 46(3). P. 83–89.
3. Darley W. M. The Missing Component of U.S. Strategic Communications. *Joint Force Quarterly*. 2007. № 47. P. 109.
4. Ekpuk U. How to Develop a Strategic Communications Plan. URL: <https://www.solaabuluassociates.com/communications-plan-4779-2/> (дата звернення: 11.03.2025).
5. Miller R. Internal Communications Tactics vs Strategy: What's the difference? URL: <https://www.allthingsic.com/whats-the-difference-between-tactics-and-strategy/> (дата звернення: 10.03.2025).
6. Thomas, G. F., & Stephens, K. J.. An introduction to strategic communication. *International Journal of Business Communication*. 2015. № 52. P. 3–11.

References:

1. Kompantseva, L., Zaruba, O., Cherevatyita, S. & Akulshyn, O. (2022). Stratehichni komunikatsii dlia bezpekovykh i derzhavnykh instyuttsii [Strategic communications for security and state institutions]. O. Davlikanova, L. Kompantseva (Ed.). Kyiv: TOV "VISTKA". (in Ukrainian)

2. Argenti P. A., Howell R. A., & Beck K. A. (2005) The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, vol. 46(3), pp. 83–89.
3. Darley W. M. (2007) The Missing Component of U.S. Strategic Communications. *Joint Force Quarterly*, vol. 47, p. 109.
4. Екрук У. How to Develop a Strategic Communications Plan. Retrieved from: <https://www.solaabuluassociates.com/communications-plan-4779-2/> (accessed 11 March 2025).
5. Miller R. Internal Communications Tactics vs Strategy: What's the difference? Retrieved from: <https://www.allthingsic.com/whats-the-difference-between-tactics-and-strategy/> (accessed 10 March 2025).
6. Thomas, G. F., & Stephens, K. J. (2015). An introduction to strategic communication. *International Journal of Business Communication*, vol. 52, pp. 3–11.

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025