

УДК 331.101.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-347-355

СТРУКТУРА МОДЕЛІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЗМІН

Єгор Синуцин

¹Аспірант, кафедра управлінських технологій ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: synytsynyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7264-9858>

STRUCTURE OF THE MODEL OF COMMUNICATION MANAGEMENT OF A CONSULTING COMPANY IN THE CONTEXT OF CHANGES

Yegor Synytsyn

Student of the educational and scientific program “Management” “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: synytsynyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7264-9858>

Анотація. У сучасному динамічному середовищі консалтингові компанії стикаються з постійними викликами, що зумовлені швидкими змінами у технологіях, соціально-економічних процесах, запитах клієнтів і глобальних трендах. У цих умовах особливого значення набуває ефективний комунікативний менеджмент – системне управління комунікаціями як в межах організації та із її зовнішнім середовищем. Для консалтингових структур, де інформація, довіра та професійна репутація є ключовими ресурсами, комунікація стає не лише інструментом взаємодії, а й стратегічним активом.

Метою статті є формування наукового підходу до побудови структури моделі ефективного комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін на підставі систематизації методологічних підходів систематизації методологічних підходів до комунікативного менеджменту та принципів успішної вітчизняної і зарубіжної практики їх реалізації.

В статті для вирішення дослідницької проблеми були використані такі методи як абстрактно-логічний (для ґрунтовного аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження), моделювання (для побудови концептуальної моделі ефективного комунікативного менеджменту). У теоретичній площині дослідження використано кілька методологічних підходів до комунікативного менеджменту: системний, функціональний, культурологічний, інформаційний. Згідно з наведеними підходами, комунікативний менеджмент постає як багатоаспектне явище, що вимагає міждисциплінарного осмислення. Системний підхід дозволяє бачити комунікацію як частину складної організаційної структури, де інформаційні зв'язки підтримують цілісність компанії. Функціональний підхід акцентує на її прикладній ролі як інструменту управлінського впливу, що забезпечує реалізацію організаційних функцій. Культурологічна перспектива додає до аналізу ціннісно-нормативний вимір, особливо актуальний у контексті міжкультурної взаємодії та організаційної ідентичності. Інформаційний підхід уможливило точне моделювання потоків комунікації, що набуває особливої ваги у цифрову епоху. Інтеграція цих підходів формує базис для побудови ефективної системи комунікативного менеджменту в умовах зростаючої складності та швидкоплинності зовнішнього середовища. Усі ці підходи у сукупності дозволяють сформувати цілісне уявлення про комунікативний менеджмент як складний процес, що охоплює не лише технічні, а й гуманітарні аспекти взаємодії.

Результатами дослідження слід вважати такі: розглянуто теоретичні основи комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін; здійснено аналіз підходів до управління комунікацією в бізнесі; виокремлено ключові виклики, що постають перед консалтинговими структурами в динамічному середовищі. На основі критичного огляду наукових джерел сформульовано чотири сучасні моделі комунікації (адаптивна, ко-креативна, ціннісна, інтегрована) та запропоновано складові концептуальної моделі ефективного комунікативного менеджменту, що охоплює аналітичний, стратегічний, операційний та рефлексивний блоки. Доведено, що комунікативна компетентність персоналу виступає ключовим ресурсом стійкості та конкурентоспроможності консалтингової компанії в умовах змін.

Науковою новизною виконаного дослідження є сформульовані чотири сучасні моделі комунікації (адаптивна, ко-креативна, ціннісна, інтегрована) та сформовано складові концептуальної моделі ефективного комунікативного менеджменту, і встановлено, що комунікативна компетентність персоналу – це ключовий ресурс стійкості та конкурентоспроможності консалтингової компанії в умовах змін.

Практична значущість результатів дослідження полягає у реалізації рекомендацій щодо впровадження регулярного аудиту комунікацій з урахуванням зовнішніх змін та внутрішніх запитів персоналу, що дозволить формувати комунікативну стратегію на основі цінностей компанії та її клієнтів, а також забезпечить цифрову інтеграцію каналів комунікації та використання інструментів зворотного зв'язку. Запропонований підхід до інвестування в розвиток комунікативної компетентності персоналу через тренінги, менторські програми, практики коучингу та застосовування рефлексивних механізмів оцінки ефективності комунікацій

дозволить коригувати стратегії у реальному часі. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління комунікаціями та забезпечить сталий розвиток консалтингової компанії в умовах нестабільності.

Напрямок подальших прикладних досліджень є розробки інструментів вимірювання ефективності комунікацій у консалтинговому середовищі.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, консалтинг, зміни, стратегія, модель, комунікативна компетентність.

Формули: 0, рис.: 1, табл.: 3, бібл.: 26.

Abstract. In today's dynamic environment, consulting companies face constant challenges caused by rapid changes in technologies, socio-economic processes, customer requests and global trends. In these conditions, effective communication management is of particular importance – systematic management of communications both within the organization and with its external environment. Communication becomes not only a tool for interaction, but also a strategic asset.

The article is aimed at forming a scientific approach to building the structure of the model of effective communicative management of a consulting company in the context of changes on the basis of systematization of methodological approaches, systematization of methodological approaches to communicative management and the principles of successful domestic and foreign practice of their implementation.

In the article, to solve the research problem, such methods as abstract-logical (for a thorough analysis of the problem and generalization of the research results), modeling (for building a conceptual model of effective communicative management) were used. In the theoretical plane of the study, several methodological approaches to communicative management are used: systemic, functional, culturological, informational. According to the above approaches, communicative management appears as a multifaceted phenomenon that requires interdisciplinary understanding. A systematic approach allows you to see communication as part of a complex organizational structure, where information links maintain the integrity of the company. The functional approach focuses on its applied role as an instrument of managerial influence that ensures the implementation of organizational functions. The cultural perspective adds a value-normative dimension to the analysis, which is especially relevant in the context of intercultural interaction and organizational identity. The information approach makes it possible to accurately model communication flows, which is especially important in the digital age. The integration of these approaches forms the basis for building an effective system of communicative management in the conditions of increasing complexity and transience of the external environment. All these approaches together allow us to form a holistic view of communicative management as a complex process that covers not only technical but also humanitarian aspects of interaction.

The results of the study should be considered as follows: the theoretical foundations of the communicative management of a consulting company in the context of changes are considered; an analysis of approaches to communication management in business has been carried out; The key challenges facing consulting structures in a dynamic environment are highlighted. On the basis of a critical review of scientific sources, four modern models of communication (adaptive, co-creative, value-based, integrated) are formulated and the components of the conceptual model of effective communicative management, covering analytical, strategic, operational and reflective blocks, are proposed. It has been proved that the communicative competence of personnel is a key resource for the stability and competitiveness of a consulting company in the face of change.

The scientific novelty of the study is the formulation of four modern models of communication (adaptive, co-creative, value, integrated) and the components of the conceptual model of effective communicative management are formed, and it is established that the communicative competence of personnel is a key resource for the stability and competitiveness of a consulting company in the face of changes.

The practical significance of the results of the study lies in the implementation of recommendations for the implementation of a regular audit of communications, taking into account external changes and internal requests of personnel, which will allow the formation of a communication strategy based on the values of the company and its customers, as well as ensure the digital integration of communication channels and the use of feedback tools. The proposed approach to investing in the development of communication competence of personnel Through trainings, mentoring programs, coaching practices, and the use of reflective mechanisms for evaluating the effectiveness of communications, it will allow you to adjust strategies in real time. The implementation of these recommendations will contribute to increasing the efficiency of communication management and ensure the sustainable development of the consulting company in conditions of instability.

The direction of further applied research is the development of tools for measuring the effectiveness of communications in the consulting environment.

Keywords: communicative management, consulting, changes, strategy, model, communicative competence.

Formulas: 0, Fig.: 1, Tabl.: 3, Bibl.: 26.

Постановка проблеми. У консалтингові компанії стикаються з сучасному динамічному середовищі постійними викликами, що зумовлені

швидкими змінами у технологіях, соціально-економічних процесах, запитах клієнтів і глобальних трендах. У цих умовах особливого значення набуває ефективний комунікативний менеджмент – системне управління комунікаціями як в межах організації та і з її зовнішнім середовищем. Для консалтингових структур, де інформація, довіра та професійна репутація є ключовими ресурсами, комунікація стає не лише інструментом взаємодії, а й стратегічним активом.

У контексті консалтингової діяльності комунікативний менеджмент включає не лише внутрішню комунікацію в команді, а й розробку підходів до взаємодії з клієнтами, партнерами та громадськістю. Зміни – економічні, політичні, нормативні чи технологічні, військові – вимагають від менеджменту гнучкості, швидкого реагування та ефективної трансляції меседжів як усередині компанії, так і зовнішнім стейкхолдерам. Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі комунікації в системі стратегічного управління консалтинговими компаніями, особливо в умовах нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Успішна адаптація до змін можлива лише за умов якісно організованої комунікативної політики, що забезпечує узгодженість дій, згуртованість персоналу та збереження довіри клієнтів. Проблема полягає у необхідності вирішення задач ефективного управління комунікаціями в консалтингових компаніях в умовах змін.

Не вирішені частини проблеми. На даний момент часу в фаховій літературі відсутні наукові підходи до формування структури моделей ефективного комунікативного менеджменту вітчизняних сервісних компаній, які функціонують в умовах змін.

Метою статті є формування наукового підходу до побудови структури моделі ефективного комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін на підставі систематизації методологічних підходів систематизації методологічних підходів до комунікативного

менеджменту та принципів успішної вітчизняної і зарубіжної практики їх реалізації.

Завдання дослідження: визначити сутність і складові комунікативного менеджменту; проаналізувати особливості консалтингової діяльності як комунікативно насиченої сфери; виявити чинники, що впливають на ефективність комунікацій в умовах змін; окреслити стратегії комунікативного менеджменту, релевантні сучасним викликам, сформувати складові моделі комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз питань з теми дослідження засвідчує, що тією чи іншою мірою проблеми консалтингової взаємодії у своїх дослідженнях розкривають такі автори, як: Алькема В.Г., Сумець О.М. (Алькема & Сумець, 2025), Васильченко М.І., Гришко В.В. (Васильченко & Гришко, 2018), Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. (Виноградова & Євтушенко, 2018), Гудзь О. Є., Маковецька І.М. (Гудзь, & Маковецька, 2021), Денисюк С.Г. (2012), Маковій В.В. (Гудзь & Маковій, 2019), Мельник О.Г. (2022) та інші.

Комунікативний менеджмент – це міждисциплінарна категорія, що охоплює як управлінські, так і комунікативні науки, та виконує стратегічну функцію в організаційному розвитку. У науковій літературі існує кілька підходів до розуміння поняття «комунікативний менеджмент». Одні автори визначають його як процес управління комунікаційною діяльністю організації, інші – як систему стратегічної комунікації, що забезпечує досягнення цілей через ефективну взаємодію всіх учасників організаційного процесу (Гудзь & Маковецька, 2021, с. 6-7).

У працях вітчизняних вчених Гудзь О.Є. Маковецької І.М. покладено початок комунікаційно-організаційному забезпеченню управлінської діяльності та виділено основні аспекти, які пов'язані з комунікаціями на підприємстві (Гудзь & Маковецька, 2021, с. 6-7).

У широкому сенсі комунікативний менеджмент включає: планування та реалізацію комунікаційної політики організації; внутрішні комунікації між працівниками різних рівнів; зовнішню комунікацію з клієнтами, партнерами, ЗМІ; управління корпоративною репутацією; кризову комунікацію; цифрову комунікацію.

Згідно з концепцією Г. Мінцберга, комунікативна функція є однією з

ключових у діяльності менеджера (Mintzberg, 1973), (Гетьман, 2019), (Мінцберг, 2018). Відтак, комунікативний менеджмент не є окремим напрямом, а інтегрується в усі управлінські процеси: стратегічне планування, HR-менеджмент, брендинг, управління знаннями тощо. У теоретичній площині виділяють кілька методологічних підходів до комунікативного менеджменту, подаємо їх у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Методологічні підходи до комунікативного менеджменту

Підхід	Сутність	Ключові джерела
Системний	Комунікація розглядається як складова частина загальної системи менеджменту. Комунікації виступають каналом, через який циркулює інформація, що забезпечує зворотний зв'язок, координацію і стабільність організаційної системи	Василів Б.В. (2008) Верескун М.В. (2015) Гранат О.В. (2013)
Функціональний	Комунікація стає інструментом реалізації управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю.	Е. Дюркгайм, Г. Лассуелл Васильченко М.І., Гришко В.В. (Васильченко М.І., & Гришко В.В., 2018)
Культурологічний	Комунікація акцентує увагу на значенні організаційної культури, норм та цінностей, які впливають на стиль комунікації.	Денисюк С. Г. (2012)
Інформаційний	Зосереджений на структурі, потоках, обробці та збереженні інформації.	Гудзь О. Є., Маковій В. В. (Гудзь О. Є., & Маковій В. В., 2019)

Джерело: складено за текстами (Василів, 2008), (Верескун, 2015), (Гранат, 2013), (Васильченко & Гришко, 2018), (Гудзь & Маковій, 2019), (Денисюк, 2012)

Згідно з наведеними підходами, комунікативний менеджмент постає як багатоаспектне явище, що вимагає міждисциплінарного осмислення. Системний підхід дозволяє бачити комунікацію як частину складної організаційної структури, де інформаційні зв'язки підтримують цілісність компанії. Функціональний підхід акцентує на її прикладній ролі як інструменту управлінського впливу, що забезпечує реалізацію організаційних функцій. Культурологічна перспектива додає до аналізу ціннісно-нормативний вимір, особливо актуальний у контексті міжкультурної взаємодії та організаційної ідентичності. Нарешті, інформаційний підхід уможливорює точне моделювання потоків комунікації, що набуває особливої

ваги у цифрову епоху. Інтеграція цих підходів формує базис для побудови ефективної системи комунікативного менеджменту в умовах зростаючої складності та швидкоплинності зовнішнього середовища. Усі ці підходи у сукупності дозволяють сформувати цілісне уявлення про комунікативний менеджмент як складний процес, що охоплює не лише технічні, а й гуманітарні аспекти взаємодії.

У сучасних дослідженнях (Милорадова, Пономаренко, 2022) виділяють такі ключові компоненти комунікативного менеджменту: комунікативна стратегія (цілі, канали, аудиторії); контент і меседжі (інформаційна політика, tone of voice); засоби комунікації (особисті зустрічі, цифрові канали, внутрішні платформи);

управління ризиками і кризовими комунікаціями; оцінка ефективності (аналіз KPI, опитування, зворотний зв'язок) (Пономаренко, 2020). Кожен із зазначених компонентів має адаптуватися до специфіки організації та умов її функціонування, що особливо актуально в умовах змін.

Консалтингові компанії займають унікальне положення в сучасній економіці знань, де головним ресурсом стає не стільки матеріальний капітал, скільки компетентності, довіра та ефективна взаємодія з клієнтом. Як суб'єкти управлінської комунікації, такі компанії виступають посередниками між складними бізнес-завданнями замовників та рішеннями, що формуються на основі глибокого аналізу, стратегічного планування й комунікативної майстерності.

Специфіка консалтингової діяльності полягає в тому, що консалтинг – це не лише передача експертних знань, але й процес глибокої комунікації, що передбачає аналіз потреб клієнта, формулювання відповідей на виклики, супровід змін та розвиток нових підходів до управління. Така діяльність, за визначенням, є діалогічною: вона вимагає не тільки експертності, а й високого рівня емпатії, вміння слухати, переконувати та вести переговори.

У структурі консалтингової компанії виділяють щонайменше три рівні комунікацій: внутрішній рівень (співпраця між командами, проектна комунікація); клієнтський рівень (інтерація з замовниками послуг); репутаційний рівень (публічна комунікація, включаючи ЗМІ, соцмережі, професійне середовище) (Пономаренко, 2020), (Мельник, 2022).

Ці рівні вимагають узгодженості та стратегічного підходу до управління комунікаціями, оскільки помилки на будь-якому з них можуть коштувати втрати клієнтів або репутації. Консалтингові компанії виконують водночас кілька комунікативних функцій: а) інтерпретатора – пояснюючи складні зміни в середовищі зрозумілою мовою; б) посередника – узгоджуючи бачення замовника та реальні

умови впровадження; в) каталізатора – активуючи зміни в організації клієнта через комунікативний супровід; г) авторитета – створюючи довіру до експертної позиції через аргументацію, кейси, репутацію.

Ці ролі мають бути ретельно опрацьовані у комунікативній стратегії компанії, особливо в умовах змін, коли зростає потреба у прозорій, адаптивній і швидкій комунікації. Однією з головних умов ефективної комунікації в консалтингу є довіра. Вона формується через: чіткість і послідовність комунікацій; відкритість та відповідальність експертів; здатність адаптувати комунікативний стиль до культури клієнта.

Усе це потребує не лише технічних навичок комунікації, а й розвитку соціального інтелекту, розуміння контексту та стратегічного мислення. Зростає роль персоніфікованої взаємодії, коли консультант виступає не як безликий представник компанії, а як партнер, що супроводжує бізнес у складних рішеннях.

У динамічному середовищі, де компанії стикаються з економічною турбулентністю, цифровою революцією, змінами споживчої поведінки та глобальними кризами, комунікативний менеджмент набуває нових ознак. Для консалтингових компаній, які працюють у зоні стратегічної невизначеності клієнтів, адаптивність і гнучкість комунікацій стають критичними факторами конкурентоспроможності.

Сучасні зміни зумовлюють низку викликів для комунікативної стратегії: фрагментація інформаційного середовища де клієнти очікують мультиканальну, персоналізовану комунікацію; зниження довіри до інституцій, коли консалтингові компанії мають компенсувати це через прозору, етичну та доказову комунікацію; цифровізація процесів, коли потрібна швидка адаптація до нових платформ (Zoom, Slack, CRM, чат-боти), збереження цілісності повідомлень у цифрових середовищах; генеративні технології, за допомогою яких змінюються не лише інструменти, а й сама логіка комунікацій, зокрема взаємодію зі знаннями, клієнтом і командою (Рожко, 2021). Ці виклики

змінюють парадигму: від односторонньої експертної комунікації до інтерактивної, емпатійної, побудованої на партнерстві.

З наукових джерел виокремлено наступні сучасні моделі комунікативного

менеджменту: адаптивна комунікація, ко-креативна модель, ціннісна комунікація, інтегрована стратегія. У відповідь на ці зміни консалтингові компанії все частіше впроваджують такі як показано в таблиці 2.

Таблиця 2

Сучасні моделі комунікативного менеджменту в консалтингових компаніях

Модель	Сутність	Особливості в умовах змін
Адаптивна комунікація	Гнучке реагування на зворотний зв'язок, готовність змінювати повідомлення залежно від ситуації.	Застосування Agile-підходів у комунікації, короткі цикли зворотного зв'язку.
Ко-креативна модель	Створення рішень разом із клієнтом, комунікація як спільний простір мислення.	Дизайн-мислення, фасилітація, інтерактивні методики
Ціннісна комунікація	Орієнтація не лише на раціональні аргументи, а й на цінності, емоції, місію.	Впровадження ESG-парадигми, етичного брендингу.
Інтегрована стратегія	Поєднання внутрішньої та зовнішньої комунікації в єдину систему	Консолідація повідомлень через всі канали, зміцнення внутрішнього бренду

Джерело: сформована на основі (Виноградова & Євтушенко, 2018), (Гранат, 2013), (Рожко, 2021), (Пономаренко, 2020), (Мельник, 2022), (Гудзь & Маковій, 2019)

Нижче представлено порівняльну таблицю 3 – прикладів ефективного

комунікативного менеджменту в зарубіжних і українських консалтингових компаніях.

Таблиця 3

Приклади ефективного комунікативного менеджменту зарубіжних і українських компаній

Компанія	Країна	Характеристика комунікативного менеджменту компанії	Джерело
McKinsey & Company	США	Внутрішня культура прозорості, активна зовнішня експертиза, публікації, менторство	https://www.mckinsey.com/ (McKinsey & Company)
Boston Consulting Group (BCG)	США	Емоційний інтелект у комунікаціях, цифрова трансформація клієнтських рішень	https://www.bcg.com/ (Boston Consulting Group (BCG))
Deloitte	Велика Британія	Розвиток навичок, комунікація соціальної відповідальності, інклюзивність	https://www2.deloitte.com/ (Звіт про вплив Deloitte Ukraine 2023–2024)
Bureau Business Ideas	Україна	Візуальна комунікація, активність у соцмережах, відкритий зворотний зв'язок	https://bbi.com.ua/ (Консалтинг ресторанного бізнесу Bureau Business Ideas)
Pro.mova	Україна	Ціннісна комунікація, аналітична глибина, участь у національних трансформаційних проектах	https://promova.org.ua/ (Promova)

Джерело: складена на основі (McKinsey & Company), (Boston Consulting Group (BCG)), (Звіт про вплив Deloitte Ukraine 2023–2024), (Консалтинг ресторанного бізнесу Bureau Business Ideas), (Promova)

Сучасна консалтингова компанія потребує не лише експертності у

вузькопрофільних сферах, а й системної здатності управляти комунікаціями на

стратегічному рівні. Ефективний комунікативний менеджмент в умовах змін має враховувати багатовекторність взаємодій, динаміку зовнішнього середовища та культурну специфіку партнерства.

Отже, проаналізувавши теоретичні і практичні аспекти комунікативного менеджменту консалтингових компаній було розроблено структуру моделі ефективного комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін подану на рис.1.



Рис 1. Структура моделі ефективного комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін.

Джерело: складена на основі (Гудзь & Маковецька, 2021), (Васильченко & Гришко, 2018), (Рожко, 2021), (Пономаренко, 2020), (Гудзь & Маковій, 2019)

У структурі сформованої моделі комунікативного менеджменту в консалтингових компаніях представлені такі блоки : аналітичний, стратегічний, операційний та рефлексивний.

Аналітичний блок характеризується через аналіз комунікативного середовища (зовнішнього і внутрішнього), моніторинг потреб клієнтів; оцінку каналів і засобів комунікації. У стратегічному блоці відбувається формулювання комунікативних цілей, які узгоджуються з бізнес-стратегією та визначення ключових меседжів, аудиторій, тональності комунікацій поряд з плануванням сценаріїв взаємодії (в умовах змін/криз). У

операційному блоці формування комунікативного управління відбувається через реалізацію внутрішньої та зовнішньої комунікацій з використанням цифрових інструментів та платформ й управлінням командами/проектами через комунікацію. Рефлексивний же блок буде здійснюватися через отримання зворотного зв'язку, оцінку ефективності (KPI, якісні показники) та коригування стратегії. Такий підхід забезпечує замкнутий цикл управління комунікаціями, де кожен етап слугує підставою для удосконалення наступного.

Для досягнення адаптивності та стійкості комунікацій у консалтинговій

компанії модель повинна ґрунтуватися на принципах прозорості (зрозумілість і послідовність повідомлень), інклюзивності (залучення працівників і клієнтів до комунікаційних процесів), гнучкості (швидке реагування на зміну обставин), ціннісних орієнтацій (відповідність комунікації корпоративній культурі та суспільним очікуванням), довіри (фундаменту партнерської взаємодії).

Упровадження такої моделі дозволяє підвищити узгодженість комунікацій на всіх рівнях, оптимізувати процеси прийняття рішень, підвищити лояльність клієнтів і згуртованість команди, швидко адаптуватися до кризових ситуацій.

Пропонуємо наступні рекомендації щодо застосування моделі ефективного комунікативного менеджменту в консалтинговій компанії в умовах змін: впровадження регулярного аудиту комунікацій з урахуванням зовнішніх змін та внутрішніх запитів персоналу дозволить формувати комунікативну стратегію на основі цінностей компанії та її клієнтів, а також забезпечить цифрову інтеграцію каналів комунікації та використання інструментів зворотного зв'язку. А інвестування в розвиток комунікативної компетентності персоналу через тренінги, менторські програми, практики коучингу та застосовування рефлексивних механізмів оцінки ефективності комунікацій дозволить коригувати стратегії у реальному часі. Реалізація цих рекомендацій дозволить не лише підвищити ефективність управління комунікаціями, але й забезпечить сталий розвиток консалтингової компанії в умовах нестабільності.

Узагальнене теоретичне дослідження створює підґрунтя для подальших прикладних розробок, зокрема – для розробки інструментів вимірювання ефективності комунікацій у консалтинговому середовищі.

Література:

1. Алькема В.Г., & Сумець О.М. (2025) Алгоритм реалізації комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією підприємства. *Ефективна економіка*, (2) <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.1>
2. Виноградова О.В., & Євтушенко Н.О. (2018) .Концептуальна модель консалтингової взаємодії

Таким чином, комунікативний менеджмент в умовах змін перетворюється з допоміжної функції на ключовий стратегічний інструмент управління консалтинговим бізнесом.

Висновки. У результаті теоретичного та практичного аналізу проблеми комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін сформульовано такі ключові положення. По-перше, комунікативний менеджмент у консалтинговій сфері – це стратегічна функція, що забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, партнерами та командою шляхом цілеспрямованої комунікації, адаптованої до контексту трансформацій. По-друге, зміни у зовнішньому середовищі (цифровізація, нестабільність ринку, соціальні кризи) істотно трансформують підходи до комунікацій – від ієрархічної до гнучкої, інтерактивної, партнерської моделі. По-третє, виокремлено чотири ключові моделі сучасної комунікації в консалтингу: адаптивна, ко-креативна, ціннісна та інтегрована. Їх поєднання дозволяє забезпечити стійкість у взаємодії в умовах змін. По-четверте, запропоновано структуру концептуальної моделі ефективного комунікативного менеджменту в умовах змін, що включає аналітичний, стратегічний, операційний та рефлексивний блоки, які функціонують на основі принципів прозорості, інклюзивності, ціннісної орієнтації та довіри.

По-п'яте, комунікативна компетентність розглядається як ключова умова ефективності консалтингових процесів, тому що вона формує основу для підтримки високої якості рішень, партнерства і динамічного реагування на зміни.

підприємств. «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 1 (23), С.20-26
<https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1810/1720>

3. Гудзь О. Є., & Маковецька І. М. (2021). Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник. Львів : «Галицька видавнича спілка». С. 6-7

4. Василів Б. В. (2008). Інформаційні системи в менеджменті. Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 167 с.
5. Верескун М. В. (2015). Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Маріуполь. Вип. 1 (11), Т. 1. С. 21-27.
6. Гранат О. В. (2013). Принципи та підходи до оцінки комунікаційних систем підприємств аграрного сектора. Економіка та держава. № 4. С. 68-70.
7. Васильченко М.І., & Гришко В.В. (2018). Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ. 208 с.
8. Drucker, P. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness.
9. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
10. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson.
11. Heath, C., & Heath, D. (2007). *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. Random House.
12. Christensen, C. M., Wang, D., & Van Bever, D. (2013). *Consulting on the Cusp of Disruption*. Harvard Business Review.
13. Argenti, P. A. (2021). *Corporate Communication* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
14. Sinek, S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.
15. Рожко, О. В. (2021). Сутність та структура стратегічного комунікативного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, №76, с. 103–110.
16. Пономаренко, Т. І. (2020). Цифрова трансформація комунікацій у бізнес-середовищі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, №1, с. 45–52.
17. Мельник, О. Г. (2022). Комунікативна компетентність як чинник ефективності консалтингових послуг. *Наукові праці НУОУ*, №2, с. 88–93.
18. Гетьман О.О., (2019) Сучасна концепція стратегічного управління *Управлінська діяльність: Досвід, тенденції , перспективи. Збірник наукових праць Харківського національного університету будівництва та архітектури*. С.4
19. Мінцберг Г. (2018). Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнуги. Київ: Наш Формат, 408 с.
20. Гудзь О. Є., & Маковій В. В. (2019). Концептуальні основи формування інформаційної політики підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 23 (1)*. С.65-69
21. Денисюк С. Г. (2012). Культурологічні виміри політичної комунікації: монографія [Текст]. Вінниця : ВНТУ, 396 с
22. McKinsey & Company - https://unija.com/en/m-a-buying-selling-company/?gclid=CjwKCAjwrvavBBhBjEiwAIr30VHEjbX9P9lHV0Uy82xdkkKpFoD5Cg5hL6QRjn7EAK6rR3qfJycmy9xoCzvgQAvD_BwE
23. Boston Consulting Group (BCG) - https://www.everstream.ai/special-reports/2025-supply-chain-annual-riskreport/?utm_medium=ppc&utm_source=google&utm_campaign=2025%20annual%20risk%20report&utm_content=special%20report&_bt=731993908990&_bk=climate%20risk&_bm=b&_bn=g&_bg=174618016036&gad_source=1&gad_campaignid=22204439654&gbraid=0AAAAADNNktHtvjWmDW-azUYAHG-9GWtUx&gclid=CjwKCAjwrvavBBhBjEiwAIr30VF_8SKQhHgY1hHULJn90e_dCCaPzPa-GLp6ausaFt6qeVApuODoRyhoCJYwQAvD_BwE
24. Звіт про вплив Deloitte Ukraine 2023–2024 - <https://www.deloitte.com/ua/uk.html>
25. Консалтинг ресторанного бізнесу Bureau Business Ideas – <https://bureaubusinessideas.com/uk/>
26. Promova. Проект є частиною національної програми популяризації англійської мови Future Perfect, створеної з ініціативи Президента України. – <https://promova.com/uk/free-for-ukraine>