

Особливості комунікаційної політики Світової організації торгівлі

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена комплексному дослідженню специфіки комунікаційного процесу міжнародних організацій, зокрема Світової організації торгівлі, в умовах підвищення турбулентності глобальної геополітичної ситуації. У роботі розкрито сутність комунікаційного міксу, політики та стратегії комунікацій. На основі проведеного порівняльного аналізу обґрунтовано ключові складові цих понять, а саме засоби комунікацій, короткострокові та довгострокові цілі, системність комунікаційного процесу, установки, критерії та орієнтири. Визначено елементи комунікаційної політики фірми/організації та логіку її формування. В роботі виокремлено ключові елементи комунікаційного міксу фірм за видами, а також розкрито складові комунікаційного міксу міжнародних організацій та надана їх характеристика. Дослідницька увага акцентувалась на проведенні порівняння ключових елементів комунікаційної політики фірм і міжнародних організацій та визначенні особливостей, притаманних саме організаціям. Сукупність ідентифікованих особливостей поділено на клієнтські, інструментальні та управлінські з метою підвищення рівня обґрунтованості комунікаційної політики. Визначено внутрішні та зовнішні чинники формування комунікаційної політики СОТ, зокрема особливості сучасного етапу функціонування світової економіки та глобальної торгової системи (паралельні процеси глобалізації та регіоналізації, цифровізація, асиметричність економічного розвитку та посилення розриву у темпах розвитку країн, застосування нових цифрових технологій, які суттєво впливають на комунікаційний процес), основні стейкхолдери, громадська думка про організацію, ресурси для проведення комунікаційної активності, цілі та принципи діяльності. Охарактеризовано елементи комунікаційної політики СОТ, у тому числі зовнішні та внутрішні інструменти комунікацій організації (дипломатія, цифрові інструменти, офіційні документи, щорічні та спеціальні публікації, випуск навчального контенту, зв'язки з громадськістю, проведення заходів тощо). За результатом їх аналізу виокремлено специфічні риси, притаманні комунікації цієї міжнародної організації, та запропоновано їх розподіл на такі, що визначаються цільовими аудиторіями, пріоритетними інструментами та ключовими особливостями. В роботі здійснено критичний огляд комунікаційної політики СОТ, виявлено нагальні проблеми та обґрунтовано чотири пріоритети збільшення ефективності використання наявного потенціалу комунікаційної політики СОТ:

¹ Циганкова Тетяна Михайлівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. Сфера наукових інтересів: міжнародний маркетинг, управління міжнародною маркетинговою діяльністю, торговельна політика та комерційна дипломатія, цифровізація міжнародної торговельно-маркетингової діяльності. Електронна адреса: tmsygangkova@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6177-2555>.

² Савіна Євгенія Володимирівна – аспірантка кафедри міжнародної торгівлі та маркетингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Сфера наукових інтересів: міжнародний маркетинг, міжнародні маркетингові комунікації. Електронна адреса: savina_yevheniia@kneu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8304-9346/>



цифровізація, прозорість, реактивність та креативність. По кожному з них запропоновано доцільні заходи з їх реалізації. Отримані результати можуть становити основу для вдосконалення комунікаційної політики не лише СОТ, а й інших міждержавних і недержавних міжнародних організацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: комунікації, комунікаційна політика, міжкультурна комунікація, міжнародний маркетинг, Світова організація торгівлі, чинники глобального торгового середовища, канали комунікацій.

Вступ

Світова організація торгівлі, виконуючи важливі функції лібералізації та спрощення міжнародної торгівлі, відзначається організаційною складністю та розгалуженістю, великою кількістю стейкхолдерів, амбітністю цілей, а також рядом викликів, серед яких все більш помітною останнім часом стає критика діяльності СОТ, що і обґрунтовує необхідність проведення систематичної та інтегрованої комунікаційної діяльності. З огляду на зосередженість попередніх теоретичних та емпіричних досліджень на комунікаціях фірм, доцільним є аналіз комунікаційної політики СОТ для визначення ключових характеристик комунікацій, притаманних саме міжнародним організаціям, та пошуку шляхів підвищення результативності комунікаційної політики Світової організації торгівлі.

Проблеми розвитку маркетингових комунікацій у класичному та міжнародному маркетингу і в контексті ролі в цьому процесі міжнародних економічних організацій глобального типу, насамперед, Світової організації торгівлі, в умовах глобального економічного середовища, зокрема, досліджувалась такими зарубіжними та вітчизняними дослідниками, як Барнет Дж., Беккерс Е., Драбек З., Картаджайя Х., Котлер Ф., Крюгер Е., Кумпаруліс Д., Купман Р., Лоу П., Мавроїдіс П., Моріарті С., П'єрмартіні Р., Савельєв Є., Сетіаван А., Старостіна А., Столл П., Хенкок Дж., Хукман Б., Шоркопф Ф., Шульц Д., Бураковський І., Гордєєва Т., Каніщенко О., Кизим М., Матюшенко І., Мельник Т., Москалик Р., Осика С., Солодковська Ю., Тананайко Т., Яценко О. та багатьма іншими.

Незважаючи на наявність значного наукового доробку з питань комунікаційної політики та діяльності СОТ, тема комунікацій зазвичай досліджується крізь призму корпоративного управління, залишаючи міжнародні організації поза фокусом вивчення. Комунікації міжнародних організацій практично не розглядаються в контексті маркетингових комунікацій, як засоби підтримки бренду, інструменти покращення репутації тощо. Таким чином, питання особливостей комунікаційної політики міжнародних організацій потребує подальшого дослідження, що і визначає його мету.

Метою статті є маркетингова оцінка комунікаційної політики Світової організації торгівлі, виокремлення усталених особливостей, які відрізняють її від комунікаційної політики міжнародних компаній та обґрунтування напрямів її вдосконалення з огляду на специфіку діяльності міжнародних

організацій. Для досягнення зазначеної мети були визначені такі завдання: узагальнення теоретичних засад комунікаційних міксу, політики та стратегії; ідентифікація спільних та відмінних характеристик комунікаційної політики фірм та міжнародних організацій; виявлення компонентної структури комунікаційного міксу міжнародних організацій; визначення чинників створення комунікаційної політики Світової організації торгівлі; характеристика цілей та інструментів комунікаційної політики СОТ; обґрунтування напрямів для збільшення відповідності комунікаційної політики СОТ її статутним цілям та потребам країн-членів організації.

Використана для дослідження методика полягала у систематизації теоретичних положень про комунікаційну політику, визначенні її елементів та емпіричному дослідженні методів та інструментів комунікаційної політики СОТ. У процесі дослідження були використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Для дослідження теоретичних характеристик комунікаційної політики був застосований метод логічного аналізу, для дослідження та структуризації комунікаційної політики СОТ – методи спостереження, аналізу та синтезу, для оцінки чинників глобального торгового середовища та питання сприйняття СОТ – метод експертних оцінок. Методи порівняння та індукції були використані для виокремлення специфічних особливостей комунікаційної політики міжнародних організацій.

Інформаційною базою дослідження стали: вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, доповіді, збірники наукових праць, тематичні дослідження тощо) щодо маркетингових аспектів міжнародного комунікаційного процесу в контексті діяльності міжнародних організацій, зокрема Світової організації торгівлі; офіційні статистичні ресурси та публікації СОТ в мережі Інтернет.

Комунікаційні мікс, політика та стратегія

Комунікація є надзвичайно важливим аспектом функціонування будь-якої організації, оскільки виконує як функції зв'язку з навколишнім середовищем і його суб'єктами, так і функції координації діяльності зсередини. Вдала комунікаційна політика зазвичай створюється креативно, обґрунтовано та узгоджено, у відповідності до існуючих та потенційних впливів на комунікаційний процес, а також з адекватною імплементацією успішного досвіду інших організацій^{3, 4, 5}.

Серед значної кількості визначень комунікаційної політики найбільш влучним, на наш погляд, є таке – «контроль внутрішньої та зовнішньої

³ Schultz D. *Integrated Marketing Communications: Putting It Together & Making It Work*

⁴ Burnett J., Moriarty S. E., Grant S. *Introduction to Integrated Marketing Communications*. Pearson Education Canada, 2000

⁵ Вахович І., Вахович В. «Теоретичні підходи до формування комунікативної політики підприємства». Економічний форум, 2017. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_34

комунікації організації з метою забезпечення оптимальної функціональності організації, включаючи розробку та продаж продуктів»⁶. При цьому важливо, що саме це визначення не обмежує комунікаційну політику виключно зовнішніми комунікаціями та тільки фірмами. Враховуючи, що значна кількість вітчизняних дослідників схильна до ототожнення за визначенням комунікаційної політики та комунікаційного міксу (він же комплекс просування), а також комунікаційної політики та комунікаційної стратегії, виникає потреба конкретизації існуючої різниці між трьома поняттями: комунікаційні мікс, політика, стратегія.

Поняття комунікаційного міксу використовується переважно тотожно з термінами «комунікаційний комплекс», «комплекс просування», «мікс просування» тощо. Відповідно до Ф. Котлера комунікаційний мікс визначається як «сукупність різноманітних методів і інструментів, що дозволяє більш успішно вивести товар на ринок, стимулювати продаж і створити лояльних компанії покупців»⁷. Згідно з визначенням Дж. Бернет і С. Моріарті маркетинговий комунікаційний мікс – це «заходи чи засоби, які використовуються для досягнення цілей маркетингової комунікації»⁸. А комунікаційна стратегія може бути визначена як «підхід до комунікації в організаціях, зосереджений на ключових аудиторіях та відповідних каналах для їх охоплення, і вимірний з позиції досягнення цілей організації»⁹.

Таким чином, доцільно відрізнити поняття комунікаційного міксу, політики та стратегії за такими критеріями як залученість засобів комунікації, короткострокові та довгострокові цілі, системність явища та наявність конкретних установок, критеріїв і орієнтирів організації (табл. 1).

Таблиця 1

КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМУНІКАЦІЙНИХ МІКСУ, ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ

Термін	Засоби комунікації	Короткострокові цілі	Системність	Установки, критерії, орієнтири	Довгострокові цілі
Комунікаційний мікс					
Комунікаційна політика					
Комунікаційна стратегія					

Джерело: складено авторами на основі¹⁸⁻²⁰

⁶ Bergenholtz H., Johnsen M. 2006. «Language Policy and Communication Policy – Same Same But Different?». *HERMES – Journal of Language and Communication in Business* 19 (37):95-114. <https://doi.org/10.7146/hjlc.v19i37.25872>.

⁷ Kotler P. *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, 1980

⁸ Burnett J., Moriarty S. E., Grant S. *Introduction to Integrated Marketing Communications*. Pearson Education Canada, 2000

⁹ Argenti P. «Communication Strategy» In *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*, edited by , 138-40. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2016. <https://doi.org/10.4135/9781483376493.n60>.

Отже, комунікаційні мікс, політика та стратегія ґрунтуються на засобах та короткострокових цілях комунікації, у комунікаційних політиці та стратегії враховуються також системність, установки, критерії та орієнтири комунікацій, а комунікаційна стратегія, крім всього вищезазначеного, орієнтована на довгострокові цілі суб'єкта управління.

Маркетингові комунікації традиційно розглядаються як інструмент фірм, який має на меті створення попиту на продукцію або послуги та стимулювання збуту¹⁰. Проте, з розвитком концепції маркетингу відносин, яка передбачає застосування маркетингу для побудови довіри та підтримки довготривалих відносин суб'єкта з його стейкхолдерами, вони перестали бути інструментом, який застосовується виключно фірмами, та отримали хороші перспективи подальшого застосування і розвитку суб'єктами, діяльність яких не має комерційного спрямування¹¹.

Для того, щоб визначити сутнісні особливості комунікаційної політики міжнародних організацій (у порівнянні з більш широко досліджуваною комунікаційною політикою фірм) охарактеризуємо ключові елементи, які впливають на логіку та процес створення комунікаційної політики: цілі, завдання, чинники створення та інструменти (рис. 1).

Вітчизняними дослідниками виокремлюється чотири основних цілі комунікаційної політики фірми: «створення обізнаності контактних аудиторій; підкріплення прийнятих маркетингових рішень; забезпечення позитивного ставлення до товарів підприємства та його самого; досягнення порозуміння з контактними аудиторіями»¹².

Серед завдань актуальними при розгляді комунікаційної політики міжнародної організації вважаємо формування та реалізацію комунікаційної стратегії, створення позитивного іміджу організації¹³.

Комунікаційна політика створюється під дією зовнішніх чинників, які залежать від середовища діяльності комунікаційного суб'єкта, та внутрішніх чинників, що утворюються в межах функціонування комунікаційного суб'єкта. Відповідно до класифікації, запропонованої групою вітчизняних вчених, на комунікації впливають такі зовнішні чинники, як стан макросередовища, ринкова ситуація, стан громадської думки, безпосередні конкуренти та поведінка споживачів, тоді як серед внутрішніх чинників виокремлюються комунікаційний напрямок діяльності фірми, параметри її

¹⁰ Каніщенко О. «Розвиток міжнародних маркетингових комунікацій в умовах глобалізації товарних ринків». *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*, 2021

¹¹ Mato-Santiso V., Rey-García M., and Sanzo-Pérez M. J. «Managing Multi-Stakeholder Relationships in Nonprofit Organizations through Multiple Channels: A Systematic Review and Research Agenda for Enhancing Stakeholder Relationship Marketing». *Public Relations Review*, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102074>

¹² Слюсарева Л., Костіна О. «Удосконалення комунікаційної політики підприємства». *Економіка та суспільство*, 2018. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19377>

¹³ Вахович І., Вахович В. «Теоретичні підходи до формування комунікативної політики підприємства». *Економічний форум*, 2017. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_34

стратегічних альтернатив, навички та ресурси, сильні та слабкі сторони у використанні можливостей у сфері комунікацій¹⁴.

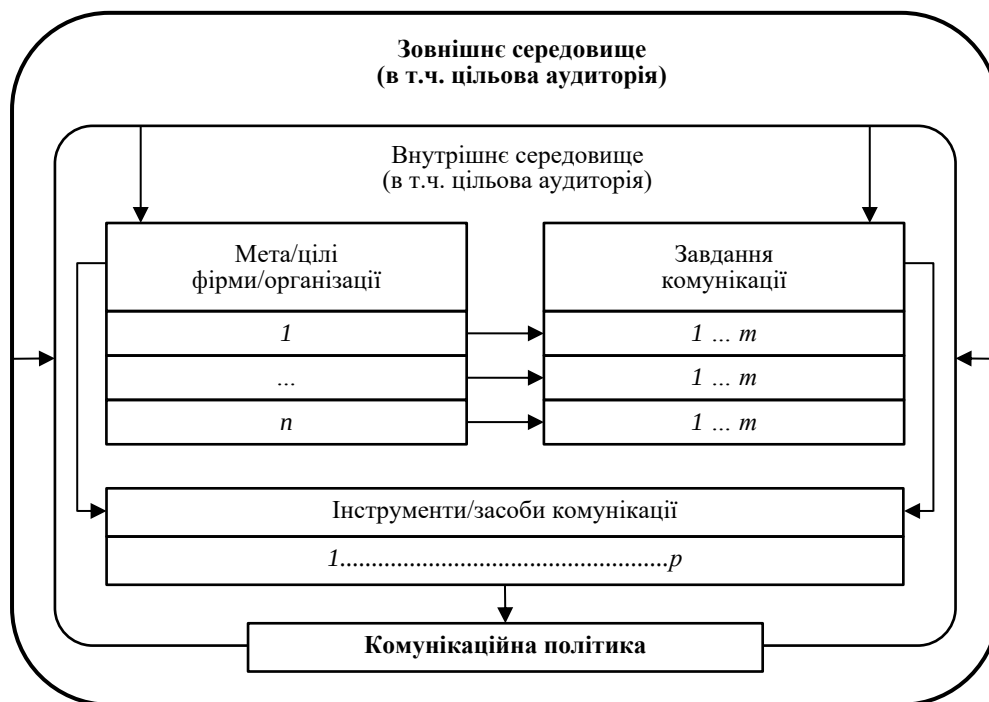


Рис. 1. Логіка формування комунікаційної політики фірми/організації

Джерело: розроблено авторами

Для подальшого дослідження фактичного застосування комунікаційної політики міжнародних організацій визначимо, які елементи комплексу просування фірм окреслюються у сучасній парадигмі міжнародного маркетингу (таблиця 2).

Для міжнародних організацій комунікаційний мікс виглядає дещо видозміненим порівняно з тим, який охарактеризований у таблиці вище, оскільки до нього долучається такий інструмент, як дипломатія, не характерний для більшості фірм. Водночас для організацій не є актуальними такі включені в таблицю інструменти як реклама та все, що пов'язано зі збутом (стимулювання збуту, виставки та ярмарки в контексті представлення продукції, розміщення продукту в медіа та житті, експортний

¹⁴ Мироненко Є., Фоміченко І., Баркова С., Алаєва М. «Особливості розвитку комунікаційного середовища промислового підприємства в сучасних умовах господарювання». *Економічний вісник Донбасу*, 2021. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-144-150](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-144-150)

консалтинг та пряма оферта тощо). Крім того, враховуючи загальну специфіку та іміджеві потреби міжнародних організацій, в їх комунікаціях рідко використовуються нестандартні інструменти, такі як створення ажіотажу, засоби партизанського маркетингу тощо.

Таблиця 2

ЕЛЕМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МІКСУ ФІРМ

Вид комунікаційного міксу	Засоби комунікації
Збутовий (історично перший)	– прямий маркетинг; – експортний консалтинг; – пряма оферта; – організація тендерів.
Класичний (американський promotional mix за концепцією 4P)	– реклама; – зв'язки з громадськістю (PR); – прямий маркетинг; – стимулювання збуту.
Синтетичний (поєднання декількох елементів класичного міксу в одному інструменті)	– виставки та ярмарки; – брендинг; – спонсорство та інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу.
Новітній (інформаційні технології, цифровізація, штучний інтелект)	– створення трендів (trend-setting); – передача з вуст в уста (word-of-mouth); – маркетинг подій (event marketing); – створення ажіотажу (buzz marketing, у т.ч. провокаційний маркетинг, флешмоб тощо); – розміщення продукту в медіа (product placement); – розміщення продукту у житті лідерів думок та впливових людей (life-placement); – присутність у цифровому просторі.

Джерело: складено авторами на основі ^{15, 16, 17}

Зазначене вище дає нам змогу окреслити комплекс комунікацій для міжнародної організації з інструментами, які застосовуються та/або мають потенціал для подальшого застосування, наступним чином: дипломатія, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, брендинг, спонсорство, передача з уст в уста, маркетинг подій, присутність у цифровому просторі та контент-маркетинг, інше (рис. 2).

¹⁵ Вахович, І., Вахович В. «Теоретичні підходи до формування комунікативної політики підприємства» *Економічний форум*, 2017. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_34

¹⁶ Слюсарева Л., Костіна О. «Удосконалення комунікаційної політики підприємства». *Економіка та суспільство*, 2018. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19377>

¹⁷ Каніщенко О. «Розвиток міжнародних маркетингових комунікацій в умовах глобалізації товарних ринків». *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2021-13-1-161-168>



Рис. 2. Базова компонентна структура комунікаційного міксу міжнародних організацій

Джерело: розроблено авторами

Доцільно підкреслити особливу важливість таких комунікаційних каналів для міжнародних організацій як ЗМІ та цифрові канали. Історично основним каналом комунікації міжнародних організацій була саме дипломатична діяльність. При цьому велика частина відомостей про організацію залишалась «за кадром» для громадськості та ряду зацікавлених осіб, які не були пов'язані за сферою діяльності з міністерствами закордонних справ своїх країн. Проте з поширенням комунікаційної активності у мережі Інтернет міжнародні організації почали ефективно використовувати цей канал для розповсюдження своїх інформаційних повідомлень, сприяючи при цьому підвищенню відкритості та прозорості своєї діяльності. Оприлюднення інформації про активність міжнародних комунікацій у ЗМІ підвищило вплив організації на те, що саме передається на широкий загал про її діяльність та яким саме чином буде формуватися громадська думка. Збільшенню контролю над публікаціями одночасно з масовістю поширення інформації сприяло також використання міжнародними організаціями цифрових інструментів, таких як власні офіційні сайти з

розділами, що мають відкритий доступ для світової громадськості та, відповідно, обмежений – для співробітників делегацій, міжнародних службовців та інших стейкхолдерів в країнах-членах організації. Часткове обмеження доступу мають також власні статистичні ресурси з усією інформацією, яку ці організації збирають протягом своєї основної діяльності.

Ще одним важливим елементом цифрових комунікацій міжнародних організацій є соціальні мережі, що пропонують ознайомлення з актуальними новинами, важливими рекомендаціями, інформацією про події та іншим корисним контентом, який організація вважає доцільним запропонувати своїм цільовим сегментам. Такий розвиток свідчить про те, що міжнародні організації все більше включаються у світовий комунікаційний процес і усвідомлюють важливість підтримки власного голосу у медіапросторі задля забезпечення можливості позитивного впливу на своє сприйняття та репутацію.

На основі виявлених вище характеристик доцільно провести порівняльний аналіз комунікаційної політики фірм та міжнародних організацій за елементами (табл. 3).

Таким чином, порівнюючи елементи комунікаційної політики фірм та міжнародних організацій, слід виокремити низку особливостей, які притаманні саме організаціям:

- стабільність мети міжнародної організації;
- обумовленість більшості завдань комунікації сутнісними положеннями установчих документів та/або адаптація до вимог середовища діяльності при незмінності мети;
- імперативність чинників, великий очікуваний горизонт їх дії;
- розгалуженість інструментів комунікаційного міксу з умовним поділом їх за призначеннями – для внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- пріоритетність цільового сегменту як сукупності представників країн-членів організації та її міжнародних службовців при важливості сегменту міжнародної публічної адвокаційної спільноти.

Таким чином, специфічною порівняно з фірмами є наявність у міжнародних організацій визначеної стабільної мети, заради досягнення якої вони створювались та продовжують функціонувати. Така мета фіксується документально і впливає як на комунікаційні повідомлення організації, так і на вибір інструментів для цього. При цьому основною комунікаційною метою є підтримка відносин зі стейкхолдерами, а також проведення кампаній з інформування про специфіку своєї діяльності та її результати.

Враховуючи те, що міжнародні організації залучають велике коло учасників з різних країн, на перший план виходить, зокрема, мета скоординувати співпрацю горизонтально (між учасниками) та вертикально (між учасником та управлінським апаратом організації).

Таблиця 3

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ФІРМ
ТА МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Елементи комунікаційної політики	Фірми	Міжнародні організації
Мета/цілі фірм, міжнародних організацій	Комерційні, ситуативні, обумовлені власними можливостями та чинниками ринкового середовища	Некомерційні, обумовлені положеннями Статуту організації
Завдання комунікаційної політики	Розлого конкретизують визначену фірмою мету за напрямками та пріоритетами	Частково обумовлені статутом організації, частково середовищними чинникам
Чинники формування політики	Стан мікро- та макросередовища, ринкова ситуація, стан громадської думки, безпосередні конкуренти, поведінка споживачів; комунікаційний напрямок діяльності фірми, параметри стратегічних альтернатив фірми, навички та ресурси, сильні та слабкі сторони використання можливостей у сфері комунікацій	Глобальні імперативи розвитку, публічна адвокація, поведінка ключових стейкхолдерів, комунікаційний пріоритет організації, параметри стратегічних альтернатив організації, задекларовані цілі/принципи/задачі організації та ступінь їх досягнення/дотримання, навички та ресурси, сильні та слабкі сторони комунікацій
Комунікаційні інструменти (мікс)	Реклама, персональні продажі, зв'язки з громадськістю, пропаганда, прямий маркетинг, стимулювання збуту, виставки та ярмарки, брендинг, спонсорство, маркетингові комунікації в місцях продажу, задання трендів, передача інформації з уст в уста, контентний маркетинг, маркетинг подій, розміщення продуктів у медіа, провокаційний маркетинг, флешмоб, дипломатія, організаційні (внутрішні) комунікації	Дипломатія, вузькоспеціалізовані публікації/звіти, офіційні документи та записки, організаційні (внутрішні) комунікації, прямий маркетинг, цифрові комунікації, зв'язки з громадськістю, контентний маркетинг, маркетинг подій, спонсорство, маркетингові комунікації в місцях розташування
Цільові аудиторії	Пріоритет – покупці, споживачі, клієнти; важливо: ключові стейкхолдери	Пріоритет – урядовці країн-членів організації, міжнародні службовці; важливо: міжнародна спільнота публічної адвокації

Джерело: розроблено авторами

Завдання комунікаційної політики міжнародної організації можна умовно поділити на дві групи: перша спрямована на підтримку реалізації

зафіксованих у Статуті завдань, а друга – на розв’язання проблем, що виникли у зовнішньому та/або внутрішньому середовищі організації. Особливості також має процес відбору чинників формування комунікаційної політики. Якщо фірми швидко і гнучко реагують на середовищні зміни, то організації реагують переважно на глобальні імперативи розвитку, довгострокові тренди, актуальні для всіх учасників організації зміни.

Певна консервативність, розміреність діяльності міжнародних організацій пояснює і спектр комунікаційних інструментів. Так, притаманними для організацій є дипломатія та публікація офіційних документів і звітів, проте зі зростанням розуміння ролі публічних комунікацій у створенні іміджу все більше застосовуються інструменти комерційного маркетингу: комунікація через сайти і соцмережі, зв’язки з громадськістю, контентний маркетинг, комунікації у місцях розташування, організація подій та освітніх проєктів тощо.

У сучасній парадигмі міжнародного маркетингу цільовою аудиторією комунікації є не лише споживачі, а й всі стейкхолдери. Це справедливо і для міжнародних інститутів, але з певним уточненням. Зокрема мова йде про об’єктивний поділ стейкхолдерів на продуцентів рішень (власне сама міжнародна організація) та споживачів результатів рішень міжнародної організації в країнах-членах (рис. 3).

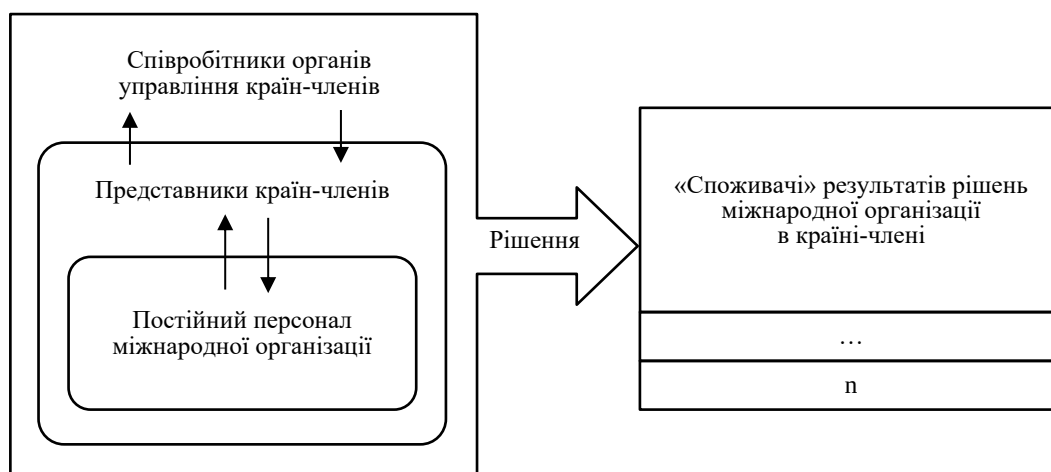


Рис. 3. Цільові аудиторії комунікаційного процесу міжнародної організації

Джерело: розроблено авторами

З рисунку видно, що першою цільовою аудиторією для комунікацій у міжнародних організаціях є сукупність фахівців, які задіяні у забезпеченні результативного функціонування всіх структурних підрозділів організації – міжнародні службовці, представники країн-членів – зазвичай постійних, співробітники відповідних органів управління країн-членів. Разом вони є розробниками/продуцентами продукції міжнародної організації – рішень, які приймають різні юридичні форми як то конвенції, договори, угоди, директиви, резолюції, постанови, рішення. Відповідно, другою цільовою аудиторією є «споживачі» результатів рішень в країнах-членах організації. Їх сукупність утворює міжнародну спільноту публічної адвокатури як окремих рішень (їх наслідків), так і діяльності організації в цілому.

Чинники формування комунікаційної політики СОТ

З часу заснування у 1995 р. Світової організації торгівлі сформувались усталені норми зовнішніх та внутрішніх чинників створення її комунікаційної політики. До зовнішніх належать різні аспекти стану та перспектив/сценаріїв розвитку середовища глобальної торгівлі, зокрема: деглобалізація та регіоналізація, асиметрії регулювання та структури світових ринків; трансформація підходів до маркетингових комунікацій: зростання значення новітніх цифрових технологій, підвищення уваги до сталого розвитку людства та проблем екології; поведінка стейкхолдерів організації; стан громадської думки тощо. До внутрішніх слід віднести такі: ключові цілі, задачі та принципи діяльності СОТ, позиції країн-членів щодо ухвалення рішень, діяльність при багатосторонніх переговорах, ресурси організації для здійснення комунікації тощо.

Відповідно до звіту COT World Trade Report (2023), через виникнення нових глобальних викликів, у тому числі спричинених або поглиблених глобалізаційними процесами (глобальна пандемія COVID-19, військові дії в Україні, на Близькому Сході, конфлікт Індії та Пакистану тощо), зростає напруга між учасниками світової торговельної системи, яка проявляється у стійкій загальній тенденції до зростання кількості виникаючих торговельних суперечок (рис. 4).

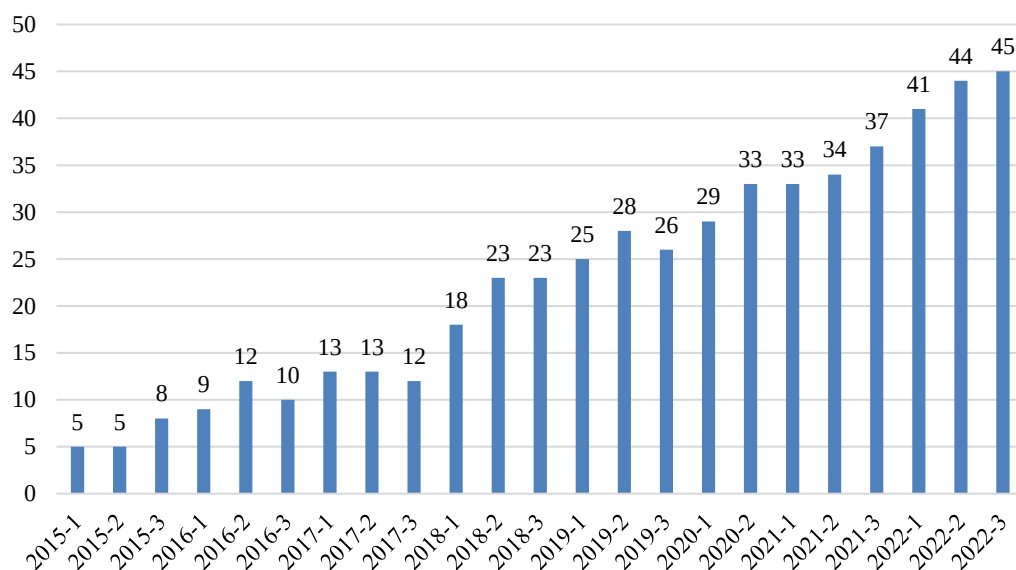


Рис. 4. Динаміка кількості торговельних суперечок у товарній торгівлі, порушених в Раді з торгівлі товарами у 2015–2022 рр.¹⁷

При цьому спостерігається тенденція до регіоналізації, яка проявляється у превалюванні торгівлі всередині торговельних блоків над торгівлею поза ними¹⁸.

Одним з найбільш гострих викликів є наявність суттєвих асиметрій, які створюють протиріччя та гальмують глобальний економічний розвиток. На макрорівні ці асиметрії призводять до поглиблення розриву в доходах між розвинутими країнами та країнами, що розвиваються. На мікрорівні це розрив у доходах великих фірм та малих і середніх підприємств (МСП). Крім цього, наслідком асиметрій на макро- і мікрорівнях є розрив у доходах окремих працівників та загальна диспропорція у рівнях життя людей. Щорічні звіти СOT (World Trade Report 2024), Світового банку та ООН сигналізують про те, що на сьогодні асиметрії поглиблюються через різні темпи економічного зростання країн, що розвиваються, та розвинених країн внаслідок економічного спаду, викликаного пандемією COVID-19, а також активними військовими конфліктами^{19, 20, 21}.

¹⁸ World Trade Report 2023. Re-Globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf

¹⁹ World Trade Report 2024. Trade and inclusiveness – How to make trade work for all https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr24_e/wtr24_e.pdf

²⁰ World Development Report 2024: The Middle-Income Trap. Washington, DC, 2024. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2078-6>

²¹ The Sustainable Development Goals Report 2024. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/>

Цифровізація маркетингу є ледь не ключовим чинником формування комунікаційної політики СОТ. За даними Міжнародної спілки електро-розв'язку, кількість споживачів Інтернету неухильно зростала протягом останніх десяти років (рис. 5).

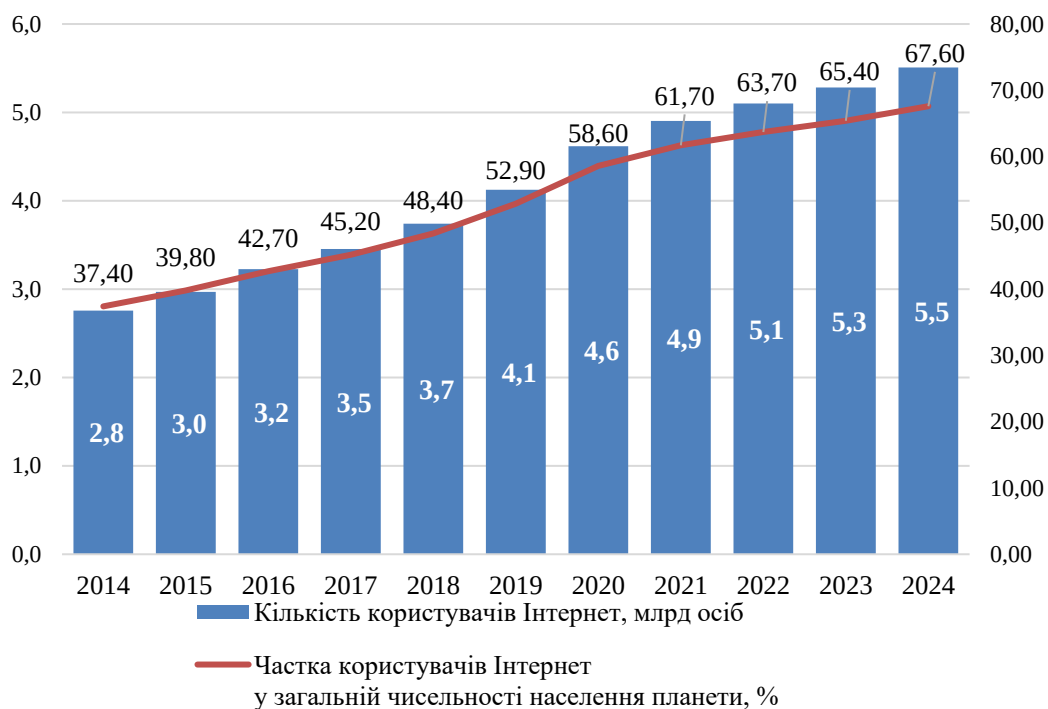


Рис. 5. Кількість користувачів мережі Інтернет у світі (2014–2024 рр).²²

Для глобальних комунікацій це означає зміну технічної складової та перехід до застосування нових технологічних носіїв комунікаційних повідомлень, що безпрецедентно розширило аудиторію читачів та слухачів. Маркетингові комунікації вдосконалюються внаслідок швидкого поширення застосування таких технологій, як MarTech (технології автоматизації маркетингової діяльності): штучний інтелект, інтернет речей, Big Data, блокчейн та зв'язок 5G. Саме вони допомагають як безпосередньо під час комунікаційного процесу, так і у підготовчій діяльності – створення змісту та оформлення комунікаційного повідомлення, перевірка каналів доступу

²² International Telecommunication Union. «Individuals Using the Internet». International Telecommunication Union. Accessed May 26, 2025. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

до цільової аудиторії, заснування та підтримка бази даних контактів тощо^{23, 24}.

Ще одним чинником є посилення курсу на сталий розвиток та глобальну екологізацію світової економіки. У 2015 році ООН затвердила 17 Цілей сталого розвитку, покликані сприяти захисту довкілля і зменшенню соціальних асиметрій, які мали бути досягнутими до 2030 року. Відповідно до даних організації, внаслідок названих вище глобальних проблем прогрес у досягненні цих цілей суттєво уповільнився, однак спрямування зусиль суб'єктів світової економіки на забезпечення сталого розвитку залишається актуальною проблемою²⁵. Проблема екологізації торгівлі, яка значно актуалізувалась у 2022 році, привела до певного зростання товарообігу екологічних продуктів. Як наслідок, відбувається збільшення частки комунікацій, спрямованих на заохочення до купівлі екологічних товарів. Крім цього, збільшення зеленої торгівлі віддзеркалює зростання у світовому суспільстві попиту на «зелені» товари, що виводить зелений маркетинг і комунікації з позиції «nice-to-have» на статус «must-have» у міжнародній торгівлі²⁶.

Стейкхолдери, або зацікавлені сторони, відіграють ключову роль у створенні комунікаційної політики СОТ, оскільки є ядром цільової аудиторії комунікаційної діяльності²⁷. Цільовою аудиторією комунікацій СОТ є її учасники у формі їх урядів та представників, а також спостерігачі за діяльністю СОТ – інші країни та міжнародні організації. Крім них, СОТ виокремлює такі види стейкхолдерів як фірми країн-учасниць, що здійснюють зовнішньоторговельну діяльність; медіа та журналісти; неурядові організації; актуальні та потенційні співробітники органів СОТ – у тому числі студенти та молоді спеціалісти^{28, 29}. Ми вважаємо доцільним додати до цього переліку громадськість – власне споживачів товарів, послуг та прав на об'єкти інтелектуальної власності, а також утворені ними неурядові структури (організації, об'єднання, ліги, асоціації, палати тощо).

Стан громадської думки та сприйняття діяльності організації є важливим зовнішнім фактором впливу на комунікаційну політику СОТ. Сучасне сприйняття діяльності СОТ не є однозначно позитивним. Частина дослідників, наприклад Д. Кумпаруліс у статті «International Trade: How the Global Economy Was Lost?», звинувачують СОТ у загальній неефективності концепту існування організації, стверджуючи, що лібералізація

²³ Kotler P., Kartajaya H., and Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, 2021

²⁴ Циганкова Т., Гордєєва Т. *Міжнародна економічна політика*, 2023. <https://doi.org/10.33111/iep.2023.38.03>

²⁵ *The Sustainable Development Goals Report 2024*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/>

²⁶ Kotler P., Kartajaya H., and Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, 2021

²⁷ Kotler P. *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, 1980

²⁸ WTO and you. World Trade Organization. Accessed May 26, 2025. https://www.wto.org/english/forums_e/forums_e.htm

²⁹ Nelson M., Hoekman B, Mavroidis P., Nelson D., and Wolfe R. «Stakeholder Preferences and Priorities for the Next WTO Director General». *Global Policy: Special Issue: Trade Conflicts, Multilateral Cooperation and WTO Reform*, 2021. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12926>

торгівлі не показала обіцяних результатів у вигляді збільшення загального добробуту та не є шляхом для його встановлення³⁰. Е. У. Петерсманн вважає, що існує екзистенційна загроза для правової системи та системи врегулювання спорів, яка виникла внаслідок невдач Дохійського раунду переговорів СОТ, протекціоністського торговельного меркантилізму адміністрації президента США Трампа ще з часів його першого президентства (2017–2021), невідповідностей цілям організації авторитарного державного капіталізму Китаю, торговельного суперництва між Китаєм та США, зростання кількості авторитарних «популістських режимів», що підривають конституційні демократії та багатосторонність, засновану на правилах³¹.

Решта прихильників позиції про кризу СОТ стверджують, що сенс її існування не є беззмисовним та погоджуються з ідеєю лібералізації світової торгівлі, проте вказують на неефективність функціонування сучасної СОТ, вимагаючи проведення реформування діяльності організації – наприклад, підвищення прозорості, що вимагатиме відповідного переналаштування комунікаційної політики^{32, 33}. Прихильники функціонування СОТ вважають, що незважаючи на наявні проблеми, організація не має на сьогодні більш дієвих альтернатив та в цілому демонструє позитивні результати діяльності³⁴. І з цією точкою зору не можна не погодитись.

Внутрішніми чинниками створення комунікаційної політики СОТ є цілі та принципи діяльності, а також ресурси організації, які визначають масштаби діяльності організації та її комунікаційну модель.

Відповідно до Маракеської угоди, цілями СОТ є «підвищення рівня життя, забезпечення повної зайнятості, значного та постійно зростаючого обсягу реального доходу і платоспроможного попиту, а також розширення виробництва та торгівлі товарами та послуг, водночас дозволяючи оптимальне використання світових ресурсів відповідно до мети сталого розвитку ... гарантування того, щоб країни, що розвиваються, і особливо найменш розвинені серед них, забезпечували собі частку у зростанні міжнародної торгівлі відповідно до потреб їхнього економічного розвитку»³⁵. Зазначені цілі визначають діяльність СОТ та, як наслідок, спонукають здійснювати комунікаційну політику для безперервного інформування стейкхолдерів про дії щодо їх досягнення та отримані або очікувані результати.

³⁰ Koumparoulis D. «International Trade: How the Global Economy Was Lost?». *Transnational Corporations Review*, 2012. <https://doi.org/10.1080/19186444.2012.11658323>

³¹ Petersmann, E. U. «How Should WTO Members React to Their WTO Crises?». *World Trade Review*, 2019. <https://doi.org/10.1017/S1474745619000144>

³² Drabek Z. «Is the WTO Terminally Ill? Threats to the International Trading System». *Asia and the Global Economy*, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.aglobe.2024.100078>

³³ Low P. «The WTO in Crisis: Closing the Gap Between Conversation and Action or Shutting Down the Conversation?». *World Trade Review*, 2022. <https://doi.org/10.1017/S1474745622000064>

³⁴ Koopman R., Hancock J., Piermartini R., Bekkers E. «The Value of the WTO». *Journal of Policy Modeling*, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2020.03.008>

³⁵ Marrakesh Agreement. Accessed May 26, 2025. <https://treaties.un.org/pages/showDetails.aspx?objid=08000002800ade6c>

Що стосується принципів СОТ, для комунікації найважливішими є: прозорість і передбачуваність через обов'язковість дотримання досягнутих домовленостей – оскільки формує широкий спектр тем, які комунікує організація; сприяння чесній конкуренції – оскільки передбачає, що СОТ повинна забезпечити рівний доступ стейкхолдерів до всієї необхідної інформації про свою діяльність; сприяння розвитку та економічному зростанню – оскільки визначає однією з цілей її комунікаційної політики навчання та допомогу стейкхолдерам в опануванні знань, що стосуються широкого спектру питань регулювання міжнародної торгівлі.

Функціями, які визначають діяльність СОТ є «забезпечення торговельних переговорів; моніторинг виконання угод і домовленостей пакета документів Уругвайського раунду; врегулювання торговельних суперечок за допомогою створення спеціального механізму; огляд національних торговельних політик країн – членів СОТ; співробітництво з іншими міжнародними спеціалізованими організаціями (МВФ, СБ, ЮНКТАД, ОЕСР тощо); технічне сприяння державам, що розвиваються, з питань, що стосуються компетенції СОТ»³⁶. Кожна з зазначених функцій обслуговується інструментами комунікаційної політики СОТ.

Про усвідомлення СОТ важливості проведення цілісної та безперервної комунікаційної діяльності свідчить обсяг витрат у бюджеті за статтею General services, яка містить витрати на телекомунікації та пошту, договірні послуги та технічне обслуговування, енергію та постачання, документацію та публікації. У 2024 році на загальні послуги виділялось 17,3 млн швейцарських франків (порівняно з 15,6 млн у 2023 році), що свідчить про можливість забезпечення організацією комунікаційного процесу у повній мірі^{37, 38}. Наявність у секретаріаті СОТ Відділу інформації та зовнішніх відносин, який займається питаннями комунікації та інформаційного забезпечення різних цільових аудиторій, адмініструє офіційний веб-сайт, організує випуск публікацій, проводить регулярні брифінги та інші заходи, підтверджує можливість СОТ здійснювати створення та реалізацію результативної комунікаційної політики³⁹.

Цілі та інструменти комунікаційної політики СОТ

Зазначені вище чинники є основою для формування цілей комунікаційної політики СОТ, які ми вважаємо доцільним розділити на такі групи, як інформаційні, координаційні та іміджеві.

³⁶ World Trade Organization (WTO). Permanent Mission of Ukraine to the UN Office and other International Organizations in Geneva. Accessed May 26, 2025. <https://geneva.mfa.gov.ua/en/embassy/2604-about>

³⁷ WTO Annual Report 2023. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/anrep23_e.htm

³⁸ WTO Annual Report 2024. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/anrep24_e.htm

³⁹ The WTO: Secretariat and budget. World Trade Organization. Accessed May 26, 2025. https://www.wto.org/english/thewto_e/secret_e/div_e.htm

Інформаційні цілі комунікаційної політики СОТ зумовлені прагненням організації підтримати розвиток глобальної економіки, а також необхідністю надати інформацію про сутність, правові засади та особливості функціонування організації цільовій аудиторії, до якої входять стейкхолдери організації та потенційні учасники, які ще не набули статус спостерігачів. До таких цілей відносяться інформування про стан глобальної торгової системи, її виклики та перспективи, ключові тренди; інформування про поточну діяльність СОТ; інформування про перебіг раундів глобальних торгових переговорів та про підписані на сьогодні глобальні торговельні угоди.

Координаційні цілі виникли задля реалізації основних функцій СОТ та полягають у комунікаційному забезпеченні організації взаємодії управлінського апарату СОТ з її учасниками та учасників між собою. Координаційними цілями є інформування про глобальні торговельні політики країн-членів; інформування про торговельні суперечки та етап, на якому знаходиться їх вирішення; організація вирішення торговельних суперечок; спонукання членів дотримуватись основних орієнтирів та принципів діяльності організації; внутрішня координація діяльності (співробітники); розробка та підписання угод з ключових питань регулювання глобальної торгівлі; обговорення проблемних питань та пошук їх вирішення.

Іміджеві цілі комунікаційної політики виникають з огляду на потреби СОТ у позитивному її сприйнятті та складаються з наступних цілей: укріплення позитивного іміджу; підтримка лояльності та довіри стейкхолдерів до організації.

Інструментами комунікаційної політики для фірм є елементи комплексу просування, в який у класичному розумінні входять реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, прямий маркетинг та зв'язки з громадськістю^{40, 41, 42}. Ряд науковців стверджує, що сучасний комплекс просування розширюється низкою нових елементів, серед яких маркетинг подій (event-маркетинг), контентний маркетинг, передача з уст в уста (word-of-mouth) та інші. Для суб'єктів комунікації, які активні на макрорівні, в комунікаційний комплекс входить також дипломатія⁴³. На основі дослідження ресурсів та публікацій СОТ розглянемо, які з цих інструментів використовуються міжнародною організацією для досягнення зазначених цілей.

⁴⁰ Kotler P. *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, 1980

⁴¹ Каніщенко О. «Розвиток міжнародних маркетингових комунікацій в умовах глобалізації товарних ринків». *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2021-13-1-161-168>

⁴² Вахович І., Вахович В. «Теоретичні підходи до формування комунікативної політики підприємства». *Економічний форум*, 2017. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_34

⁴³ Копійка В. «Міжнародні комунікації як детермінанти зовнішньої політики світових акторів». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2019

Емпіричне дослідження комунікаційного процесу СОТ уможливорює виокремлення таких ключових інструментів комунікації: комерційна дипломатія; випуск спеціалізованих публікацій та паперових видань; використання цифрових ресурсів, додатків та соціальних мереж; розвиток зв'язків з громадськістю; застосування контентного маркетингу, маркетингу подій, прямого маркетингу.

Термін «комерційна дипломатія» зародився у часи функціонування ГАТТ – Генеральної угоди з тарифів і торгівлі, яка протягом десятиліть виконувала роль Світової організації торгівлі у регулюванні міжнародної торговельної системи. Комерційна дипломатія виступає як основний інструмент вирішення питань між учасниками організації, що робить її одночасно як джерелом комунікації, так і її інструментом. Незважаючи на те, що співробітники організації не беруть участі у комунікаціях, СОТ слугує майданчиком для організації переговорів учасників у формі зустрічей робочих груп та конференцій міністрів, а також наглядає за загальним перебігом переговорів завдяки функціонуванню Комітету з торгових переговорів під керівництвом Генеральної ради⁴⁴.

Хоча критики висловлюють занепокоєння ступенем втручання Генерального секретаріату у переговори з приводу торгових суперечок, ми погоджуємось з позицією, що його участь є необхідною з метою модерації та залучення неупереджених експертів для розв'язання проблемних питань та ситуацій⁴⁵.

Використання цифрових комунікацій є розвиненим у СОТ, про що свідчить розгалужена система цифрових ресурсів для комунікації (рис. 6).

Одним з основних комунікаційних інструментів є офіційний сайт, який містить всю інформацію про діяльність організації: що таке СОТ та засади її функціонування, історію, установчі документи, перелік учасників та спостерігачів тощо. Крім того, наявний розділ з інформацією для ряду стейкхолдерів СОТ: неурядових організацій, підприємців, парламентаріїв, журналістів тощо⁴⁶. На постійній основі здійснюється системне ведення соціальних мереж із застосуванням уніфікованого брендингу.

⁴⁴ *WTO Annual Report 2024*. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/anrep24_e.htm

⁴⁵ Nelson M., Hoekman B., Mavroidis P., Nelson D., and Wolfe R. «Stakeholder Preferences and Priorities for the Next WTO Director General». *Global Policy: Special Issue: Trade Conflicts, Multilateral Cooperation and WTO Reform*, 2021. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12926>

⁴⁶ List of WTO online systems. World Trade Organization. Accessed May 26, 2025. https://www.wto.org/english/res_e/wtoapps_e.htm

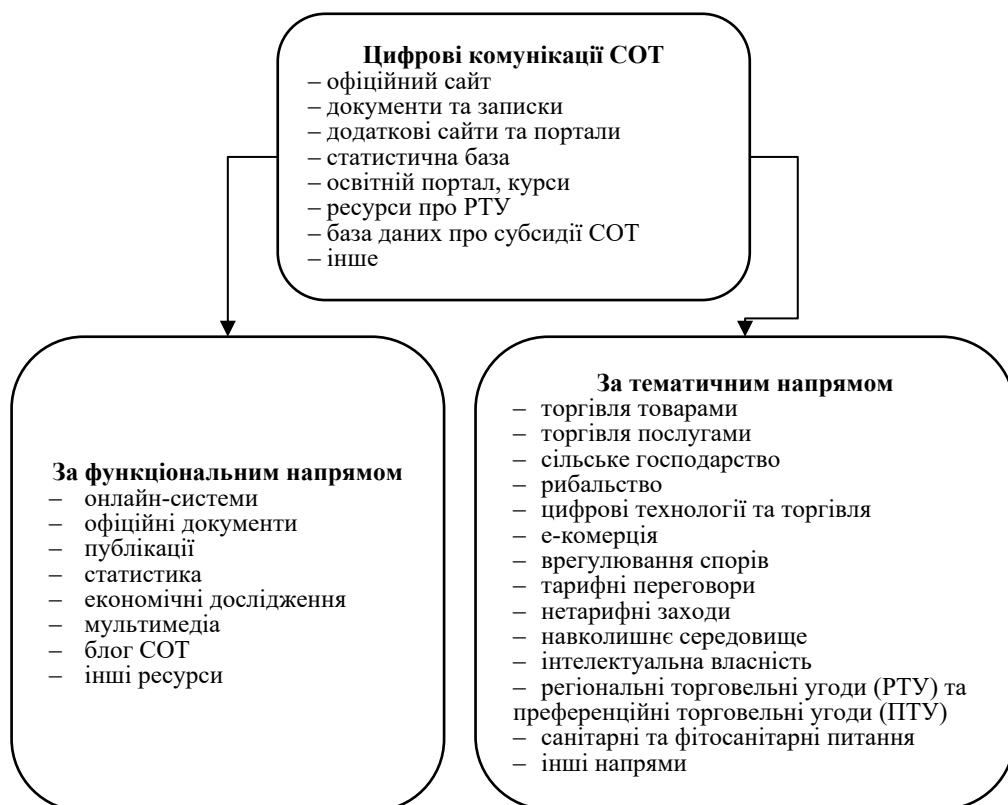


Рис. 6. Цифрові комунікації СОТ за тематичною та функціональною класифікацією

Джерело: розроблено авторами

Ще одним надзвичайно важливим інструментом комунікації СОТ є випуск друкованих та цифрових публікацій з актуальною інформацією про саму організацію, стан глобальної торговельної системи, а також інші теми, пов'язані з діяльністю організації та її учасників. Своїми ключовими публікаціями СОТ називає *Annual report* (містить інформацію про діяльність у звітному році, бюджет, основні події), *World Trade Report* (містить ключові відомості про тренди глобальної торгівлі у звітному році) та *World Trade Statistical Review* (стиснутий статистичний звіт про зміни в глобальній торгівлі та міжнародній економіці на кінець звітного року)^{47, 48, 49}. Також СОТ випускає

⁴⁷ *World Trade Report 2023. Re-Globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future.* https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf

⁴⁸ *World Trade Report 2024. Trade and Inclusiveness – How to Make Trade Work for All.* https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr24_e/wtr24_e.pdf

⁴⁹ *World Trade Statistical Review 2023.* https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf

велику кількість так званих *ad hoc* публікацій та звітів на теми, пов'язані з окремими питаннями глобальної торгівлі (наприклад, звіт *Digital Trade for Development*), напрямками діяльності СОТ (наприклад, *WTO Dispute Settlement: One-Page Case Summaries (1995–2022)*) та співпрацею СОТ з іншими міжнародними організаціями (наприклад, *WTO contribution to the 2022 UN High-Level Political Forum*). Крім того, у комунікаціях використовуються пояснювальні записки, листи та офіційні документи, а також публікуються матеріали оглядів торговельних політик країн-членів. До речі, відповідно до коментаря Антоніу Гутерреша у нещодавньому виступі, багато публікацій ООН не отримує достатньо широкого кола читачів через надмірну кількість та складність цих матеріалів⁵⁰. Поділяючи цю точку зору, вважаємо, що Світова організація торгівлі потребує спрощення та підвищення креативності своєї системи цифрових комунікацій, включно з розширенням застосування інфографіки.

Зв'язки з громадськістю є ще одним інструментом, який використовується для досягнення комунікаційних цілей. Організація співпрацює з журналістами та медіа, створивши для них окремий онлайн-ресурс *Media newsgroom* з обмеженим доступом, який можна отримати тільки після підтвердження своєї кваліфікації як журналіста. Після реєстрації у *Media newsgroom* вони отримують доступ до попередніх копій публічно недоступних звітів і публікацій; деталей обов'язків персоналу та контактів у Відділі інформації та зовнішніх зв'язків СОТ; фото- та відеоматеріалів високої якості для використання у публікаціях, а також до спеціальної версії розкладу зустрічей та брифінгів у межах СОТ для журналістів⁵¹.

Більш сучасним інструментом комунікації є контентний маркетинг, який використовується для висвітлення окремих тем міжнародної торгівлі у більш сприятливому та цікавому форматі для людей, які не пов'язані напряму з діяльністю у торгівлі. В першу чергу це підкаст *Let's Talk Trade*, який транслюється на платформах Spotify, Amazon Music, Google Podcasts, Apple Podcasts та Overcast⁵². Крім цього, надається доступ до тематичних курсів та іншого навчального контенту, який допомагає тим, хто здійснює зовнішньоторговельну активність, а також іншим зацікавленим сторонам краще зрозуміти діяльність організації та глобальну торгівлю⁵³.

Не можемо не відзначити також, що СОТ успішно використовує маркетинг подій, який полягає у організації заходів з метою підвищення залученості стейкхолдерів. В контексті комунікацій такі події стають майданчиком для взаємодії представників організації з учасниками та пресою,

⁵⁰ Nichols M. «UN Report Finds United Nations Reports Are Not Widely Read». Reuters. Accessed August 21, 2025. <https://www.reuters.com/world/un-report-finds-united-nations-reports-are-not-widely-read-2025-08-01/>

⁵¹ World Trade Organization. For journalists. https://www.wto.org/english/forums_e/media_e/media_e.htm

⁵² Let's talk trade by WTO. Spotify. <https://open.spotify.com/show/3NdALxnSfEsIOo2BYe8y6r>

⁵³ WTO e-Learning. World Trade Organization. <https://www.learning.wto.org/>

а також надають можливість для нетворкінгу. Для СОТ прикладами подібних заходів є щорічний Public Forum, який дає можливість «обговорити останні події у світовій торгівлі та запропонувати шляхи вдосконалення багатосторонньої торговельної системи» та щорічний WTO Open Day, у межах якого всі бажаючі можуть відвідати приміщення штаб-квартири організації⁵⁴.

Також у комунікаціях організація вдається до прямого маркетингу, надаючи зацікавленим користувачам можливість підписатись на e-mail розсилку для регулярного і своєчасного отримання новин про діяльність організації та розвиток міжнародної торгівлі.

Системність, регулярність та якість матеріалів, які застосовуються у комунікаціях СОТ, а також відповідність комунікацій загальним цілям і очікуванням стейкхолдерів організації дає підстави говорити про високий рівень застосування інструментів комунікаційної політики, які доцільно, на нашу думку, застосовувати в контексті чітких комунікаційних цілей і складу цільової аудиторії та, відповідно, її характерних особливостей (табл. 4).

Таблиця 4

**ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ СОТ
ЗА ВЕКТОРОМ «ЦІЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ – ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ»**

Інструмент	Комунікаційні цілі	Цільова аудиторія
Дипломатія	Координаційна, інформаційна	Учасники, спостерігачі
Офіційні публікації та звіти	Інформаційна, іміджева (для періодичних паперових та електронних видань); Координаційна (для пояснювальних записок та листів)	Учасники, спостерігачі, суб'єкти міжнародної торгівлі (експортери та імпортери), медіа та журналісти, неурядові організації, співробітники, громадськість, заклади освіти та науки
Офіційний сайт (www.wto.org)	Інформаційна, координаційна, іміджева	Учасники, спостерігачі, суб'єкти міжнародної торгівлі (експортери та імпортери), медіа та журналісти, неурядові організації, співробітники, громадськість, заклади освіти та науки
Соціальні мережі (Facebook, Instagram та інші)	Іміджева, інформаційна	Медіа та журналісти, громадськість, суб'єкти міжнародної торгівлі (експортери та імпортери), співробітники (у т.ч. потенційні)

⁵⁴ Open Day. World Trade Organization. https://www.wto.org/english/forums_e/open_day_e/open_day_e.htm

Закінчення табл. 4

Інструмент	Комунікаційні цілі	Цільова аудиторія
Зв'язки з громадськістю	Іміджева	Медіа та журналісти, громадськість
Освітній контент (подкасти, курси)	Інформаційна	Суб'єкти міжнародної торгівлі (експортери та імпортери), неурядові організації, співробітники, заклади вищої освіти
Публічні заходи	Іміджева, інформаційна	WTO Open Day – громадськість, медіа та журналісти; Public Forum – всі зацікавлені стейкхолдери
Прямий маркетинг	Інформаційна	Суб'єкти міжнародної торгівлі (експортери та імпортери), медіа та журналісти, неурядові організації, громадськість

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, для Світової організації торгівлі особливим інструментом комунікації є дипломатія, зокрема такий її специфічний вид як комерційна дипломатія, яка значним чином впливає на досягнення статутних цілей СОТ щодо вільної торгівлі. Важливим інструментом, як і для решти міжнародних організацій, є публікація офіційних звітів, документів та статистики, для чого організація використовує як друковані носії, так і свій офіційний сайт. СОТ здійснює ведення соціальних мереж та підтримує присутність у медіа з метою розповсюдження інформації про свою діяльність громадськості та підтримки своєї позитивної репутації. Для стейкхолдерів, які дотичні до діяльності СОТ або міжнародної торгівлі в цілому, організація проводить навчання і організовує тематичні публічні заходи, а також використовує інструменти прямого маркетингу, щоб здійснювати комунікацію з зацікавленою цільовою аудиторією, яка за власною ініціативою підписується на розсилку електронною поштою.

Проведене дослідження дозволяє визначити сукупність особливостей комунікаційної політики Світової організації торгівлі, які поділені нами на три групи:

1. Клієнтські – особливості цільових аудиторій;
2. Інструментальні – особливості пріоритетних інструментів;
3. Управлінські особливості.

До групи клієнтських особливостей належать підвищена важливість побудови стійких відносин зі стейкхолдерами та спрямованість комунікацій на аудиторію, яка є професійно компетентною у міжнародній торгівлі та

праві. Оскільки діяльність та досягнення цілей СОТ значною мірою залежать від взаємодії учасників організації, а також від публічної адвокації, побудова конструктивного діалогу через дипломатію та інші інструменти СОТ є значущою метою комунікаційних зусиль організації.

Професійна спрямованість комунікацій СОТ виражається у деталізованому поданні інформації, використанні специфічної термінології та професійного стилю. Забезпечуючи потреби частини стейкхолдерів, така комунікація не повністю враховує потребу громадськості у доступі до даних про діяльність СОТ та повному і правильному розумінні конкретних дій та рішень організації, а також у чому в цілому полягає мета і необхідність продовження функціонування попри критичне ставлення представників багатьох країн-членів до здобутків СОТ та системи міжнародних організацій глобального типу взагалі.

До пріоритетних інструментів належать такі особливості: здійснення значної частини комунікацій з метою інформування, ключова роль комерційної дипломатії у комунікаційному міксі та розгалужена система цифрових комунікацій. Так, комплексний та масштабний характер діяльності Світової організації торгівлі викликає потребу здійснювати регулярне інформування ключових стейкхолдерів організації про специфіку її діяльності для лібералізації торгівлі, стан глобальної торгової системи, стан вирішення торгових суперечок та інші теми. Це обумовлює проведення масштабних інформаційних кампаній із залученням усіх доступних СОТ елементів комунікаційного міксу.

Будучи одним з найважливіших інструментів реалізації торговельної політики учасників організації, комерційна дипломатія одночасно є і джерелом, і особливим інструментом комунікацій для СОТ, на якому ґрунтується принцип функціонування організації та досягнення її статутних цілей.

Розвиток технологій та потреба у підтримці інформаційної екосистеми з легким для стейкхолдерів доступом і можливістю швидкої актуалізації обумовлює наявність розгалуженої системи цифрових комунікацій, про що згадувалось вище (рис. 6).

Під управлінськими особливостями розуміється глобалізований підхід до регіональної адаптації комунікаційного міксу, а також наявність людських, грошових та нематеріальних ресурсів для здійснення комунікацій: персонал, бюджет, визначений корпоративний стиль.

Внаслідок того, що СОТ, застосовуючи глобалізований підхід, не розподіляє канали комунікації за регіонами, організація враховує особливості сприйняття у різних культурах, формуючи свої комунікаційні повідомлення таким чином, щоб вони без викривлень сутності досягли реципієнтів з різних країн-учасників і викликали адекватне сприйняття, яке закладалось відправником інформації (відповідними підрозділами СОТ).

Для Світової організації торгівлі характерний відповідальний підхід до комунікацій, який враховує наявність визначеного корпоративного

візуального і текстового стилю, а також виділення необхідного обсягу людських та грошових ресурсів з метою забезпечення якісної та безперервної комунікації.

Пріоритети вдосконалення комунікаційної політики СОТ

Зважаючи на існуючі виклики діяльності та певні проблеми громадського сприйняття СОТ, спричинені загостренням асиметрій у світовій економіці та системі глобальної торгівлі, а також беручи до уваги перспективи розвитку цифрових комунікаційних інструментів, комунікаційна політика СОТ потребує подальшого розвитку. З сукупності доцільних напрямів та конкретних заходів нами виокремлені пріоритети, здійснено їх обґрунтування та запропоновано найбільш адекватні, на наш погляд, новації (табл. 5).

Таблиця 5

ПРІОРИТЕТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ СОТ

Пріоритет	Обґрунтування	Можлива реалізація
Цифровізація	Цифровізація є одним з найголовніших чинників розвитку світової економіки та глобальної торгівлі. Дедалі більше комунікація буде відбуватися у цифровому форматі, що обумовлює необхідність випереджаючої модернізації цифрових інструментів комунікації СОТ.	Створення мобільного додатку для доступу до статистичного дашборду; Створення мобільного додатку для доступу до курсів СОТ з метою оптимізації опанування освітнього контенту зі смартфонів; Застосування засобів генеративного штучного інтелекту для пришвидшення створення повсякденного SMM-контенту та вивільнення ресурсу працівників для більш складних комунікаційних проєктів.
Прозорість	Критика СОТ щодо ряду питань діяльності організації викликає необхідність підвищення довіри стейкхолдерів, оскільки від її рівня залежать бренд, імідж і репутація організації. Чітке, прозоре та зрозуміле висвітлення інформації сприятиме посиленню довіри завдяки наданню відповідей на складні/спірні питання про діяльність організації з першоджерела. Досягнення цього вимагає результативної реалізації прозорості комунікацій.	Деталізація витрат бюджету організації; Висвітлення процесів прийняття конкретних рішень, особливо «чутливих»; Забезпечення можливості надання зворотного зв'язку та заохочення реципієнтів комунікації до цього.

Закінчення табл. 5

Пріоритет	Обґрунтування	Можлива реалізація
Реактивність	Оскільки діяльність СОТ піддається критиці, для підвищення довіри до бренду організації доцільно забезпечити системність заходів антикризової комунікації, які б розбирали основні негативні тези про СОТ та проводили пояснення, чому вони є хибними, або які заходи вживаються для виправлення ситуації. Досвід такої комунікації вже наявний у СОТ та був застосований після протестів у Сіетлі у 1999 році.	Створення системи моніторингу та аналізу громадської думки зі швидким та адекватним реагуванням на негатив та необґрунтовану/непрофесійну/упереджену критику.
Креативність	Через те, що комунікація СОТ передбачає коментарі щодо комплексних та складних тем, доцільним є пошук шляхів більш креативного подання такої інформації громадськості, яка не є безпосередньо залученою в процеси всередині СОТ або не має відповідної професійної компетенції. Офіційний, стриманий та згладжений корпоративний стиль, що використовується у комунікаціях зараз, негативно впливає на довіру громадськості до організації.	Знаходження правильних аргументів при зверненні до споживачів, пояснення складних питань простими словами з прикладами, долучення спеціалістів у сфері освіти для правильного формулювання тез, введення відповідної рубрики в соціальних мережах та/або створення адаптованого освітнього курсу для ознайомлення з діяльністю СОТ пересічних громадян країни-членів; Створення рубрики в неофіційних комунікаційних ресурсах, основною цільовою аудиторією яких є громадськість (подкасти, соціальні мережі тощо).

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, для вдосконалення комунікаційної політики СОТ має здійснювати цифровізацію комунікацій, враховуючи з одного боку доступні зараз методи та інструменти комунікації, а з іншого – потреби цільової аудиторії. Ще одним важливим напрямом вдосконалення є забезпечення прозорості здійснюваних комунікацій, оскільки подання інформації у незрозумілій формі або надання доступу до неї тільки частині стейкхолдерів сприятиме зростанню недовіри до діяльності організації і надалі.

З огляду на турбулентність середовища міжнародної економічної діяльності та недостатню прозорість комунікацій, зростає ризик виникнення кризових ситуацій (страйки, протести; тенденційні, замовні публікації тощо), які негативно впливають на репутацію. Для мінімізації таких ризиків СОТ має завчасно відслідковувати та реагувати на негативні, провокаційні коментарі та інформаційні запити від громадськості й інших стейкхолдерів, вчасно та вичерпно надаючи інформацію щодо піднятого

питання, а також робити це з огляду на необхідність і доцільність забезпечення належного сприйняття інформації цільовою аудиторією.

Висновки

Узагальнюючи отримані результати і зроблені пропозиції, а також оцінюючи досягнення мети та завдань дослідження, відзначимо таке. Комунікаційні мікс, політика та стратегія є пов'язаними між собою поняттями, які впливають на реалізацію комунікаційного процесу, але відрізняються за рівнем врахування засобів, чинників, установок і орієнтирів, цілей та системності комунікацій. Комунікаційна політика як фірм, так і міжнародних організацій розробляється з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, а також цільових аудиторій які визначають мету та цілі функціонування комунікаційного суб'єкта. Останні формують завдання комунікації, з чого визначається характер та обсяг набору інструментів, що входять у комунікаційний мікс фірми/організації. Визначено, що комунікаційний мікс міжнародних організацій складається з таких елементів як дипломатія, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, брендинг, спонсорство, передача інформації з уст в уста, маркетинг подій, присутність у цифровому просторі та інші.

Незважаючи на спільну логіку розробки комунікаційних політик, різний характер діяльності фірм і міжнародних організацій умовляє наявність специфічних відмінностей їх комунікацій. Так, міжнародні організації вирізняються наявністю стабільної мети, обумовленістю комунікаційних завдань положеннями установчих документів або імпульсами середовища діяльності, імперативністю та масштабністю дії чинників, розгалуженістю комунікаційного міксу, а також важливістю як внутрішніх цільових аудиторій (міжнародні службовці та представники країн-членів) так і зовнішніх (спільнота публічної адвокації).

Світова організація торгівлі створює свою комунікаційну політику під дією низки зовнішніх та внутрішніх чинників, які визначаються середовищем розвитку глобальної торгівлі, відносинами зі стейкхолдерами та громадськістю, специфікою підходів до маркетингових комунікацій, характерними особливостями функціонування організації: цілями, принципами, задачами та ресурсами. СОТ здійснює комунікаційний процес, керуючись інформаційними, координаційними та іміджевими цілями та із залученням наступних інструментів комунікаційного міксу: комерційна дипломатія, цифрові ресурси (офіційний сайт, соціальні мережі тощо), офіційні публікації та звіти, зв'язки з громадськістю, освітній контент, публічні заходи та прямий маркетинг через електронну пошту.

Комунікаційній політиці організації притаманна сукупність особливостей, які слід подіяти на три групи – клієнтські, інструментальні та управлінські особливості, враховуючи їх вплив на різні аспекти і стадії

комунікаційного процесу, а також цільові аудиторії. До специфіки цільових аудиторій належить підвищена важливість налагодження довірчих відносин зі стейкхолдерами, спрямування комунікацій переважно на професійно компетентну аудиторію. Інструментальні особливості визначаються великою часткою комунікацій з метою інформування, підвищеною важливістю комерційної дипломатії, а також наявністю розгалуженої системи цифрових комунікацій. Управлінські особливості характеризуються глобалізованим підходом до регіональної адаптації комунікаційного міксу і наявністю ресурсів для здійснення комунікацій.

Поточні виклики та перспективи функціонування СОТ формують чотири ключові напрями вдосконалення її комунікаційної політики, до яких належать своєчасна цифровізація, підвищена прозорість, системна реактивність та продумана креативність. Застосування запропонованих заходів за визначеними пріоритетами дозволить підвищити рівень довіри стейкхолдерів, посилити публічну адвокацію, покращити репутацію та зміцнити бренд Світової організації торгівлі.

Список літератури

- Argenti P. «Communication Strategy». In *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*, edited by , 138-40. Thousand Oaks., CA: SAGE Publications, Inc., 2016. <https://doi.org/10.4135/9781483376493.n60>.
- Bergenholtz H., Johnsen M. 2006. «Language Policy and Communication Policy – Same Same But Different?». *HERMES – Journal of Language and Communication in Business* 19 (37):95-114. <https://doi.org/10.7146/hjlc.v19i37.25872>.
- Burnett J., Moriarty S. E., Grant S. *Introduction to Integrated Marketing Communications*. Pearson Education Canada, 2000
- Drabek Z. «Is the WTO Terminally Ill? Threats to the International Trading System». *Asia and the Global Economy*, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.aglobe.2024.100078>
- International Telecommunication Union. «Individuals Using the Internet». Accessed May 26, 2025. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>
- Koopman R., Hancock J, Piermartini R., and Bekkers E. «The Value of the WTO». *Journal of Policy Modeling*, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2020.03.008>
- Kotler P., Kartajaya H., and Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, 2021
- Kotler, P. *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, 1980
- Koumparoulis D. «International Trade: How the Global Economy Was Lost?». *Transnational Corporations Review*, 2012. <https://doi.org/10.1080/19186444.2012.11658323>
- Let's talk trade by WTO. Spotify. Accessed May 26, 2025. <https://open.spotify.com/show/3NdALxnSfEsIOo2BYe8y6r>

List of WTO online systems. World Trade Organization. Accessed May 26, 2025. https://www.wto.org/english/res_e/wtoapps_e.htm

Low P. «The WTO in Crisis: Closing the Gap Between Conversation and Action or Shutting Down the Conversation?». *World Trade Review*, 2022. <https://doi.org/10.1017/S1474745622000064>

Marrakesh Agreement Establishing the World Trade Organization. Accessed May 26, 2025. <https://treaties.un.org/pages/showDetails.aspx?objid=08000002800ade6c>

Mato-Santiso V., Rey-García M., and Sanzo-Pérez M. «Managing Multi-Stakeholder Relationships in Nonprofit Organizations through Multiple Channels: A Systematic Review and Research Agenda for Enhancing Stakeholder Relationship Marketing». *Public Relations Review*, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102074>

Nelson M., Hoekman B., Mavroidis P., Nelson D., and Wolfe R. «Stakeholder Preferences and Priorities for the Next WTO Director General». *Global Policy: Special Issue: Trade Conflicts, Multilateral Cooperation and WTO Reform*, 2021. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12926>

Nichols, M. «UN Report Finds United Nations Reports Are Not Widely Read». *Reuters*. Accessed August 21, 2025. <https://www.reuters.com/world/un-report-finds-united-nations-reports-are-not-widely-read-2025-08-01/>

Open Day. World Trade Organization. Accessed May 26, 2025. https://www.wto.org/english/forums_e/open_day_e/open_day_e.htm

Petersmann E. U. «How Should WTO Members React to Their WTO Crises?». *World Trade Review*, 2019. <https://doi.org/10.1017/S1474745619000144>

Schultz D. *Integrated Marketing Communications: Putting It Together & Making It Work*, 1993

The Sustainable Development Goals Report 2024. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/>

The WTO: Secretariat and budget. World Trade Organization. Accessed May 26, 2025. https://www.wto.org/english/thewto_e/secre_e/div_e.htm

World Development Report 2024: The Middle-Income Trap. Washington, DC, 2024. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2078-6>

World Trade Organization (WTO). Permanent Mission of Ukraine to the UN Office and other International Organizations in Geneva. Accessed May 26, 2025. <https://geneva.mfa.gov.ua/en/embassy/2604-about>

World Trade Organization. For journalists (WTO). Accessed May 26, 2025. https://www.wto.org/english/forums_e/media_e/media_e.htm

World Trade Report 2023. Re-Globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf

World Trade Report 2024. Trade and Inclusiveness – How to Make Trade Work for All. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr24_e/wtr24_e.pdf

World Trade Statistical Review 2023. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf

WTO and you. World Trade Organization. Accessed May 26, 2025. https://www.wto.org/english/forums_e/forums_e.htm

WTO Annual Report 2023. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/anrep23_e.htm

WTO Annual Report 2024. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/anrep24_e.htm

WTO e-Learning. World Trade Organization. Accessed May 26, 2025. <https://www.learning.wto.org/>

Вахович І., Вахович В. «Теоретичні підходи до формування комунікативної політики підприємства». *Економічний форум*, 2017. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_34

Каніщенко О. «Розвиток міжнародних маркетингових комунікацій В умовах глобалізації товарних ринків». *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2021-13-1-161-168>

Копійка В. «Міжнародні комунікації як детермінанти зовнішньої політики світових акторів». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2019

Мироненко Є., Фоміченко І., Баркова С., Алаєва М. «Особливості розвитку комунікаційного середовища промислового підприємства В сучасних умовах господарювання». *Економічний вісник Донбасу*, 2021. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-144-150](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-144-150)

Слюсарєва Л., Костіна О. «Удосконалення комунікаційної політики підприємства». *Економіка та суспільство*, 2018. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19377>

Циганкова Т., Гордєєва Т. *Міжнародна економічна політика*, 2023. <https://doi.org/10.33111/ier.2023.38.03>