

УДК 005.322:005.53:316.77:659.4:658.8:366.1  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-244-252

Дата надходження: 20.04.2026  
Дата прийняття до друку: 11.05.2026  
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФОРМА ЛІДЕРСТВА: ЯК МАРКЕТИНГ І PR ДЕТЕРМІНУЮТЬ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА

*Ірина Мала<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0773-533>

## COMMUNICATIONS AS A FORM OF LEADERSHIP: THE ROLE OF MARKETING AND PR IN SHAPING MANAGERIAL DECISIONS AND CONSUMER BEHAVIOR

*Iryna Mala<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Senior lecturer of the Department of Marketing and Behavioral Economics, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0773-533>

**Анотація.** У статті поглиблено теоретико-концептуальне обґрунтування комунікацій як форми лідерства в умовах цифровізації, інформаційної надлишковості, кризової чутливості суспільства та зростання ролі довіри у взаємодії організації зі споживачем. Актуальність дослідження зумовлена тим, що маркетинг, PR і цифрові комунікації дедалі частіше впливають не лише на просування товарів чи послуг, а й на логіку управлінських рішень, репутаційну стійкість, поведінку аудиторій і сприйняття організаційної легітимності. Метою статті є уточнення змісту комунікаційного лідерства як інтегративної категорії, що поєднує стратегічні комунікації, цифрове лідерство, маркетингові комунікації та PR-управління. Методологічну основу становлять аналіз, синтез, порівняння, критичне узагальнення та концептуальне моделювання, що дозволило не просто описати наявні підходи, а виявити їхні межі, сильні сторони й пояснювальний потенціал. У роботі запропоновано авторські визначення понять «комунікаційне лідерство», «цифрове лідерство» та «цифрове середовище», а також критично зіставлено наявні наукові підходи до комунікаційного впливу. Доведено, що відмінність авторської концепції полягає не в розширенні функцій маркетингу чи PR, а в розумінні комунікацій як механізму зв'язку між управлінською волею, ціннісною рамкою організації, поведінкою споживача та соціальною довірою. Показано, що маркетинг структурує бажаність і вибір, PR забезпечує довіру та легітимність, цифрове лідерство формує технологічно опосередковану здатність до адаптації, а стратегічні комунікації задають узгодженість смислів. Наукова новизна полягає у спробі подолати фрагментарність підходів, у яких маркетинг, PR, цифрове лідерство та стратегічні комунікації часто розглядаються окремо, без пояснення їхньої спільної ролі у формуванні управлінської поведінки та поведінки споживача. Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування запропонованої рамки для оцінювання комунікацій не лише за показниками охоплення, впізнаваності чи залучення, а й за їхнім впливом на управлінську узгодженість, репутаційну стійкість, довіру та споживчу поведінку. Окреслено обмеження концепції: комунікаційне лідерство не може компенсувати слабкість продукту, неетичність управління або відсутність реальної цінності, а в цифровому середовищі потребує особливої уваги до прозорості, відповідальності та меж впливу.

**Ключові слова:** комунікаційне лідерство, стратегічні комунікації, цифрове лідерство, маркетингові комунікації, PR, поведінка споживача, довіра, репутація, цифрове середовище, управлінські рішення.

**Формул:** 0, **рис.:** 0, **табл.:** 4, **бібл.:** 22

**Abstract.** The article deepens the theoretical and conceptual substantiation of communications as a form of leadership under the conditions of digitalization, information overload, crisis sensitivity of society and the growing importance of trust in the interaction between an organization and its consumers. The relevance of the study is determined by the fact that marketing, public relations and digital communications increasingly influence not only the promotion of goods and services, but also the logic of managerial decision-making, reputational resilience, audience behavior and the perception of organizational legitimacy. The purpose of the article is to clarify the content of communicative leadership as an integrative category that combines strategic communications, digital leadership, marketing communications and PR management. The article offers authorial definitions of “communicative leadership”, “digital leadership” and “digital environment” and critically compares existing scientific approaches to communicative influence. It is argued that the specificity of the proposed concept lies not in the mechanical expansion of marketing or PR functions, but in

*understanding communications as a mechanism that connects managerial intention, the value framework of the organization, consumer behavior and social trust. The study shows that marketing structures desirability and choice, PR provides trust and legitimacy, digital leadership creates a technologically mediated capacity for adaptation, while strategic communications ensure the coherence of meanings. The practical value of the research lies in the possibility of applying the proposed framework to assess communications not only by reach, awareness or engagement indicators, but also by their impact on managerial consistency, reputational resilience, trust and consumer behavior. The article also outlines the limitations of the concept: communicative leadership cannot compensate for a weak product, unethical management or the absence of real value, and in the digital environment it requires particular attention to transparency, responsibility and the ethical boundaries of influence.*

**Keywords:** *communicative leadership, strategic communications, digital leadership, marketing communications, PR, consumer behavior, trust, reputation, digital environment, managerial decisions.*

**Formula:** 0, **fig.:** 0, **tab.:** 4, **bibl.:** 22

**Вступ.** У сучасній економіці комунікації дедалі менше можуть розглядатися як технічний канал передавання інформації. Вони стали середовищем, у якому організація пояснює себе, легітимізує управлінські рішення, формує очікування ринку й впливає на поведінкові реакції споживачів. Особливо помітною ця трансформація є в цифровому середовищі, де кожне повідомлення миттєво потрапляє у простір інтерпретацій, коментарів, алгоритмічного поширення та соціального оцінювання.

Проблема полягає в тому, що у значній частині наукових і практичних підходів маркетинг і PR досі трактуються як функції супроводу: маркетинг — як інструмент просування продукту, PR — як механізм підтримання публічного іміджу. Така логіка є методологічно обмеженою, оскільки не пояснює ситуацій, у яких саме комунікаційна рамка визначає сприйняття управлінського рішення, рівень довіри до бренду, готовність споживача до взаємодії та межі соціальної прийнятності дій організації (Grunig, 1992; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022).

Наукова суперечність полягає між традиційним розумінням управління як раціонального процесу ухвалення рішень і реальним станом, у якому управлінські рішення формуються під впливом ринкових інтерпретацій, суспільних очікувань, цифрових платформ, споживчих реакцій та репутаційних ризиків. У цьому сенсі комунікації не просто відображають управління, а беруть участь у його формуванні.

Водночас сама ідея «комунікацій як форми лідерства» потребує не описового, а критичного опрацювання. Необхідно чітко визначити, чим комунікаційне лідерство відрізняється від стратегічних комунікацій, цифрового лідерства, PR-менеджменту та маркетингових комунікацій; у чому полягає його наукова новизна; які переваги воно дає для аналізу управлінських рішень і поведінки споживача; а також які має обмеження в умовах цифрового середовища, алгоритмізації комунікацій і зростання вимог до прозорості бізнесу (Zerfass et al., 2023; Zerfass et al., 2024; Quach et al., 2022; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024).

**Аналіз останніх досліджень.** Сучасні дослідження після 2020 року демонструють посилення інтересу до комунікацій як до стратегічного ресурсу управління. Українські автори акцентують увагу на впливі соціальних медіа, digital-комунікацій та воєнного контексту на поведінку споживачів, що є особливо важливим для українських підприємств, які працюють в умовах високої невизначеності, репутаційної вразливості та емоційно насиченого інформаційного простору (Bilyk & Kolisnyk, 2023; Bondarenko & Strii, 2024; Zubchenko et al., 2024).

О. Бондаренко та Л. Стрій аналізують вплив digital-комунікацій на поведінку споживача, підкреслюючи роль персоналізації, інтерактивності та цифрових каналів (Bondarenko & Strii, 2024). І. Білик і В. Колісник розкривають значення соціальних медіа у формуванні споживчих трендів, однак їхній підхід

переважно фокусується на поведінкових реакціях аудиторії, а не на управлінській природі комунікаційного впливу (Bilyk & Kolisnyk, 2023). В. Зубченко, І. Герасименко та Н. Осипенко показують, що в умовах війни маркетингові комунікації набувають не лише комерційного, а й соціально-ціннісного виміру, проте потребують ширшого включення в логіку управлінських рішень (Zubchenko et al., 2024).

Праці авторки, присвячені копірайтингу, PR-технологіям, нарративу та кризовим комунікаціям, створюють підґрунтя для розуміння слова, смислу й репутації як ресурсів маркетингового впливу (Mala, 2025; Mala, 2026; Mala & Diachuk, 2025). Водночас у цій статті самоцитування використовується не як основний доказ, а як один із елементів авторської дослідницької траєкторії. Для балансування аргументації до аналізу залучено ширший масив альтернативних українських і зарубіжних підходів, що дозволяє уникнути замкненості концепції лише на попередніх працях авторки (Bilyk & Kolisnyk, 2023; Bondarenko & Strii, 2024; Zubchenko et al., 2024; Zeffass et al., 2023; Lim & Rasul, 2022; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024).

У міжнародній літературі проблематика комунікацій розкривається через кілька відносно автономних напрямів. Дослідження соціальних медіа й споживчого залучення доводять, що цифрові платформи змінили природу взаємодії між брендом і аудиторією: споживач більше не є пасивним адресатом повідомлення, а бере участь у співтворенні смислів, рекомендацій, реакцій і репутаційних ефектів (Lim & Rasul, 2022). Водночас омніканальний підхід підкреслює необхідність інтеграції онлайн- і офлайн-досвіду споживача, але не завжди пояснює, як ця інтеграція впливає на управлінські рішення всередині організації (Neslin, 2022). Дослідження цифрових технологій і даних акцентують на продуктивності персоналізації, проте водночас виявляють ризики втрати приватності, етичної

напруги та зниження довіри (Quach et al., 2022).

Дослідження цифрового лідерства, зокрема праці Qiao, McCarthy, Schiuma та інших авторів, показують, що цифрова трансформація потребує не лише технологічних рішень, а й здатності створювати спільне бачення, культуру змін, довіру та організаційну готовність до нових моделей роботи (Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024). Важливою є також теза про роль емоційного інтелекту цифрових лідерів у зниженні техностресу працівників, оскільки цифровізація без якісної комунікації може породжувати не ефективність, а перевантаження, опір і втрату залученості (Ertiö et al., 2024). Обмеження цього напрямку полягає в тому, що цифрове лідерство переважно аналізується у внутрішньоорганізаційній площині й не завжди достатньо пов'язується з поведінкою споживача та публічною репутацією бренду.

Підходи стратегічних комунікацій і PR-менеджменту, навпаки, добре пояснюють роботу з громадською думкою, легітимністю, кризовими ситуаціями та довірою (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Grunig, 1992; Holtzhausen & Zeffass, 2015; Zeffass et al., 2023). Їхнє обмеження полягає в тому, що вони іноді відокремлюють комунікацію від маркетингового механізму створення цінності та від поведінкових реакцій споживача. Практичні звіти європейського й міжнародного комунікаційного середовища показують, що роль комунікаційних керівників зміщується від інформування до участі в трансформації бізнесу, однак ця теза потребує теоретичного узагальнення саме на перетині маркетингу, PR і менеджменту (Zeffass et al., 2024; Arthur W. Page Society, 2021; Edelman, 2024).

Отже, аналіз джерел засвідчує фрагментарність наявного дискурсу. Маркетингові комунікації пояснюють вплив на вибір споживача; PR — довіру, легітимність і репутацію; цифрове лідерство — організаційну трансформацію; стратегічні комунікації — узгодження

цілей, повідомлень і стейкхолдерів (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Zerfass et al., 2023; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Qiao et al., 2024). Проте жоден із цих підходів окремо не дає цілісного пояснення того, як комунікація одночасно формує управлінські рішення організації та поведінкові реакції споживача. Саме ця прогалина визначає необхідність авторської концепції комунікаційного лідерства.

**Постановка завдання.** Метою статті є поглиблення теоретичного розуміння комунікацій як форми лідерського впливу, що одночасно детермінує управлінські рішення організації та поведінкові реакції споживачів, а також уточнення авторської концепції комунікаційного лідерства через її зіставлення з наявними підходами стратегічних комунікацій, цифрового лідерства, PR та маркетингового управління.

Для досягнення мети передбачено: уточнити понятійний апарат дослідження; критично зіставити наявні підходи до комунікацій, цифрового лідерства та PR-управління; визначити відмінність авторської концепції комунікаційного лідерства; розкрити механізм впливу маркетингу і PR на управлінські рішення та поведінку споживача; окреслити переваги, обмеження і практичну цінність запропонованої концепції.

Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу, синтезу, порівняння, систематизації, критичного узагальнення та концептуального моделювання. Аналіз використано для розкриття основних підходів до стратегічних комунікацій, PR, маркетингових комунікацій і цифрового лідерства (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Zerfass et al., 2023; Kotler et al., 2021; Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024). Порівняння дало змогу визначити сильні сторони та обмеження кожного підходу, а синтез —

сформувати інтегративну рамку комунікаційного лідерства.

На відміну від емпіричних досліджень, спрямованих на статистичну перевірку гіпотез, ця стаття має теоретико-концептуальний характер. Її завдання полягає не в кількісному вимірюванні ефекту комунікацій, а в побудові аналітичної рамки, яка може бути використана для подальших емпіричних досліджень. Саме тому важливим елементом методології є визначення меж застосування запропонованої концепції, щоб уникнути надмірного розширення категорії «комунікаційне лідерство».

**Результати дослідження.** Першим кроком до концептуального завершення статті є уточнення ключових понять. У межах цього дослідження комунікаційне лідерство пропонується визначати як здатність організації або управлінського суб'єкта формувати, підтримувати й коригувати смислові рамки взаємодії з внутрішніми та зовнішніми аудиторіями так, щоб комунікації впливали не лише на сприйняття, а й на управлінські рішення, рівень довіри, репутаційну стійкість і поведінкові дії цільових груп.

Цифрове лідерство у статті трактується як здатність організації спрямовувати цифрову трансформацію через поєднання технологічних рішень, управлінського бачення, культури змін і комунікаційної узгодженості. На відміну від суто технологічного підходу, таке розуміння передбачає, що цифрові інструменти мають управлінську цінність лише тоді, коли вони підтримані довірою, зрозумілою логікою змін і здатністю лідерів пояснювати сенс трансформації для працівників, партнерів і споживачів (Qiao et al., 2024; Ertiö et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024).

Цифрове середовище доцільно визначати як динамічний простір технологічно опосередкованої взаємодії між організаціями, споживачами, медіа, платформами, алгоритмами та спільнотами, у якому значення повідомлення формується не лише його

автором, а й контекстом поширення, реакціями аудиторії, логікою платформ і рівнем довіри до джерела інформації (Kaplan & Haenlein, 2020; Lim & Rasul, 2022; Quach et al., 2022). Саме тому цифрове середовище не є нейтральним

каналом: воно може посилювати комунікаційне лідерство, але також створює ризики репутаційних криз, інформаційного шуму, маніпуляцій і втрати контролю над інтерпретаціями.

Таблиця 1

**Критичне зіставлення підходів до комунікаційного впливу**

Підхід	Сильні сторони	Обмеження	Значення для авторської концепції
Стратегічні комунікації	Пояснюють узгодження повідомлень, цілей і стейкхолдерів	Часто залишають управлінське рішення поза аналізом	Дають основу для розуміння комунікації як системи координації
PR та репутаційний менеджмент	Розкривають довіру, легітимність і кризову стійкість	Можуть зводитися до реакції на вже ухвалені рішення	Пояснюють соціальну прийнятність управлінських дій
Маркетингові комунікації	Добре описують вплив на вибір і ціннісну пропозицію	Не завжди враховують морально-репутаційний вимір	Показують механізм поведінкового стимулювання споживача
Цифрове лідерство	Пояснює трансформації, цифрову культуру й технологічні зміни	Фокусується переважно на внутрішній організації	Поглиблює розуміння цифрового контексту комунікацій
Комунікаційне лідерство	Інтегрує управління, маркетинг, PR, довіру й поведінку	Потребує подальшої емпіричної перевірки	Виступає синтетичною рамкою для аналізу управлінського впливу

*Джерело: сформовано авторкою на основі критичного узагальнення літератури (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Grunig, 1992; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Zerfass et al., 2023; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024)*

Авторська відмінність запропонованого підходу полягає не в тому, що комунікаціям просто надається більша роль, а в тому, що вони розглядаються як механізм зв'язку між трьома рівнями: управлінським, ринковим і поведінковим. На управлінському рівні комунікації впливають на інтерпретацію ризиків, вибір пріоритетів і допустимість дій. На ринковому рівні вони формують позиціонування, репутацію та очікування. На поведінковому рівні вони перетворюють інформаційний контакт на довіру, залучення, купівлю, лояльність або відмову.

Перевагою такого підходу є можливість пояснити, чому одні й ті самі управлінські рішення можуть мати різні наслідки залежно від комунікаційної рамки. Наприклад, підвищення ціни може сприйматися як експлуатація споживача або як вимушене рішення, обґрунтоване якістю, дефіцитом ресурсів, соціальною відповідальністю чи збереженням сервісу.

У цьому випадку маркетинг формує ціннісне пояснення, PR забезпечує довіру до мотивів організації, а цифрові канали визначають швидкість і масштаб поширення інтерпретації (Edelman, 2024; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Quach et al., 2022).

У цьому сенсі маркетинг і PR виконують різні, але взаємопов'язані функції. Маркетинг формує бажаність пропозиції, структурує вибір і знижує когнітивну складність для споживача (Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Neslin, 2022). PR формує довіру до суб'єкта дії, пояснює мотиви організації, працює з легітимністю, кризами та суспільними очікуваннями (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Grunig, 1992; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Edelman, 2024). Комунікаційне лідерство виникає на перетині цих функцій, коли організація не просто транслює повідомлення, а формує рамку, у якій її рішення стають зрозумілими, прийнятними й поведінково значущими.

Таблиця 2

**Модель переходу від комунікації до управлінського та поведінкового результату**

Рівень	Що формують комунікації	Ключовий механізм	Можливий результат
Смисловий	Рамку інтерпретації подій і рішень	Наратив, тон, символічні коди	Зрозумілість позиції організації
Управлінський	Пріоритети, межі допустимих дій, реакцію на ризики	Внутрішні комунікації, стратегічні повідомлення	Узгодженість рішень і дій
Ринковий	Очікування щодо бренду, цінність пропозиції	Позиціонування, маркетингові стимули	Інтерес і готовність до взаємодії
Репутаційний	Довіру, легітимність, соціальну прийнятність	PR, публічний діалог, кризові комунікації	Стійкість у нестабільних умовах
Поведінковий	Купівлю, лояльність, рекомендацію або відмову	Соціальне підтвердження, UX, досвід після купівлі	Реальна дія споживача

*Джерело: розроблено авторкою з урахуванням підходів до стратегічних комунікацій, маркетингу, PR та цифрового лідерства (Holtzhausen & Zerfass, 2015; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024)*

Окремої уваги потребує критичне питання меж застосування концепції. Комунікаційне лідерство не можна ототожнювати з маніпуляцією або з домінуванням у медійному просторі. Якщо організація формує сильний наратив, але він не підкріплений якістю продукту, етичністю дій, прозорістю даних і реальною управлінською компетентністю, комунікація перетворюється на репутаційний ризик. Особливо це стосується цифрового середовища, де персоналізація й робота з даними здатні підвищувати ефективність маркетингу, але водночас породжують конфлікт між комерційною результативністю та правом споживача на приватність (Quach et al., 2022).

Ще одним обмеженням є ризик переоцінки комунікацій у ситуаціях, де визначальними є матеріальні, технологічні або фінансові чинники. Комунікації можуть пояснити рішення, знизити невизначеність і підтримати довіру, але вони не здатні компенсувати системну неякісність продукту, неетичну поведінку або відсутність управлінської компетентності. Тому запропонована концепція не підміняє менеджмент комунікаціями, а показує, що сучасний менеджмент не може бути ефективним без комунікаційного виміру.

Український контекст посилює практичну значущість цієї логіки. В умовах війни, економічної нестабільності та високої суспільної чутливості споживач

оцінює бренд не лише за продуктом, а й за позицією, тоном комунікації, соціальною відповідальністю, прозорістю дій і здатністю компанії діяти чесно в кризових обставинах (Zubchenko et al., 2024). Тому комунікаційне лідерство для українських підприємств має не декоративний, а управлінський характер: воно допомагає зберігати довіру, пояснювати складні рішення, підтримувати лояльність і зменшувати репутаційну вразливість.

Практична цінність концепції полягає в тому, що вона дозволяє підприємствам оцінювати комунікації не лише за показниками охоплення, частоти, впізнаваності чи кліків, а й за глибшими критеріями: чи узгоджені комунікації з управлінськими рішеннями; чи зменшують вони невизначеність; чи підтримують довіру; чи пояснюють зміни; чи не створюють розрив між обіцянкою бренду та реальним досвідом споживача.

Таким чином, комунікаційне лідерство доцільно розглядати як інтегративну категорію, яка пояснює, як організація через маркетинг, PR, цифрові канали, внутрішні повідомлення та публічну позицію формує не тільки образ бренду, а й логіку управлінських дій та поведінкові реакції споживача. Його ключова ознака — не інтенсивність комунікації, а здатність створити узгоджений простір смислів, у якому рішення організації виглядають послідовними, зрозумілими й легітимними.

Таблиця 3

**Переваги, обмеження та практична цінність концепції комунікаційного лідерства**

Критерій	Зміст
Переваги	Інтегрує маркетинг, PR, цифрове лідерство, довіру, репутацію та поведінку споживача в єдину управлінську рамку.
Наукова відмінність	Розглядає комунікацію не як фінальний етап пояснення рішення, а як фактор, що бере участь у формуванні самого рішення.
Практична цінність	Допомагає оцінювати комунікаційні стратегії через довіру, узгодженість, репутаційну стійкість і поведінкові наслідки.
Обмеження	Потребує емпіричної перевірки на вибірках компаній, галузей і цифрових каналів; не може компенсувати слабкість продукту або неетичність дій.
Перспектива розвитку	Може бути використана для побудови індикаторів комунікаційного лідерства та аналізу кризових комунікацій підприємств.

*Джерело: розроблено авторкою з урахуванням підходів до стратегічних комунікацій, маркетингу, PR та цифрового лідерства (Holtzhausen & Zerfass, 2015; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024)*

Водночас запропонований підхід не заперечує значення класичних теорій стратегічних комунікацій, цифрового лідерства чи PR-менеджменту. Навпаки, він використовує їх як складові ширшої рамки. Стратегічні комунікації пояснюють узгодження повідомлень і цілей (Holtzhausen & Zerfass, 2015; Zerfass et al., 2023); PR — довіру, легітимність і репутаційну відповідальність (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Grunig, 1992; Edelman,

2024); маркетинг — створення цінності та стимулювання вибору (Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Neslin, 2022); цифрове лідерство — організаційну здатність діяти в умовах технологічної трансформації (Qiao et al., 2024; Ertiö et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024). Авторська концепція полягає в тому, що всі ці елементи розглядаються не окремо, а як єдиний механізм управлінського та поведінкового впливу.

Таблиця 4

**Уточнення понятійного апарату дослідження**

Поняття	Авторське визначення	Функція у статті
Комунікаційне лідерство	Здатність організації формувати смислові рамки, довіру, репутаційні очікування та поведінкові реакції через узгоджені маркетингові, PR і внутрішні комунікації.	Центральна інтегративна категорія дослідження.
Цифрове лідерство	Здатність спрямовувати цифрову трансформацію через технології, культуру змін, управлінське бачення та комунікаційну узгодженість.	Пояснює внутрішній трансформаційний вимір лідерства.
Цифрове середовище	Простір платформної, алгоритмічної та соціальної взаємодії, у якому значення повідомлення формується спільно організацією, аудиторією, медіа й цифровою інфраструктурою.	Визначає умови, у яких комунікаційне лідерство реалізується.

*Джерело: розроблено авторкою з урахуванням підходів до стратегічних комунікацій, маркетингу, PR та цифрового лідерства (Holtzhausen & Zerfass, 2015; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024)*

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що комунікації в сучасному менеджменті не можуть трактуватися лише як допоміжний інструмент просування або канал передавання інформації. Вони виступають формою лідерства, оскільки через них

організація формує смислові рамки, пояснює рішення, створює довіру, підтримує репутаційну стійкість і впливає на поведінку споживачів.

Уточнення понятійного апарату дозволило концептуально завершити центральну ідею статті. Комунікаційне

лідерство визначено як здатність організації керувати не лише повідомленнями, а й інтерпретаціями, очікуваннями, довірою та поведінковими реакціями. Цифрове лідерство розкрито як управління цифровою трансформацією через технології, культуру змін і комунікаційну узгодженість. Цифрове середовище визначено як простір платформної, алгоритмічної та соціальної взаємодії, у якому організація не контролює повністю значення повідомлень, а бере участь у їх спільному формуванні.

Проведене зіставлення підходів засвідчило, що стратегічні комунікації, PR, маркетинг і цифрове лідерство мають власні сильні сторони, проте окремо не пояснюють повністю взаємозв'язок між управлінським рішенням, публічною довірою та споживчою поведінкою (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024). Авторська концепція комунікаційного лідерства інтегрує ці підходи й показує, що комунікація бере участь не лише в поясненні вже ухвалених рішень, а й у формуванні самих умов їхнього прийняття.

Доведено, що маркетинг і PR виконують взаємодоповнювальні функції: маркетинг структурує цінність, вибір і поведінковий стимул, тоді як PR забезпечує довіру, соціальну легітимність і

репутаційну сталість. У поєднанні вони утворюють не просто систему зовнішньої комунікації, а механізм управління ставленням до організації та прийнятністю її рішень.

Практичне значення результатів полягає в тому, що підприємства можуть використовувати запропоновану рамку для оцінювання комунікаційних стратегій не лише за охопленням чи впізнаваністю, а й за здатністю підтримувати довіру, пояснювати управлінські рішення, зменшувати невизначеність, зміцнювати репутацію та впливати на реальну поведінку аудиторії.

Водночас концепція має обмеження. Вона не піднімає якість продукту, управлінську компетентність або етичність бізнесу комунікаційною активністю. Комунікаційне лідерство є ефективним лише тоді, коли між повідомленням, реальною дією організації та досвідом споживача існує відповідність. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні системи індикаторів комунікаційного лідерства, емпіричній перевірці запропонованої моделі на прикладі українських підприємств і порівнянні її проявів у різних галузях, цифрових каналах та кризових ситуаціях (Zubchenko et al., 2024; Zerfass et al., 2024; Arthur W. Page Society, 2021; Quach et al., 2022).

**Конфлікт інтересів.** Авторка заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Авторка заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримувала.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах дослідження, відповідають інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо використання генеративного ШІ. Авторка підтверджує, що остаточний науковий зміст, логіка аргументації, добір джерел, інтерпретація результатів і висновки статті сформовані та перевірені авторкою.

**Внесок авторки.** Мала І. Б. самостійно визначила наукову проблему, мету, логіку дослідження, сформуvala авторську концепцію комунікаційного лідерства та здійснила теоретичне узагальнення підходів до маркетингових, PR- і цифрових комунікацій.

## Література:

1. Білик І. І., Колісник В. С. Вплив соціальних медіа на поведінку споживачів: аналіз трендів та викликів. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Т. 1, № 19. С. 143–152. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.143-152>
2. Bondarenko O. M., Strii L. O. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 346–355. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355>
3. Zubchenko V. V., Herasymenko I. O., Osypenko N. O. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. Економіка та суспільство. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>
4. Buhmann A., Ingenhoff D. Advancing the country image construct from a public relations perspective. Journal of Communication Management. 2020. Vol. 24, No. 2. P. 115–130. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0134>
5. Grunig J. E. Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1992. 666 p.
6. Holtzhausen D., Zerfass A. The Routledge Handbook of Strategic Communication. New York: Routledge, 2015. 596 p. <https://doi.org/10.4324/9780203094440>
7. Zerfass A., Buhmann A., Tench R., Verčič D., Moreno A. European Communication Monitor 2023: Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication. Brussels: EUPRERA/EACD, 2023. <https://www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2023/10/ECM2023-Report.pdf>
8. Zerfass A., Buhmann A., Moreno A., Tench R., Verčič D. European Communication Monitor 2024/25. Brussels: EUPRERA/EACD, 2024. <https://www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2024/11/ecm-2024-25-report.pdf>
9. Arthur W. Page Society. The CCO as Pacesetter: What It Means, Why It Matters, How to Get There. 2021. <https://page.org/knowledge-base/the-cco-as-pacesetter-what-it-means-why-it-matters-how-to-get-there/>
10. Edelman. 2024 Edelman Trust Barometer: Global Report. 2024. <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>
11. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: Wiley, 2021. 224 p.
12. Kaplan A., Haenlein M. Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. Business Horizons. 2020. Vol. 63, No. 1. P. 37–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.003>
13. Lim W. M., Rasul T. Customer engagement and social media: Revisiting the past to inform the future. Journal of Business Research. 2022. Vol. 148. P. 325–342. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.068>
14. Neslin S. A. The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. Journal of Retailing. 2022. Vol. 98, No. 1. P. 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.003>
15. Quach S., Thaichon P., Martin K. D., Weaven S., Palmatier R. W. Digital technologies: Tensions in privacy and data. Journal of the Academy of Marketing Science. 2022. Vol. 50. P. 1299–1323. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00845-y>
16. Qiao G., Li Y., Hong A. The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. Systems. 2024. Vol. 12, No. 11. Article 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
17. Ertiö T., Eriksson T., Rowan W., McCarthy S. The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. Business Horizons. 2024. Vol. 67, No. 4. P. 399–409. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004>
18. McCarthy P., Sammon D., Alhassan I. The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice. Business Horizons. 2024. Vol. 67, No. 4. P. 411–423. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.005>
19. Schiuma G., Santarsiero F., Carlucci D., Jarrar Y. Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. Business Horizons. 2024. Vol. 67, No. 4. P. 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
20. Mala I. Копірайтинг для стартапів: як створити сильний бренд через слова. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1(77). С. 361–370. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-361-370>
21. Mala I. Кризовий PR як частина маркетингової стратегії бренду. Вчені записки Університету «КРОК». 2026. № 1(81). С. 284–292. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-284-292>
22. Mala I., Diachuk I. Наратив і дія: копірайтинг як інструмент формування споживчого досвіду на івентах. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 4(80). С. 191–198. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-191-198>