



## KAPITEL 7 / CHAPTER 7<sup>1</sup>

### DEVELOPMENT OF A COMMUNICATION MANAGEMENT SYSTEM IN MODERN ORGANIZATIONS: A SYNTHESIS OF GLOBAL APPROACHES AND NATIONAL PRACTICES

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-45-01-018

#### **Вступ.**

У сучасному світі, де інформація поширюється миттєво, а взаємодія між людьми та організаціями стає надзвичайно динамічною, вміння ефективно комунікувати стає не просто корисним, а критично важливим для успіху будь-якої компанії. Від того, наскільки грамотно організація вміє будувати свою систему комунікацій, залежить її адаптивність, конкурентоспроможність і здатність до розвитку. Актуальність обраної теми полягає у необхідності вивчення системи комунікацій у менеджменті організацій для підвищення ефективності управлінських процесів.

Метою дослідження є аналіз світових і національних підходів до формування системи комунікаційного менеджменту та визначення можливих напрямів їх синтезу в українських організаціях.

У ході дослідження були поставлені такі завдання: дослідити теоретичні основи комунікаційного менеджменту, порівняти світові моделі організаційних комунікацій та проаналізувати національні практики для визначення шляхів їх ефективного поєднання.

**Методи дослідження.** Для вивчення розвитку системи комунікаційного менеджменту в організаціях та узагальнення відповідної інформації у дослідженні використовувалися як теоретичні, так і емпіричні підходи. Теоретичні методи включали аналіз наукової літератури, вивчення світових і українських джерел з менеджменту та комунікацій, порівняльний аналіз існуючих моделей управління комунікаціями, а також синтез інформації для формування цілісного уявлення про сучасні практики. Емпіричні методи полягали у систематизації та узагальненні даних із відкритих джерел, таких як

---

<sup>1</sup>Authors: Gromova Olena Volodymyrivna

Author's sheets: 0,48



наукові журнали та сучасні публікації, що дозволило виявити тенденції у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях.

**Основна частина.** Комунікативний менеджмент – це цілеспрямоване керівництво процесами обміну інформацією, яке допомагає організації досягати своїх стратегічних цілей [1]. Йдеться не лише про передачу повідомлень або формальне інформування персоналу, а про свідоме управління тим, як інформація створюється, поширюється та сприймається всередині організації і за її межами. Через комунікації стратегічні рішення набувають практичного змісту та перетворюються на конкретні дії, зрозумілі для працівників різних рівнів.

Комунікативний менеджмент передбачає як уміння «читати» інформаційні закони та керувати потоками даних, так і налагодження ефективної взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Усередині організації це проявляється у побудові зрозумілих каналів спілкування між керівництвом і персоналом, між підрозділами та окремими командами. Зовнішній вимір охоплює взаємодію з клієнтами, партнерами, інвесторами та іншими стейкхолдерами [3], від якості якої значною мірою залежить репутація та стабільність організації. За відсутності системного підходу до комунікацій інформація часто втрачається, спотворюється або не доходить до адресата, що негативно впливає на управлінські процеси.

В умовах динамічного інформаційного суспільства, яке перебуває у стані постійної трансформації, комунікативний менеджмент набуває особливого значення. Швидкі зміни, цифровізація та зростання обсягів інформації вимагають від організацій здатності оперативно адаптуватися та приймати зважені рішення. Ефективні комунікації дозволяють зберігати узгодженість дій, уникати хаосу та підтримувати довіру всередині колективу. У цьому контексті комунікативний менеджмент виступає однією з ключових управлінських функцій, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток будь-якого підприємства.

Комунікаційний менеджмент у сучасних організаціях розглядається як комплексна система взаємодії між працівниками, керівництвом і зовнішніми



стейкхолдерами, що забезпечує ефективність управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей компанії. Він охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації, формальні та неформальні канали обміну інформацією, а також механізми контролю та оцінювання результативності взаємодії [3].

Внутрішні комунікації об'єднують команди та будують корпоративну культуру, що мотивує людей і залучає їх до спільної справи. Зовнішні працюють на репутацію: вони підтримують імідж компанії та будують міцні зв'язки з клієнтами й партнерами.

Науковці зазначають, що ефективність системи комунікаційного менеджменту залежить не тільки від технологій та каналів обміну інформацією, але й від структури організації та компетентності керівників у сфері комунікацій. Так, Баган Н. підкреслює, що інтеграція комунікаційних процесів у загальну систему управління дозволяє приймати більш зважені та оперативні управлінські рішення [1]. Аналогічно, Сторожук О. [5] відзначає, що стратегічна роль бізнес-комунікацій проявляється у підвищенні ефективності управління ризиками підприємства та адаптації організації до швидких змін у зовнішньому середовищі.

Іншим важливим аспектом є роль формування корпоративної культури та чітких процедур комунікацій. Калініченко Л.Л. вказує, що системний підхід до комунікаційної політики організації дозволяє забезпечити прозорість і передбачуваність процесів, що важливо для стабільного функціонування компанії [3]. Крисько Ж. додає, що ділові комунікації виступають ключовим інструментом для координації діяльності, особливо у великих організаціях, де відсутність ефективних комунікацій може призводити до помилок, затримок і зниження продуктивності [4]. У цьому контексті корпоративна культура визначає не лише стиль спілкування, а й готовність працівників дотримуватися встановлених правил обміну інформацією. Чітко закріплені комунікаційні процедури зменшують ризик непорозумінь і сприяють однаково розумінню управлінських рішень на всіх рівнях організації. У результаті комунікації стають стабільним елементом управління, який підтримує узгодженість дій і підвищує



загальну ефективність роботи.

Українські компанії, які прагнуть успіху на міжнародному ринку, на сьогоднішній день зацікавлені в тому, щоб переймати досвід більш розвинених організацій і застосовувати його у власній практиці. Даний процес не означає сліпого копіювання чужих моделей, а скоріше адаптацію успішних практик до українських реалій з урахуванням культурних, економічних та технологічних особливостей. Саме вивчення світового досвіду дозволяє виявити ті інструменти та підходи, які реально підвищують ефективність управління комунікаціями.

Якщо оглянути розвиток комунікацій у національних компаніях на початку періоду незалежності, можна помітити, що він був досить фрагментарним і непослідовним [5]. Багато організацій обмежувалися формальними каналами обміну інформацією, де внутрішні наради та розпорядчі документи залишалися основним способом комунікації. Ділові взаємодії переважно носили адміністративний характер, а стратегічна роль комунікацій у прийнятті рішень практично не визначалася.

Ситуація почала змінюватися з поступовою інтеграцією українських компаній у міжнародні ринки. Зараз помітно зростає увага до планування комунікацій, визначення їхніх цілей та вибору ефективних каналів. Внутрішні комунікації вже орієнтовані на підвищення залученості персоналу та зміцнення корпоративної культури, тоді як зовнішні активно використовуються для формування іміджу та взаємодії зі стейкхолдерами [2].

Проте для того, щоб дістатися рівня організацій європейських та американських країн українським компаніям потрібний час та багато зусиль. У західних корпораціях комунікаційний менеджмент сприймають насамперед як стратегічну складову управління [3], тобто будь-який проєкт чи рішення супроводжується продуманою системою обміну інформацією, яка включає внутрішні наради, електронні платформи, корпоративні месенджери і соціальні інструменти, а також механізми оцінювання ефективності.

Наприклад, компанії у США та Західній Європі активно інтегрують цифрові інструменти, щоб усі підрозділи працювали як єдина мережа. Цифрові



платформи дозволяють не лише обмінюватися інформацією, а й моніторити її розуміння та застосування на практиці, що зменшує ризики помилок і забезпечує швидке прийняття рішень, навіть у великих організаціях [5]. Ще один ключовий момент – орієнтація на стейкхолдерів [3]. У розвинених компаніях увага приділяється не тільки внутрішнім процесам, а й очікуванням клієнтів, партнерів і інвесторів. Всі комунікації ретельно плануються і координуються, щоб інформація досягала адресата зрозуміло і своєчасно. Завдяки такому підходу компанії будують довгострокові відносини та зміцнюють довіру.

У західних компаніях комунікації не існують ізольовано, вони запроваджені у загальну стратегію управління, тобто інформаційні потоки, корпоративні цілі та стратегічні пріоритети взаємопов'язані, що дозволяє уникати хаосу та дублікатів, а також забезпечує узгодженість дій усіх працівників [4].

На практиці це означає, що будь-які зміни в організації, запуск нового проекту, коригування стратегії чи внутрішні реформи, супроводжуються зрозумілою та послідовною комунікацією з персоналом. Працівники отримують не лише формальні розпорядження, а додаткові пояснення, чому саме ухвалюється те чи інше рішення, яких результатів очікують і як ці зміни вплинуть на їхню щоденну роботу. Такий підхід зменшує кількість непорозумінь і напруги всередині колективу, адже інформація не передається фрагментарно або «по ланцюжку», де вона може втрачати зміст. Комунікації стають інструментом координації, який допомагає різним підрозділам діяти узгоджено, не дублювати функції та не працювати врозріз із загальними цілями компанії. Водночас керівництво отримує можливість швидше реагувати на проблеми, оскільки зворотний зв'язок від працівників є частиною управлінського процесу, а не формальністю.

Інтеграція комунікацій у систему управління позитивно впливає на корпоративну культуру. У західних організаціях поступово формується середовище, в якому відкритість і діалог сприймаються як норма, а не виняток. Працівники відчують свою причетність до спільної справи, що підвищує рівень довіри до керівництва та мотивацію до роботи. Саме тому комунікації в



таких компаніях розглядаються не як допоміжна функція, а як один із ключових чинників стабільності, ефективності та довгострокового розвитку організації.

Регулярна оцінка ефективності комунікацій є обов'язковою практикою: західні організації регулярно перевіряють, наскільки правильно сприймається інформація, чи відповідає вона очікуванням співробітників і партнерів, і чи сприяє досягненню стратегічних цілей. Такий підхід допомагає вчасно виявляти проблеми та коригувати процеси.

Попри те, що українські компанії ще не досягли цього рівня, вже помітні позитивні зміни. З'являються внутрішні комунікаційні стратегії, активніше використовуються цифрові інструменти, увага до персоналу і корпоративної культури стає більш системною. Така тенденція свідчить про поступовий рух у бік інтеграції міжнародного досвіду.

Деякі елементи світових практик комунікаційного менеджменту можна інтегрувати в українські організації практично без змін. По-перше, це стосується використання цифрових інструментів для обміну інформацією та координації роботи команд. Корпоративні месенджери, платформи для спільної роботи, CRM-системи та електронні документообіги дозволяють ефективно передавати інформацію, планувати завдання та відстежувати результати без необхідності суттєвої адаптації. Такі рішення вже довели свою ефективність у великих міжнародних компаніях і дають відчутну економію часу та ресурсів. Наразі українські компанії знаходяться на етапі активного використання цієї методики й адаптування її до українського ринку.

Ще один аспект, який легко інтегрувати, це систематичне планування комунікацій та оцінка їхньої ефективності. Встановлення чітких цілей, регулярний моніторинг того, як інформація сприймається працівниками та зовнішніми партнерами, а також коригування стратегії на основі отриманих результатів можна реалізувати й у вітчизняних компаніях без суттєвих змін у структурі або культурі організації. Без такого методу у сучасній компанії будь-якої галузі доволі важко підтримувати прозорість і передбачуваність управлінських процесів.



Разом із тим, деякі практики потребують обов'язкової додаткової адаптації через культурні та структурні особливості українських компаній. Наприклад, моделі горизонтальної комунікації та гнучкої організаційної структури, які широко застосовуються у західних організаціях, в українських компаніях можуть зіткнутися з опором через традиційно ієрархічну систему управління. Щоб такі практики працювали ефективно, необхідно враховувати особливості корпоративної культури, навчати у першу чергу керівників новим підходам та поступово змінювати звички в організації.

Крім того, орієнтація на стейкхолдерів [3] і активне включення їх у процес ухвалення рішень також потребує адаптації. У міжнародних компаніях це часто передбачає відкриту участь клієнтів і партнерів у плануванні і реалізації проектів, тоді як в Україні такі практики доводиться вводити поступово, з урахуванням очікувань і звичних моделей поведінки всіх учасників. У випадку українських реалій, поєднання готових світових рішень із локально адаптованими підходами дозволить створити ефективну систему комунікацій, яка відповідає як сучасним стандартам, так і національним реаліям. Згадуючи стейкхолдерів, доцільно буде сказати й про те, що на міжнародному рівні інклюзивні та толерантні комунікації є обов'язковою стратегічною складовою корпоративної етики, що прямо впливає на репутацію та привабливість організацій. Для українських компаній цей підхід лише стає нормою, проте він критично необхідний для формування здорової корпоративної культури, яка підтримує високу мотивацію, забезпечує психологічну безпеку і, як результат, підвищує продуктивність усього колективу.

Кажучи про Україну та її економіку, неможливо оминати надзвичайно складні обставини сьогодення. Війна кардинально змінила умови роботи українських організацій і поставила перед ними нові виклики в усіх сферах, в тому числі – у сфері комунікаційного менеджменту. Швидка зміна обставин, необхідність координувати діяльність у дистанційному режимі та одночасно підтримувати моральний стан працівників змусили компанії адаптувати свої комунікаційні стратегії в режимі реального часу. Водночас українські організації



отримали унікальний досвід гнучкого управління інформацією, кризової координації та швидкої реакції на непередбачувані ситуації, який може стати цінним внеском у світову практику. Досвід демонструє, що навіть у надскладних умовах можна будувати ефективні системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, які поєднують технологічні інструменти, психологічну підтримку персоналу та стратегічне планування.

На практиці це означало, що компаніям довелося багато чого переглянути у власних підходах до спілкування. У воєнних умовах уже було недостатньо просто надсилати накази або формальні повідомлення. Працівникам потрібно було чітко розуміти, що відбувається, як організація працює далі і чого від них очікують у найближчий час, тому комунікації стали коротшими, конкретнішими і регулярнішими, навіть якщо не завжди було що повідомити по суті.

Змінився і формат взаємодії між керівництвом та персоналом. У багатьох організаціях зникла дистанція, характерна для мирного часу: керівники частіше виходили на прямий контакт, відповідали на запитання і пояснювали свої рішення, що не завжди було ідеально організовано, але саме така відкритість допомагала зберігати робочі процеси і уникати дезорієнтації в колективах.

Важливою стала також стабільність комунікацій. Навіть прості регулярні повідомлення або короткі онлайн-зустрічі давали людям відчуття порядку і певної передбачуваності. За відсутності цього зростала напруга, з'являлися чутки і непорозуміння, що негативно впливало на роботу, тому багато компаній свідомо зробили комунікації частиною щоденної управлінської практики, а не разовим заходом у кризових ситуаціях. Зовнішні комунікації також стали більш обережними і зваженими. Організації намагалися чесно інформувати клієнтів і партнерів про можливі труднощі, затримки чи зміни у роботі, не створюючи завищених очікувань. Такий підхід допомагав зберігати довіру і підтримувати ділові зв'язки навіть у складних умовах.



## **Висновки.**

У підсумку дослідження теми потрібно сказати, що комунікаційний менеджмент є вкрай дієвим інструментом для досягнення цілей українських організацій, як поточних, так і стратегічних. Він не лише координує роботу між співробітниками, керівництвом та партнерами, але й зміцнює внутрішню культуру, позитивно впливає на репутацію та забезпечує прозорість усіх процесів, що вкрай важливо для подальшої співпраці України з міжнародними компаніями та успішної й ефективної інтеграції в світовий ринок.

Міжнародний досвід показує: ефективна комунікація будується на стратегічному мисленні, активній цифровізації, залученні стейкхолдерів, «екологічних» комунікаціях та постійному контролю результатів. Деякі західні практики українські організації можуть впроваджувати без особливих змін. Однак такі елементи, як горизонтальні структури чи залучення клієнтів до ухвалення рішень, потребують адаптації з урахуванням національної культури та організаційних особливостей.

Особливого значення набуває досвід, отриманий українськими компаніями під час війни. Організації навчилися блискавично реагувати на кризи, координувати дистанційну роботу та підтримувати моральний дух колективу. Такий жорстокий, але цінний досвід, поєднаний з найкращими світовими підходами, дає змогу будувати гнучкі, ефективні та стратегічно орієнтовані комунікаційні системи, які підвищують конкурентоспроможність українського бізнесу як на національному, так і на міжнародному рівнях.