



073 Менеджмент

УДК 005.57:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21236691>

ПРОФЕСІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Заставнюк Л.І.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління

та персоналу Західноукраїнського національного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6487-7117>

Прийнято: 25.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація: У статті досліджено професійні комунікації як стратегічний чинник забезпечення ефективного розвитку сучасних організацій в умовах цифрової трансформації, зростання невизначеності зовнішнього середовища та безпекових викликів. Проведено теоретичне узагальнення сучасних наукових підходів до трактування сутності професійних комунікацій, проаналізовано еволюцію їх ролі у системі менеджменту та визначено місце в забезпеченні результативності управлінської діяльності. Уточнено зміст поняття «професійні комунікації», яке запропоновано розглядати як інтегровану систему інформаційної взаємодії, спрямовану на координацію управлінських процесів, обмін знаннями, узгодження цілей та інформаційний супровід прийняття управлінських рішень. Систематизовано основні види професійних комунікацій



та обґрунтовано їх функціональне призначення у системі сучасного менеджменту.

Акцентовано увагу на тому, що стратегічна роль професійних комунікацій проявляється через інтеграцію функцій менеджменту, розвиток людського й інтелектуального капіталу, підтримку організаційних змін, підвищення адаптивності організації та зміцнення її організаційної стійкості. Розроблено концептуальну модель впливу професійних комунікацій на реалізацію функцій менеджменту та систематизовано стратегічні напрями їх впливу на ефективний розвиток сучасної організації, що дало змогу комплексно відобразити взаємозв'язок між комунікаційними процесами, управлінськими функціями й стратегічними результатами діяльності.

Встановлено, що результативність професійних комунікацій визначається рівнем їх інтегрованості в систему менеджменту, якістю інформаційної взаємодії, ефективністю механізмів зворотного зв'язку та здатністю організації адаптувати комунікаційні процеси до змін зовнішнього середовища. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих концептуальних положень, моделей і теоретичних узагальнень під час удосконалення системи професійних комунікацій, підвищення ефективності управління та забезпечення довгострокового розвитку сучасних організацій.

Ключові слова: професійні комунікації, менеджмент, управління, комунікаційні процеси, цифрова трансформація, організаційний розвиток, управлінські рішення, ефективність діяльності.



PROFESSIONAL COMMUNICATIONS AS A STRATEGIC FACTOR IN ENSURING
THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

Zastavniuk L.I.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Public Administration
and Personnel of the West Ukrainian National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6487-7117>

Abstract: The article examines professional communications as a strategic factor in ensuring the effective development of modern organizations in the context of digital transformation, increasing uncertainty of the external environment and security challenges. A theoretical generalization of modern scientific approaches to interpreting the essence of professional communications is carried out, the evolution of their role in the management system is analyzed and their place in ensuring the effectiveness of management activities is determined. The content of the concept of "professional communications" is specified, which is proposed to be considered as an integrated system of information interaction aimed at coordinating management processes, exchanging knowledge, harmonizing goals and information support for making management decisions. The main types of professional communications are systematized and their functional purpose in the modern management system is substantiated.

Attention is focused on the fact that the strategic role of professional communications is manifested through the integration of management functions, the development of human and intellectual capital, supporting organizational changes, increasing the adaptability of the organization and strengthening its organizational stability. A conceptual model of the influence of professional communications on the implementation of management functions has been developed and the strategic directions of their influence on the effective development of a modern organization have been systematized, which made it possible to comprehensively reflect the



relationship between communication processes, management functions and strategic results of activity.

It has been established that the effectiveness of professional communications is determined by the level of their integration into the management system, the quality of information interaction, the effectiveness of feedback mechanisms and the ability of the organization to adapt communication processes to changes in the external environment. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed conceptual provisions, models and theoretical generalizations when improving the system of professional communications, increasing the efficiency of management and ensuring the long-term development of modern organizations.

Keywords: professional communications, management, governance, communication processes, digital transformation, organizational development, management decisions, efficiency of activity.

Постановка проблеми: Сучасний етап розвитку організацій характеризується суттєвими змінами умов їх функціонування, зумовленими цифровою трансформацією економіки, високою динамічністю бізнес-середовища, стрімким зростанням інформаційних потоків та посиленням невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов ефективність функціонування організацій дедалі більше залежить від здатності системи менеджменту забезпечувати своєчасний інформаційний обмін, координацію управлінських процесів, узгодженість дій структурних підрозділів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У зв'язку з цим професійні комунікації набувають стратегічного значення як чинник інтеграції інформаційних потоків та підвищення результативності управління.

Для українських організацій зазначені виклики істотно посилюються в умовах воєнного стану, який супроводжується трансформацією організаційних процесів, релокацією персоналу, поширенням дистанційних і гібридних форм організації праці, підвищенням безпекових ризиків та необхідністю підтримання безперервності управління. Відтак професійні комунікації стають одним із



ключових чинників підтримання організаційної стійкості, координації діяльності та забезпечення безперервності управлінських процесів.

Розвиток цифрових технологій істотно впливає на систему професійних комунікацій, розширює можливості щодо комунікативної взаємодії та водночас актуалізує проблеми інформаційного перевантаження, виникнення комунікаційних бар'єрів, забезпечення інформаційної безпеки й розвитку цифрових компетентностей персоналу. Зазначені тенденції зумовлюють необхідність переосмислення ролі професійних комунікацій у системі менеджменту та формування сучасних підходів до їх організації.

З огляду на зазначене, виникає об'єктивна потреба у комплексному дослідженні професійних комунікацій як стратегічного чинника ефективного розвитку сучасних організацій, уточненні їх сутності й місця у системі менеджменту, а також обґрунтуванні концептуальних підходів до вдосконалення комунікаційних процесів в умовах цифрової трансформації, воєнного стану та зростання невизначеності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що проблема професійних комунікацій є предметом активних досліджень у сфері менеджменту, організаційної поведінки та управління персоналом. Незважаючи на значний науковий доробок, серед дослідників відсутній єдиний підхід до визначення сутності професійних комунікацій, їх функціонального призначення та місця у системі сучасного менеджменту. Наукові підходи відрізняються як за трактуванням змісту цієї категорії, так і за оцінюванням її впливу на результативність управлінської діяльності та розвиток організацій.

Дослідженню стратегічних аспектів професійних комунікацій присвячено праці В.Г. Алькеми та О.М. Сумця, які обґрунтовують значення комунікативної стратегії у формуванні ділової репутації підприємства та доводять, що ефективне управління комунікаціями є важливою передумовою досягнення стратегічних цілей розвитку організації [1]. Ю.А. Бондар і Н.І. Легінькова розглядають



комунікаційний процес як невід'ємний елемент системи управління підприємством, наголошуючи на його впливі на якість управлінських рішень, координацію діяльності та результативність функціонування організації [2]. О. Вовк акцентує увагу на розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства, визначаючи його як важливий ресурс підвищення ефективності сучасного менеджменту [3].

Проблеми цифровізації професійних комунікацій та використання інформаційно-комунікаційних технологій висвітлено у працях А.А. Глушенкової, яка обґрунтовує їх значення для розвитку інноваційного потенціалу підприємств [4]. О.В. Гнилянська досліджує інформаційно-комунікаційний менеджмент як складову стратегічного управління організацією, доводячи його визначальний вплив на конкурентоспроможність, адаптивність і результативність управління [5]. Методичні засади оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності запропоновано В.В. Гришиною, яка розробила підхід до оцінювання ефективності комунікаційних процесів у системі управління персоналом [6].

Організаційним аспектам професійних комунікацій присвячені дослідження М.Ю. Дьоміна та В.Ю. Єдинака, у яких обґрунтовано необхідність побудови ефективної системи комунікацій як основи функціонування сучасної організації [7]. Д.С. Жанько досліджує підходи до оцінювання ефективності комунікаційних процесів підприємства та їх вплив на результативність управлінської діяльності [8]. К.Ю. Завражний систематизує комунікаційні бізнес-процеси підприємства, визначаючи їх місце у структурі сучасного менеджменту [9].

Особливості формування комунікаційної політики в умовах цифрової економіки розкривають Т.А. Заяць та А.О. Глєбова, які наголошують на необхідності адаптації комунікаційних процесів до трансформації цінностей і цифрового середовища [10]. В умовах воєнного стану питання трансформації комунікаційних процесів досліджують А.В. Зеркаль та К.Є. Балабуха, які



обґрунтовують необхідність модернізації каналів комунікації та адаптації бізнесу до сучасних безпекових викликів [11]. І.І. Кравчук та С.О. Лавриненко розглядають управління знаннями й бізнес-комунікації як взаємопов'язані складові інноваційного розвитку сучасних організацій, підкреслюючи їх значення для підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності [12]. Водночас С.О. Кириченко та П.В. Цвях аналізують проблеми формування системи комунікацій на підприємствах і визначають основні напрями її вдосконалення [13].

Вагомий внесок у розвиток сучасних підходів до професійних комунікацій зробили Ж. Крисько, яка розглядає ділові комунікації як необхідну складову ефективного управління організацією [14], С. Лавриненко, А. Зелінська та О. Бездітко, які досліджують інноваційність бізнес-комунікацій у системі менеджменту підприємства [15], Д.Є. Ленько та Н.В. Середа, які акцентують увагу на розвитку вербальних і невербальних комунікативних навичок майбутніх бізнес-лідерів [16], а також В.М. Чередниченко, який обґрунтовує місце комунікативного менеджменту у стратегії розвитку підприємства [17]. Серед зарубіжних досліджень заслуговує на увагу праця Д. Туріша, у якій розкрито взаємозв'язок між ефективністю комунікацій, якістю управління, організаційною культурою та результативністю діяльності сучасних організацій [19].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, аналіз опрацьованих джерел свідчить, що існуючі дослідження переважно зосереджені на окремих функціональних аспектах професійних комунікацій, зокрема розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, удосконаленні комунікаційної політики, цифровізації бізнес-процесів, формуванні комунікативних компетентностей персоналу та оцінюванні ефективності комунікаційних процесів. Водночас недостатньо розкритими залишаються питання комплексного обґрунтування професійних комунікацій як стратегічного чинника забезпечення ефективного розвитку



сучасних організацій, визначення їх інтеграційної ролі у реалізації функцій менеджменту, а також оцінювання їх впливу на якість управлінських рішень, розвиток людського й інтелектуального капіталу, організаційну стійкість і довгострокову результативність діяльності. Така ситуація значною мірою зумовлена тим, що більшість наукових праць досліджує окремі елементи комунікаційної системи без урахування їх комплексної взаємодії в межах цілісної системи менеджменту, що ускладнює формування єдиного концептуального підходу до управління професійними комунікаціями. Вирішення окреслених наукових проблем має важливе значення для подальшого розвитку теорії менеджменту та вдосконалення практики управління сучасними організаціями в умовах цифрової трансформації, воєнного стану й високої динамічності зовнішнього середовища. Їх дослідження сприятиме поглибленню наукових уявлень про стратегічну роль професійних комунікацій у забезпеченні результативності управлінської діяльності, розширенню теоретичних засад комунікаційного менеджменту та формуванню науково обґрунтованих підходів до розвитку комунікаційних систем сучасних організацій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі професійних комунікацій як стратегічного чинника забезпечення ефективного розвитку сучасних організацій шляхом уточнення їх сутності, визначення місця у системі менеджменту, розроблення концептуальної моделі впливу на реалізацію функцій менеджменту та систематизації стратегічних напрямів їх розвитку в умовах цифрової трансформації, воєнного стану та зростання невизначеності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Аналіз сучасних концепцій менеджменту свідчить про істотну трансформацію наукових підходів до розуміння ролі професійних комунікацій у системі управління організацією. Якщо традиційні управлінські концепції розглядали комунікації переважно як інструмент передавання інформації, то сучасна управлінська парадигма трактує їх як стратегічний ресурс, що забезпечує інтеграцію управлінських процесів,



координацію діяльності структурних підрозділів, інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень та підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. За умов цифрової трансформації економіки, поширення дистанційних форматів роботи та воєнного стану професійні комунікації набувають особливого значення як чинник забезпечення безперервності управління, організаційної стійкості та ефективної взаємодії між усіма суб'єктами управління [5; 17; 19].

Зважаючи на відсутність єдиного підходу до трактування сутності професійних комунікацій, доцільним є насамперед узагальнення наукових підходів до визначення базового поняття «комунікації». Узагальнення основних підходів до визначення сутності поняття «комунікації» наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Підходи до трактування сутності поняття «комунікації» у сучасних
наукових дослідженнях**

Автор	Трактування
О. Вовк [3]	Комунікації розглядаються як складова інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства, що забезпечує обмін інформацією та підтримує управлінські процеси.
Ю.А. Бондар, Н.І. Легінькова [2]	Комунікації є безперервним процесом передавання інформації між учасниками управління, що забезпечує координацію діяльності підприємства.
А.А. Глушенкова [4]	Комунікації забезпечують інформаційну взаємодію із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та сприяють розвитку інноваційного потенціалу.
О.В. Гнилянська [5]	Інформаційно-комунікаційний менеджмент є складовою стратегічного управління, що забезпечує інтеграцію інформаційних потоків та підтримує розвиток організації.
В.В. Гришина [6]	Комунікації виступають елементом організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності та визначають якість інформаційної взаємодії персоналу.
М.Ю. Дьомін, В.Ю. Єдинак [7]	Комунікаційний процес є основою взаємодії між структурними підрозділами та необхідною умовою ефективного функціонування організації.
К.Ю. Завражний [9]	Комунікації розглядаються як бізнес-процес, що забезпечує інформаційне супроводження діяльності підприємства та інтеграцію його функціональних підсистем.

Примітка. Узагальнено автором на основі [2, 3, 4, 5, 6, 7, 9].



Проведене узагальнення наукових досліджень засвідчує еволюцію поглядів на сутність комунікацій у системі менеджменту. Незважаючи на відмінності в наукових підходах, більшість дослідників сходяться на тому, що комунікації є необхідною умовою досягнення організаційних цілей і забезпечення ефективного функціонування організації. Це створює теоретичне підґрунтя для уточнення змісту категорії «професійні комунікації» як складової сучасного менеджменту. На нашу думку, професійні комунікації доцільно визначати як інтегровану систему інформаційної взаємодії між учасниками професійної діяльності, що забезпечує координацію управлінських процесів, обмін знаннями, узгодження спільних цілей, підтримку прийняття управлінських рішень та формує організаційні передумови для ефективного розвитку сучасної організації.

Практична реалізація професійних комунікацій здійснюється через сукупність комунікаційних зв'язків, які різняться за напрямом руху інформації, рівнем формалізації, складом учасників і функціональним призначенням [2; 7; 9]. Така багаторівнева структура професійних комунікацій зумовлює необхідність їх систематизації відповідно до сучасних вимог управління організацією. Узагальнену характеристику основних типів професійних комунікацій та їх стратегічного значення наведено в табл. 2.

Аналіз табл. 2 дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах пріоритетного значення набувають цифрові, горизонтальні та внутрішні професійні комунікації, оскільки саме вони забезпечують оперативний обмін інформацією, прискорюють координацію управлінських процесів, сприяють обміну знаннями між працівниками та підвищують здатність організації адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Це свідчить про поступове зміщення акцентів від традиційних ієрархічних моделей взаємодії до інтегрованої комунікаційної системи, що ґрунтується на відкритості, швидкості інформаційного обміну та використанні сучасних цифрових технологій.



Водночас ефективність окремих типів професійних комунікацій визначається не лише специфікою їх функціонування, а й рівнем інтегрованості у загальну систему менеджменту організації. Саме комплексне використання різних типів комунікацій забезпечує цілісність інформаційного простору організації, підвищує якість управлінської взаємодії та створює передумови для реалізації стратегічних цілей її розвитку.

Таблиця 2

**Типи професійних комунікацій у сучасній організації
та їх стратегічне значення**

Тип комунікацій	Характеристика	Стратегічне значення для розвитку організації
1	2	3
<i>Вертикальні</i>	Передача інформації між різними рівнями управління (низхідні та висхідні комунікації)	Забезпечують реалізацію стратегічних цілей, координацію управлінських рішень, контроль виконання завдань та отримання зворотного зв'язку від персоналу
<i>Горизонтальні</i>	Інформаційна взаємодія між працівниками та структурними підрозділами одного рівня	Сприяють міжфункціональній координації, прискорюють вирішення управлінських завдань, формують умови для командної роботи та інноваційної діяльності
<i>Діагональні</i>	Комунікації між працівниками різних рівнів управління та різних функціональних підрозділів	Підвищують гнучкість організаційної взаємодії, сприяють швидкому обміну знаннями та ефективному управлінню проєктами
<i>Внутрішні</i>	Інформаційні зв'язки між суб'єктами всередині організації	Формують єдиний інформаційний простір, підтримують організаційну культуру, забезпечують залученість персоналу до досягнення стратегічних цілей
<i>Зовнішні</i>	Взаємодія організації зі стейкхолдерами, партнерами, клієнтами, органами влади та громадськістю	Сприяють формуванню позитивного іміджу, розвитку партнерських відносин, зміцненню конкурентних позицій та адаптації до змін зовнішнього середовища
<i>Формальні</i>	Здійснюються відповідно до встановлених правил, процедур та регламентів	Забезпечують упорядкованість інформаційних потоків, документування управлінських рішень та стабільність функціонування організації
<i>Неформальні</i>	Виникають на основі міжособистісних взаємовідносин і соціальних зв'язків	Сприяють оперативному поширенню інформації, формуванню довіри, підвищенню згуртованості колективу та розвитку організаційного навчання



<i>Цифрові</i>	Реалізуються за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій та електронних платформ взаємодії	Забезпечують оперативність інформаційного обміну, підтримують дистанційну взаємодію, сприяють цифровій трансформації та підвищенню адаптивності організації
----------------	--	---

Примітка. Складено автором на основі проведених досліджень.

Для узагальнення результатів проведеного дослідження та практичної інтерпретації проведено систематизацію стратегічних напрямів впливу професійних комунікацій на розвиток сучасної організації. Її основу становлять результати аналізу наукових джерел, порівняння сучасних управлінських концепцій і теоретичне узагальнення виявлених закономірностей. Узагальнені результати представлено в табл. 3.

Таблиця 3

**Узагальнення стратегічного впливу професійних комунікацій
на розвиток сучасної організації**

Напрямок впливу професійних комунікацій	Рівень впливу
Підвищення якості управлінських рішень	дуже високий
Координація діяльності структурних підрозділів	дуже високий
Ефективність внутрішньої взаємодії персоналу	дуже високий
Оперативність інформаційного обміну	дуже високий
Розвиток людського та інтелектуального капіталу	високий
Формування організаційної культури	високий
Адаптивність організації до змін зовнішнього середовища	дуже високий
Підтримка процесів цифрової трансформації	високий
Організаційна стійкість в умовах воєнного стану	дуже високий
Забезпечення довгострокового розвитку організації	дуже високий

Примітка. Складено автором на основі проведених досліджень.

Аналіз результатів, наведених у табл. 3, засвідчує, що професійні комунікації формують комплексний механізм підтримки ефективного функціонування організації. Найбільше значення вони мають для забезпечення якості управлінських рішень, координації діяльності структурних підрозділів, оперативності інформаційної взаємодії, адаптивності до змін зовнішнього середовища, організаційної стійкості та досягнення довгострокових цілей



розвитку. Саме ці напрями безпосередньо визначають результативність реалізації управлінських функцій і здатність організації своєчасно реагувати на сучасні виклики.

Водночас розвиток людського й інтелектуального капіталу, формування організаційної культури та підтримка цифрової трансформації створюють необхідні передумови для підвищення ефективності комунікаційної взаємодії в довгостроковій перспективі. Це свідчить, що професійні комунікації доцільно розглядати не як сукупність окремих інформаційних процесів, а як цілісну систему, інтегровану в реалізацію функцій менеджменту та орієнтовану на досягнення стратегічних результатів діяльності організації.

Стратегічна роль професійних комунікацій найбільш повно проявляється у процесі реалізації основних функцій менеджменту, оскільки вони інтегрують інформаційні потоки, забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів та узгодженість управлінських рішень [5]. Їх інтеграція в усі етапи управлінського циклу формує інформаційне підґрунтя для планування, організування, мотивації, координації та контролювання, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень, адаптивність системи менеджменту та створює передумови для досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

Результативність реалізації функцій менеджменту безпосередньо залежить від якості професійних комунікацій, що забезпечують узгодженість управлінських рішень та інформаційний супровід управлінського циклу. У процесі планування професійні комунікації забезпечують збір, узагальнення та аналітичне опрацювання інформації, необхідної для визначення стратегічних і тактичних цілей розвитку організації. Якість інформаційної взаємодії на цьому етапі безпосередньо впливає на обґрунтованість управлінських рішень, рівень прогнозування та здатність організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. На етапі організування професійні комунікації виконують інтеграційну функцію, забезпечуючи розподіл управлінських повноважень, координацію діяльності структурних підрозділів та узгодження функціональних



взаємозв'язків між учасниками управлінського процесу. У межах реалізації функцій мотивації та контролювання професійні комунікації виконують інтегруючу роль, забезпечуючи узгодженість управлінських впливів, підтримку зворотного зв'язку та своєчасне коригування управлінських рішень.

Таким чином, професійні комунікації реалізують системоутворюючу функцію в менеджменті, інтегруючи окремі управлінські процеси в єдиний механізм реалізації стратегічних цілей організації. Їх вплив поширюється не лише на інформаційне забезпечення функцій менеджменту, а й на формування управлінських ефектів, які визначають результативність діяльності та довгострокову стійкість організації. Узагальнення зазначених взаємозв'язків представлено у вигляді авторської концептуальної моделі (рис. 1).

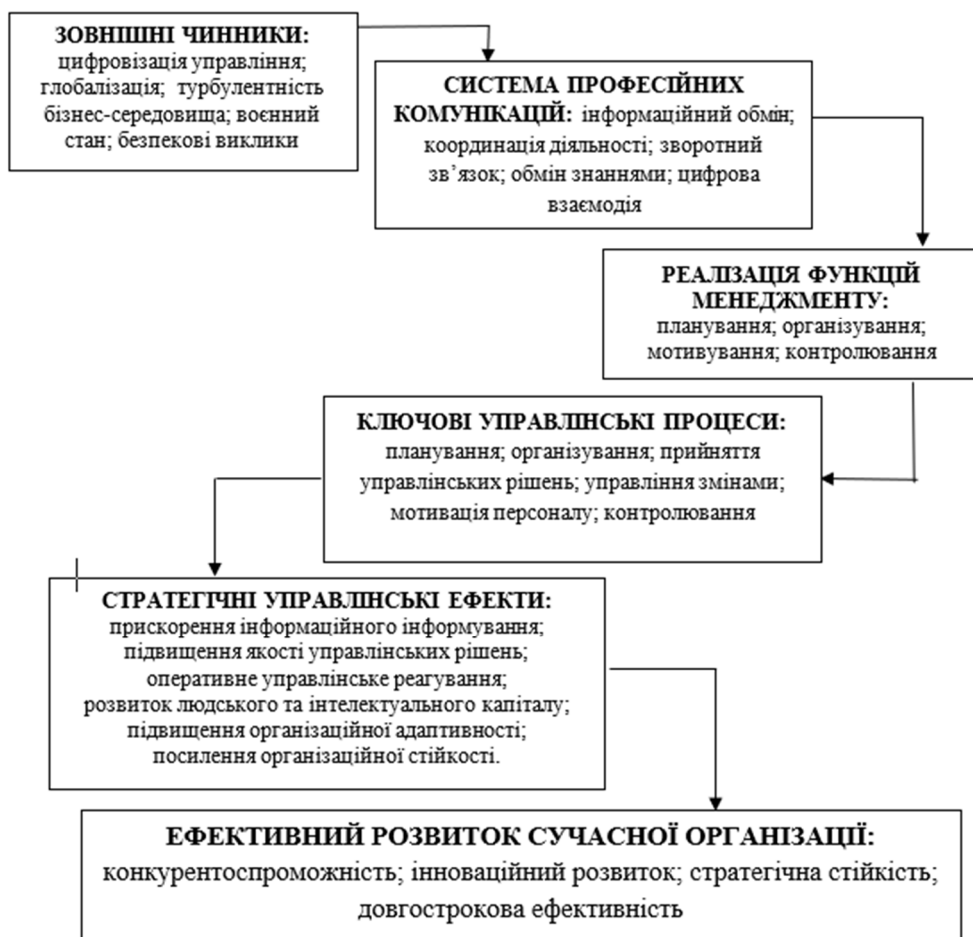


Рис. 1. Концептуальна модель впливу професійних комунікацій на реалізацію функцій менеджменту та ефективний розвиток сучасної організації

Примітка. Складено автором на основі проведених досліджень.



Запропонована концептуальна модель відображає логіку інтеграції професійних комунікацій у систему менеджменту та їх вплив на досягнення стратегічних результатів діяльності організації. Особливістю моделі є поєднання зовнішніх чинників функціонування організації, системи професійних комунікацій, функцій менеджменту та очікуваних управлінських ефектів у єдиний взаємопов'язаний механізм. Такий підхід дає змогу розглядати професійні комунікації не як окремий елемент інформаційної взаємодії, а як системоутворюючий чинник, що визначає результативність реалізації управлінських процесів та ефективність розвитку сучасної організації.

Практичне значення запропонованої моделі полягає у можливості її використання як методичної основи для оцінювання розвитку системи професійних комунікацій та обґрунтування управлінських рішень щодо їх удосконалення.

Зазначені взаємозв'язки дають підстави стверджувати, що вплив професійних комунікацій на розвиток сучасної організації має комплексний характер і реалізується через сукупність взаємопов'язаних стратегічних напрямів. На відміну від функцій менеджменту, які відображають зміст і послідовність управлінського процесу, стратегічні напрями характеризують кінцеві організаційні результати, що досягаються завдяки ефективному функціонуванню системи професійних комунікацій. З метою узагальнення результатів проведеного дослідження та візуалізації основних напрямів стратегічного впливу професійних комунікацій на розвиток сучасної організації розроблено авторську схему, наведену на рис. 2.

Представлена на рис. 2 система стратегічних напрямів відображає результати авторського узагальнення та демонструє комплексний характер впливу професійних комунікацій на розвиток сучасної організації. На відміну від функціонального підходу, який акцентує увагу на окремих управлінських функціях, запропонована система відображає взаємозв'язок між професійними комунікаціями, управлінськими процесами та стратегічними результатами



діяльності організації. Це дає змогу комплексно оцінити роль професійних комунікацій як стратегічного ресурсу, що забезпечує підвищення ефективності управління, розвиток організаційної спроможності, зміцнення організаційної стійкості та досягнення довгострокових цілей розвитку.



Рис. 2. Стратегічні напрями впливу професійних комунікацій на розвиток сучасної організації

Примітка. Складено автором на основі проведених досліджень.

Аналіз представленої моделі свідчить, що стратегічний потенціал професійних комунікацій формується завдяки їх інтегрованості в управлінські процеси та здатності поєднувати інформаційні, організаційні й кадрові складові діяльності організації. Такий підхід сприяє узгодженню управлінських рішень, оптимізації інформаційних потоків, розвитку організаційних знань і підвищенню оперативності реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що професійні комунікації виступають одним із ключових чинників підвищення результативності сучасного менеджменту. Їх розвиток створює передумови для зміцнення організаційної спроможності, підвищення якості управлінських рішень,



ефективнішого використання людського й інтелектуального капіталу та посилення здатності організації до реалізації стратегічних цілей. У сукупності це дає підстави розглядати вдосконалення системи професійних комунікацій як пріоритетний напрям розвитку сучасних організацій в умовах цифрової трансформації, зростання невизначеності та посилення безпекових викликів.

Висновки. За результатами проведеного дослідження узагальнено сучасні наукові підходи до професійних комунікацій, уточнено їх сутність, обґрунтовано місце у системі менеджменту, розроблено концептуальну модель їх впливу на реалізацію функцій менеджменту та систематизовано стратегічні напрями їх використання для забезпечення ефективного розвитку сучасних організацій.

Встановлено, що в умовах цифрової трансформації, зростання динамічності зовнішнього середовища та посилення безпекових викликів професійні комунікації перетворюються із засобу передавання інформації на стратегічний ресурс управління. Їх розвиток забезпечує координацію діяльності, підвищує якість інформаційної взаємодії, сприяє обґрунтованості управлінських рішень і зміцнює здатність організації адаптуватися до сучасних викликів.

Уточнено зміст поняття «професійні комунікації», яке запропоновано трактувати як інтегровану систему інформаційної взаємодії між суб'єктами професійної діяльності, що забезпечує координацію управлінських процесів, обмін знаннями, узгодження цілей та інформаційний супровід прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що результативність такої системи визначається рівнем її інтегрованості у менеджмент організації, узгодженістю структурних елементів та безперервністю інформаційних потоків.

Розроблено авторську концептуальну модель впливу професійних комунікацій на реалізацію функцій менеджменту та систематизовано стратегічні напрями їх впливу на розвиток організації. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель комплексно відображає взаємозв'язок між комунікаційною системою, функціями менеджменту, управлінськими ефектами та стратегічними результатами діяльності, що розширює теоретичні засади



дослідження цієї проблематики та створює методичне підґрунтя для вдосконалення комунікаційних процесів у практиці управління.

Підтверджено, що вдосконалення системи професійних комунікацій є одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасного менеджменту, оскільки сприяє підвищенню організаційної спроможності, розвитку людського й інтелектуального капіталу, зміцненню інформаційної стійкості та забезпеченню довгострокового розвитку організацій. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих концептуальних положень і моделей під час формування та вдосконалення комунікаційної системи сучасних організацій. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності професійних комунікацій, формуванням системи показників їх результативності та емпіричною апробацією запропонованої концептуальної моделі із застосуванням системного, процесного й компетентнісного підходів в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел:

1. Алькема В. Г., Сумець О. М. Алгоритм реалізації комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією підприємства. Ефективна економіка. 2025. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.2.1.
2. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2021. Вип. 3-4. С. 15-21. DOI: 10.33251/2707-8620-2021-3-4-15-21.
3. Вовк О. В. Визначення змісту і сутності інформаційно-комунікаційного потенціалу сучасного підприємства. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 10-ї Всеукр. наук.-



практ. конф. (м. Дніпро, 8–9 листоп. 2022 р.). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. С. 62-65.

4. Глушенкова А. А. Використання інформаційно-комунікаційних технологій як інструмента розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4. С. 64-69.

5. Гнилянська О. В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2024. № 2(8). С. 182-196. DOI: 10.23939/semi2024.02.

6. Гришина В. В. Методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2018. № 11(39). С. 80-85.

7. Дьомін М. Ю., Єдинак В. Ю. Побудова комунікаційного процесу в організації. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 65-71. DOI: 10.31649/ins.2022.3.65.71.

8. Жанько Д. С. Оцінювання ефективності комунікаційних процесів підприємства. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18–20 жовт. 2024 р.) / відп. ред. Л. Черчик. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. С. 112-114.

9. Завражний К. Ю. Комунікаційні бізнес-процеси промислових підприємств: визначення та систематизація. Економічний форум. 2020. № 1. С. 78-88. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2020-1-11.

10. Заяць Т. А., Глебова А. О. Комунікаційна політика підприємства в умовах зміни цінностей та розвитку цифрової економіки. Академічна й університетська наука: зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні рецепції світоглядно-ціннісних орієнтирів Григорія Сковороди». 2022. URL:



<https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/11675/1/Збірник%20секція%206-17-20.pdf> (дата звернення: 02.06.2026).

11. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-1-8551.

12. Квятко Т. М. Роль та значення внутрішніх комунікацій у процесі діяльності компанії. 2024. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/59668/1/conf_Mekhanizmy_24-258-259.pdf (дата звернення: 02.06.2026).

13. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 12. С. 79-86. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.79.

14. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. Економіка та суспільство. 2021. № 24. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-24-43.

15. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-41.

16. Ленько Д. Є., Серeda Н. В. Формування навичок вербальної та невербальної комунікації у майбутніх бізнес-лідерів. Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес: матеріали 49-ї Міжнар. наук.-теорет. конф. студентів і аспірантів (14–15 квіт. 2021 р.). Харків: НТУ «ХПІ», 2021. С. 227-230. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/61414> (дата звернення: 02.06.2026).

17. Чередниченко В. М. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-89.

18. Шевчук С. В., Клименко І. В. Українська мова за професійним спрямуванням: підручник. 5-те вид., виправл. і допов. Київ: Алерта, 2019. 640 с.



19. Tourish D. Management Studies in Crisis: Fraud, Deception and Meaningless Research. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 280 p.