

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-78>

УДК 316.77:005.57

СУТНІСТЬ І ФУНКЦІЇ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ: КЛАСИФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА РІШЕННЯМИ

THE ESSENCE AND FUNCTIONS OF COMMUNICATION IN MANAGEMENT: CLASSIFICATION AS A TOOL FOR MANAGING INTERACTION AND DECISION-MAKING

Швед Вадим Валерійович

кандидат економічних наук, доцент,

Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>**Євась Тетяна Володимирівна**

старший викладач,

Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9637-7341>**Зубач Володимир Дмитрович**

магістрант,

Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0817-7181>**Shved Vadym, Yevas Tetiana, Zubach Volodymyr**

Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University «Ukraine»

У статті узагальнено сучасні підходи до розуміння поняття «комунікація» у різних науках і обґрунтовано, що багатозначність терміну ускладнює побудову єдиної, керованої комунікативної політики в організаціях. Показано, що за відсутності систематизації видів комунікації, їх функцій і логіки застосування управлінські дії нерідко набувають фрагментарного характеру та не забезпечують стабільності рішень і прогнозованості результатів. Акцентовано перехід від описових трактувань комунікації до управлінського підходу, у межах якого комунікація розглядається як інфраструктура координації та прийняття рішень. Доведено доцільність поєднання «механістичного» і діяльнісного бачення комунікативного процесу. Систематизовано функції комунікації як соціального процесу та запропоновано класифікацію

Ключові слова: комунікація, управлінські комунікації, комунікативна політика, комунікаційний процес, управлінські рішення, комунікаційний менеджмент.

The article presents a theoretical and applied synthesis of modern approaches to interpreting the concept of "communication" in management, marketing, public administration, and the social sciences. It substantiates that the polysemy of the term complicates the formation of a unified and controllable communication policy in organizations. The absence of a clear systematization of communication types, their functions, and application logic often leads to fragmentation of managerial actions instead of establishing a coherent interaction process that ensures coordination, decision stability, and predictability of results. Recent Ukrainian research shows a transition from descriptive interpretations of communication toward a managerial approach, in which communication acts as an infrastructure for coordination and decision-making, linked to digital transformation and behavioral factors within organizations. The study outlines interdisciplinary perspectives on communication (linguistic, philosophical, psychological, social) and emphasizes the need to combine a "mechanistic" view (transmission of information) with an activity-based approach focused on meaning co-construction, contextuality, and participant engagement. The distinction between the purpose of communication (mutual understanding, coordination, maintaining relationships, decision alignment) and specific managerial tasks (strategy design, channel selection, message clarity, dialogue facilitation, and risk management) is clarified, allowing communication to function as an effective management



tool. Communication functions as a social process are systematized (integrative, socializing, cognitive, corrective, mnemonic, and synchronizing). A classification of communications is proposed as a methodological framework for managing communication policy across key dimensions: content, function, form, managerial goals, information flow direction, and interaction environment. The approach enables organizations to consciously choose message types and formats according to managerial objectives, improving coherence, reducing risks, and enhancing the quality of decisions.

Keywords: communication, managerial communications, communication policy, communication process, managerial decision-making, communication management.

Постановка проблеми. Поняття «комунікація» широко використовується в менеджменті, маркетингу, публічному управлінні й соціальних науках, однак у різних дисциплінах воно наповнюється різним змістом, що ускладнює побудову єдиної, керованої комунікативної політики в організаціях. Звідси виникає практична проблема, а саме за відсутності чіткої систематизації видів комунікації, їх функцій і логіки застосування управлінські дії зводяться до розрізнених повідомлень, а не до цілісного процесу взаємодії, який забезпечує узгодження позицій, стабільність рішень і прогнозований результат. Традиційно поняття комунікації трактують як процес спілкування та обміну думками, знаннями, почуттями й моделями поведінки. Водночас низка дослідників розглядає комунікацію як одну з форм взаємодії людей у межах спілкування, акцентуючи насамперед її інформаційний вимір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах українських авторів в останні роки помітний перехід від описового трактування комунікацій до управлінського підходу. Комунікація розуміється як інфраструктура прийняття рішень і координації, а її ефективність пов'язується з технологічними змінами та поведінковими чинниками персоналу.

Зокрема І. Маковецька підкреслює, що сучасні інформаційні технології посилюють значущість комунікаційної діяльності підприємства, а результативність залежить не лише від каналів, а й від характеристик учасників комунікацій та якості цифрових засобів взаємодії [1].

С. Лавриненко, А. Зелінська та О. Бездітко виводять комунікації у площину менеджменту, описуючи рівні управління комунікаційними процесами, канали та етапи комунікаційного циклу, а також підкреслюючи зв'язок ефективних комунікацій із попередженням і врегулюванням організаційних конфліктів [2].

Т. Гусаковська та Б. Войт описують комунікаційну систему організації як багатокомпонентний механізм, що забезпечує інформаційний обмін у межах організації та поза нею, підтримує прийняття управлінських рішень,

залученість персоналу, подолання опору змінам та інформаційну безпеку [3].

Останні роками увага українських авторів посилюється у двох напрямках. Перший – цифровізація як зміна архітектури комунікацій. Досліджуються поняття цифрових комунікацій, їх класифікації, тренди, а також потреба узгоджених і взаємно підсилювальних дій у цифровій економіці (вебсайт, соціальні мережі, електронні розсилки) в складі інтегрованої маркетингової стратегії [4].

Другий – стратегічність і ризик-орієнтованість. Комунікаційна стратегія подається як інструмент запобігання конфліктам і репутаційним та фінансовим втратам у «крихкому, тривожному, нелінійному та незрозумілому» середовищі (BANI), з наголосом на зв'язку бізнес-цілей, управління інформаційними потоками та роботи з репутаційними ризиками.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретико-прикладне узагальнення підходів до визначення комунікації та систематизацію її ключових функцій і видів (через класифікацію), з подальшим створенням методичної основи для побудови керованої комунікативної політики організації залежно від контексту, ролей учасників і управлінських задач.

Виклад основного матеріалу дослідження. Власюк Є.О. зазначає, що існує чимало підходів і наукових трактувань терміну «комунікація», що зумовлено різними дослідницькими оптиками – лінгвістичною, філософською, психологічною, соціальною, економічною тощо. Крім того, зміст поняття комунікацій має певні відмінності залежно від середовища застосування: у бізнес-структурах він може інтерпретуватися інакше, ніж в органах державного управління та місцевого самоврядування.

Розглянемо окремі визначення. У межах лінгвістичного підходу комунікацію розуміють як процес і результат обміну інформацією. Де-які автори вважають, що комунікація це передавання інформації між двома автономними системами, тобто між двома людьми. Спілкування охоплює передачу інформації, ідей, почуттів тощо за допомогою символів –

слів, зображень, цифр та інших засобів. Також у науковій літературі висловлюється позиція, що комунікації відіграють роль у формуванні демократичного громадянського суспільства.

Інша група науковців пояснює комунікацію з позицій філософського підходу. Спілкування розглядається як універсальна реальність суспільного буття та прояв здатності соціальної людини до співіснування, що є необхідною умовою життя. У психологічній площині комунікація це багатовимірний процес, заснований на спілкуванні й наповнений відповідним змістом.

Соціальний підхід до комунікаційних технологій трактує спілкування як взаємодію людей або організацій. Спілкування є ситуацією, зумовленою соціально-психологічними особливостями учасників, і спрямоване на встановлення та підтримання відносин із конкретною соціальною групою або суспільством загалом [6].

Громова О.В. та Шевчук Р.І. вважають, що по-перше, комунікації потрібні для інформування населення, органів влади та інститутів громадянського суспільства, для переконання людей, а також для доведення управлінських рішень і прийняття нормативно-правових актів. По-друге, в умовах інформаційного суспільства зростає потреба в безперервному діалозі між владою та громадськістю.

Розглядаючи феномен комунікації, варто наголосити, що він є предметом дослідження багатьох наук – філософії, соціології, психології, кібернетики, економіки, лінгвістики, логіки тощо. Кожна з цих дисциплін аналізує окремі її аспекти.

У сучасних словниках зазвичай виокремлюють два найпоширеніші підходи до визначення терміна «комунікація»:

1. шлях передавання повідомлень, тобто зв'язок між одним місцем і іншим;
2. спілкування як передача інформації від однієї людини до іншої [7].

У статті Кривенко В. В. «Комунікація: поняття, сутність, зміст», міститься розлогий аналіз явища комунікації. Зокрема, автор зазначає, що комунікацію доцільно розглядати передусім як соціальний феномен і водночас як атрибут людини, без якого неможливі ні взаємодія, ні спільна діяльність. Вона пов'язана не лише з наявністю повідомлення, а й із наявністю людини-учасника, яка це повідомлення створює, передає, інтерпретує та надає йому значення. У цьому сенсі будь-які засоби передавання (слово, письмо, жест, знак, медіа) стають справді комунікативними

лише тоді, коли їх використовує комунікатор і коли інший учасник здатний ці сигнали розпізнати й осмислити.

Як соціальний процес комунікація виконує ключову функцію «зв'язку»: вона поєднує людей, групи й інституції, забезпечує узгодження дій, формує правила співіснування та підтримує цілісність соціального середовища. Через комунікацію індивід стає соціальною особистістю: засвоює норми, цінності, прийняті у спільноті моделі поведінки та способи оцінювання подій. Вона також може виступати механізмом корекції небажаних або асоціальних проявів, адже саме через комунікативний вплив відбуваються пояснення, переконання, узгодження, відновлення взаєморозуміння та зміна поведінкових установок.

У практичній площині, особливо в управлінні, комунікацію часто трактують як обмін інформацією за допомогою вербальних і невербальних засобів (слів, символів, позначень, жестів тощо). У такому підході акцент робиться на тому, що керівник отримує інформацію для ухвалення рішень і передає рішення виконавцям. Це справді один із фундаментальних вимірів комунікації, однак він не вичерпує її сутності, оскільки зосереджується переважно на «передачі даних», залишаючи поза увагою те, що в реальній взаємодії люди не просто передають повідомлення, а пояснюють, тлумачать, узгоджують і створюють смисли.

Більш повне розуміння комунікації передбачає, що вона включає не лише «канал» і «повідомлення», а й контекст, попередній досвід учасників, їхні очікування, емоційний стан, статусні ролі та характер взаємин. Саме тому важливим є не тільки те, що сказано, а й як, кому, коли і в яких обставинах. Комунікація фактично відбувається тоді, коли інформаційна складова перетворюється на смисл: учасники не механічно обмінюються репліками, а надають досвіду значення, будують зв'язність, досягають (або не досягають) взаєморозуміння.

У мовознавчій і семіотичній традиції комунікацію описують як передавання інформації через знакові системи. Це підкреслює роль мови, символів і правил кодування/декодування повідомлень. Водночас у науковому аналізі поширені два взаємодоповнювальні погляди на комунікативний процес. Механістичний підхід трактує його як односпрямоване кодування і передачу повідомлення від адресанта до адресата. Діяльнісний підхід бачить комунікацію як спільну активність учасни-

ків, у межах якої вони не лише обмінюються даними, а й узгоджують позиції, виробляють спільне бачення, домовляються про значення та норми взаємодії. Обидва підходи корисні: перший допомагає описати структуру передачі, другий — розкриває реальну «живу» взаємодію та її результативність.

Окремого значення набуває масовий вимір комунікації. Тут йдеться не тільки про передачу інформації великій аудиторії, а й про вплив на суспільні уявлення: формування цінностей, установок, стереотипів, підтримку або зміну соціальних норм. У цьому контексті комунікація виступає фактором соціальної динаміки: через неї суспільство реагує на виклики, консолідується або конфліктує, а інститути отримують інструменти для пояснення політик, мобілізації підтримки та взаємодії з громадськістю.

Діяльнісне розуміння підкреслює, що комунікація є способом взаємодії людини з середовищем, який дає змогу засвоювати суспільні цінності та формувати індивідуальний стиль діяльності й спілкування. У такій логіці можна виокремити базові компоненти комунікативної діяльності: наявність учасників (і не лише як «об'єктів», а як суб'єктів взаємодії), потребу у взаємодії, мотиви, конкретні комунікативні дії, засоби (вербальні/невербальні, традиційні/цифрові), а також результат, який може бути як матеріальним, так і психологічним або соціальним (домовленість, зміна ставлення, встановлення контакту, зростання довіри тощо). Водночас предмет комунікації доцільно розуміти ширше, ніж просто «інша людина»: предметом обміну можуть бути ідеї, знання, оцінки, емоції, плани, сенси.

Для точнішого аналізу важливо розрізнати мету і завдання комунікації. Мета це загальний очікуваний результат (взаєморозуміння, координація, співпраця, узгодження рішень, підтримка відносин). Завдання це конкретні кроки, що забезпечують досягнення мети: розроблення комунікаційної стратегії, підбір каналів та інструментів, формування зрозумілих повідомлень, створення умов для відкритого діалогу, управління бар'єрами та ризиками непорозуміння. Сучасне розуміння комунікації також потребує врахування невербальних сигналів, технологічних медіа і контекстуальних факторів, адже вони істотно змінюють швидкість, форму та наслідки обміну смислами.

У підсумку комунікацію варто трактувати як багатовимірний, динамічний процес, у якому інформація і смисли взаємодіють, а ключо-

вою умовою є активна включеність людини у спільну діяльність. Саме завдяки комунікації стає можливим узгодження дій, соціальна інтеграція, розвиток особистості та підтримка стабільності суспільства, а також конструктивне розв'язання конфліктів і корекція поведінкових відхилень через діалог і взаємний вплив [8].

Комунікаціям властиві відповідні функції, які дозволяють розкрити зміст даного поняття. Функції комунікації визначають її суспільну роль. Комунікація є одним із провідних чинників формування суспільства і виконує в ньому інтегративну, «скріплювальну» роль. Вона виступає важливим механізмом соціалізації людини, пов'язуючи її з культурою, історією та цінностями спільноти. Завдяки комунікації людина орієнтується в світі, здійснює позначення й осмислення того, що її оточує, а також розвиває мислення. Комунікація може бути інструментом корекції соціальних проявів окремих осіб або груп, забезпечує функціонування соціальної пам'яті, збереження й передавання інформації між поколіннями та сприяє узгодженню суспільного життя в часі й просторі.

Лавренчук В.П. виділяє такі функції комунікації:

1. Комунікація як міжособистісний (соціальний) процес і вид соціальної діяльності є одним із найважливіших чинників формування суспільства. У ньому вона виконує «цементувальну» роль.

2. Комунікація – найважливіший «механізм» формування індивіда як соціалізованої особистості, пов'язаної з конкретним етносом, його культурою, історією, психологією тощо, тобто специфікою світосприйняття, світобачення.

3. Комунікація, загалом, сформувала людину як вид *Homo sapiens* (мисляча людина), виділила його зі світу тварин, «прив'язавши» засобами референції (лат. повідомляю), тобто виділення, позначення всього того, що її оточує, саме до «цього світу», зорієнтувала в ньому, сприяла розвитку розуму як одного з найважливіших центрів сприйняття та осмислення світу.

4. Комунікація є засобом корекції соціального вияву індивіда або групи.

5. Комунікація забезпечує існування соціальної пам'яті, зберігання й передавання інформації між генераціями і в межах однієї генерації.

6. Комунікація сприяє синхронізації життя суспільства в часі та просторі [9].

Комунікації класифікуються за певними ознаками, що узагальнено наведені нами у таблиці 1.

Охарактеризуємо наведені у таблиці 1 види комунікацій.

Найперше комунікація може виконувати інформувальну функцію – передавати факти,

пояснення та повідомлення. Це найтипівший формат для лекцій, доповідей, нарад, зборів і робочих бесід. Поруч із нею існує експресивна (емоційно-виражальна) комунікація, коли головним стає не стільки зміст, скільки передавання переживань і почуттів, наприклад у спілкуванні після тривалої роз-

Таблиця 1

Класифікація комунікацій

Критерій класифікації	Вид комунікації	Типові форми
За змістом і функцією взаємодії	Інформувальна	Лекції, доповіді, бесіди, наради, збори.
	Експресивна	Емоційні розмови, реакції на події, зустріч після тривалої розлуки.
	Переконувальна (впливова)	Аргументація, прохання, переконання, публічні виступи.
	Соціально-ритуальна (нормативна)	Процедура знайомства, правила гостинності, протокольні практики, ритуали.
	Паралінгвістична (невербальна)	Міміка, погляд, жести, поза, рухи, інтонаційні підказки.
За формою подання	Усна	Розмова, виступ, нарада, телефонний/онлайн-дзвінок.
	Письмова	Листи, накази, звіти, службові записки, протоколи.
	Візуальна	Схеми, графіки, інфографіка, презентації, плакати.
За цільовою спрямованістю (в управлінні)	Інструктуюча	Інструкції, регламенти, алгоритми, технічні завдання.
	Мотивуюча	Звернення керівника, зворотний зв'язок, визнання, заохочення.
	Інформуюча	Оголошення, інформаційні огляди, повідомлення про плани/результати.
За напрямом руху в організації	Висхідна	Звіти, пропозиції, пояснювальні записки, повідомлення про проблеми на місцях.
	Низхідна	Стратегічні плани, накази, розпорядження, постановка завдань.
	Горизонтальна	Міжвідділові наради, узгодження робіт, спільні чати або документи.
За середовищем взаємодії	Організація – зовнішнє середовище	Реклама або інформкампанії, PR-активності, офіційна звітність, звернення та відповіді.
	Міжрівневі (вертикальні) всередині організації	Постановка завдань, контроль, звітування, уточнення пріоритетів.
	Міжпідрозділові	Координація процесів, розподіл ресурсів, погодження графіків.
	Керівник – робоча група	Обговорення змін, продуктивності, інновацій; збір думок і пропозицій.
	Неформальні	Чутки про кадрові зміни, реорганізації, дисциплінарні заходи, конфлікти.
	Особиста (міжособистісна)	Побутові та професійні розмови, консультації, індивідуальні обговорення.

Джерело: сформовано авторами

луки. Окремо виділяють переконуючу (впливаючу) комунікацію. Її сенс полягає в тому, щоб змінити позицію адресата або спонукати до дії через аргументи, прохання, підтримку чи схвалення, тому вона особливо помітна в публічній, правовій і політичній сферах. Соціально-ритуальна (нормативна) комунікація, навпаки, тримається на правилах і традиціях: знайомство, етикет, гостинність, звичаєві практики. Нарешті, значну частину змісту люди передають паралінгвістично, тобто невербально – мімікою, поглядом, позою, рухами та жестами; у багатьох ситуаціях саме ці сигнали точніше демонструють емоції й ставлення, ніж слова.

За способом подання розрізняють усну, письмову та візуальну комунікацію. Усний формат зазвичай є найоперативнішим і гнучким. Він дає змогу одразу уточнювати деталі, швидко знімати непорозуміння й бачити реакції співрозмовника. Письмовий формат потребує більшої точності та часу на підготовку; інколи він сприяє формалізації й «бюрократизації» процедур, проте має важливу перевагу – фіксує домовленості та відповідальність. Візуальна комунікація працює через схеми, графіки, інфографіку, презентації та інструкції, допомагаючи зробити складну інформацію наочною й легшою для сприйняття.

Управлінські комунікації часто поділяють за тим, яку функцію вони виконують для організації. Інструктуючі повідомлення відповідають на питання «що і як робити», закріплюючи правила, алгоритми й регламенти. Мотивуючі спрямовані на підтримку залученості та бажаної поведінки – через визнання, натхнення або чіткий заклик до дії. Інформуючі комунікації забезпечують актуальні дані про ситуацію, стан справ, рішення та зміни.

Якщо ключовим є напрям, то говорять про висхідні, низхідні та горизонтальні комунікації. Висхідні рухаються «знизу вгору» – це звіти, пропозиції, пояснювальні записки, які дозволяють керівництву бачити реальний стан справ і потреби на місцях. Низхідні, навпаки, передають інформацію «згори донизу», коли стратегічні плани, пріоритети, завдання, стандарти та рішення доводяться до виконавців. Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами одного рівня або між підрозділами для координації дій, узгодження робіт і спільного розв'язання завдань.

За цією ознакою середовища та рівнем взаємодії розрізняють комунікації організації

із зовнішнім середовищем та різні типи внутрішньоорганізаційних взаємодій. Зовнішні комунікації охоплюють роботу з клієнтами або споживачами (зокрема через рекламу), взаємодію з громадськістю для формування іміджу, а також офіційні контакти з державними установами, де важливі якісна й своєчасна звітність і коректність процедур. Усередині організації виокремлюють міжрівневі (вертикальні) комунікації, що включають і низхідні управлінські повідомлення, і висхідні сигнали про результати та проблеми. Паралельно діють міжпідрозділові (горизонтальні) комунікації, які підтримують узгоджену роботу організації як системи та сприяють партнерським відносинам і задоволеності працівників. Окремий формат – взаємодія «керівник – робоча група», що дає змогу обговорювати зміни, наслідки рішень, продуктивність та інновації; у таких випадках більш рівноправний стиль часто підсилює командну залученість. Поруч із формальними каналами завжди існують неформальні комунікації (чутки, так зване «сарафанне радіо»). Вони поширюються дуже швидко й зазвичай стосуються кадрових змін, можливих скорочень, дисциплінарних заходів, реорганізацій, призначень або внутрішніх конфліктів. На базовому рівні функціонують особисті (міжособисті) комунікації – безпосередній обмін інформацією між людьми, який може бути як побутовим, так і суто професійним [6; 10].

Висновки. Отже, комунікація є багатовимірним явищем, яке одночасно виступає процесом обміну інформацією, соціальною взаємодією та інструментом управління. Відтак її ефективність визначається не формальним «передаванням повідомлення», а якістю інтерпретації та досягненням взаєморозуміння. Висвітлені статті наукові підходи демонструють залежність трактувань комунікації від контексту застосування, що обґрунтовує необхідність адаптивної комунікативної політики, а не єдиного універсального шаблону. Класифікація видів комунікацій та опис їхніх функцій формують методичний каркас для практичного налаштування комунікативної політики. Організація може свідомо обирати типи повідомлень, форми й канали відповідно до задач (інформування, переконання, інструктаж), очікуваного результату та цільової групи, а також забезпечувати системність взаємодії як умову стабільних управлінських рішень і підтримання відносин із ключовими аудиторіями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Маковецька І. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/524-0072/2021-33-37>
2. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>
3. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 323–328. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-323-328>
4. Гуменна О.В., Роєнко А.В. Сучасні тенденції цифрових комунікацій у структурі управління маркетинговою стратегією компанії. *Empirio*. 2025. № 2. С. 68-77. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.68-77>
5. Андрощук І., Пітел Н., Липчанський В. Комунікаційна стратегія підприємства як засіб уникнення конфліктних ситуацій в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-139>
6. Власюк Є. Теоретичні основи комунікацій як умови дієвого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-23>
7. Громова О.В., Шевчук Р.І. Теоретичні засади комунікаційних зв'язків у державному управлінні. *Держава та регіони*. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-6>
8. Кривенко В.В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2024. Випуск 84: частина 1. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.1.9>
9. Лавренчук В.П. Культура вправної комунікації як основа формування успішної особистості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. URL: <https://lingvj.oa.edu.ua/articles/2015/n57/44.pdf>
10. Комунікації у менеджменті. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5284>

REFERENCES:

1. Makovetska I. (2021) Orhanizatsiia komunikatsiinoi diialnosti na pidpriemstvi [Organization of communication activity at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 33. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-37>
2. Lavrynenko S., Zelinska A., Bezditko O. (2023) Biznes-komunikatsii ta yikh innovatsiynist v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Business communications and their innovativeness in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>
3. Husakovska T. O., Voit B. R. (2024) Systema komunikatsii pidpriemstv ta orhanizatsii: osnovni skladovi ta osoblyvosti funktsionuvannia [Communication system of enterprises and organizations: main components and features of functioning]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 323–328. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-323-328>
4. Humenna O. V., Roienko A. V. (2025) Suchasni tendentsii tsyfrovyykh komunikatsii u strukturi upravlinnia marketynhovoiu stratehiieiu kompanii [Current trends in digital communications in the structure of managing a company's marketing strategy]. *Empirio*, no. 2, pp. 68–77. Available at: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.68-77>
5. Androshchuk I., Pitel N., Lypchanskyi V. (2025) Komunikatsiina stratehiia pidpriemstva yak zasib unyknennia konfliktnykh sytuatsii v suchasnomu biznes-seredovyshchi [Enterprise communication strategy as a means of avoiding conflict situations in the modern business environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 73. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-139>
6. Vlasjuk Ye. (2022) Teoretychni osnovy komunikatsii yak umovy diievoho upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical foundations of communications as a condition for effective enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-23>
7. Hromova O. V., Shevchuk R. I. (2019) Teoretychni zasady komunikatsiinykh zv'iazkiv u derzhavnomu upravlinni [Theoretical principles of communication links in public administration]. *Derzhava ta rehiony*, no. 5. Available at: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-6>
8. Kryvenko V. V. (2024) Komunikatsiia: poniattia, sutnist, zmist [Communication: concept, essence, content]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya Pravo*, vol. 84(1). Available at: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.1.9>
9. Lavrenchuk V. P. (n.d.) Kultura vpravnoi komunikatsii yak osnova formuvannia uspishnoi osobystosti [The culture of effective communication as a basis for forming a successful personality]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»* [Scientific notes of the National University of Ostroh Academy]. Available at: <https://lingvj.oa.edu.ua/articles/2015/n57/44.pdf> (accessed December 01, 2025)
10. Komunikatsii u menedzhmenti [Communications in management]. Available at: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5284> (accessed December 04, 2025)