

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 13 липень 2025

Головний редактор:

Ємельянов В.М.,
доктор наук з державного управління,
професор, заслужений діяч науки
і техніки України

Заступники головного редактора:

Антонова Л.В.,
кандидат економічних наук, доктор наук
з державного управління, професор
Нора Г.А.,
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

Штиршов О.М., кандидат наук з
державного управління, доцент
Тимофеев С.П., кандидат наук з
державного управління, доцент
Кучеренко Г.Б.

Члени редакційної колегії:

Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management
(USA)
Бартош Гордецьки, доктор політичних наук, профе-
сор факультету журналістики й політичних наук
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,
Польща)
Беглиця В. П., кандидат економічних наук, доктор
наук з державного управління, професор
Гармідер А. Д., доктор економічних наук, доцент
Гнатєва Т. М., кандидат економічних наук,
доцент
Гришова І. Ю., доктор економічних наук
Дацій О. І., доктор економічних наук
Денисенко М. П., доктор економічних наук,
професор
Козловський С. В., доктор економічних наук,
професор
Кравчук А. О., кандидат економічних наук, доцент
Кушнір С. О., кандидат економічних наук,
професор
Лазарева О. В., доктор економічних наук,
професор
Ніколюк О. В., доктор економічних наук,
професор
Плеханов Д. О., кандидат економічних
наук, доктор наук з державного
управління, професор
Резнікова Н. В., доктор економічних наук,
професор
Сазонець І. А., доктор економічних наук,
професор
Сазонець О. М., доктор економічних наук, професор
Сорока С. В., доктор наук з державного управління,
професор
Стоян О. Ю., кандидат економічних наук,
доктор наук з державного управління, доцент
Тарасова Т. О., доктор економічних наук,
професор
Чвертко Л. А., кандидат економічних наук, доцент
Яременко Л. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри
фінансів, обліку і оподаткування
Ярошевська О. В., доктор економічних наук,
професор

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 13 липень 2025 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»
(Наказ Міністерства освіти і науки України від
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02734
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73
(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net
www.nauka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:

**Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
ТОВ "ДКС Центр"**
Видавець:
ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 03.07.25 р.
Підписано до друку 03.07.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 42.2.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0307/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 13 липень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Пашкевич М. С.

Професійні дослідження в обліку й аудиті в умовах невизначеності на основі методу нечітких множин: кейс контрактів державно-приватного партнерства 7

Цибуляк А. Г.

Вплив технологій штучного інтелекту на міжнародну конкурентоспроможність: аналіз сучасних економічних підходів 16

Блакита Г. В., Вавдійчик І. М.

Адаптивний розвиток підприємств торгівлі України 25

Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М.

Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією 31

Голян В. А., Коробка Р. В., Бардась В. М.

Нарощення видобутку вуглеводневої сировини в Україні: фіскально-бюджетний вимір та інвестиційно-інноваційне забезпечення 39

Дацій О. І., Драган І. В., Туболець І. І., Лоцихін О. М.

Інноваційна активність у системі транспортного забезпечення функціонування фармацевтичного ринку 48

Дубініна М. В., Чебан Ю. Ю., Сирцева С. В., Лугова О. І.

Інтеграція обліку та фінансової аналітики у внутрішній звітності для прийняття рішень щодо управління доходами 53

Свінцов О. М., Хомош Ю. С., Зінкевич В. І., Процишин О. Р.

Державне регулювання розвитку українського ринку електронних платежів інструментами фінансових технологій 60

Токар В. В., Гольдський В. С.

Переосмислення мобільності капіталу та податкової конкуренції: роль глобалізації в умовах цифрової економіки 66

Височанська М. Я., Марковський О. А.

Сучасний стан та напрями раціонального використання ресурсів побічного лісокористування 72

Левків Г. Я., Франчук І. Б., Ткачук Н. Я.

Безпечкові умови підвищення ефективності екологічного менеджменту в лісопромисловому секторі економіки 79

Мащенко О. В., Білик Ю. С.

Видатки бюджетів територіальних громад як стимули соціально-економічного розвитку регіонів 85

Скопенко Н. С., Назаренко Н. В.

Еволюція та перспективи розвитку франчайзингу 98

Бобилєв І. О., Чуприна Н. М.

Оцінка можливості залучення іноземних інвестицій в економіку України для післявоєнної відбудови 106

Брятко А. А.

Теоретичні концепти економічної політики в умовах фінансово-економічної нестабільності 115

Кузнєцова Т. В., Ігнатенко Н. В., Ковтун О. В., Рибаківа Т. О., Черняєв О. С.

Інноваційна англомовна підготовка менеджерів до успішного функціонування в правовому полі глобального цифрового бізнесу 123

Кулініч Т. В., Михальчинець Г. Т., Джерелейко С. Д.

Дослідження потенціалу цифрового фінансового простору для сталого розвитку підприємств України 133

Нагорний В. В., Рубан О. О., Костюк Т. О.

Вплив цифровізації на стратегії забезпечення економічної безпеки сільських та міських територій України 139

Фатюха Н. Г., Зоря О. П., Гришунова Т. А.

Обліково-аналітична оцінка прибутку ПАТ "Запоріжжяобленерго" 145

Гаврилець О. В., Бора Н. Ю., Геревиш В. В.

Вплив цифрової трансформації на стратегічний маркетинг та менеджмент 152

Ю. О. Головчук,
д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>
Я. В. Паламаренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9972-4313>
І. М. Лепетан,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1135-4755>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.13.31

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Y. Holovchuk,
Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management
and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
Y. Palamarenko,
PhD in Economics, Associate Professor, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
I. Lepetan,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

COMMUNICATION MANAGEMENT AS A COMPONENT OF STRATEGIC ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

У статті досліджено роль комунікаційного менеджменту як ключового елементу стратегічного управління в умовах діджиталізації, змінного середовища та зростання значення людського капіталу в сучасних організаціях. Визначено його основні функції: інформаційну, адаптивну, інтегративну, контрольну та стратегічну. Описано основні підходи до комунікаційного менеджменту: ієрархічний, мережевий, адаптивний, стейкхолдерський і цифровий, з аналізом їх переваг, недоліків і доцільності застосування в різних контекстах. Запропоновано етапи впровадження: аналіз середовища, формування стратегії, імплементація, моніторинг і коригування управлінських дій. Результати підкреслюють важливість комунікаційного менеджменту для досягнення стратегічної узгодженості, згуртованості персоналу, ефективної взаємодії та позитивної зовнішньої репутації організації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом його впливу на трансформаційні процеси в умовах цифрових викликів, міжсекторальної взаємодії, кризового реагування та стійкого розвитку.

In the current context of the dynamic development of the organizational and economic environment, the importance of communication management as a key element of strategic management is gaining special relevance. In the era of digitalization and the growing significance of human capital, effective managerial communication determines not only the performance of the organization but also its adaptability to change. The purpose of this article is to explore the role and features of implementing communication management as an integral component of strategic organizational management. The research methods include system, functional, and comparative analysis, generalization, and expert evaluation. The results demonstrate that communication management, within the strategic context, serves as a multifunctional tool that ensures informational, adaptive, integrative, control, and strategic support for management processes. Five key approaches to communication management are identified: hierarchical, network-based, adaptive, stakeholder-oriented, and digital. Each of these approaches is characterized in terms of advantages, disadvantages, and applicability in various organizational settings. A communication management implementation framework is proposed, encompassing five stages: environmental analysis, communication strategy development, implementation, monitoring, and adjustment. The proposed tables outlining the functions and mechanisms of communication management help to reveal its significance in achieving the strategic goals of the organization.

The conclusions summarize that communication management becomes a critical factor for strategic alignment, internal cohesion, and external reputation, especially in a volatile social context.

Future research perspectives involve a deeper analysis of the impact of communication management on transformational processes in various types of organizations, particularly in conditions of digital hybridity, cross-sectoral cooperation, and crisis challenges. Relevant directions include the study of personalized communication tools, the development of key performance indicators for assessing strategic communication effectiveness, and the integration of communication management into organizational resilience models for long-term sustainability.

Ключові слова: стратегічне управління, комунікаційний менеджмент, організаційна комунікація, цифрові комунікації, управлінська ефективність, адаптивність, організаційна структура.

Key words: strategic management, communication management, organizational communication, digital communication, managerial effectiveness, adaptability, organizational structure.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі організації функціонують у надзвичайно складному та швидкозмінному середовищі, що вимагає нових підходів до управління. Однією з ключових умов досягнення стратегічних цілей є ефективна управлінська комунікація. Незважаючи на зростаючу увагу до цієї теми, комунікаційний менеджмент досі розглядається здебільшого як операційна функція, а не як стратегічна складова управлінської системи. Це обмежує можливості керівників щодо використання комунікацій як інструменту стратегічного впливу, координації, адаптації та інноваційного розвитку. Особливої актуальності проблема набуває в організаціях з високим рівнем соціальної відповідальності та складною структурою стейкхолдерів — зокрема, в освітній та медичній сферах.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значну кількість досліджень у сфері управлінських комунікацій, недостатньо вивченими залишаються питання типологізації підходів до комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні. Відсутні цілісні моделі, які б поєднували функції, механізми реалізації та ефективні метрики в одному підході. Також недостатньо уваги приділяється алгоритмізації процесів впровадження комунікаційного менеджменту з урахуванням зовнішнього середовища та специфіки організацій. Практична реалізація таких підходів у закладах вищої освіти та медичних установах вимагає адаптації класичних управлінських моделей до соціогуманітарного контексту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень, присвячених комунікаційному менеджменту та його ролі в стратегічному уп-

равлінні організаціями, засвідчує зростання актуальності цієї тематики в умовах цифрової трансформації, воєнного стану та загострення конкуренції в усіх секторах економіки. Зміна моделей управління, потреба в гнучких комунікаційних стратегіях, а також важливість внутрішньоорганізаційної та міжорганізаційної взаємодії визначають особливу роль комунікаційного менеджменту як чинника забезпечення стійкого розвитку організацій. У науковій праці В.М. Чередниченка [1] обґрунтовано місце комунікативного менеджменту в стратегії розвитку підприємства, зокрема розглянуто його функціональний зв'язок із корпоративною культурою, брендингом і репутаційним менеджментом. О.В. Гнилянська [2, с. 182—196] досліджує роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією, акцентуючи увагу на цифрових інструментах комунікації та важливості інтеграції інформаційних потоків у процес прийняття стратегічних рішень. І.М. Маковецька та В.Ю. Югов [3, с. 32—36.] аналізують практичні аспекти впровадження комунікаційного менеджменту на підприємствах. Зокрема, наведено приклади формування каналів внутрішньої комунікації та мотиваційних механізмів, які сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень. О.Є. Гудзь і І.М. Маковецька [4, 224 с.] у навчальному посібнику систематизували теоретичні та практичні підходи до комунікаційного менеджменту, приділивши увагу питанням стратегічного планування, кризових комунікацій, управління репутацією та побудови зовнішніх зв'язків. У дослідженні Ю.О. Головчук, О.О. Галаченка, Г.О. Палагнюк і М.С. Трет'якова [5] розглянуто впровадження цифрових технологій у сферу охорони здоров'я крізь призму стратегічного менеджменту. Автори підкреслюють, що саме ефективний комунікаційний менеджмент є основою для трансформації управлінських процесів у медичній галузі.

Вчені Ю.О. Головчук, К.М. Вергелес та ін. [6, с. 61—69] зосередили увагу на інноваціях в електронній охороні здоров'я, підкреслюючи значення комунікацій у впровадженні сучасних ІТ-рішень. Визначено, що стратегічне управління в медичній сфері повинно спиратися на налагоджені внутрішні та зовнішні канали комунікацій. І.С. Ткаченко, В.В. Швед, О.В. Сенчук [7, с. 56—65] подають теоретичні основи стратегічного менеджменту, в яких комунікаційний компонент розглядається як невід'ємна складова стратегічного планування, реалізації та контролю. У дослідженні І.Ю. Єпіфанової та В.В. Джеджули [8, с. 8—13] висвітлено місце управління проєктами у стратегії розвитку підприємств, при цьому комунікаційний менеджмент визначається як ключовий фактор у забезпеченні ефективного функціонування команд та досягнення проєктних результатів. У статті І.Ю. Єпіфанової, В.В. Джеджули, Р.А. Каплуна [9 с. 64—71] аналізуються особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану, зокрема підкреслено роль комунікацій у забезпеченні адаптивності, мобілізації ресурсів і підтримки внутрішньої стабільності організацій.

У монографії І.М. Лепетан [10, с. 345—372] розглянуто питання сталого розвитку в охороні здоров'я, акцентуючи на важливості стратегічної комунікації при взаємодії зі стейкхолдерами. Комунікаційний менедж-

мент висвітлено як основу досягнення балансу між соціальними, економічними та екологічними інтересами. С.В. Романенко, І.А. Марчук, Р.Г. Жарлінська та І.М. Лепетан [11, с. 87-94] аналізують управлінські рішення, спрямовані на психологічну підтримку медичного персоналу. С.В. Панченко, О.В. Дикань, О.В. Громова, О.В. Семенцова [12, 184 с.] розкривають сутність комунікаційного менеджменту як інструменту підвищення ефективності управління та стратегічної стійкості підприємства, з урахуванням цифрових комунікацій. Науковець Я.В. Паламаренко [13] узагальнює сучасні методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, акцентуючи на інноваційності, гнучкості та адаптації до зовнішніх викликів. О.О. Трут [14, с. 13—19] розглядає інформаційно-комунікаційний механізм як складову реалізації стратегії підприємства, із фокусом на цифровізацію та обробку управлінської інформації.

Отже, аналіз літератури свідчить про те, що комунікаційний менеджмент відіграє ключову роль у стратегічному управлінні організаціями, зокрема в контексті цифрової трансформації, адаптації до викликів війни та забезпечення емоційної стійкості персоналу. Його інтеграція у стратегії розвитку підприємств дозволяє підвищити ефективність управління, зміцнити корпоративну ідентичність, забезпечити сталу взаємодію зі стейкхолдерами та формувати позитивну репутацію в умовах невизначеності та змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування ролі комунікаційного менеджменту як складової стратегічного управління організацією, типологізація підходів, визначення функцій, механізмів та метрик ефективності, а також розробка алгоритму впровадження. Завдання дослідження включають:

- узагальнення підходів до комунікаційного менеджменту в межах стратегічного управління;
- визначення функції та механізмів комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні;
- побудова узагальненої схеми впровадження комунікаційного менеджменту на стратегічному рівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах господарювання комунікація є ключовим елементом функціонування організації. Усі процеси як всередині підприємства, так і за його межами виконують єдину функцію — передачу інформації, формуючи інтегроване інформаційне поле. Відтак, інформація набуває статусу критично важливого ресурсу управління — на відміну від капіталу, праці чи матеріальних засобів, саме вона має здатність швидко створювати синергетичні ефекти, підвищуючи ефективність прийняття рішень і взаємодії на всіх рівнях управління. Саме це формує передумови для зростання автономності підприємств у реалізації комунікативної політики з урахуванням потреб цільових груп споживачів [1]. У час надлишку інформації, що супроводжує ринкові відносини, саме інтегровані системи комунікацій, які зв'язують внутрішню інформаційну систему організації з її зовнішнім середовищем, набувають особливої стратегічної значущості.

Таблиця 1. Підходи до комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні

Підхід	Переваги	Недоліки	Сфера доцільності
Ієрархічний (передача інформації зверху вниз через вертикаль управління)	Контроль, чіткість виконання	Відсутність гнучкості, ризик «інформаційного шуму»	Адміністративне управління, великі бюрократичні структури
Мережевий (комунікація між усіма учасниками на рівних правах)	Гнучкість, швидкий зворотний зв'язок	Може виникати плутанина відповідальності	ІТ-компанії, інноваційні середовища
Адаптивний (комбінування ієрархічного й мережевого підходів залежно від ситуації)	Баланс стабільності й змін, стратегічна гнучкість	Високі вимоги до кваліфікації управлінців	Корпоративне управління
Стейкхолдерський (орієнтація на комунікацію з усіма групами зацікавлених осіб)	Репутація, прозорість, залучення	Ризик розмиття фокусу управління	Соціально відповідальні організації
Цифровий (Digital) (використання сучасних платформ, CRM, чат-ботів, соцмереж для комунікацій)	Швидкість, аналітика, автоматизація	Залежність від ІТ-інфраструктури	Організації з цифровими каналами

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 15].

У процесі стратегічного управління важливо виокремити два взаємопов'язані аспекти управління функціонуванням та управління розвитком. Зазначимо, що особливість стратегічного розвитку полягає у необхідності постійної адаптації до складних взаємозв'язків між внутрішньою бізнес-системою організації та її середовищем. Це обумовлює потребу в ефективному комунікаційному менеджменті як інструменті побудови організаційної комунікативності — здатності налагоджувати системні зв'язки, швидко реагувати на зміни й формувати конкурентні переваги.

Гнилянська О.В. зазначає, що одним із головних викликів стратегічного управління є забезпечення достовірної, релевантної та структурованої інформації. Недостатня комунікація або її неефективність — як у середині організації, так і ззовні — призводить до розриву стратегічної узгодженості [2, с. 182]. Ми вважаємо, що комунікаційний менеджмент має на меті налагодити вертикальні, горизонтальні й зовнішні зв'язки, що забезпечують цілісність управлінських процесів. Таким

чином, комунікаційний менеджмент постає не лише інструментом передачі інформації, а й ключовим чинником формування ефективного стратегічного управління, забезпечення стійкості та адаптивності організації в умовах постійних змін.

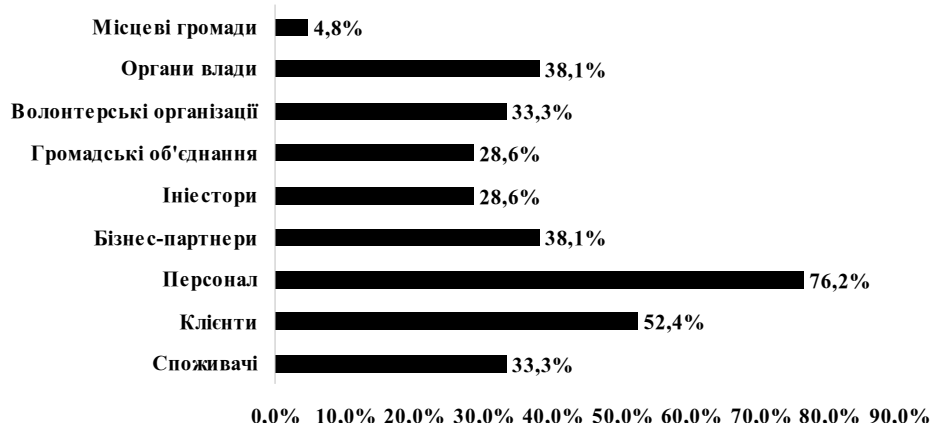
Комунікаційний менеджмент має дуальну природу: як частина загальної теорії управління він забезпечує ефективну взаємодію між елементами економічної системи, а як практична діяльність — спрямований на реалізацію комунікаційної стратегії між усіма учасниками ринку. Він поєднує обмін знаннями, інтереси сторін та механізми досягнення стратегічних цілей [3, с. 34]. При цьому комунікаційний менеджмент на рівні організації виступає інтегративною моделлю, що поєднує внутрішнє й зовнішнє середовище, забезпечуючи інформаційну підтримку управлінських процесів. У стратегічному вимірі він формує довіру, сприяє гнучкому прий-

няттю рішень і адаптивності. Від вибору комунікаційного підходу залежить якість управління та швидкість реагування на виклики середовища. Саме тому, нами було здійснено порівняльний аналіз основних підходів до комунікаційного менеджменту, з урахуванням їх сильних і слабких сторін, а також сфер найбільшої доцільності застосування (табл. 1).

Результати аналізу підходів до комунікаційного менеджменту (табл. 1) показали, що універсального рішення не існує. В умовах нестабільності найбільш ефективними є адаптивний і цифровий підходи, які дозволяють поєднувати гнучкість з технологічною підтримкою. Це створює підґрунтя для сучасної моделі комунікаційного управління, здатної відповідати на динамічні запити середовища та стейкхолдерів.

У сучасних умовах багатовекторної взаємодії організацій з середовищем надзвичайно важливо визначити пріоритетні цільові групи для комунікації. В умовах війни це питання набуває стратегічного характеру, адже ефективна взаємодія зі стейкхолдерами забезпечує мобілізацію ресурсів, підтримку репутації й адаптацію до нових викликів (рис 1).

Проведений аналіз рисунку 1 показав, що найбільшу увагу в корпоративних комунікаціях під час війни було приділено співробітникам (76,2%) та бізнес-партнерам (52%). Це свідчить про прагнення організацій зберегти згуртованість команди та ділові зв'язки, що є основою стабільності. Значущість державних інституцій (38,1%) та громадянського суспільства (28,6%) підтверджує тенденцію до відкритості й соціальної відповідальності бізнесу в кризо-

**Рис. 1. Пріоритетність стейкхолдерських груп у корпоративних комунікаціях під час війни, 2022 р., %**

Джерело: [16].

Таблиця 2. Функції та механізми комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні

Функція	Механізми реалізації	Очікуваний ефект	Метрики ефективності
Інформаційна	Звіти, інструкції, внутрішні канали, корпоративні листи	Обізнаність персоналу та партнерів	% засвоєння, частота звернень, точність виконання
Адаптивна	Фокус-групи, опитування, гнучкі канали зворотного зв'язку	Можливість швидкого реагування на зміни	Час реакції, зміна стратегій, кількість ідей
Інтегративна	Корпоративна культура, внутрішній піар, неформальні зустрічі	Єдність команди, зменшення внутрішніх конфліктів	Індекс довіри, плинність кадрів, рівень лояльності
Контрольна	Внутрішній аудит, зворотній зв'язок від підлеглих, управлінські звіти	Контроль виконання цілей	Відхилення від KPI, % реалізації планів
Стратегічна	Комунікаційна стратегія, позиціонування, меседжі для цільових груп	Формування іміджу, підтримка реалізації стратегії	Рівень зовнішньої підтримки, медіа-показники

Джерело: сформовано авторами на основі [3;4; 15].

вий період. Менше комунікацій було спрямовано на медіа (14,3%), що може свідчити про обережність щодо інформаційного висвітлення або обмежені ресурси.

Трансформація комунікаційних процесів вимагає оновлення системи комунікаційного менеджменту, яка визначає якість організаційної взаємодії. Як канал обміну інформацією між внутрішніми структурами та зовнішніми партнерами, комунікаційний менеджмент охоплює технічні, семантичні й прагматичні аспекти. У контексті мінливого середовища він забезпечує достовірну, оперативну та ефективну інформаційну підтримку реалізації стратегічних цілей [4, с. 21].

Як зазначають І.С. Ткаченко, В.В. Швед, О.В. Сенчук, стратегічне управління — це концепція, що інтегрує цільовий і комплексний підхід до діяльності компанії, дозволяючи порівнювати цілі з потенціалом та адаптуватися до змін. Попри різноманіття підходів до етапності, всі дослідники визнають необхідність аналізу середовища, визначення місії, формування цілей і стратегічних рішень [7, с. 64]. Ми вважаємо, що стратегічне управління — це не відокремлений процес, а динамічна система, яка враховує як внутрішні виклики, так і прориви в діяльності організації. Стратегічне управлі-

ння базується на взаємозв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища організації й передбачає системне встановлення цілей, вибір стратегії та її реалізацію через узгоджені управлінські дії. Воно не є винятковою зоною відповідальності топ-менеджменту, адже його ефективність залежить від налаштування комунікаційних каналів, що забезпечують узгодженість усіх управлінських рівнів. Нами виділено основні ключові функції комунікаційного менеджменту та запропонували чіткі механізми їх реалізації, ефекти та метрики ефективності, що відображено у таблиці 2. Це дозволяє не просто говорити про комунікацію як про м'який інструмент, а оцінювати її в цифрах і впливі на стратегічні показники.

Аналіз таблиці 2 свідчить, що комунікаційний менеджмент перетворюється на структуровану систему з чіткими функціями, механізмами та метриками. Це дає змогу перейти від інтуїтивного управління до моделі, заснованої на даних, довірі та стратегічній узгодженості. Такий підхід сприяє організаційній єдності, адаптивності до змін та формуванню сильного іміджу.

Розуміння тематичних акцентів у комунікації дозволяє організаціям вибудовувати послідовні меседжі, що



Рис. 2. Стратегічні тематичні вектори корпоративної комунікації, 2022 р., %

Джерело: [16].

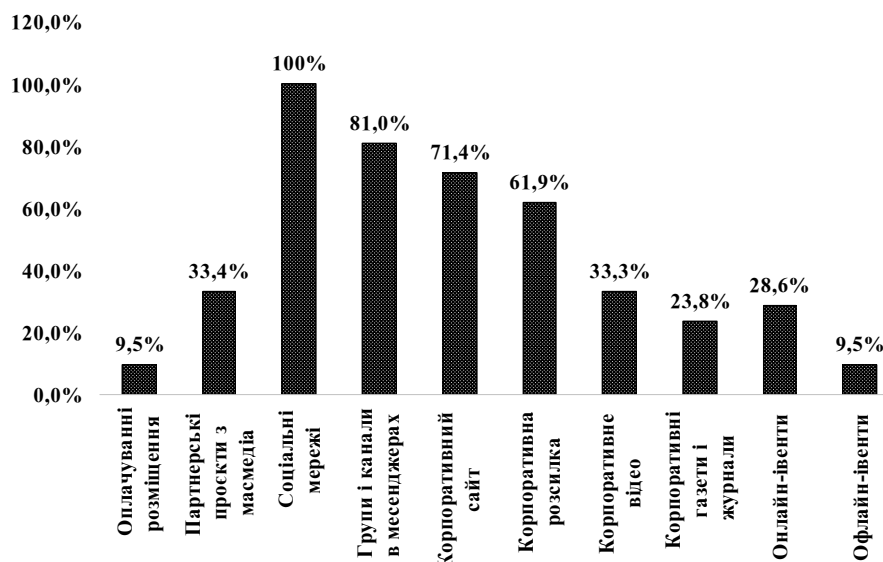


Рис. 3. Використання каналів корпоративної комунікації в умовах воєнного стану, 2022 р., %

Джерело: [16].

відповідають очікуванням аудиторій та стратегічним цілям. Особливо в період кризи, тематика повідомлень відіграє ключову роль у зміцненні довіри та стійкості організаційної культури (рис. 2).

Відтак, найвищу частку комунікацій становили повідомлення у соціальних мережах (100%) та публікації з цінностями компанії (81%). Це свідчить про прагнення організацій транслювати стабільність, моральні принципи й підтримку у складний період. Комунікація підтримки персоналу (71,4%) вказує на високий рівень внутрішньої орієнтації. Водночас корпоративні звіти (33,3%) та антикризовий контент (28,6%) були менш популярними, що, можливо, відображає складність у формалізації антикризових процесів або брак відповідних ресурсів.

У сучасних умовах конкуренції, технологічної динаміки й нестабільності ринку стратегічне управління набуває нового значення. Воно вимагає інноваційних підходів, здатних забезпечити гнучке планування, оновлення управлінських структур та використання сучасних методів оцінки результативності стратегії [8, с. 9].

Ми вважаємо, що сучасна цінність стратегічного управління — у його здатності інтегруватися в ринкові механізми, передбачати наслідки впроваджуваних стратегій і забезпечувати управління змінами на всіх рівнях. Ефективна стратегія має відповідати на ключові запитання щодо напрямів розвитку, унікальності, ресурсного забезпечення та шляхів формування прибутку, формуючи єдину систему, підпорядковану місії й цінностям організації. Стратегічне управління реалізується через послідовні етапи, що формують цілісну управлінську модель. Спочатку аналізуються зовнішні та внутрішні фактори. Далі визначаються стратегічні цілі з урахуванням галузевих можливостей і потенціалу підприємства, формуються напрямки розвитку, інструменти впровадження, система контролю й адаптації. Ключовим є створення гнучкої системи моніторингу для своєчасного реагування на зміни. Стратегічне управління вимагає не лише внутрішньої координації, а й постійної адаптації до динаміки зовнішнього середовища [9, с. 66].

Успіх стратегії залежить не лише від її якості, а й від здатності адаптуватися до змін і управляти ризиками. Комунікаційний менеджмент забезпечує планування, реалізацію та оцінку комунікаційної політики: від ідентифікації аудиторій до розробки меседжів і управління діалогом. Його функції охоплюють підтримку корпоративної ідентичності, регулювання конфліктних ситуацій, формування довіри. Водночас, етичні виклики — маніпуляції, вторгнення в приватне життя, використання стереотипів — потребують дотримання моральних, правових і професійних норм [12, с. 40].

Для реалізації стратегії організації необхідна цілісна комунікаційна система, що стимулює критичне переосмислення управлінських гіпотез та забезпечує стратегічний зворотний зв'язок. Завдяки причинно-наслідковим зв'язкам формуються короткострокові завдання, які узгоджуються з довгостроковими цілями. Ефективний стратегічний інформаційний процес ґрунтується на трьох елементах: загально визначеній концепції, постійному зворотному зв'язку та колективному прийнятті рішень [14, с. 19].

Вибір каналів комунікації відображає здатність організації адаптувати свої стратегії до реалій зовнішнього середовища. У період війни особливо важливим стає ефективне використання швидких, доступних та надійних комунікаційних каналів (рис. 3).

Відповідно даних рисунка 3 у структурі каналів беззаперечне лідерство мають соціальні мережі (100%) та месенджери (81%), які забезпечують оперативний зворотний зв'язок. Значна увага також приділяється внутрішньому корпоративному порталу (61,9%) та електронній пошті (33,3%). Натомість зовнішні презентації та онлайн-події використовувались лише частково (менше 10%), що свідчить про фокус комунікацій на внутрішню аудиторію та безпеку передачі інформації.

Нами розроблена схема, яка включає покроковий алгоритм впровадження комунікаційного менеджменту



Рис. 4. Етапи впровадження комунікаційного менеджменту в стратегічне управління організацією

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 6].

в стратегічне управління (рис. 4). У схемі враховано повний цикл — від діагностики до адаптації, від аналізу середовища до розвитку бренду. Пропонована схема впровадження комунікаційного менеджменту в стратегічне управління організацією не лише демонструє логіку дій, а й створює підґрунтя для проектного мислення та відповідального лідерства. Особливість полягає у чіткості структуризації етапів, що дозволяє застосовувати у будь-якому типі організації, зокрема — в медичних, де вагома роль належить і внутрішнім комунікаціям, і репутаційному позиціонуванню.

Застосування даної схеми, що відображена на рис. 4, дозволяє трансформувати комунікацію з хаотичного процесу на керований стратегічний актив. Пропонована схема показує, що кожна дія має логіку, а кожен меседж — вагу. Такий підхід відкриває двері до нової культури управління, де слово — це не просто сигнал, а стратегічний інструмент впливу. Для нашого дослідження це означає, що ми не просто осмислюємо комунікацію, а проектуємо її майбутнє, адаптоване до вимог стратегічної модернізації й цифрової трансформації в соціально значущих інституціях.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження підтверджено гіпотезу щодо ключової ролі комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності стратегічного управління організацією. Систематизовано підходи до управління комунікаціями відповідно до специфіки організаційної структури, корпоративної культури та рівня цифрової зрілості. Виокремлено функції комунікаційного менеджменту та їх інструменти, що сприяють досягненню стратегічної гнучкості, єдності команди, оперативності реагування на зміни. Запропоновано схему впровадження комунікаційного менеджменту як поетапний процес від стратегічного аналізу до моніторингу результативності.

Результати дослідження можуть бути основою для розробки практичних рекомендацій у сфері управлінсь-

кого консалтингу, стратегічного розвитку організацій та впровадження цифрових рішень в системи управління. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на кількісному аналізі метрик ефективності комунікаційної стратегії та вивченні її впливу на довгострокові показники результативності організацій.

Література:

1. Чередниченко В.М. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>
2. Гнилянська О.В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організації. Вісник НУ "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". 2024. № 2 (8). С. 182—196. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2024.02>
3. Маковецька І.М., Югов В.Ю. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2 (36). С. 32—36. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.023338
4. Гудзь О.Є., Маковецька І.М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 224 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2245_74045021.pdf (дата звернення: 21.06.2025).
5. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
6. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 2. С. 61—69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>
7. Ткаченко І.С., Швед В.В., Сенчук О.В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. Подільський науковий вісник. 2024. № 1 (29). С. 56—65. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-9>

8. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 8—13. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.8.13>

9. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Вінницького НТУ*. 2023. № 4. С. 64—71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>

10. Лепетан І. М. Сталій розвиток в охороні здоров'я. *Theoretical and applied aspects of sustainable development of Ukrainian regions: scientific monograph*. Volume 2. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 502 p., С. 345—372. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-42>

11. Романенко С. В., Марчук І. А., Жарлінська Р. Г., Лепетан І. М. Психологічна підтримка медичного персоналу: управлінські рішення для зменшення рівня емоційного вигорання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 6. С. 87—94. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.87>

12. Панченко С. В., Дикань О. В., Громова О. В., Сementsova O. V. *Комунікативний менеджмент: навчальний посібник*. Харків: УкрДУЗТ, 2024. 184 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/24092/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87.%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення: 21.06.2025).

13. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>

14. Трут О. О. Інформаційно-комунікаційний механізм реалізації стратегії організації. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 31. С. 13—19. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-02>

15. Карачина Н. П., Головчук Ю. О., Дихніч Д. П. Вітчизняні та зарубіжні доробки оцінювання ефективності бренду підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 80. С. 477—481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>

16. Корпоративні комунікації під час війни: результати дослідження. 2022. URL: https://corpmedia.com.ua/korporativni-komunikatsii-pid-chas-vijny-doslidzhennia/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.06.2025)

References:

1. Cherednychenko, V. M. (2022), "Communicative management in enterprise development strategy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>

2. Hnylianska, O. V. (2024), "The role of information and communication management in strategic management of the organization", *Visnyk NU "Lvivska politehnika"*. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2 (8), pp. 182—196. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2024.02>

3. Makovetska, I. M. and Yuhov, V. Yu. (2021), "Communicative management at the enterprise", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 2 (36), pp. 32—36. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.023338>

4. Hudz, O. Ye. and Makovetska, I. M. (2021), *Комунікативні менеджмент [Communicative management]*,

Halytska vydavnycha spilka, Lviv, Ukraine, available at: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2245_74045021.pdf (Accessed 21 June 2025).

5. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Palahniuk, H. O. and Tretiakov, M. S. (2025), "Management strategies for implementing digital technologies in healthcare", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

6. Holovchuk, Y. O., Verheles, K. M., Nazarchuk, O. A., Nochvina, O. A. and Mazur, H. M. (2025), "Innovations in e-health as a component of management in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 61—69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

7. Tkachenko, I. S., Shved, V. V. and Senchuk, O. V. (2024), "Theoretical principles of strategic management", *Podilskyi naukovi visnyk*, vol. 1 (29), pp. 56—65. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-9>

8. Yepifanova, I. Y. and Dzhezdzhula, V. V. (2022), "The role of project management in enterprise development strategy", *Innovation and Sustainability*, vol. 3, pp. 8—13. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.8.13>

9. Yepifanova, I. Yu., Dzhezdzhula, V. V. and Kaplun, R. A. (2023), "Features of strategic management of enterprises under martial law", *Naukovyi visnyk Vinnytskoho NTU*, vol. 4, pp. 64—71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>

10. Lepetan, I. M. (2025), "Sustainable development in healthcare", in *Theoretical and applied aspects of sustainable development of Ukrainian regions*, Baltija Publishing, Riga, Latvia, vol. 2, pp. 345—372. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-42>

11. Romanenko, S. V., Marchuk, I. A., Zharlinska, R. H. and Lepetan, I. M. (2025), "Psychological support of medical personnel: management decisions to reduce emotional burnout", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 87—94. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.87>

12. Panchenko, S. V., Dykany, O. V., Hromova, O. V. and Sementsova, O. V. (2024), *Komunikatyvnyi menedzhment [Communicative management]*, UkrDUZT, Kharkiv, Ukraine, available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/24092/1/Navch.%20posibnyk.pdf> (Accessed 21 June 2025).

13. Palamarenko, Y. V. (2020), "Modern approaches to assessing the level of strategic development of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>

14. Trut, O. O. (2021), "Information and communication mechanism for implementing the organization's strategy", *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, vol. 31, pp. 13—19. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-02>

15. Karachyna, N. P., Holovchuk, Y. O. and Dykhnich, D. P. (2025), "Domestic and Foreign Works on Assessing the Effectiveness of Enterprise Brands", *Biznes-navihator*. vol. 80. pp. 477—481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>

16. CorpMedia (2024), "Corporate communications during war: research findings", available at: <https://corpmedia.com.ua/korporativni-komunikatsii-pid-chas-vijny-doslidzhennia/> (Accessed 21 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.06.2025 р.