

**БАГАН Надія Валеріївна**

доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0003-2843-5893>

e-mail: [nadiia.bahan@pdau.edu.ua](mailto:nadiia.bahan@pdau.edu.ua)

**ВАКУЛЕНКО Юлія Валентинівна**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент кафедри інформаційних систем та технологій

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0002-6315-0116>

e-mail: [iuliia.vakulenko@pdau.edu.ua](mailto:iuliia.vakulenko@pdau.edu.ua)

**КОВАЛЕНКО Анастасія Сергіївна**

здобувачка вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0007-8923-8590>

e-mail: [anastasiia.s.kovalenko@st.pdau.edu.ua](mailto:anastasiia.s.kovalenko@st.pdau.edu.ua)

**ДЕРЕВ'ЯНКО Віталій Олександрович**

здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0001-5248-6175>

e-mail: [vitalii.derevianko@st.pdau.edu.ua](mailto:vitalii.derevianko@st.pdau.edu.ua)

**КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*У статті досліджено роль комунікативного менеджменту як ключового чинника у процесі прийняття управлінських рішень. Розглянуто значення внутрішніх і зовнішніх комунікацій для забезпечення ефективності управління підприємством. Доведено, що ефективна комунікація є основою для прийняття якісних управлінських рішень, оскільки забезпечує доступ до важливої інформації, зменшує ризики неправильного трактування даних, покращує командну взаємодію та сприяє швидкому реагуванню на зміни. Визначено основні проблеми комунікаційного обміну, пов'язані з бар'єрами сприйняття інформації, та методи їх подолання. Розроблена класифікація комунікативних бар'єрів. Проаналізовано вплив цифрових технологій, таких як CRM-системи, корпоративні портали та месенджери, на покращення комунікаційних процесів. Узагальнено сучасні цифрові інструменти управління комунікацією серед яких Методи зворотного зв'язку, мозкові штурми та SWOT-аналіз. Доведено, що якісна комунікація сприяє швидкому прийняттю рішень, зменшенню рівня конфліктності та підвищенню продуктивності персоналу. Аргументовано, що вільний обмін інформацією між відділами та рівнями управління сприяє збагаченню процесу прийняття рішень і його більшій різноманітності.*

*Ключові слова: комунікативний менеджмент, комунікація, прийняття управлінських рішень, внутрішні та зовнішні комунікації, комунікаційні бар'єри.*

**BAHAN Nadiia, VAKULENKO Yuliia, KOVALENKO Anastasiia, DEREVIANKO Vitalii**

Poltava State Agrarian University

**COMMUNICATIVE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF MAKING EFFECTIVE MANAGEMENT  
DECISIONS**

*The article examines the role of communicative management as a key factor in the process of making managerial decisions. An effective managerial process largely depends on the quality of internal and external communications, therefore, their impact on the managerial process is considered. Properly organized internal and external communications ensure an effective managerial process, increase the competitiveness of the organization and contribute to its strategic development. It is proven that effective communication is the basis for making high-quality managerial decisions, as it provides access to important information, reduces the risks of misinterpretation of data, improves team interaction and promotes rapid response to changes. Effective communication promotes active interaction between managers and employees, which makes it possible to involve specialists in the decision-making process, receive alternative opinions and ideas, which helps to find the best solutions to problems, and form responsibility for the implementation of adopted decisions. The main problems of communication exchange associated with barriers to information perception and methods for overcoming them are identified. A classification of communication barriers has been developed. The impact of digital technologies, such as CRM systems, corporate portals and messengers, on improving communication processes has been analyzed. Modern digital communication management tools have been summarized, including Feedback Methods, Brainstorming and SWOT Analysis. It has been proven that high-quality communication contributes to quick decision-making, reducing the level of conflict and increasing staff productivity. It has been argued that the free exchange of information between departments and management levels contributes to the enrichment of the decision-making process and its greater diversity.*

*Keywords: communicative management, communication, managerial decision-making, internal and external communications, communication barriers.*

---

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

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та глобалізації інформаційних потоків ефективне управління підприємствами та організаціями неможливе без належного рівня комунікативного менеджменту. Успішна управлінська діяльність потребує не лише стратегічного бачення та аналітичних здібностей керівника, але й високого рівня комунікативної компетентності, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма зацікавленими сторонами.

Основна проблема полягає у необхідності інтеграції комунікативного менеджменту в процес прийняття управлінських рішень, що дозволить підвищити якість та швидкість прийняття рішень, уникати конфліктів і мінімізувати ризики, пов'язані з неефективною комунікацією. У сучасних організаціях нерідко спостерігаються проблеми, спричинені недостатнім рівнем внутрішньої та зовнішньої комунікації, що призводить до дезінформації, неправильного розподілу ресурсів та низької результативності управлінських рішень.

Дослідження комунікативного менеджменту як ключового чинника прийняття ефективних управлінських рішень має важливе значення як у науковому, так і в практичному аспектах. Науковий аспект передбачає аналіз механізмів, методів і технологій управлінської комунікації, які можуть підвищити ефективність процесу прийняття рішень. Практичний аспект спрямований на розробку рекомендацій для вдосконалення комунікативної політики організацій, що сприятиме покращенню координації, підвищенню рівня довіри в колективі та ефективному досягненню стратегічних цілей.

Таким чином, актуальність дослідження комунікативного менеджменту у процесі прийняття управлінських рішень обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління, оптимізації інформаційних потоків та створення сприятливого середовища для прийняття обґрунтованих рішень у сучасних організаціях.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання комунікативного менеджменту та його впливу на ефективність управлінських рішень активно досліджується у наукових працях сучасних фахівців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад комунікації в управлінні зробили О. М. Вітер, П. Друкер, О. В. Килин, Г. Мінцберг, Г. Саймон, Н. А. Свелеба, які розглядали комунікацію як ключовий елемент координації та прийняття рішень в організаціях. У сучасних дослідженнях Н. Ю. Захарової, Д. Кастельса, С. О. Осипенка, М. Портера акцент робиться на цифрових аспектах комунікативного менеджменту, аналізується вплив інформаційних технологій на управлінську комунікацію. М. С. Бондарева, Р. Л. Дафт, Д. Ленгтон, А. Г. Лизанець, О. В. Феєр, наголошують на важливості внутрішніх і зовнішніх комунікацій у процесі стратегічного управління. Автори зазначають, що правильна організація інформаційних потоків допомагає зменшити ризики неправильного трактування даних та покращує якість управлінських рішень.

Таким чином, аналіз останніх досліджень підтверджує, що комунікативний менеджмент є стратегічним чинником підвищення ефективності управлінських рішень. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на інтеграції штучного інтелекту та автоматизованих систем у процеси комунікаційного менеджменту.

**ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ,  
КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері комунікативного менеджменту та управлінських рішень, залишається низка невіршених питань, що потребують подальшого вивчення. Зокрема недостатньо досліджено механізми подолання комунікаційних бар'єрів та їхній вплив на управлінські рішення, та досі недостатньо досліджено роль цифрових технологій у комунікативному менеджменті, як цифрові інструменти (CRM-системи, корпоративні месенджери, штучний інтелект) змінюють комунікаційні процеси в управлінні. Дані питання становлять перспективні напрями досліджень і можуть значно розширити наукові уявлення про ефективність комунікативного менеджменту у сфері прийняття управлінських рішень.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є дослідження ролі комунікативного менеджменту як складової прийняття ефективних управлінських рішень. Для досягнення цієї мети необхідно розкрити сутність і значення комунікативного менеджменту в сучасній управлінській діяльності, дослідити вплив комунікаційних процесів на якість і ефективність прийняття управлінських рішень, визначити ключові бар'єри комунікації та їхній вплив на процеси управління та проаналізувати сучасні комунікаційні технології та їхню роль у підвищенні ефективності управлінських рішень. Отримані результати можуть стати основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної взаємодії в організаціях, що сприятиме підвищенню якості прийняття управлінських рішень.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному світі управління підприємством вимагає не лише глибоких знань у сфері менеджменту, а й ефективної комунікації. Комунікативний менеджмент є ключовим фактором у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечує своєчасний обмін інформацією, сприяє координації дій та мінімізує ризики неправильного розуміння ситуації.

Комунікативний менеджмент – це сукупність методів, стратегій і технологій, спрямованих на оптимізацію комунікаційних процесів у межах організації. Він включає: внутрішні комунікації (між співробітниками, відділами, керівництвом); зовнішні комунікації (взаємодія з партнерами, клієнтами, громадськістю) та використання сучасних інформаційних технологій для покращення обміну даними.

Ефективний управлінський процес значною мірою залежить саме від якості внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Взаємодія між керівниками, співробітниками, партнерами та клієнтами формує основу для прийняття рішень, реалізації стратегій і досягнення організаційних цілей [1].

Розглянемо яким чином впливають внутрішні та зовнішні комунікації на управлінський процес (рис. 1).

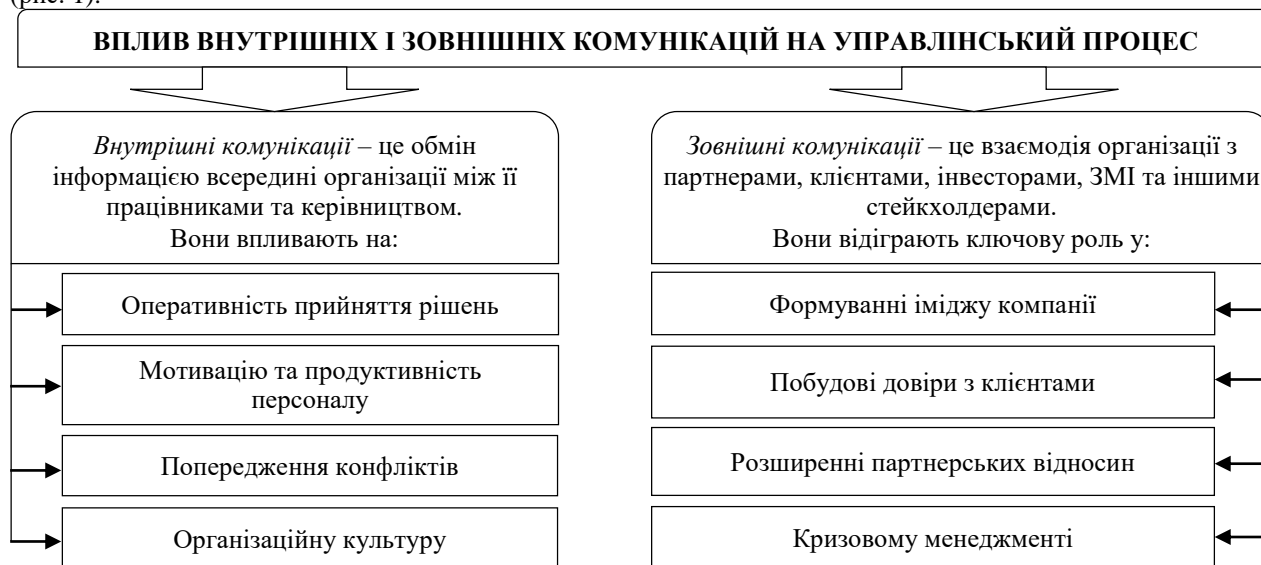


Рис. 1. Вплив внутрішніх і зовнішніх комунікацій на управлінський процес

Як бачимо з рис. 1, грамотно організовані внутрішні та зовнішні комунікації забезпечують ефективний управлінський процес, підвищують конкурентоспроможність організації та сприяють її стратегічному розвитку. Оптимізація комунікаційних процесів допомагає зменшити ризики, покращити координацію та забезпечити її довгостроковий успіх.

Ефективна комунікація є ключовим фактором у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки вона забезпечує обмін необхідною інформацією, координацію дій та мінімізацію ризиків. Від якості комунікаційних процесів залежить точність, своєчасність і ефективність ухвалених рішень. Якісна комунікація сприяє тому, що керівники отримують своєчасну, повну та достовірну інформацію для аналізу ситуації, що дозволяє уникати помилкових рішень, прийнятих на основі неточних або недостатніх даних. Чітко налагоджений інформаційний потік допомагає: уникати інформаційних шумів і спотворень під час передачі даних, знижувати ризики непорозуміння і конфліктів у колективі, забезпечувати узгодженість дій між різними рівнями управління.

Ефективна комунікація сприяє активній взаємодії між керівниками та співробітниками, що дає змогу залучати фахівців до процесу ухвалення рішень, отримувати альтернативні думки та ідеї, що допомагає знайти найкращі варіанти вирішення проблем, формувати відповідальність за реалізацію ухвалених рішень. Управлінські рішення часто приймаються в умовах групової взаємодії. Налагоджена комунікація забезпечує швидке та ефективне обговорення стратегічних питань, консенсус між учасниками та спільне розуміння цілей, мінімізацію конфліктів, які можуть виникнути через розбіжності в думках а гнучкість у комунікації дозволяє керівникам оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища та приймати рішення в умовах невизначеності.

Отже, ефективна комунікація є основою для прийняття якісних управлінських рішень, оскільки забезпечує доступ до важливої інформації, зменшує ризики неправильного трактування даних, покращує командну взаємодію та сприяє швидкому реагуванню на зміни. Інвестування в комунікативні навички та технології допомагає організаціям підвищити рівень управління та досягти стратегічних цілей.

Комунікація між людьми має низку особливостей:

– забезпечує активну взаємодію двох сторін, кожна з яких є не тільки отримувачем, а й відправником інформації;

- спілкування створюється через систему знаків, що дозволяє партнерам впливати один на одного. Слова, символи та жести можуть змінити уявлення, поведінку та ставлення співрозмовників;
- комунікація можлива лише за умови спільної або подібної системи кодування й декодування;
- у процесі комунікації можуть виникати бар'єри, які ускладнюють передачу інформації та пов'язані з відмінностями у сприйнятті чи досвіді.

Комунікативні бар'єри (франц. *barriere* – перешкода) – це перешкоди на шляху адекватної передачі інформації між партнерами зі спілкування [2]. Розглянемо класифікацію комунікативних бар'єрів (рис. 2).



Рис. 2. Класифікація комунікативних бар'єрів

Комунікативні бар'єри можуть значно ускладнювати взаєморозуміння між людьми, тому важливо навчитися їх розпізнавати та долати. Відкритість до діалогу, уважне слухання, толерантність та чіткість формулювань допоможуть зробити комунікацію ефективнішою.

Важливо використовувати різні підходи, що сприятимуть кращому розумінню та взаємодії між співрозмовниками, зокрема це активне слухання, уточнення інформації та перевірка її розуміння; використання зрозумілих слів, уникнення складної термінології та спрощення формулювань; врахування почуттів співрозмовника, що допомагає уникати конфліктів; урахування культурних, соціальних та мовних особливостей співрозмовника; узгодженість слів із жестами, мімікою та тоном голосу; створення комфортних умов для розмови, усунення шуму та технічних проблем [3].

Таким чином, методи подолання бар'єрів включають чітку регламентацію комунікацій, використання сучасних інформаційних систем та навчання персоналу ефективним навичкам комунікації. Застосування цих методів допоможе уникати комунікативних бар'єрів і покращити якість спілкування.

Нині ключову роль у покращенні комунікації в управлінні відіграють сучасні технології серед яких корпоративні месенджери, CRM-системи та аналітичні платформи які дозволяють швидко обмінюватися інформацією, аналізувати великі масиви даних і спрощувати процес прийняття рішень.

Завдяки CRM системам процес підвищення ефективності комунікації зі споживачами стає значно простішим та доступнішим. У сфері інтернет-торгівлі такі системи допомагають компаніям збирати та аналізувати важливу інформацію про клієнтів, що дає змогу розробляти персоналізовані стратегії взаємодії та враховувати індивідуальні потреби споживачів. CRM дозволяє автоматизувати комунікацію завдяки використанню смарт-месенджерів, відстежувати дії клієнтів протягом усього періоду їх взаємодії з компанією та надавати відповідні послуги на основі цих даних. Крім того, система містить широкий набір інструментів для створення ефективних маркетингових кампаній, забезпечує якісну технічну підтримку, зокрема через Telegram в Україні, та сприяє детальному аналізу стратегій комунікації [5].

Отже, CRM-системи є незамінними інструментами для налагодження ефективної комунікації з клієнтами. Вони не лише допомагають збирати, зберігати та аналізувати дані, але й сприяють розробці персоналізованих пропозицій і стратегій взаємодії з кожним споживачем окремо.

Варто зазначити, що сучасні технології відіграють важливу роль у комунікативному менеджменті, допомагаючи організаціям підвищувати ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Завдяки цифровим інструментам компанії можуть швидко збирати та аналізувати інформацію, удосконалювати процеси прийняття рішень і підвищувати залученість співробітників (рис. 3).



Рис. 3. Сучасні цифрові інструменти управління комунікацією

Отже, застосування сучасних технологій у комунікативному менеджменті дозволяє прискорювати обмін інформацією, покращувати управління даними та підвищувати ефективність стратегічних рішень. Використання цифрових інструментів у методах зворотного зв'язку, мозкових штурмах і SWOT-аналізі допомагає компаніям бути більш адаптивними та конкурентоспроможними.

У сучасних бізнес-комунікаціях кібербезпека та захист конфіденційних даних набувають особливої важливості, оскільки процеси зберігання, передавання та обробки інформації можуть піддаватися кіберзагрозам і порушенням безпеки. Гарантування цих аспектів є ключовою умовою для ефективної внутрішньої та зовнішньої взаємодії компаній, а управління конфіденційністю стає одним із головних пріоритетів для бізнесу [4].

Фахівці рекомендують застосовувати різноманітні заходи для захисту даних, зокрема шифрування під час передавання інформації, безпеку електронної пошти, встановлення антивірусного програмного забезпечення й регулярне його оновлення та посилення захисту мережевого обладнання для запобігання несанкціонованому доступу. Також важливо впроваджувати системи безперервного моніторингу для швидкого виявлення та реагування на потенційні загрози, а також підвищувати рівень обізнаності персоналу щодо можливих кіберризиків і навчати їх основам безпеки.

Ефективна комунікація сприяє збору різноманітної інформації з різних джерел і від різних зацікавлених сторін, що дозволяє керівництву своєчасно отримувати точні та актуальні дані. До основних джерел інформації належать звіти, аналітичні матеріали, відгуки клієнтів, ринкові прогнози тощо. Вільний обмін інформацією між відділами та рівнями управління сприяє збагаченню процесу прийняття рішень і його більшій різноманітності.

Продуктивна комунікація створює умови для обговорення альтернативних варіантів прийняття рішень які допомагають визначити найбільш оптимальне рішення шляхом збору необхідної інформації щодо проблеми, яку потрібно вирішити. Джерелами таких даних можуть бути покупці, постачальники, бізнес-партнери, експерти та управлінський персонал. Тому, менеджеру важливо своєчасно визначити момент завершення збору інформації й перейти до її аналізу та вибору найкращої альтернативи.

Важливим елементом комунікації, що значно впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, є здатність як говорити, так і слухати. Вміння говорити передбачає: глибоке розуміння теми розмови; здатність планувати бесіду; використання перевірених фактів; уміння викликати прихильність співрозмовника;

контроль за мовленням; орієнтацію на досягнення конкретної мети. Вміння слухати є основою успішної комунікації та включає: надання співрозмовнику можливості висловитися; терпляче та уважне сприйняття його слів; врахування культурних особливостей; здатність виділяти головну думку; уникнення поспішних висновків та контроль над емоційними реакціями [6].

Таким чином, комунікація відіграє ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві. Вона сприяє збору та аналізу інформації, організації групових обговорень, дискусій і діалогів,

---

що дозволяють більш якісно вирішувати складні виробничі питання. Ефективна комунікація допомагає уникнути непорозуміння у процесі ухвалення рішень, сприяє вибору оптимального варіанту управлінських дій і підвищує загальну ефективність управління підприємством.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

В результаті проведеного дослідження варто зазначити, що ефективний комунікативний менеджмент є невід'ємною складовою прийняття управлінських рішень. Він сприяє оптимальному обміну інформацією, покращенню координації дій та зниженню ризиків. Упровадження сучасних технологій та подолання комунікаційних бар'єрів допомагає керівникам ухвалювати виважені та ефективні рішення, що сприяють успіху підприємства в конкурентному середовищі.

#### **Література**

1. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарєва М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022, № 23. С. 127-132.
2. Козирєв М. П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія Психологічна*. 2014, № 1. С. 201-211.
3. Комунікативні бар'єри це... *Український психологічний ХАБ*. URL: <https://surl.li/jkoqkp>
4. Захарова Н. Ю., Осипенко С. О. Трансформація бізнес-комунікацій в системі менеджменту сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки*. 2024, № 1(50). С. 77-83.
5. Ефективне використання CRM для підвищення комунікації та результативності з клієнтами. *SITNIKS*. URL: [https://sitniks.ua/blog\\_post/efektyvne-vykorystannya-crm-dlya-pidvyshhennya-komunikacziyi-ta-rezultatyvnosti-z-kliiyentamy/](https://sitniks.ua/blog_post/efektyvne-vykorystannya-crm-dlya-pidvyshhennya-komunikacziyi-ta-rezultatyvnosti-z-kliiyentamy/)
6. Вітер О. М., Килин О. В., Свелеба Н. А. Вплив комунікацій на ефективність прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 88. 2024. С. 64-67.

#### **References**

1. Lyzanets A. H., Feier O. V., Bondareva M. S. (2022) Vnutrishni komunikatsii v systemi upravlinnia personalom orhanizatsii [Internal communications in the organization's personnel management system]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. No 23. Pp. 127-132.
2. Kozyriev M. P. (2014) Komunikatyvni bariery spilkuvannya ta shliakhy yikh podolannya [Communicative barriers to communication and ways to overcome them]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya Psykholohichna*. No 1. Pp. 201-211.
3. Komunikatyvni bariery tse... [Communication barriers are...] Ukrainyky psykholohichnyi KhAB. URL: <https://surl.li/jkoqkp>
4. Zakharova N. Yu., Osypenko S. O. (2024) Transformatsiia biznes-komunikatsii v systemi menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva [Transformation of business communications in the management system of a modern enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho. Ekonomichni nauky*. No 1(50). Pp. 77-83.
5. Efektyvne vykorystannya CRM dlia pidvyshchennia komunikatsii ta rezultatyvnosti z kliiyentamy [Effective use of CRM to improve communication and performance with customers]. *SITNIKS*. URL: [https://sitniks.ua/blog\\_post/efektyvne-vykorystannya-crm-dlya-pidvyshhennya-komunikacziyi-ta-rezultatyvnosti-z-kliiyentamy/](https://sitniks.ua/blog_post/efektyvne-vykorystannya-crm-dlya-pidvyshhennya-komunikacziyi-ta-rezultatyvnosti-z-kliiyentamy/)
6. Viter O. M., Kilyn O. V., Sveleba N. A. (2024) Vplyv komunikatsii na efektyvnist pryiniattia upravlinskykh rishen [The influence of communications on the effectiveness of managerial decision-making.]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vyp. 88. Pp. 64-67.