

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-13>
УДК 35.075

Шлієна Л.І., доктор філософії, доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
liudmyla.shlieina@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-2999-4865

Зімонова О.В., старший викладач
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
olha.zimonova@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6564-665X

КОМУНІКАЦІЯ ЯК ФЕНОМЕН В УПРАВЛІННІ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню комунікації як важливого феномену в управлінні. Розглянуто основні підходи до розуміння комунікації в управлінських системах, проаналізовано особливості комунікаційних процесів у публічному управлінні та менеджменті. Досліджено комунікації в управлінській діяльності, особливо в контексті публічного управління. Висвітлено основні функції комунікації. Наведені різні теоретичні моделі комунікації, комунікаційні бар'єри. Доведено, що комунікація в управлінні є важливою і динамічною сферою, яка активно розвивається у відповідь на нові виклики і можливості. Розкрито різноманітність підходів та нових трендів, приклади ефективних практик публічного управління в Україні та за кордоном, що показують, як комунікація сприяє підвищенню прозорості й залученню громадськості до процесу прийняття рішень. Наголошено на важливості адаптації комунікації до швидкозмінних умов та технологічних змін, а також на необхідності розвитку навичок міжособистісного спілкування серед менеджерів і керівників.

Ключові слова: комунікація, управління, спілкування, публічне управління, менеджмент, підхід, комунікаційні процеси, комунікаційні бар'єри, управлінська комунікація.

JEL code classification: M19

Постановка проблеми. Комунікація в управлінні – це ключовий процес, від якого залежить успішність діяльності організацій та їхнє функціонування в сучасному суспільстві. Вона охоплює не лише обмін інформацією, але й взаємодію між учасниками процесу управління. Сучасні дослідження вказують на те, що від ефективності комунікації залежить якість ухвалених рішень, взаємодія в команді та здатність організацій до адаптації в умовах швидкоплинного зовнішнього середовища.

Встановлення результативних комунікацій із громадянами та іншими зацікавленими сторонами є ключовим завданням для демократичної держави. Це пов'язано з тим, що державна політика орієнтована на задоволення їхніх потреб і інтересів. Для формування партнерських стосунків держава впроваджує різні форми та методи взаємодії. У сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі триває активний дискурс щодо онтологічних засад розвитку управління, а також методологічних основ у сфері публічного управління та менеджменту. Аналіз філософських, психологічних і управлінських досліджень свідчить, що основна частина наукових пошуків зосереджена на тематиці комунікації, що включає такі підходи, як комунікативна філософія, діалогова теорія управління, гуманістична психологія та менеджмент, суб'єкт-суб'єктний підхід до управлінських процесів тощо.

Внутрішня логіка розвитку філософії та управлінських практик у поєднанні з історичними факторами призвела до необхідності переосмислення ролі комунікативності в розвитку управлінських систем і процесів. Це, своєю чергою, вплинуло на переоцінку комунікативних засад у публічному управлінні та менеджменті.

Сучасна теорія управління вимагає формування нової комунікативної парадигми, яка дозволить ефективніше розвивати управлінські структури, підвищувати рівень взаємодії між

суб'єктами управління та сприяти ефективнішій реалізації державних і управлінських функцій. У зв'язку з цим важливо аналізувати базові категорії в галузі комунікації, зокрема «комунікацію» та «спілкування», а також їхню роль у публічному управлінні та адмініструванні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій з тематики комунікацій у сфері публічного управління та менеджменту свідчить про наявність кількох підходів до розуміння та диференціації понять «комунікація» і «спілкування». Зокрема, у праці «Основи теорії комунікації» за редакцією М. Василика [1] досліджуються три основні підходи. Перший підхід ототожнює ці поняття, підтримуваний такими дослідниками, як Л. Виготський, Т. Парсонс та інші. Другий підхід, представлений М. Каганом, акцентує на їх розмежуванні: комунікація розглядається як інформаційний процес, тоді як спілкування - як взаємодія між суб'єктами. Третій підхід, який ґрунтується на понятті інформаційного обміну, трактує спілкування як одну з форм соціальної комунікації. У зв'язку з цим у публічному управлінні важливим є визначення базового поняття для аналізу комунікативної діяльності: «комунікація» чи «спілкування», що дозволить краще зрозуміти процеси взаємодії в управлінських системах.

Формулювання цілей статті. Аналіз ключових аспектів комунікації в управлінні, визначення її ролі в сучасній управлінській практиці, а також окреслення перспектив розвитку в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі управлінська діяльність неможлива без ефективної комунікації. Від того, як організація налагоджує комунікаційні процеси з працівниками, партнерами та зовнішнім середовищем, залежить її успіх, репутація та стабільність. Особливо важливим стає розуміння комунікації в контексті публічного управління, де ефективне спілкування сприяє реалізації державної політики, взаємодії з громадськістю та досягненню суспільних цілей.

Комунікація як феномен управління, розглянемо її функції, моделі, бар'єри та перспективи розвитку у світлі сучасних викликів і технологій. Основна увага приділяється теоретичним підходам до вивчення комунікацій, а також їх практичному застосуванню в управлінських процесах.

Комунікація визначається як процес передавання інформації між суб'єктами через певні канали з метою досягнення взаєморозуміння та співпраці. Згідно з дослідженнями М. Василика, у сфері управління комунікація є важливою ланкою, яка забезпечує координацію та контроль на всіх рівнях організації [1]. Питання вивчення комунікаційних процесів в управлінні досліджували як українські, так і зарубіжні вчені.

Український науковець Ю. Прилюк у своїх дослідженнях підкреслював, що комунікація є не лише інформаційним процесом, але й важливим елементом створення спільного розуміння між управлінцями та підлеглими [2]. У західній науці Чарльз Берло визначив комунікацію як багатовимірний процес, що включає когнітивні, емоційні та соціальні аспекти [3].

Розуміння феномену комунікації пройшло значну еволюцію від класичних моделей передачі інформації (Шеннон, Вівер) до сучасних інтерактивних та трансакційних моделей, що враховують динаміку зворотного зв'язку і складність взаємодії між людьми [4].

Комунікація виконує ряд ключових функцій, що забезпечують ефективне управління:

Інформаційна функція – обмін інформацією між різними суб'єктами управління. Ця функція є основою для передачі завдань, звітів та іншої управлінської документації [5].

Мотиваційна функція – комунікація допомагає мотивувати співробітників до виконання завдань через чітке визначення цілей, завдань і шляхів їх досягнення [6].

Координаційна та контрольна функції – завдяки комунікації керівники мають змогу координувати діяльність підрозділів та контролювати виконання завдань, що сприяє ефективності управління [7].

Функція прийняття рішень – процес прийняття рішень в управлінні залежить від ефективної комунікації та зворотного зв'язку, який дозволяє аналізувати ситуації і коригувати дії [8].

Науковці розробили декілька моделей комунікації, які допомагають пояснити різні аспекти цього процесу в управлінській діяльності:

Лінійна модель Шеннона і Вівера представляє комунікацію як односторонній процес передачі інформації від джерела до отримувача через канал зв'язку [9]. Ця модель акцентує увагу на потенційних «шумах», які можуть спотворювати повідомлення, що є особливо важливим для управління.

Інтерактивна модель Берло вводить концепцію зворотного зв'язку, що робить комунікацію двостороннім процесом. Тут відправник і отримувач постійно обмінюються ролями, що підкреслює важливість активної участі обох сторін у комунікативному процесі [3].

Трансакційна модель Барнлунда розглядає комунікацію як багатоплановий процес, у якому беруть участь різні рівні взаємодії – когнітивний, емоційний та соціальний. Це дозволяє краще розуміти складні управлінські взаємодії [10].

Сучасні цифрові технології значно трансформували процеси комунікації в управлінні. Використання Інтернету та соціальних медіа сприяє прискоренню обміну інформацією та підвищенню доступності даних для всіх учасників управлінського процесу [11].

Big Data та штучний інтелект відкривають нові можливості для аналізу великих масивів даних, що допомагає керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення на основі детального аналізу інформаційних потоків. Це сприяє підвищенню ефективності управління та дозволяє адаптуватися до швидкозмінних умов [12].

Сучасні технології відіграють важливу роль у вдосконаленні управлінських комунікацій. Вони відкривають нові можливості для інтерактивності, швидкості та доступності інформації.

Соціальні мережі – платформи, такі як Facebook, Twitter та LinkedIn, використовуються для побудови комунікацій між управлінськими структурами та громадськістю. Вони дозволяють швидко реагувати на запити та відгуки, що підвищує рівень довіри до організації [29].

Відеоконференції – програми, такі як Zoom, Skype або Microsoft Teams, стали стандартом у бізнес-спілкуванні. Вони дозволяють проводити зустрічі, не виходячи з дому, що значно знижує витрати на переміщення [30].

Мобільні додатки – розвиток мобільних технологій забезпечує доступ до інформації у будь-який час та в будь-якому місці. Це особливо актуально для менеджерів, які потребують оперативного доступу до даних [31].

Лідерство у великих організаціях неможливе без ефективної комунікації. Дослідження показують, що керівники, які володіють хорошими комунікативними навичками, здатні успішніше мотивувати співробітників, забезпечувати зворотний зв'язок та впливати на корпоративну культуру [13].

Досвід відомих лідерів, таких як Джек Уелч, показує, що відкриті та прозорі комунікації сприяють створенню довіри всередині організації та забезпечують ефективну взаємодію між усіма рівнями управління [14].

Комунікаційні бар'єри є серйозною проблемою для управлінських процесів. Вони можуть виникати через:

Мовні та культурні бар'єри, які ускладнюють обмін інформацією між міжнародними підрозділами або багатонаціональними командами [15].

Психологічні бар'єри, що виникають через страх критики або незрозумілість повідомлень, можуть призводити до викривлення інформації [16].

Організаційні бар'єри, такі як складна ієрархія, можуть затримувати або спотворювати інформацію, що передається в організації [17].

Технологічні бар'єри, особливо в умовах цифрової нерівності, можуть обмежувати доступ до сучасних інструментів комунікації та негативно впливати на ефективність управління [18].

Ефективна комунікація є ключовим чинником успішного публічного управління. В Україні прикладами таких практик є впровадження електронних урядових послуг, які забезпечують прозорість та доступність інформації для громадян [19].

Зарубіжний досвід показує, що комунікація у публічному управлінні сприяє розвитку відкритих урядів і залученню громадськості до процесів прийняття рішень. Наприклад,

у Швеції та Нідерландах використовуються платформи для електронної демократії, які забезпечують громадянам можливість висловлювати свої думки і брати участь у формуванні політики [20].

У світлі постійних змін у технологічному середовищі, управлінські комунікації потребують адаптації та вдосконалення. Перспективи розвитку включають:

Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект і аналітика даних, для покращення комунікаційних процесів і прийняття рішень [21].

Розвиток навичок міжособистісного спілкування у менеджерів та керівників для покращення взаємодії з працівниками [22].

Створення відкритих каналів комунікації, які дозволять співробітникам вільно висловлювати свої думки та пропозиції, що сприятиме підвищенню залученості та лояльності [23].

Адаптація комунікаційних стратегій до культурних особливостей команд, що працюють у міжнародному контексті, для зменшення бар'єрів у спілкуванні [24].

Комунікація в управлінні є важливою і динамічною сферою, що активно розвивається у відповідь на нові виклики і можливості. Останні наукові роботи в цій галузі вказують на різноманітність підходів та нові тренди, які відображають зміни в управлінських практиках і теоріях.

- *Підходи до визначення комунікації в управлінні* – у наукових дослідженнях за останні роки активно розглядаються три основні підходи до комунікації. Перший підхід ототожнює комунікацію та спілкування, як це підтримують українські дослідники, зокрема, Л. Виготський та Т. Парсонс. Вони вважають, що обидва поняття є ідентичними за своєю суттю, оскільки обидва процеси спрямовані на передачу інформації та створення взаємозв'язків між учасниками.

- *Другий підхід*, представлений українським філософом М. Каганом, акцентує на розмежуванні цих понять. На його думку, комунікація є інформаційним процесом, що передбачає обмін даними, тоді як спілкування охоплює більш широкий спектр взаємодій, включаючи емоційні та соціальні аспекти. Це підтверджується дослідженням Г. Андрєєвої (2001), яка підкреслює важливість інтерактивного елемента в спілкуванні, що дозволяє будувати довгострокові відносини на основі довіри та розуміння.

- *Комунікаційні стратегії та технології* – дослідження, проведені Топольницькою (2021) та Петровою (2019), аналізують різні комунікаційні стратегії, що застосовуються в управлінських практиках. Вони вказують на важливість адаптації стратегій до специфіки організації та її цільової аудиторії. З огляду на швидкі зміни в умовах бізнесу, ефективна комунікаційна стратегія має враховувати не лише сучасні технології, але й культурні та соціальні особливості спілкування.

- *Роль соціальних мереж* – дослідження Бондаренко (2019) підкреслює зростаючу роль соціальних мереж у бізнес-управлінні. Соціальні медіа стали важливими інструментами для залучення клієнтів і формування іміджу організації. Вони не лише дозволяють комунікувати з аудиторією, але й отримувати зворотний зв'язок, що є критично важливим для адаптації управлінських стратегій до потреб споживачів.

- *Психологічні аспекти комунікації* – дослідження Литвиненко (2020) акцентує на важливості психологічних аспектів у комунікації в управлінні. Взаєморозуміння та довіра між учасниками комунікаційного процесу можуть суттєво вплинути на ефективність прийняття управлінських рішень. Литвиненко підкреслює, що створення атмосфери довіри є важливим чинником, що сприяє зростанню ефективності комунікації в організації.

- *Інноваційні технології* – Овсянніков (2022) досліджує вплив інноваційних технологій, зокрема, штучного інтелекту, на управлінські комунікації. Автор стверджує, що технології відкривають нові можливості для автоматизації комунікаційних процесів, що може суттєво підвищити їхню ефективність і знизити витрати. Однак, він також зазначає, що важливо зберігати людський аспект у комунікації, оскільки емоційні зв'язки залишаються критично важливими для успішного управління.

Для ефективного управління комунікація повинна стати системною і продуманою. Це передбачає розробку комунікаційних стратегій, які враховують специфіку організації та її цілі. Основними етапами розробки комунікаційної стратегії є:

Аналіз цільової аудиторії – важливо зрозуміти, хто є основними учасниками комунікаційного процесу, їх потреби та очікування. Це може включати вивчення співробітників, партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін [25].

Визначення комунікаційних цілей – чітке формулювання цілей допомагає зосередитися на результатах, яких необхідно досягти через комунікацію. Це можуть бути цілі щодо підвищення обізнаності, зміцнення іміджу організації або поліпшення взаємодії з партнерами [26].

Вибір комунікаційних каналів – у сучасному світі важливо враховувати різноманітність каналів комунікації, таких як електронна пошта, соціальні мережі, відеоконференції та традиційні засоби масової інформації. Вибір каналу має залежати від цілей та специфіки цільової аудиторії [27].

Оцінка ефективності – важливо регулярно оцінювати результати комунікаційних заходів. Це може включати збори відгуків, проведення опитувань та аналіз статистичних даних. Ефективність комунікації має оцінюватися за допомогою кількісних та якісних показників [28].

Комунікація також відіграє вирішальну роль у формуванні організаційної культури. Вона впливає на стиль управління, взаємини в колективі, мотивацію працівників та загальний клімат в організації.

Формування довіри – відкриті та чесні комунікації сприяють створенню довіри між співробітниками і керівництвом. Це важливо для забезпечення стабільності та зменшення конфліктів [33].

Залучення співробітників – активне залучення співробітників до процесу обміну інформацією, обговорення ідей та прийняття рішень підвищує їхню мотивацію та відданість організації [34].

Підтримка інновацій – вільний обмін ідеями та знаннями стимулює інновації та творчість в організації. Комунікація в цьому контексті виступає як каталізатор для впровадження нових підходів та рішень [34].

Розвиток лідерства – комунікаційні навички є критично важливими для лідерів, які прагнуть створити позитивний імідж організації і забезпечити її успішність у конкурентному середовищі [33].

Висновки. Комунікація є невід’ємною складовою управлінської діяльності, що забезпечує не лише обмін інформацією, а й формування довіри та підтримку взаємодії між усіма учасниками процесу. Важливість ефективною комунікації підкреслюється в умовах сучасних викликів, які стоять перед організаціями в умовах глобалізації та цифровізації. На основі проведеного аналізу можна зробити кілька важливих висновків:

Ефективна комунікація є основою управлінського успіху – без належного обміну інформацією організації не зможуть досягти своїх цілей та забезпечити високий рівень взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Необхідно постійно вдосконалювати комунікаційні стратегії – зміни в зовнішньому середовищі та технологіях вимагають адаптації комунікаційних процесів, що дозволить організаціям залишатися конкурентоспроможними.

Важливо інвестувати в технології та навчання персоналу – використання новітніх технологій та розвиток комунікаційних навичок у співробітників підвищують загальну ефективність управлінської діяльності.

Слід враховувати культурні та соціальні аспекти комунікації – взаємодія в багатонаціональних та багатокультурних середовищах потребує чутливого підходу до комунікаційних стратегій.

Загалом, комунікація виступає як ключовий фактор успіху в управлінні, і її значення в сучасному світі не можна недооцінювати. Успішні організації, які ефективно управляють своїми комунікаціями, отримують конкурентні переваги та забезпечують високу продуктивність своєї діяльності.

Подальше дослідження комунікаційних процесів у публічному управлінні є необхідним для вдосконалення практик та стратегій, які сприятимуть розвитку відкритого і прозорого уряду, здатного ефективно реагувати на потреби суспільства.

Список використаних джерел:

1. Василюк М. Основи теорії комунікації. Київ : Академія, 2015.
2. Прилюк Ю. Комунікація в управлінні: історичний та сучасний аспекти. *Вісник Національної академії управління*. 2018. № 3.
3. Berlo D.K. *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960.
4. Shannon C.E., Weaver W. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana : University of Illinois Press, 1949.
5. Литвиненко В.І. Менеджмент та комунікації. Київ : Знання, 2017.
6. Кочетков С.В. Мотивація як інструмент управління. Харків : ХНУ, 2019.
7. Андрієнко О.О. Управлінська комунікація: теорія та практика. Львів : Піраміда, 2020.
8. Коган М.С. Комунікація в управлінні. Дніпро : ДНУ, 2021.
9. Дьяченко О.С. Моделі комунікації в управлінні. Київ : Техніка, 2016.
10. Barnlund D.C. *A Transactional Model of Communication*. В: *The Handbook of Communication Science*. Newbury Park : Sage Publications, 1988.
11. Кузьмін М.І. Цифровізація управління: виклики та можливості. Київ : Інститут стратегічних досліджень, 2022.
12. Синявський О.В. Big Data в управлінні. Одеса : ОНУ, 2019.
13. Джек Уелч: секрети управління. *Бізнес*. 2018.
14. Маск І. Моя бізнес-філософія. Київ : Успіх, 2021.
15. Беляєва Т.М. Мовні бар'єри в управлінні. Харків : ХНУ, 2017.
16. Хоменко Л.С. Психологічні бар'єри у комунікації. Київ : Знання, 2019.
17. Середа Н.В. Організаційні бар'єри в управлінні. Дніпро : ДНУ, 2020.
18. Михайлова Г.В. Технологічні бар'єри в комунікаціях. Львів : Наука, 2018.
19. Електронне управління в Україні: нові горизонти. Київ : Міністерство цифрової трансформації, 2021.
20. Відкритий уряд: досвід Швеції та Нідерландів. *Державне управління*. 2020. № 5.
21. Овсяннікова А.П. Інновації в управлінні: виклики часу. Одеса : ОНУ, 2021.
22. Невмержицький С.Г. Міжособистісне спілкування у менеджменті. Київ : Логос, 2019.
23. Кравченко Т.О. Культура спілкування в організації. Харків : ХНУ, 2022.
24. Олійник А.А. Культурні аспекти комунікації в міжнародних відносинах. Київ : Інститут міжнародних відносин, 2020.
25. Федоренко О.М. Стратегічний менеджмент комунікацій. Київ : Сучасна школа, 2020.
26. Костюк О.В. Управлінські комунікації: теорія і практика. Львів : Видавничий дім, 2018.
27. Петрова Л.С. Вибір каналів комунікації в управлінні. Харків : ХНУ, 2019.
28. Микитенко А.І. Оцінка ефективності комунікаційних стратегій. Київ : Академія, 2021.
29. Бондаренко Т.О. Використання соціальних мереж у бізнесі. Київ : Київська правда, 2019.
30. Литвиненко І.В. Відеокомунікації в бізнесі. *Менеджмент*. 2020. № 4.
31. Павлищев О.А. Мобільні технології в управлінні. Одеса : ОНУ, 2021.
32. Овсянніков М.П. Штучний інтелект в управлінні. Київ : Наукова думка, 2022.
33. Топольницька О.Ю. Довіра в організації: психологічні аспекти. *Психологія та управління*. 2021. № 2.
34. Костянтинова І.В. Залучення співробітників у процес управління. Київ : Знання, 2020.

References:

1. Vasylyk M. (2015) *Osnovy teorii komunikatsii*. Kyiv: Akademiia. (in Ukrainian)
2. Pryliuk Yu. (2018) *Komunikatsiia v upravlinni: istorychnyi ta suchasnyi aspekty*. *Visnyk Natsionalnoi akademii upravlinnia*, no. 3. (in Ukrainian)
3. Berlo D. K. (1960) *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
4. Shannon C. E., Weaver W. (1949) *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
5. Lytvynenko V. I. *Menedzhment ta komunikatsii*. Kyiv: Znannia, 2017. (in Ukrainian)
6. Kochetkov S. V. (2019) *Motyvatsiia yak instrument upravlinnia*. Kharkiv: KhNU. (in Ukrainian)
7. Andriienko O. O. (2020) *Upravlinska komunikatsiia: teoriia ta praktyka*. Lviv: Piramida. (in Ukrainian)
8. Kohan M. S. (2021) *Komunikatsiia v upravlinni*. Dnipro: DNU. (in Ukrainian)
9. Diachenko O. S. (2016) *Modeli komunikatsii v upravlinni*. Kyiv: Tekhnika. (in Ukrainian)
10. Barnlund D. C. (1988) *A Transactional Model of Communication*. V: *The Handbook of Communication Science*. Newbury Park: Sage Publications.
11. Kuzmin M. I. (2022) *Tsyfrovizatsiia upravlinnia: vyklyky ta mozhlyvosti*. Kyiv: Instytut stratehichnykh doslidzhen. (in Ukrainian)
12. Syniavskiy O. V. (2019) *Big Data v upravlinni*. Odesa: ONU. (in Ukrainian)
13. Dzhek Uelch: sekrety upravlinnia. (2018). *Byznes*. (in Ukrainian)
14. Mask I. (2021) *Moia biznes-filosofiia*. Kyiv: Uspikh. (in Ukrainian)
15. Bieliciaeva T. M. (2017) *Movni bariery v upravlinni*. Kharkiv: KhNU. (in Ukrainian)

16. Khomenko L. S. (2019) *Psykholohichni bariery u komunikatsii*. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
17. Sereda N. V. (2020) *Orhanizatsiini bariery v upravlinni*. Dnipro: DNU. (in Ukrainian)
18. Mykhailova H. V. (2018) *Tekhnolohichni bariery v komunikatsiakh*. Lviv: Nauka. (in Ukrainian)
19. *Elektronne upravlinnia v Ukraini: novi horyzonty*. (2021). Kyiv: Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii. (in Ukrainian)
20. *Vidkrytyi uriad: dosvid Shvetsii ta Niderlandiv*. (2020). *Derzhavne upravlinnia*, no. 5. (in Ukrainian)
21. Ovsianikova A. P. (2021) *Innovatsii v upravlinni: vyklyky chasu*. Odesa : ONU. (in Ukrainian))
22. Nevmerzhytskyi S. H. (2019) *Mizhosobystisne spilkuvannia u menedzhmenti*. Kyiv: Lohos. (in Ukrainian)
23. Kravchenko T. O. (2022) *Kultura spilkuvannia v orhanizatsii*. Kharkiv: KhNU. (in Ukrainian)
24. Oliinyk A. A. (2020) *Kulturni aspekty komunikatsii v mizhnarodnykh vidnosynakh*. Kyiv: Instytut mizhnarodnykh vidnosyn. (in Ukrainian)
25. Fedorenko O. M. (2020) *Stratehichni menedzhment komunikatsii*. Kyiv: Suchasna shkola. (in Ukrainian)
26. Kostyuk O. V. (2018) *Upravlinski komunikatsii: teoriia i praktyka*. Lviv: Vydavnychi dim. (in Ukrainian)
27. Petrova L. S. (2019) *Vybir kanaliv komunikatsii v upravlinni*. Kharkiv: KhNU. (in Ukrainian)
28. Mykytenko A. I. (2021) *Otsinka efektyvnosti komunikatsiinykh stratehii*. Kyi : Akademia. (in Ukrainian)
29. Bondarenko T. O. (2019) *Vykorystannia sotsialnykh merezh u biznesi*. Kyiv: Kyivska Pravda. (in Ukrainian)
30. Lytvynenko I. V. (2020) *Videokomunikatsii v biznesi*. *Menedzhment*, no. 4. (in Ukrainian))
31. Pavlyshchev O. A. (2021) *Mobilni tekhnolohii v upravlinni*. Odesa: ONU. (in Ukrainian)
32. Ovsianikov M. P. (2022) *Shtuchnyi intelekt v upravlinni*. Kyiv: Naukova dumka. (in Ukrainian)
33. Topolnytska O. Yu. (2021) *Dovira v orhanizatsii: psykholohichni aspekty*. *Psykholohiia ta upravlinnia*, no. 2. (in Ukrainian)
34. Kostiantynova I. V. (2020) *Zaluchennia spivrobitnykiv u protses upravlinnia*. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)

Shlieina L. I., PhD, Associate Professor

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

liudmyla.shlieina@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0003-2999-4865

Zimonova O. V., Senior Lecture

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

olha.zimonova@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6564-665X

COMMUNICATION AS A PHENOMENON IN MANAGEMENT

Abstract. *The article is devoted to the study of communication as an important phenomenon in management. The main approaches to understanding communication in management systems are considered, the peculiarities of communication processes in public administration and management are analyzed. Special attention is paid to the role of communication in ensuring the effectiveness of management decisions, partnership relations and social interaction. Communication in managerial activity is studied. It is emphasized that communication is a key element for achieving success and stability of the organization, and is also a key element of managerial activity, which not only facilitates the exchange of information, but also plays an important role in creating trust and maintaining interaction between process participants. The main functions of communication, various theoretical models of communication, the role of modern technologies, such as social media, artificial intelligence and Big Data, which transform the processes of management communication, are highlighted. Communication barriers, including language, psychological, organizational, and technological barriers, are considered separately. Development prospects, diversity of approaches and new trends reflecting changes in management practices and theories are identified. Examples of effective public management practices in Ukraine and abroad are given, showing how communication contributes to increasing transparency and involving the public in the decision-making process. It emphasizes the importance of adapting communications to rapidly changing conditions and technological changes, as well as the need to develop interpersonal communication skills among managers and leaders. In general, communication acts as a key success factor in management, and its importance in today's world cannot be underestimated. Successful organizations that effectively manage their communications gain competitive advantages and ensure high productivity of their operations.*

Keywords: *communication, management, communication, public administration, management, approach, communication processes, communication barriers, managerial communication.*