

УДК 005:659.2 (042.4)

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-246-256

## ХАРАКТЕРИСТИЧНІ МОМЕНТИ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Олександр Сумець**

*Д.е.н., доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: 066-393-57-82, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>*

## CHARACTERISTIC MOMENTS OF THE MODERN PARADIGM OF COMMUNICATIVE MANAGEMENT

**Oleksandr Sumets**

*Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: 066-393-57-82, e-mail: Sumets.@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>*

**Анотація.** У статті розглянута проблема формалізації парадигми комунікативного менеджменту. Комунікативний менеджмент є не тільки визначеною системою управління комунікаціями. У його змісті відбиваються характер і особливості професійного уміння менеджера спроектувати і реалізувати комунікативний процес, вибудувати в організації комунікативну систему і правильно визначити розміри комунікативного простору. Ці особливості й визначають актуальність дослідження за визначеною темою.

Мета статі є визначення і опис характеристик моментів сучасної парадигми комунікативного менеджменту, що надасть можливість подальшого розвитку його теорії і методології. До характеристик моментів парадигми віднесено трактування самого терміну «комунікативний менеджмент», місію, мету, завдання, спрямованість, рольове значення, об'єкт, предмет, призначення, ключові функції, інструментарій, сфери застосування, напрями теоретичних і прикладних інтересів, продукт (результат).

Методологія дослідження, що була використана для вирішення дослідницької проблеми, передбачала застосування таких методів як абстрактно-логічний і монографічний. Ці методи повністю узгоджені з метою і завданнями дослідження. При виконанні дослідження автор дотримувався загальнонаукових принципів, зокрема термінологічного, системного і когнітивного (пізнавального).

У статті обґрунтовано значущість реалізації положень і принципів комунікативного менеджменту для організацій різної галузевої належності й форм власності. Досліджено погляди науковців на тлумачення поняття «комунікативний менеджмент». Вказано на основні чинники різного трактування дослідниками дефініції «комунікативний менеджмент». Запропоновано авторське визначення дефініції «комунікативний менеджмент»: це одна із специфічних форм загального менеджменту, яка реалізується як цілеспрямована діяльність з управління комунікаціями між учасниками виробництва матеріальних благ у межах певного комунікативного простору. Наведено опис характеристик моментів парадигми комунікативного менеджменту. Встановлено, що комунікативний менеджмент забезпечує інтегративні та координувальні ефекти в управлінні організацією в межах комунікативного простору. Зазначено, що критерій ефективності комунікативного менеджменту повинен обов'язково співвідноситися зі стратегією організації, яка не зводиться тільки до поточної ефективності.

Набули подальшого розвитку теоретико-методологічні засади комунікативного менеджменту та наукові уявлення про його сутність, зміст і значущість для ефективного управління організаціями, запропоновано удосконалене визначення терміну «комунікативний менеджмент».

Значущість наведеного матеріалу криється в наданні фахівцям систематизованої інформації щодо сучасної парадигми комунікативного менеджменту, ґрунтовного пояснення важливості застосування положень і принципів комунікативного менеджменту в загальному управлінні підприємствами, фірмами і компаніями.

Перспективою подальших досліджень є перегляд і уточнення концепції комунікативного менеджменту, обґрунтування його зв'язку із загальними функціями управління. Планується також поглибити дослідження у сфері оцінки ефективності комунікативного менеджменту з використанням кількісних і якісних методів.

**Ключові слова:** комунікативний менеджмент, генезис, комунікації, персонал, організація.

**Формули:** 0, рис.: 2, табл.: 3, бібл.: 21.

**Abstract.** The article considers the problem of formalizing the paradigm of communicative management. Communicative management is not only a specific system of communication management. Its content reflects the nature and features of the professional ability of a manager to design and implement a communicative process, build a communicative system in an organization and correctly determine the dimensions of the communicative space. These features determine the relevance of research on a specific topic.

*The purpose of the article is to define and describe the characteristic moments of the modern paradigm of communicative management, which will provide an opportunity for further development of its theory and methodology. The characteristic moments of the paradigm include the interpretation of the term «communicative management», mission, goal, task, direction, role meaning, object, subject, purpose, key functions, tools, areas of application, areas of theoretical and applied interests, product (result).*

*The research methodology used to solve the research problem involved the use of such methods as abstract-logical and monographic. These methods are fully consistent with the purpose and objectives of the study. When conducting the study, the author adhered to general scientific principles, in particular terminological, systemic and cognitive (cognitive).*

*The article substantiates the significance of implementing the provisions and principles of communicative management for organizations of different industry affiliation and forms of ownership. The views of scientists on the interpretation of the concept of «communicative management» are investigated. The main factors of different interpretations of the definition of «communicative management» by researchers are indicated. The author's definition of the definition of «communicative management» is proposed: this is one of the specific forms of general management, which is implemented as a purposeful activity to manage communications between participants in the production of material goods within a certain communicative space. A description of the characteristic moments of the communicative management paradigm is given. It is established that communicative management provides integrative and coordinating effects in managing an organization within a communicative space. It is noted that the criterion of communicative management effectiveness must necessarily correlate with the organization's strategy, which is not reduced only to current effectiveness.*

*The theoretical and methodological principles of communicative management and scientific ideas about its essence, content and significance for effective management of organizations have been further developed, an improved definition of the term «communicative management» has been proposed.*

*The significance of the presented material lies in providing specialists with systematized information on the modern paradigm of communicative management, a thorough explanation of the importance of applying the provisions and principles of communicative management in the general management of enterprises, firms and companies.*

*The prospect of further research is to revise and clarify the concept of communicative management, substantiate its connection with general management functions. It is also planned to deepen research in the field of assessing the effectiveness of communicative management using quantitative and qualitative methods.*

**Keywords:** *communicative management, genesis, communication, personnel, organization.*

**Formulas:** 0, fig.: 2, tabl.: 3, byblos: 21.

## **Постановка проблеми.**

Комунікативний менеджмент є не тільки визначеною системою управління комунікаціями. У його змісті відбиваються характер і особливості професійного уміння менеджера спроектувати і реалізувати комунікативний процес, вибудувати в організації комунікативну систему і правильно визначити розміри комунікативного простору. Це свого роду мистецтво помножене на глибокі знання психології, соціології і менеджменту та на практичний досвід у сфері комунікацій. То ж, на цей момент часу ще не вирішена проблема формалізації парадигми комунікативного менеджменту. Це і зумовлює потребу в подальших дослідженнях за означеною проблематикою, бо, як зазначає Кобильченко В. (2016) «в епістемологічному плані парадигма є сукупністю фундаментальних знань, цінностей, переконань і технічних прийомів, що виступають як зразок наукової діяльності». А інший дослідник – Фурман А. (2013) – вказує, що саме парадигма «... уможливує успішне вирішення

світоглядних і повсякденних суспільних завдань та проблем ...». Отже, для успішного використання комунікативного менеджменту при вирішенні організаціями оперативних і стратегічних завдань в практичному аспекті є потреба у виокремленні й описі характеристичних моментів його парадигми.

**Невирішені частини проблеми:** на цей момент часу відсутня систематизація і опис характеристичних моментів сучасної парадигми комунікативного менеджменту, які виконують роль фундаменту останньої.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Комунікативний менеджмент нині є сферою, що викликає інтерес чисельної кількості дослідників. Про це свідчать публікації на шпальтах Інтернет-ресурсів (Комунікаційний менеджмент. Його принципові положення і функції; Роль комунікативного менеджменту в організації; What Is Communications Management? A Complete Guide; LivingFo), у наукових вітчизняних і закордонних періодичних виданнях (Васильченко К. М., 2010; Гарматюк

О.; Прус Л. Р., 2009; Чередниченко В. В., 2022; Шпак Н. О., 2010; Zerfass Ansgar & Link Jeanne, 2024; Pfanneedoerfer G., 1995; Senapathy Yad, 2023; Singh Vinay Kumar, 2023; Senapathy Yad, 2023; Singh Vinay Kumar, 2023), у навчальній літературі (Бурмака Т. М., Великих К. О., 2019; Васильченко М. І., Гришко В. В., 2018; Панченко С. В., Дикань О. В., Громова О. В., Семенцова О. В., 2024; Сумець О. М., 2024), а також монографічне дослідження Бебик В. М. (2005). Вітчизняні й зарубіжні науковці у своїх публікаціях приділяють увагу різним аспектам комунікативного менеджменту, розпочинаючи з опису його сутності, призначення, ролі для управління організаціями, і закінчуючи аналізом комунікативних стратегії і політики. Також автори акцентують увагу на зв'язку комунікативного менеджменту з формуванням іміджу і репутації організації, корпоративної культури і корпоративного духу. Безумовно, кожен автор описує, як на його погляд, той чи інший аспект комунікативного менеджменту, що вимагає подальшого дослідження. Поєднавши всі результати аналізу публікацій, можна дійти до висновку, що всі знання, які є на цей момент часу в сфері комунікативного менеджменту, є окремими елементами його парадигми. Проте парадигма передбачає поєднання таких знань в системне знання. Отже, висвітлення характеристичних моментів сучасної парадигми комунікативного менеджменту є нагальною потребою для подальшої формалізації останньої. Це сприятиме дальшому розвитку теоретико-методологічної бази комунікативного менеджменту.

**Мета дослідження.** Визначити і описати характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджменту, що надасть можливість подальшого розвитку його теорії і методології. Для досягнення мети було вирішити такі завдання: досліджено існуючі трактування поняття «комунікативний менеджмент» та уточнено його сутність, ґрунтуючись на сучасних поглядах науковців; виділено та описано характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджменту;

визначено підґрунтя розвитку комунікативного менеджменту.

Виконане дослідження ґрунтувалося на результатах аналізу наукових і навчально-методичних публікацій вітчизняних та закордонних вчених, на матеріалах профільних Інтернет-сайтів, що присвячені комунікативному менеджменту, а також на використанні сучасних загальнонаукових та спеціальних методів: абстрактно-логічного методу (для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження), монографічного (для поглибленого вивчення дефініції «комунікативний менеджмент»).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Комунікативний менеджмент нині визнано як один із специфічних напрямів загального менеджменту, теоретико-методологічна основа якого ґрунтується на досягненнях сукупності дисциплін менеджерського спрямування, зокрема, менеджменту, управління персоналом, організаційній поведінці, теорії організацій, а також психології, соціології, сучасних інформаційних системах у менеджменті та ін.

Термін «комунікативний менеджмент» був відомий донедавна лише вузькому колу управлінців. Проте на цей момент часу все більше і більше комунікативним менеджментом цікавляться керівники організацій, фахівці з управління. Основна причина зацікавленості криється в тому, що організаціям необхідно приділяти увагу формуванню іміджу, постійно посилювати свою репутацію і конкурентну позицію на обраному сегменті ринку, зберігати конкурентну стійкість і рівновагу.

Історично комунікативний менеджмент розвивався як метод управління інформацією у процесі спілкування людей, що зайняті у веденні господарської діяльності організації та комунікуванні з учасниками ринку. Однозначної думки дослідників щодо моменту виникнення комунікативного менеджменту як окремого напрямку управлінської науки на цей момент часу немає. Проте, якщо дослідити розвиток менеджменту та комунікацій, у першому наближенні можна виділити чотири етапи еволюції так званого професійного

комунікативного менеджменту (табл. 1). Кожен етап характеризується певними чинниками розвитку професійного комунікативного менеджменту і породженням конкретної необхідності в його формуванні. Так, у межах першого етапу виникла необхідність у професійному (діловому) спілкуванні управлінців і

робітників, у межах другого – потреба в формалізації стилю, форм і методів комунікування, у межах третього – необхідність запровадження нових методів управління інформацією, зв'язками, у межах четвертого – потреба в організації і управління дистанційним комунікуванням.

**Таблиця 1. Основні етапи розвитку професійного комунікативного менеджменту**

Етап*	Чинники розвитку комунікативного менеджменту
Етап 1 «Зародження професійних комунікацій у виробничому середовищі». Період: 1770 – 1920 рр.	Розподіл праці при виконанні виробничих функцій (А. Сміт, 1776). Започаткування наукового менеджменту в організації праці робітників фабрик і заводів (Ф.У. Тейлор, 1981 – 1910 рр.). Розвиток адміністративного управління (А. Файоль, 1890 – 1910 рр.). Запровадження в управлінський процес досягнень психології і соціології (М. П. Фоллет, 1910 – 1933 рр.).
Етап 2. «Становлення професійних комунікацій». Період: 1920 – 1960 рр.	Розвиток ринків, більш масштабне комунікування з їх учасниками, управління зв'язками, формування репутації та іміджу.
Етап 3. «Зародження комунікативного менеджменту». Період: 1960 – 2000 рр.	Масштабний розвиток комунікаційних засобів зв'язку, ІТ-технологій, Інтернет- та Інтранет-мереж. Потреба в управлінні комунікаціями як усередині організації, так і поза їх межами. Перші спроби налагодження ефективного процесу комунікацій в загальному управлінському процесі.
Етап 4. «Дальший розвиток комунікативного менеджменту на основі інформаційних технологій і штучного інтелекту». Період: з 2000 р. по теперішній час	Формування єдиного інформаційного простору. Становлення глобального інформаційного суспільства. Об'єднання бізнесу з філіями в різних країнах світу в одну систему комунікації. Організація роботи віддалених співробітників. Розвиток штучного інтелекту в сфері електронних комунікацій. Проектування нових форм комунікування з учасниками ринку та у середині організації. Створення у межах організації комунікативних систем, які стають ключовим складником системи менеджменту.

*Примітка: \*) періодизація етапів наведена з певним рівнем умовності.*

*Джерело: власна точка зору автора.*

Інформація, яка надана в табл. 1, є ґрунтовним доказом того, що комунікативний менеджмент у професійному аспекті є ключовим напрямом науки управління, що зосереджується не тільки на людях, а й на інформації, яка до них доводиться і яка ними використовується для виконання професійних обов'язків.

Однак для менеджерів і керівників вітчизняних підприємств, фірм і компаній комунікативний менеджмент є ще не зовсім пізнаним і прийнятним інструментарієм управління, йому не приділяється достатньої уваги, констатується в багатьох випадках нерозуміння концепції комунікативного менеджменту. То ж, тільки це вже можна

вважати одним із суттєвих чинників, що актуалізує проблему дальшого дослідження комунікативного менеджменту і обґрунтування значущості його впровадження на вітчизняних підприємствах, фірмах і компаніях.

Наскрізний характер комунікативного менеджменту, значущість його у загальній системі менеджменту організації, необхідність системного підходу до розв'язання як оперативних, так і стратегічних завдань, використання прийомів і методів, запозичених із таких наук як менеджмент, управління персоналом, теорія організації, психологія, соціологія, інформаційні технології в

менеджменті та ін., що безпосередньо впливають на формування парадигми комунікативного менеджменту, зумовлює потребу в уточненні самого поняття «комунікативний менеджмент» та ключових аспектів парадигми.

На цей момент часу однозначної думки у науковців та практиків щодо трактування поняття «комунікативний менеджмент» немає. У працях вітчизняних та зарубіжних науковців (Бурмака Т. М., Великих К. О., 2019; Васильченко К. М., 2010; Васильченко М. І., Гришко В. В., 2018; Гарматюк О.; Панченко С. В. Дикань, О. В. Громова О. В., Семенцова О. В., 2024; Прус Л. Р., 2009; Шпак, Н.О., 2010; Pfanneedoerfer G., 1995; Senapathy Yad, 2023; Singh Vinay Kumar, 2023) представлені нерідко доволі різні визначення дефініції «комунікативний менеджмент» (навіть деякі автори називають його комунікаційним менеджментом, що є не зовсім коректно). На думку автора, це можна пояснити у загальному випадку трьома чинниками:

1) переклад іноземних наукових і навчальних публікацій, що стосуються комунікативного менеджменту, не завжди є коректним і правильним;

2) спроба адаптації іншомовних визначень поняття «комунікативний менеджмент» до лексики української мови;

3) розвиток професійного жаргону в сфері менеджменту, зокрема і в комунікаціях.

Щодо пояснення останнього чинника варто звернутись до монографії за авторством Ткаченко В. А., Холода Б. І., Воронкова О. Г., Лямця В. І. (1998). У ній науковці пояснюють, що «обіг інформації, який надходить з усіх джерел (рис. 1), у формі як усних, так і письмових переказів, сприяють створенню професійного жаргону, який формується і використовується насамперед на певному підприємстві чи групі підприємств. Це може викликати проблеми комунікації між «теоретиками» і «практиками». Слід відрізнити професійний різновид фахової мови (*англ.* – language for occupational purposes) від різновиду спеціалізованої академічної мови (*англ.* – language for academic purposes), якою користуються викладачі навчальних дисциплін. Умовно назвавши перших практиками, других – теоретиками, слід зазначити, що на практиці в процесі комунікації між двома групами спостерігається явище непорозуміння з причини неузгодження термінології».

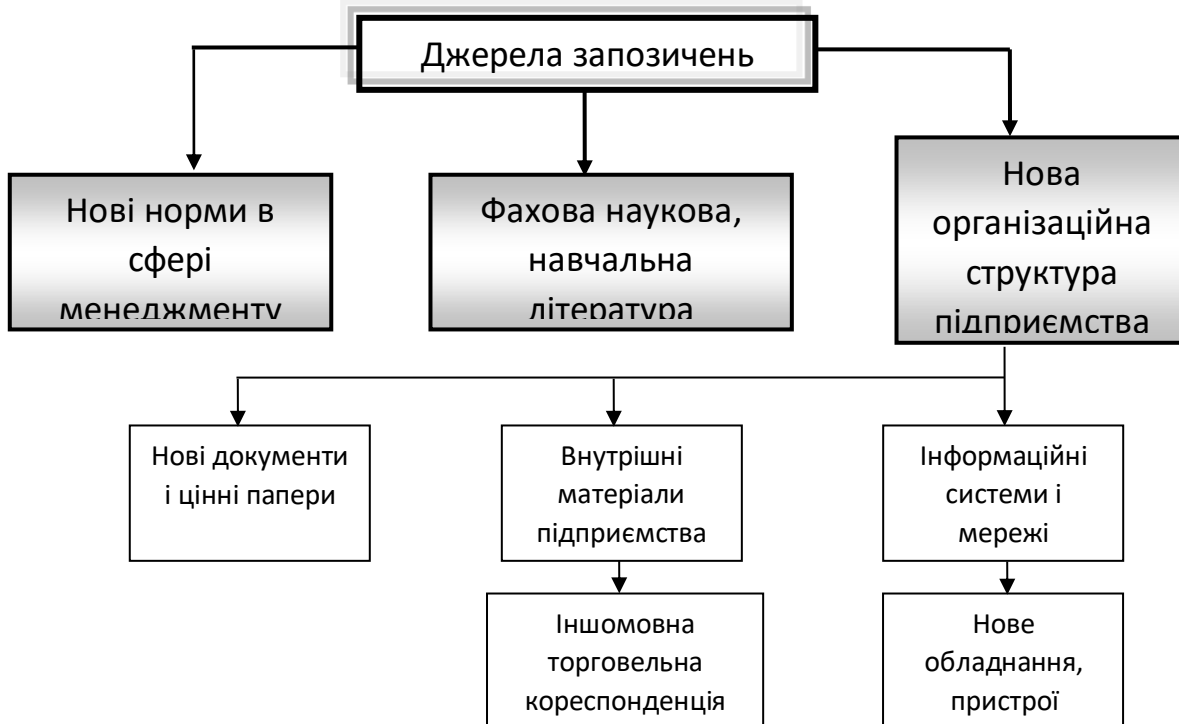


Рис. 1. Джерела запозичень дослідниками нових термінів

Джерело: складено за матеріалами монографії Ткаченко В. А., Холода Б. І., Воронкова О. Г., Лямця В. І. (1998).

Слід зазначити, що визначення поняття «комунікативний менеджмент» вперше знайшло відображення в публікаціях закордонних вчених. То ж, користуючись перекладами в більшості своїй англійської літератури, вітчизняні дослідники на початку XXI століття розпочали публікувати праці наукового і

навчально-методичного спрямування, що присвячені комунікативному менеджменту, в яких і наводили вже відомі трактування поняття «комунікативний менеджмент», частково їх змінюючи та доповнюючи з огляду на свій рівень знань і кваліфікації та змісту вирішуваних завдань (табл. 2).

**Таблиця 2. Трактування дефініції «комунікативний менеджмент» (КМ)**

Зміст трактування	Автор (-и)
КМ – це самостійний вид спеціального менеджменту, що здійснює пізнання і використання закономірностей обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем.	Бурмака Т.М., Великих К.О. (2019)
КМ є конкретною функцією менеджменту, яка реалізовується шляхом використання загальних функцій і певних методів впливу на комунікації та прийняття управлінських рішень у цій сфері. КМ – це цілеспрямований вплив на колектив працівників сфери комунікацій підприємства або окремих виконавців з метою забезпечення приймання, обробки, накопичення, передачі своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління (точки відповідальності).	Шпак Н. О. (2010)
КМ – наука і мистецтво управління комунікаційними процесами. КМ – цілеспрямована діяльність щодо забезпечення надійного функціонування комунікаційних процесів у просторі й часі, системоутворюючий (по відношенню до об'єкта і предмета) механізм комунікаційного функціонування соціальних структур.	Гарматюк О.
КМ – це теорія і практика управління соціальними комунікаціями як всередині організації, так і між організацією та її середовищем з метою проведення оптимально сприятливих для організації комунікаційних процесів, формування і підтримки іміджу та суспільної думки, досягнення згоди, співробітництва і визнання.	Панченко С.В., Дикань О.В., Громова О.В., Семенцова О.В. (2024)
КМ – це сукупність безперервних цілеспрямованих впливів на внутрішні й зовнішні процеси інформаційного обміну та неінформаційної взаємодії, які забезпечують задоволення комунікативних потреб і реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємства.	Васильченко М.І., Гришко В.В. (2018)
КМ – це професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем.	Васильченко М.І.
КМ – це перш за все робота з громадськістю, з громадською думкою. Спільною ціллю подібної управлінської діяльності є встановлення і підтримання ефективних взаємовідносин, атмосфери взаєморозуміння і довіри як всередині організації, так і між організацією і її цільовими аудиторіями.	Pfanneedoer-fer G. (1995)

Продовження Таблиці 2

<p>КМ – це процес взаємодії виробників, споживачів, інститутів та суб'єктів ринкової інфраструктури, скоординованих у рамках спеціалізованої управлінської діяльності.</p>	<p>Чередниченко В.В. (2022)</p>
<p>Інформаційно-комунікаційний менеджмент – це система управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, спеціального, гуманітарного і політичного менеджменту і маркетингу.</p>	<p>Бебик В. М. (2005)</p>
<p>КМ – система управління, яка за допомогою інтегрованої комунікації з цільовими аудиторіями сприяє досягненню максимальної ефективності по всіх напрямках ринково-орієнтованого розвитку організації в умовах зовнішнього середовища, що змінюється.</p>	<p><a href="https://livingfo.com/komunikatsijnyj-menedzhment/">https://livingfo.com/komunikatsijnyj-menedzhment/</a></p>
<p>КМ – це сукупність накопичених у світовій практиці принципів, методів, засобів і форм впливу комунікаторів на утримання потоків інформаційної взаємодії людей, їх груп, громадських і політичних формувань в процесі спілкування з метою вирішення тактичних і стратегічних завдань по управлінню суспільними відносинами.</p>	<p><a href="http://um.co.ua/10/10-9/10-92753.html">http://um.co.ua/10/10-9/10-92753.html</a></p>

*Джерело: узагальнено автором.*

Проте це тільки посилює розбіжності в розумінні сутності терміну. Отже, ґрунтовний аналіз чисельної кількості трактувань поняття «комунікативний менеджмент», що наведені в чисельній кількості наукової і навчально-методичної літератури, надають можливість зробити такі висновки: 1) для науковців, викладачів і практиків на сьогодні існує необхідність уточнення тлумачення змісту поняття «комунікативний менеджмент»; 2) більшість фахівців схиляються до думки, що комунікативний менеджмент являє собою перш за все діяльність, що спрямована на забезпечення комунікативних процесів між персоналом у межах організації та за межами нею і ринковим оточенням.

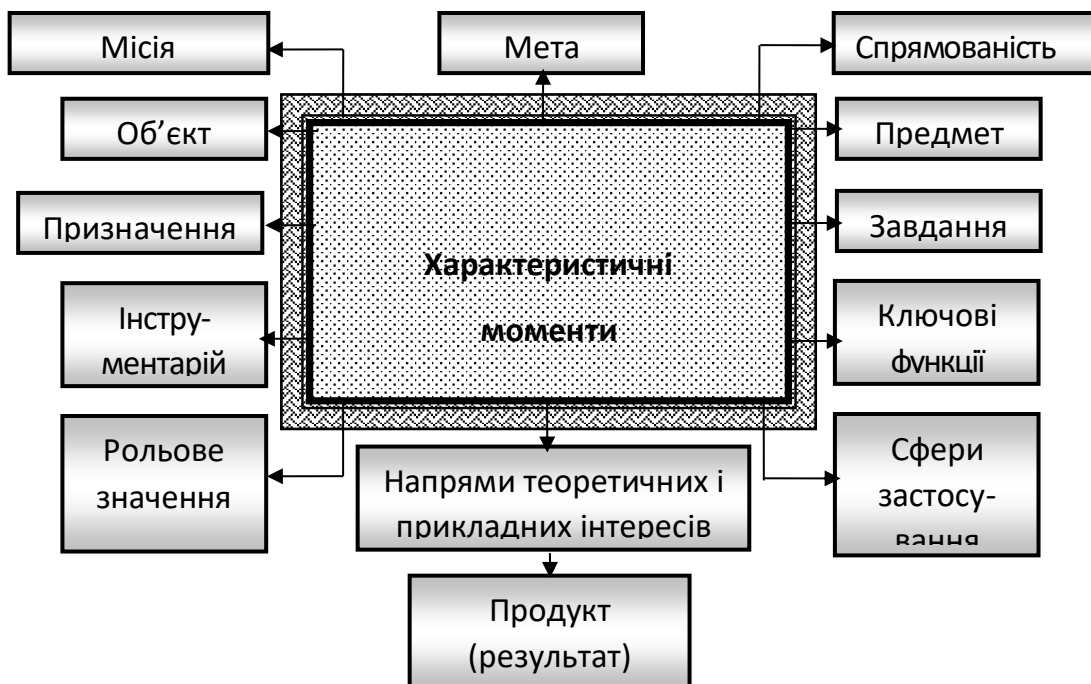
Беручи до уваги вищевикладене, очевидним є те, що комунікативний менеджмент являє собою одну із специфічних і навіть найбільш значущих форм загального менеджменту, яка реалізується як цілеспрямована діяльність з управління комунікаціями між учасниками виробництва матеріальних благ у межах певного комунікативного простору. Значущість даної форми менеджменту зумовлена тим, що будь-яка справа

розпочинається з встановлення комунікації між зацікавленими сторонами. А успіх останньої ґрунтується на тому, як вона буде спланована і організована, як буде реалізовуватися у часі. Іншими словами, ефективність комунікації залежить від належного рівня управління нею, тобто від комунікативного менеджменту.

Враховуючи вищеописане та результати аналізу наукових і навчально-методичних публікацій, з досить високим рівнем імовірності можна назвати основні характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджменту – це місія, мета, завдання, спрямованість, рольове значення, об'єкт, предмет, призначення, ключові функції, інструментарій, сфери застосування, напрями теоретичних і прикладних інтересів, продукт (результат) (рис. 2). На думку автора, вказані характеристичні моменти відображають сукупність фундаментальних знань, що є необхідними і достатніми для розуміння парадигми комунікативного менеджменту.

Для наочності характеристичні моменти парадигми комунікативного

менеджменту доцільно представити у табличній формі (табл. 3).



**Рис. 2. Характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджмент**  
 Джерело: складено автором.

**Таблиця 3. Характеристичні моменти парадигми комунікативного менеджменту**

Характеристичний момент	Зміст
1	2
Місія	Формування і реалізація стратегії приросту цінності людини як суб'єкта господарювання через цінність всіх видів капіталу економічної системи (Бурмака Т. М., Великих К. О. (2019)).
Мета	Забезпечення стійкої довготривалої комунікації між учасниками виробництва і споживання матеріальних благ.
Спрямованість	Вивчає, методологічно обґрунтовує й практично пропонує сукупність дій з приводу регулювання й розвитку зовнішніх зв'язків і відносин організації з навколишнім середовищем і управління зв'язками й відносинами внутрішньої структури організації.
Ключові функції	Інтегруюча, інформаційна, освітня, ритуальна, презентативна, контактано-встановлююча.
Завдання	Головне завдання – налаштування людей на ефективну і результативну роботу, на досягнення поставленої мети, зміна їх поведінки, настрою, цілеспрямованості. Поточні завдання – планування, організація та управління комунікативними процесами; формування каналів комунікації усередині організації та поза її межами; вибір раціональних і ефективних форм комунікацій, техніки та інформаційних технологій, а також характеристик інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації; оцінювання ефективності комунікацій; розробка комунікативної політики і стратегії;



Продовження таблиці 3

1	2
	формування і розвиток корпоративної культури; пошук потрібної інформації у зовнішніх джерелах та усередині компанії, її відбір, синтез й акумулювання з метою подальшого її спрямування конкретним особам; класифікація і трансформація інформації у прийнятний формат та забезпечення її доступності для користувачів у режимі реального часу; управління процесами впливу інформації на людей; створення відповідної мотивації персоналу до виконуваної роботи; комунікаційне управління змінами (реструктуризація компанії, скорочення, освоєння нових технологій, злиття бізнесу); виявлення комунікаційних проблем в організації; формування і підсилення довіри і симпатії до менеджменту організації; пошук шляхів попередження і вирішення конфліктних ситуацій.
Рольове значення	Надійне і своєчасне забезпечення інформацією керівників, персоналу організації, її стейкхолдерів; створення ефективної комунікативної системи в організації.
Об'єкт	Персонал організації, клієнти і споживачі, акціонери й інвестори, органи влади і структури місцевого самоврядування, профільне міністерство.
Предмет	Закономірності, специфіка, тенденції розвитку комунікацій та управління ними в середовищі виробників і споживачів матеріальних благ.
Призначення	Організація дієвого інформаційного впливу на співробітників компанії, зовнішніх стейкхолдерів за рахунок налагодження швидкої і ефективної комунікації.
Напрями теоретичних і прикладних інтересів	Структури соціально-економічних систем. Види і технології комунікацій. Засоби, канали і рівні комунікативного процесу як усередині організації, так і поза її межами.
Інструментарій	Технології: зв'язки з громадськістю ( <i>public relations</i> ); зв'язки із соціальними партнерами, інвесторами ( <i>investor relations</i> ); брендінг; формування іміджу й управління репутацією; зв'язки із засобами масової інформації ( <i>media relations</i> ); програми просування ( <i>promotion plan</i> ), інформаційні технології. Техніки: контроль соціальної дистанції; контроль за виразом обличчя; контроль пози; підтримання контакту очей; контроль тону і гучності голосу; розуміння соціальних сигналів співрозмовника, аудиторії.
Сфери застосування	Лобіювання інтересів. Управління людськими ресурсами. Фасилітація взаємодії із зовнішніми публічними контрагентами організації. Публічні зв'язки, контакти зі ЗМІ, корпоративна культура, репутація й імідж, соціальна відповідальність організації. Робота із клієнтами, партнерами, замовниками (споживачами, постачальниками, акціонерами, союзниками, прихильниками тощо). Міжнародна діяльність. Політика. Кризовий-менеджмент і управління ризиками. Зв'язки й відносини з органами влади й управління (Бурмака Т. М., Великих К. О. (2019)).
Продукт (результат)	Репутація й імідж організації на обраному сегменті ринку, довіра клієнтів і персоналу.

Джерело: складено автором.

Таблична форма представлення надає можливість систематизувати необхідну інформацію і у подальшому її використовувати в теоретико-практичному аспекті як науковцям, так і менеджерам підприємств, фірм і компаній.

Комунікативний менеджмент, як один із важливих напрямів загального

менеджменту, має свій «фундамент», який ґрунтується на теоретико-методологічних засадах загального менеджменту, управлінні персоналом, соціології, психології, організаційній поведінці та інформаційних системах у менеджменті (ІСвМ) (рис. 3).

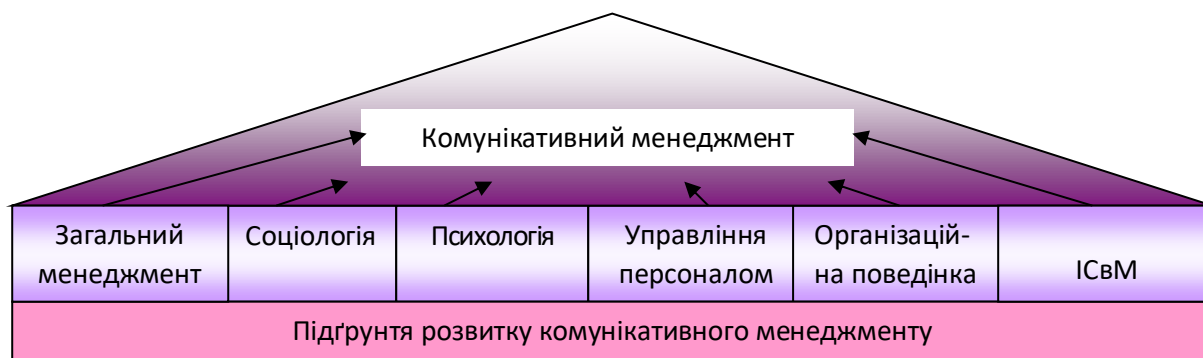


Рис. 3. «Фундамент» комунікативного менеджменту

Джерело: узагальнено автором.

Виокремлені компоненти «фундаменту» взаємопов'язані між собою в межах поля комунікативного менеджменту й забезпечують успішну діяльність і розвиток організацій. І цей зв'язок надасть можливість забезпечити більш якісне наповнення класичних функцій менеджменту новим змістом та використання низки спеціалізованих функцій, що покращать комунікації та управління ними, як у середині організацій, так і поза їх межами.

Дослідження становлення й розвитку комунікативного менеджменту, як окремого специфічного напрямку загального менеджменту, надає можливість вказати на тісний зв'язок його саме з учасниками виробництва і споживання матеріальних благ у межах комунікативного простору.

**Висновки.** На підставі виконаного дослідження можна констатувати, що генезис сучасного комунікативного менеджменту бере свій початок із часів індустріальної економіки. Це відбито в надбаннях різних шкіл менеджменту, розпочинаючи з шкіл наукового менеджменту (засновник Ф.У. Тейлор), адміністративного управління (засновник Анрі Файоль) і людських відносин (засновники Мері Паркер Фоллетт).

Комунікативний менеджмент являє собою одну із специфічних і навіть найбільш значущих у сучасному світі форм загального менеджменту, яка реалізується як цілеспрямована діяльність з управління

комунікаціями між учасниками виробництва і споживання матеріальних благ у межах певного комунікативного простору.

На цей момент часу комунікативний менеджмент слід визнати окремою специфічною формою загального менеджменту, який характеризується відповідними характеристичними моментами парадигми – місією, метою, завданнями, спрямованістю, рольовим значенням, об'єктом, предметом, призначенням, ключовими функціями, інструментарієм, сферою застосування, напрямками теоретичних і прикладних інтересів та конкретним результатом.

Комунікативний менеджмент має забезпечити інтегративні та координувальні ефекти в управлінні організацією в межах комунікативного простору. Критерій ефективності комунікативного менеджменту повинен обов'язково співвідноситися зі стратегією організації, яка не зводиться тільки до поточної ефективності.

Значущість комунікативного менеджменту зумовлена тим, що будь-яка справа розпочинається з встановлення комунікації між зацікавленими сторонами. А успіх останньої ґрунтується на тому, як вона буде спланована і організована, як буде реалізовуватися у часі. Іншими словами, ефективність комунікації залежить від належного рівня управління нею, тобто від комунікативного менеджменту.

Наукова новизна даного дослідження полягає в уточненні сутності поняття «комунікаційний менеджмент», виділенні та описі характеристичних моментів сучасної парадигми комунікативного менеджменту.

Перспективою дальших досліджень ґрунтовний перегляд і уточнення концепції комунікативного менеджменту, обґрунтування його

зв'язку із загальними функціями управління. Планується також поглибити дослідження у сфері оцінки ефективності комунікативного менеджменту з використанням кількісних і якісних методів. Подальші дослідження нададуть можливість удосконалити теоретико-методологічну базу комунікативного менеджменту.

### Література:

1. Бебик, В. М. (2005). Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ : МАУП. 432-437.
2. Бурмака, Т. М., Великих, К. О. (2019). Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 69.
3. Васильченко, К. М. (2010). Комунікативний менеджмент. Доступ через : [https://doi.org/file:///C:/Users/2010g/Downloads/KM%20Васильченко%20Гришко%202018%20\(1\).pdf](https://doi.org/file:///C:/Users/2010g/Downloads/KM%20Васильченко%20Гришко%202018%20(1).pdf).
4. Васильченко, М.І ., Гришко, В. В. (2018). Комунікативний менеджмент: навч. посібник. Полтава : ПолтНТУ. 208.
5. Гарматюк, О. Комунікативний менеджмент – наука і мистецтво управління комунікаційними процесами. Доступ через : [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/19801/2/XVIINK\\_2013vIII\\_Harmatiuk\\_O-Komunikatyvnyi\\_menedzhment\\_9.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/19801/2/XVIINK_2013vIII_Harmatiuk_O-Komunikatyvnyi_menedzhment_9.pdf).
6. Кобильченко, В. (2016). Інтегративна парадигма як теоретико-методологічний орієнтир сучасної спеціальної психології. *ОСОБЛИВА ДИТИНА: навчання і виховання*. № 4. 18-23. Доступ через : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/716859/1/%D0%9A%D0%92%D0%92%204%2C%202016.pdf>.
7. Комунікаційний менеджмент. Його принципові положення і функції. Доступ через : <http://um.co.ua/10/10-9/10-92753.html>.
8. Панченко, С. В., Дикань, О. В., Громова, О. В., Семенцова, О. В. (2024). Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Харків : УкрДУЗТ. 184.
9. Прус, Л. Р. (2009). Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 1. 38–41. Доступ через : [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_1/zmist.files/\\_09.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf).
10. Роль комунікативного менеджменту в організації (2020). Доступ через : [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31957/2/PGNAP\\_2020\\_Artemovych\\_M-The\\_role\\_of\\_communicative\\_185-186.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31957/2/PGNAP_2020_Artemovych_M-The_role_of_communicative_185-186.pdf).
11. Сумець, О. М. (2024). Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Київ : Університет економіки і права «КРОК». 178.
12. Ткаченко, В. А., Холод, Б. І., Воронков, О. Г., Лямець, В. І. (1998). Операційне управління виробництвом. Технологічна база управління: монографія. Київ: Соборна Україна. 235.
13. Чередниченко, В. В. (2022). Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>.
14. Фурман, А. (2013). Парадигма як предмет методологічної рефлексії. *Психологія*. № 3. 72-85. Доступ через : [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/7413/1/3\\_2013.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/7413/1/3_2013.pdf).
15. Шпак, Н. О. (2010). Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка та держава*. № 2. 30-33.
16. What Is Communications Management? A Complete Guide (2024). <https://in.indeed.com/career-advice/career-development/communication-management>.
17. Zeffass, Ansgar & Link, Jeanne (2024). Business models for communication departments: a comprehensive approach to analyzing, explaining and innovating communication management in organizations. *Journal of Communication Management*. Issue 3. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jcom-02-2023-0027/full/html?skipTracking=true>.
18. Pfanneederfer, G. (1995). *Kommunikationsmanagement*. Baden-Baden. «Nomos Verlags gesellschaft». 9-11.
19. **LivingFo**. *Комунікаційний менеджмент*. Доступ через : <https://livingfo.com/komunikatsijnyj-menedzhment/>.
20. Senapathy, Yad (2023). What is Project Communication Management? Definition, Importance, Objectives & Purpose, Process Explained. <https://www.4pmti.com/learn/communications-management/>.
21. Singh, Vinay Kumar (2023). Communications Management. Definition, Process & Systems. <https://study.com/academy/lesson/communications-management-definition-process-systems.html>.