

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Зелена Мар'яна Юрїївна

ЗАСТОСУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Управління персоналом
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПз-41
Зелена Мар'яна Юрїївна
Науковий керівник:
к.е.н., доцент Прохоровська Світлана
Анатоліївна

Випускню кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«___» _____ 2026 р.

В.о. зав. кафедри, д.е.н., професор Р.Р. Августин _____

ТЕРНОПІЛЬ, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИСТАНЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	15
2.1. Вплив безпекових та технічних факторів на стабільність комунікаційної взаємодії	15
2.2. Пріоритетність психологічної підтримки та емпатії у корпоративному зв'язку	21
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ	29
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність проблеми. Питання застосування комунікацій в умовах відділеної роботи стало як ніколи актуальним у 2020 році, саме тоді розпочалась пандемія COVID-19 та значна частина компаній були змушені залишити офіси та розпочати працювати з дому. Дистанційна форма зайнятості з локального явища перетворилася на масову практику, яку змушені були впровадити організації найрізноманітніших галузей. За даними Державної служби статистики України, частка дистанційних працівників у сукупній зайнятості за 2022–2026 роки зростає більш ніж у три рази порівняно з допандемічним рівнем.

Проте якщо технічна можливість роботи поза межами офісу була освоєна відносно швидко, то налагодження ефективних комунікацій в умовах відсутності фізичної присутності залишається однією з найскладніших управлінських проблем. Саме від якості комунікацій залежить координація дій, трансляція корпоративних цінностей, мотивація персоналу, прийняття рішень та здатність команди зберігати стійкість в умовах хаосу та невизначеності. В умовах воєнного стану ця проблематика набула додаткової складності, оскільки до стандартних викликів дистанційної роботи додалися загрози енергетичної інфраструктури, переривання інтернет-зв'язку, психологічні стреси пов'язані з безпековими ризиками тощо.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика організаційних комунікацій та управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості досліджувалась у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед українських науковців проблеми дистанційної зайнятості та цифрових комунікацій досліджували Л. Балабанова [1], Воробець Т.І., Мохнацький М. Л.[2], Кришталь, Г. О., Цімошинська, О. В. [3], Левицький, В. В. [4] та інші. Водночас бракує комплексних досліджень, що розглядають комунікаційні процеси в умовах сукупного впливу дистанційної роботи та воєнного стану на підприємствах консалтингової сфери.

Серед зарубіжних концептуальних підходів особливої уваги заслуговують: теорія медіа-багатства Р. Дафта та Р. Ленгеля [22], яка обґрунтовує принципи вибору комунікаційного каналу залежно від складності завдання; концепція «свіфт трасту» Д. Мейерсона [28], що пояснює механізми формування довіри у тимчасових командах; теорія психологічної безпеки Е. Едмондсон [23], що визначає умови ефективної командної взаємодії. Глобальні тенденції ринку праці систематизовані у дослідженнях McKinsey Global Institute [27] та Міжнародної організації праці [25].

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу теоретичних та практичних аспектів застосування комунікацій в умовах віддаленої роботи, а також розробка стратегій вдосконалення комунікаційної системи для забезпечення стійкості команди на прикладі ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Завдання:

- дослідити сутність дистанційних комунікацій та систематизувати цифрові інструменти віддаленої взаємодії персоналу;
- вивчити психологічні аспекти сприйняття інформації при відсутності невербального контакту в умовах віддаленої роботи;
- з'ясувати вплив безпекових та технічних факторів на стабільність комунікаційних процесів в умовах воєнного стану;
- провести анкетування персоналу ТОВ «Бізнес Еволюшн» та проаналізувати стан комунікацій і психологічного клімату підприємства в умовах віддаленої роботи;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи комунікацій та підвищення стійкості команди.

Об'єкт дослідження – комунікаційні процеси в організації в умовах віддаленої роботи.

Предмет дослідження – інструменти, методи та стратегії управління комунікаціями персоналу ТОВ «Бізнес Еволюшн» в умовах дистанційної зайнятості та воєнного стану.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів: теоретичні (аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрагування – для дослідження теоретичних засад дистанційних комунікацій); емпіричні (спостереження, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, анкетування – для оцінки комунікаційної системи підприємства); кількісні (статистичний аналіз показників діяльності персоналу); графічні (стовпчикові та кругові діаграми – для візуалізації результатів опитування).

Практичне значення роботи полягає у розробці стратегії вдосконалення системи комунікацій на основі реальних даних опитування персоналу ТОВ «Бізнес Еволюшн», які можуть бути впроваджені на підприємстві та адаптовані для інших організацій консалтингової сфери.

Теоретична цінність дослідження полягає в узагальненні наукових підходів до організації дистанційних комунікацій у системі управління персоналом, дослідженні чинників, їх ефективності та обґрунтуванні ролі цифрових інструментів у забезпеченні результативної взаємодії працівників.

Апробація. Опубліковано тези доповідей на тему «Застосування комунікацій в умовах віддаленої роботи» у Збірнику VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль: ЗУНУ, 21 травня 2026 року.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИСТАНЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Комунікація – це процес обміну інформацією, ідеями, думками між працівниками в межах професійної діяльності задля виконання завдання. В організаційному контексті саме вона є фундаментальним процесом, що забезпечує обмін інформацією, координацію дій та формування спільного смислового простору між учасниками трудової діяльності. В умовах переходу до дистанційних форм зайнятості організаційні комунікації зазнали суттєвих трансформацій, які зумовлені насамперед фізичним відокремленням учасників комунікаційного процесу.

Віддалена робота – це форма організації праці, за якої працівник виконує свої робочі обов'язки за межами офісу, використовуючи інтернет та інші цифрові технології.

Дистанційні комунікації – це форма організаційної взаємодії, за якої учасники обмінюються інформацією, координують спільну діяльність та підтримують командні зв'язки через цифрові канали без фізичної присутності в одному місці [5]. На відміну від традиційних офісних комунікацій, дистанційна взаємодія характеризується переважно асинхронністю, залежністю від технологічної інфраструктури та підвищеними вимогами до письмової комунікаційної компетентності учасників. Саме тому не лише технічна готовність платформ, але й культура спілкування та організаційні норми набувають вирішального значення. Стосовно цього висловлювався професор Стенфордського університету Н. Блум «віддалена робота чудово підходить для підтримки існуючих стосунків, але вона перешкоджає побудові нових. Ми бачимо ерозію «слабких зав'язків» – контактів між різними відділами, які зазвичай породжують найбільш інноваційні ідеї». Якщо в традиційному офісному середовищі значна частина взаємодії відбувається спонтанно – у коридорі, під час перерви, за спільним столом – то в дистанційному форматі

кожна комунікаційна подія потребує свідомих зусиль і технологічного посередництва, що ускладнює побудову більш довірливих стосунків між людьми.

Ключовою характеристикою сучасного комунікаційного простору є його цифровість. Цифровізація комунікацій означає не просто переміщення традиційних форматів взаємодії у онлайн-середовище, а якісну зміну самої природи обміну інформацією: підвищення швидкості передачі, розширення географії учасників, формування стійких цифрових слідів комунікаційних подій та нові можливості для структурування і пошуку інформації [4]. Цифровий слід комунікацій є водночас перевагою – можливість повернутись до обговорень і відстежити хід прийняття рішень – та ризиком: надмірна кількість збережених повідомлень ускладнює навігацію і збільшує когнітивне навантаження.

Науковці, спираючись на праці Г. Мінцберга, П. Ленсіоні та П. Друкера, виокремлюють декілька рівнів дистанційних комунікацій в організації. Перший рівень – операційний, що охоплює поточний обмін завданнями, інструкціями та звітністю. Другий рівень – координаційний, спрямований на узгодження дій між підрозділами та забезпечення єдності процесів. Третій рівень – стратегічний, пов'язаний із трансляцією бачення, цінностей та стратегічних орієнтирів. Четвертий рівень – соціально-психологічний, що забезпечує підтримку командного духу, довіри та залученості [26]. Важливо розуміти, що кожен рівень потребує принципово різних інструментів та управлінських підходів.

Класифікація цифрових інструментів комунікацій може здійснюватися за різними ознаками. За режимом часу розрізняють синхронні (відеоконференції, чати в реальному часі) та асинхронні (електронна пошта, системи управління проектами, відеозаписи) інструменти. За функціональним призначенням виокремлюють інструменти для: обміну повідомленнями, відеоспілкування, управління завданнями, зберігання та спільного використання документів, а також інтегровані платформи, що поєднують усі зазначені функції [21].

Таблиця 1.1

Класифікація цифрових інструментів дистанційних комунікацій

Категорія	Приклади інструментів	Режим часу	Основне призначення
Месенджери	Slack, Microsoft Teams, Telegram, Viber	Асинхронний	Оперативний обмін
Відеоконференції	Zoom, Google Meet, MS Teams, Whereby	Синхронний	Наради, презентації
Управління проектами	Trello, Asana, Jira, Monday.com	Асинхронний	Планування, задачі
Хмарні сховища	Google Drive, OneDrive, Dropbox	Асинхронний	Спільна робота з документами
Електронна пошта	Gmail, Outlook, ProtonMail	Асинхронний	Офіційна кореспонденція
Корпоративний інтернет	Confluence, Notion, SharePoint	Асинхронний	База знань, документообіг

Примітка. Складено автором на основі [20; 22]

Вибір конкретного інструменту дистанційної комунікації залежить від кількох ключових чинників: характеру задачі (оперативна або стратегічна), рівня терміновості, необхідного ступеня конфіденційності, технічних можливостей учасників та їхніх комунікативних преференцій. Дослідження компанії McKinsey Global Institute засвідчують, що ефективне поєднання синхронних та асинхронних інструментів здатне підвищити продуктивність команд на 20 – 25% порівняно з використанням лише одного типу інструментів [27]. Пояснення просте: кожен формат оптимальний для певних завдань, і перенесення всіх взаємодій в один канал призводить або до надмірного перевантаження нарадами, або до втрати оперативності.

Особливого значення в сучасній практиці набувають інтегровані комунікаційні платформи, які поєднують в єдиному середовищі чат, відеоконференції, управління завданнями, пошту та хмарне зберігання документів. Серед найпоширеніших таких платформ – Microsoft 365 та Google Workspace. Їхня перевага полягає в скороченні «переключень» між різними програмами, що є однією з актуальних проблем дистанційної роботи [20]. За

даними компанії RescueTime, в середньому фахівець перемикається між вкладками та застосунками понад 300 разів на день, витрачаючи значну частину часу на це.

Цифрові комунікаційні інструменти мають не лише переваги, але й суттєві обмеження. До переваг відносять: гнучкість у часі та просторі, документування комунікацій, масштабованість, можливість асинхронної роботи та підключення глобально розподілених команд. До недоліків – ризик інформаційного перевантаження, технічні збої, труднощі зі збереженням конфіденційності, а також суттєве зниження якості неформальних комунікацій, що є важливим чинником командної згуртованості [1]. Неформальні взаємодії - відіграють принципово важливу роль для підтримки організаційної культури та обміну неявними знаннями.

Управління дистанційними комунікаціями вимагає від HR-служби та менеджменту не лише технічної грамотності, але й формування нових організаційних норм, таких як: угод про доступність, стандартів реагування, правил проведення онлайн-нарад та принципів інформаційної гігієни. Такі угоди мають бути закріплені у внутрішніх документах та підтримуватись організаційною культурою [26]. Відсутність подібних норм призводить до того, що кожен учасник формує власні очікування щодо стандартів взаємодії, що неминуче породжує непорозуміння та роздратування.

Важливим концептуальним підґрунтям для розуміння дистанційних комунікацій є теорія медіа-багатства, запропонована Р. Дафтом та Р. Ленгелем [22]. Відповідно до неї, комунікаційні канали відрізняються за «багатством» - здатністю передавати різноманітні інформаційні сигнали та забезпечувати зворотній зв'язок. Очне спілкування є найбагатшим каналом, оскільки передає вербальні, невербальні та паравербальні сигнали одночасно. Цифрові канали в різній мірі наближаються до цього еталону: відеоконференції є відносно «багатими», тоді як текстові повідомлення – найбіднішими. Теорія підказує принцип вибору каналу: для складних, неоднозначних або емоційно навантажених питань варто обирати «багатший» канал.

Практика формування ефективного комунікаційного середовища передбачає також розробку системи «комунікаційних угод» – документованих норм взаємодії, узгоджених усіма членами команди. Такі угоди визначають: у якому каналі надсилати яку інформацію, протягом якого часу очікується відповідь, як маркувати термінові повідомлення, коли доречно використовувати відеодзвінок замість тексту. Дослідники зазначають, що команди, які мають задокументовані комунікаційні угоди, демонструють суттєво вищий рівень задоволеності взаємодією і нижчий рівень конфліктів порівняно з тими, де таких угод немає [26].

Невербальна комунікація відіграє ключову роль у людській взаємодії. За різними оцінками дослідників, від 55 до 80% смислового навантаження у міжособистісному спілкуванні передається через невербальні канали: міміку, жести, пози, інтонацію, зоровий контакт та фізичну відстань [30]. Вилучення або часткове обмеження цих сигналів в умовах дистанційної роботи суттєво змінює якість сприйняття інформації та потребує адаптації комунікаційних стратегій. Людський мозок еволюційно налаштований на зчитування тонких сигналів присутності – і їхня відсутність породжує когнітивне навантаження, оскільки вимагає постійної «домальовки» контексту.

В умовах текстових комунікацій відбувається явище, яке дослідники назвали «деіндивідуалізацією» – втратою відчуття індивідуальної присутності співрозмовника. Це провокує ризик невірної трактування повідомлень, оскільки реципієнт позбавлений паравербальних підказок, які зазвичай слугують контекстом для інтерпретації. Дослідження показують, що неоднозначний текстовий запит у контексті дистанційної роботи тлумачиться негативно в 50 – 70% випадків порівняно з 30 – 40% при очній взаємодії [20]. Цей феномен пояснюється «принципом негативної інтерпретаційної упередженості»: за відсутності позитивних сигналів люди схильні заповнювати інформаційний вакуум негативними припущеннями.

Відеоконференції частково компенсують відсутність невербального контакту, однак не повністю. Дослідники ввели термін «Zoom fatigue» (втома

від відеозустрічей) для позначення специфічного психологічного виснаження, пов'язаного з надмірним використанням відеоконференцій. Причинами «Zoom fatigue» є надмірна когнітивна навантага при декодуванні обмежених невербальних сигналів у відеопотоці, постійне самоспостереження, звужений зоровий контакт та мінімальна рухова активність [31]. Під час очної зустрічі людина природно рухається, змінює пози, жестикулює, що знімає нейром'язове напруження; у відеоформаті цього позбавлені.

Таблиця 1.2

**Психологічні ефекти дистанційних комунікацій та методи їх
нейтралізації**

Психологічний ефект	Прояви	Методи нейтралізації
Zoom fatigue	Виснаження, головний біль, зниження концентрації	Обмеження нарад до 45 хв., режим «без-відео» 1–2 рази/тиж.
Деіндивідуалізація	Конфліктність, знеособлення у текстових каналах	Звернення по імені, відео для особистих питань
Інформаційне перевантаження	Стрес, помилки, зниження продуктивності	Угоди про доступність, єдині канали
Ізоляція та відчуженість	Зниження мотивації, зростання плинності кадрів	Check-in, неформальні онлайн-заходи
Асиметрія інформації	Нерівномірна поінформованість, підрив довіри	Прозорі канали, регулярні team-update
«Мовчазне нерозуміння»	Помилки через незапитане роз'яснення	Культура запитань, психологічна безпека

Примітка. Складено автором на основі [20; 23; 30; 31]

Проблема довіри є центральною для психології дистанційних команд. Дослідники виокремлюють два типи довіри: когнітивну (засновану на раціональній оцінці компетентності та надійності партнера) та афективну (засновану на емоційному зв'язку та взаємній симпатії). Дистанційна робота відносно легше підтримує когнітивну довіру через виконані завдання та дотримання домовленостей, тоді як афективна довіра потребує спеціальних заходів для формування та підтримки в онлайн-середовищі [26]. Це пояснює, чому команди без попереднього очного знайомства демонструють нижчі показники довіри навіть за умов чудової технічної організації роботи.

Концепція «свіфт трасту» , запропонована К. Мейснером та Р. Кріменом [28], описує механізм швидкого формування первинної довіри у тимчасових або дистанційних командах на основі передбачуваності ролей та ясності очікувань. Для її підтримання критично важливі: чіткий розподіл відповідальності, прозорий прогрес, своєчасне реагування на повідомлення та рівномірний внесок усіх учасників. Порушення будь-якого з цих елементів підриває крихку початкову довіру, яка в дистанційному форматі відновлюється значно повільніше, ніж при очній взаємодії.

Особливої уваги заслуговує феномен «мовчазного нерозуміння» –ситуації, коли учасники дистанційної комунікації не сигналізують про труднощі у розумінні через страх здатися некомпетентними. В офісному середовищі таку ситуацію легко помітити через невербальні сигнали нерозуміння: нахмурені брови, подовжена пауза перед відповіддю. У дистанційному форматі «мовчазне нерозуміння» може тривалий час залишатись непоміченим і призводити до суттєвих помилок [9]. Розв’язання цієї проблеми потребує свідомого культивування психологічно безпечного середовища.

Психологічна безпека, концепція розроблена Е. Едмондсон [23], є одним з ключових чинників ефективності дистанційних команд. Вона описує клімат, за якого члени команди відчують себе у безпеці для висловлювання ризикованих ідей, визнання помилок та постановки запитань без страху засудження або покарання. Підтримання психологічної безпеки у дистанційному середовищі вимагає від керівника свідомих і регулярних зусиль: відкрита постановка питань, активне слухання, позитивна реакція на помилки та демонстрація власної вразливості. Дослідження Google підтвердило, що психологічна безпека є найважливішим предиктором ефективності команди.

В умовах воєнного стану психологічний вимір дистанційних комунікацій набуває додаткової складності. Працівники, які перебувають у різних регіонах або за кордоном, мають принципово відмінний рівень сприйняття загроз, доступу до ресурсів та психологічного навантаження. Це створює ризик

«комунікаційної асиметрії» – ситуації, коли учасники команди живуть у різних психологічних реальностях, але зобов'язані взаємодіяти як єдиний організм [12]. Ігнорування цієї асиметрії з боку керівництва призводить до нарощування прихованих напружень і поступового руйнування командної згуртованості.

Важливим практичним інструментом підтримки психологічного комфорту є регулярні індивідуальні зустрічі «один на один» між керівником і підлеглим. На відміну від командних зустрічей, цей формат створює простір для більш відвертого обговорення труднощів, особистих потреб та кар'єрних очікувань. Дослідження Gallup показують, що регулярне проведення таких зустрічей знижує ризик вигорання на 30% і підвищує залученість на 18% [24]. Для дистанційних команд в умовах воєнного стану цей інструмент набуває особливої цінності, оскільки забезпечує кожному працівникові відчуття індивідуальної уваги та підтримки.

Відсутність або обмеженість невербального контакту в умовах дистанційної роботи породжує специфічні психологічні ефекти: Zoom fatigue, деіндивідуалізацію, інформаційне перевантаження, ізоляцію та асиметрію інформації. Ефективне управління цими ризиками потребує запровадження спеціальних комунікаційних практик: угод про доступність, психологічно безпечного клімату, регулярних check-in та форматів неформальної взаємодії. В умовах воєнного стану психологічний вимір дистанційних комунікацій набуває підвищеної значущості через суттєві відмінності у психологічному стані членів команди.

Отже, дистанційні комунікації в сучасних умовах стали важливим елементом ефективної діяльності організацій, оскільки забезпечують координацію роботи, обмін інформацією та підтримку командної взаємодії незалежно від місця перебування працівників. Проведений аналіз показав, що поряд із перевагами цифрової взаємодії існують і суттєві виклики, зокрема інформаційне перевантаження, труднощі підтримання довіри, нестача неформального спілкування та психологічне виснаження працівників. Саме тому ефективне управління дистанційними комунікаціями потребує не лише

сучасних цифрових інструментів, але й чітких правил взаємодії, розвитку психологічно безпечного середовища та системного підходу до організації комунікаційних процесів, особливо в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Вплив безпекових та технічних факторів на стабільність комунікаційної взаємодії в організації

Комунікаційні процеси в організаціях, що функціонують в умовах воєнного стану, зазнають трансформацій, які суттєво відрізняються від типових викликів дистанційної роботи мирного часу. Поєднання тривалого стресу, руйнування звичних життєвих ритмів та факторів постійної небезпеки формує середовище підвищеної складності. У такому контексті традиційні інструменти управління взаємодією часто виявляються недостатніми, що зумовлює потребу у впровадженні системного моніторингу комунікацій.

Моніторинг у межах даного дослідження розглядається як функція стратегічного управління, що передбачає систематичне спостереження, вимірювання та оцінку ефективності комунікаційних практик. Це дозволяє керівництву своєчасно виявляти «вузькі місця» в інформаційних потоках та оперативно коригувати стратегію взаємодії залежно від зовнішніх обставин [12]. Об'єктом дослідження стало ТОВ «Бізнес Еволюшн», підприємство здійснює свою діяльність в сфері надання бізнес-послуг, а саме: організація та оптимізація бізнес-процесів, надання консалтингових послуг, розвитку супровід бізнес-проектів. Також підприємство здійснює підбір персоналу, оцінку ефективності роботи працівників, розробку мотиваційних програм та організацію професійного розвитку персоналу.

Моніторинг безпекових та технічних факторів комунікацій є першочерговим завданням управління взаємодією в умовах воєнного стану. Підприємство ТОВ «Бізнес Еволюшн» функціонує в середовищі, де будь-який збій комунікаційної інфраструктури безпосередньо загрожує якості обслуговування клієнтів і репутаційній стійкості. Систематичне відстеження

технічних ризиків та своєчасне реагування на них є ключовою умовою збереження конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.1

Класифікація ризиків комунікаційної взаємодії ТОВ «Бізнес Еволюшн» в умовах воєнного стану

Вид ризику	Конкретний прояв	Ймовірність	Критичність	Пріоритет реагування
Перебої електропостачання	Відключення від 4 до 16 год/доб	Висока	Критична	Першочерговий
Нестабільний інтернет	Переривання відеонарад, втрата даних	Висока	Висока	Першочерговий
Кібератаки та фішинг	Зламування акаунтів, витік даних клієнтів	Середня	Критична	Першочерговий
Відключення мобільного зв'язку	Відсутність резервного каналу зв'язку	Середня	Висока	Другорядний
Фізичне пошкодження пристроїв	Вихід з ладу ноутбуків та смартфонів	Низька	Середня	Третьорядний

Примітка. Складено автором на основі [3; 16]

Моніторинг впливу перебоїв електропостачання на комунікаційні процеси підприємства дозволив встановити характерну закономірність: найбільшої шкоди зазнають синхронні комунікації – відеоконференції, онлайн-наради з клієнтами, командні брифінги в реальному часі. Кожне незаплановане переривання відеонаради не лише зупиняє поточне обговорення, але й вимагає додаткового часу на відновлення контексту та повторне узгодження позицій. За оцінками досліджень McKinsey [27], такі приховані витрати можуть становити від 15 до 30% номінального робочого часу у командах без резервних комунікаційних протоколів.

Вагомим безпековим фактором для ТОВ «Бізнес Еволюшн» є також географічне розпорошення персоналу, характерне для умов воєнного стану. Частина працівників переміщалася до більш безпечних регіонів або за кордон, що призвело до відмінностей у часових поясах, рівні доступу до інтернету та психологічному стані учасників комунікації. Такий «асиметричний» склад команди суттєво ускладнює планування синхронних зустрічей та вимагає ретельнішого підходу до документування результатів обговорень, щоб забезпечити однаковий рівень поінформованості всіх учасників [20].

Окремої уваги у контексті безпекового моніторингу заслуговує питання захисту конфіденційних даних клієнтів при дистанційній роботі. Використання незахищених домашніх мереж WiFi, особистих пристроїв та неперифікованих хмарних сервісів для передачі чутливої корпоративної інформації створює суттєву вразливість.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників ТОВ «Бізнес Еволюшн» за 2020–2025 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід, тис. грн	37 685	64 039	76 866	92 571	103 024	264 313
Чистий прибуток, тис. грн	3 845	16 573	13 850	20 999	21 491	56 992
Рентабельність, %	10,20	25,88	18,02	22,68	20,86	21,56
Активи, тис. грн	11 192	23 481	32 694	57 484	56 019	112 082
Кількість працівників, осіб	–	26	27	29	44	49
Дохід на 1 прац., тис. грн	–	2 463,8	2 847,0	3 192,1	2 341,5	5 394,1

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Аналіз фінансових показників підприємства підкреслює, що попри зростання доходів у 2025 році до 264,3 млн грн та рентабельності на рівні 20–22%, підприємство не виділило окремого бюджету на технічне забезпечення комунікаційної стійкості. Орієнтовна вартість комплексного рішення – єдина платформа, корпоративний VPN, резервний мобільний зв'язок, портативні

зарядні пристрої – становить лише 200–300 тис. грн на рік, тобто менше ніж 0,2% від річного доходу підприємства. Це робить інвестиції у комунікаційну інфраструктуру економічно надзвичайно доцільними.

Для ефективного моніторингу технічних факторів комунікацій підприємству рекомендується запровадити систему «комунікаційних метрик» –регулярно вимірюваних показників надійності та доступності комунікаційних каналів. До базових метрик слід відносити: відсоток нарад, що відбулися без технічних перебоїв; середній час відновлення зв'язку після збоїв; частку повідомлень, що отримали відповідь у межах узгоджених норм реагування; кількість зафіксованих кіберінцидентів [16]. Регулярний моніторинг цих показників перетворює управління комунікаційною інфраструктурою з реактивного на проактивне .

Таблиця 2.3

Структура персоналу ТОВ «Бізнес Еволюшн» за підрозділами у 2025 р.

Підрозділ	Частка, %	Чисельність, осіб
Керівництво	6	3
Адміністративний відділ	12	6
Фінансовий відділ	8	4
Відділ маркетингу	14	7
Відділ кадрів	8	4
Відділ управління проектами та спеціалісти	52	25
Разом	100	49

Примітка. Складено автором на основі матеріалів переддипломної практики

Аналіз структури персоналу показує, що 52% співробітників – фахівці відділу управління проектами – найбільше залежать від стабільності комунікаційних каналів, оскільки їхня робота передбачає постійну взаємодію з клієнтами. Для них будь-який технічний збій є не просто незручністю, а потенційним зривом клієнтських зобов'язань. Саме тому комплексний план

забезпечення безперебійної роботи має розроблятися насамперед з урахуванням потреб цієї категорії персоналу.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фонду оплати праці ТОВ «Бізнес Еволюшн»
за 2023 – 2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середня заробітна плата, грн	21 000	25 000	29 000
Чисельність працівників, осіб	29	44	49
Місячний фонд оплати праці, грн	609 000	1 100 000	1 421 000
Річний фонд оплати праці, грн	7 308 000	13 200 000	17 052 000
Приріст ФОП до попереднього року, %	–	+80,6	+29,2

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Бізнес Еволюшн» [<https://bevol.com.ua>]

Аналіз динаміки фонду оплати праці підтверджує стабільний фінансовий розвиток підприємства: середня заробітна плата зросла з 21 000 грн у 2023 р. до 29 000 грн у 2025 р. (+38,1%). Попри важливість матеріального стимулювання, дослідження свідчать, що в умовах хронічного стресу заробітна плата втрачає свою мотивувальну функцію раніше, ніж за звичайних умов [9]. Тому матеріальні стимули мають доповнюватися нематеріальними: визнанням, гнучкістю, психологічною підтримкою та відчуттям причетності до спільної значущої місії.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз технічної складової комунікаційної системи ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Стабільне зростання доходів та кадрового потенціалу – Позитивна корпоративна культура – Відкритість до змін та розвитку – Інвестиції в навчання персоналу	– Відсутність єдиної захищеної платформи – Вразливість до перебоїв електроенергії – Незадокументований протокол дій при збоях – Відсутність корпоративного VPN
Можливості (O)	Загрози (T)
– Впровадження UC-платформи (MS 365/Google) – Резервні канали зв'язку (мобільні оператори) – Хмарне резервування документів – Навчання кіберграмотності	– Критичні перебої зв'язку від обстрілів – Зростання кіберзагроз та фішингу – Витік конфіденційних даних клієнтів – Відтік кваліфікованого персоналу

Примітка. Складено за матеріалами переддипломної практики

Результати SWOT-аналізу (табл. 2.5) дозволяють констатувати, що технічна вразливість комунікаційної системи підприємства є системним, а не ситуативним явищем. Вона пов'язана не з браком фінансових ресурсів (підприємство демонструє стабільне зростання доходів та рентабельності (табл. 2.2)), а з відсутністю пріоритизації комунікаційної інфраструктури як стратегічного активу.

Отже, серед технічних факторів, що найбільше впливають на стабільність взаємодії, виділяють три основні групи. Перша – перебої електропостачання: за даними ДТЕК та Укренерго, у 2022 – 2024 роках тривалість планових відключень у багатьох регіонах України становила від 4 до 16 годин на добу, що унеможливило безперервну дистанційну роботу без спеціальних технічних рішень. Друга – нестабільність інтернет-з'єднання, спричинена пошкодженнями телекомунікаційної інфраструктури та перевантаженням мереж. Третя – кіберзагрози: рівень кіберінцидентів в Україні у 2022–2024 рр. зріс на 40% порівняно з довоєнним рівнем [13].

Отже, проведений аналіз показав, що в умовах воєнного стану стабільність комунікаційної взаємодії підприємства значною мірою залежить від технічних та безпекових факторів. Найбільшими загрозами для ТОВ «Бізнес

Еволюшн» є перебої електропостачання, нестабільність інтернет-з'єднання та зростання кіберзагроз, які безпосередньо впливають на ефективність дистанційної роботи й якість взаємодії з клієнтами. Дослідження також підтвердило, що підприємство має достатній фінансовий потенціал для інвестування у розвиток комунікаційної інфраструктури, однак потребує більш системного підходу до забезпечення її надійності та безперебійної роботи.

2.2. Пріоритетність психологічної підтримки та емпатії у корпоративному зв'язку

Психологічна складова корпоративних комунікацій набуває особливого значення в умовах тривалого воєнного стану, коли хронічний стрес, тривога за безпеку близьких та невизначеність майбутнього суттєво впливають на когнітивний та емоційний стан кожного учасника робочого процесу. Дослідження показують, що рівень психологічного виснаження прямо корелює зі зниженням якості комунікацій: вигорілий працівник менш уважний до деталей повідомлень, більш схильний до агресивної інтерпретації неоднозначних текстів та менш здатний до емпатійного слухання [25].

З метою об'єктивного дослідження стану комунікаційних процесів та психологічного клімату на підприємстві у квітні 2025 року в ході переддипломної практики було проведено анонімне соціологічне опитування методом анкетування персоналу ТОВ «Бізнес Еволюшн». Анкета охоплювала п'ять тематичних блоків: канали комунікацій, основні труднощі, рівень задоволеності, психологічний стан та потреби щодо покращення. В опитуванні взяли участь 38 із 49 працівників підприємства, що забезпечує достатню репрезентативність. Опитування проводилось через анонімну Google-форму; обробка даних здійснювалась методами описової статистики.

За результатами анкетування (рис. 2.1) з'ясувалось, що месенджери Telegram та Viber є основним каналом для 72% працівників, відеоконференції (Zoom, Google Meet) – для 63%, електронна пошта – для 55%. Відносно низька

частка корпоративних платформ типу Slack або MS Teams (38%) вказує на відсутність єдиного структурованого комунікаційного простору. Підприємство використовує набір різних інструментів без чітких норм їх застосування, що

формує так звану «комунікаційну фрагментацію» – стан, за якого важлива інформація розділена між кількома каналами і не має гарантованого шляху до всіх зацікавлених учасників.

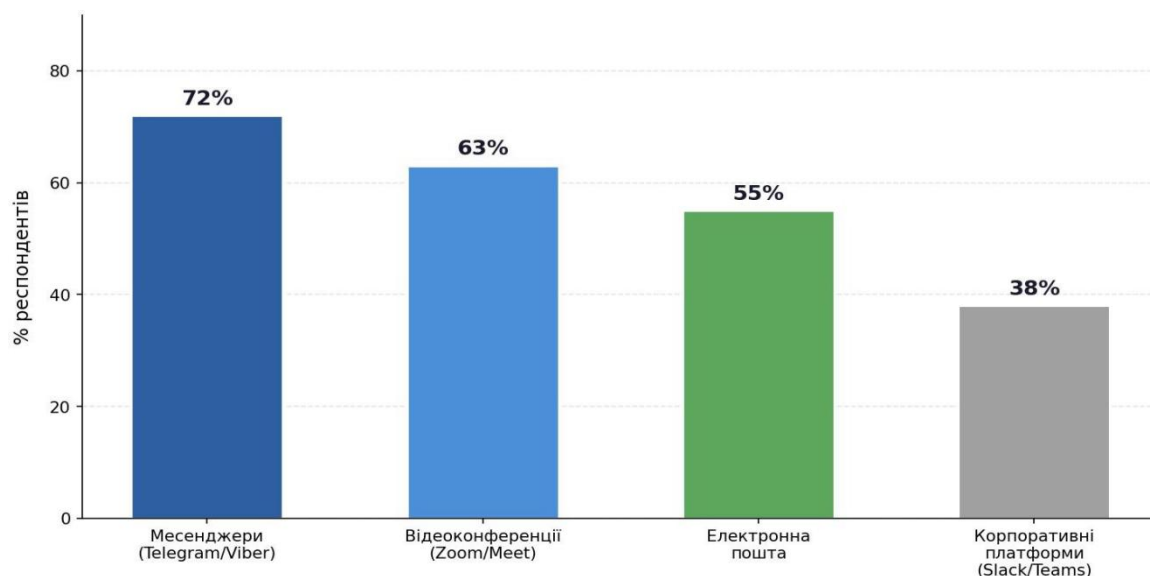


Рис. 2.1. Частота використання каналів комунікацій персоналом ТОВ «Бізнес Еволюшн», % респондентів

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

В процесі дослідження виявлено основні комунікаційні труднощі (рис. 2.2). Провідним бар'єром виявились перебої зі зв'язком через відключення електроенергії – про це повідомили 68% опитаних. На другому місці – відсутність живого невербального контакту (61%). Інформаційне перевантаження відзначили 54%, труднощі з точним розумінням – 47%, складнощі з відключенням від роботи після завершення дня – 42%, відчуття ізоляції від команди – 38%. Показово, що перші три позиції рейтингу труднощів є безпосереднім наслідком умов воєнного стану, тоді як три наступні – характерними рисами будь-якої дистанційної роботи незалежно від зовнішніх обставин.

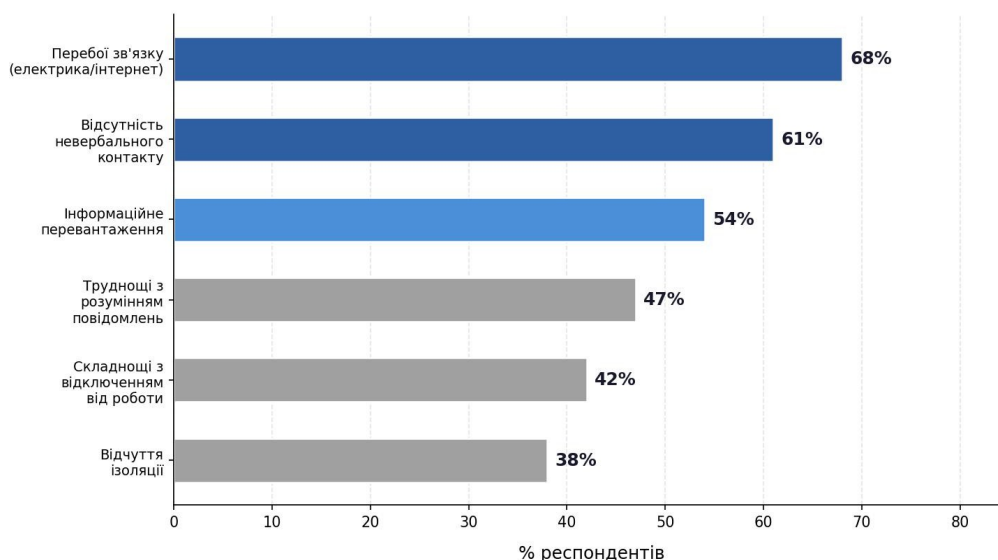


Рис. 2.2. Основні труднощі дистанційних комунікацій на ТОВ «Бізнес Еволюшн», % респондентів

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Третій блок оцінював загальну задоволеність комунікаційними процесами (рис. 2.3). Загальний рівень позитивний: 67% опитаних задоволені (22% – цілком, 45% – скоріше). Водночас 33% займають нейтральну або негативну позицію. Контент-аналіз відкритих відповідей виявив три головні кластери незадоволення: відсутність єдиного каналу для різних типів повідомлень, нечіткість очікувань щодо часу реагування та брак неформального командного спілкування.

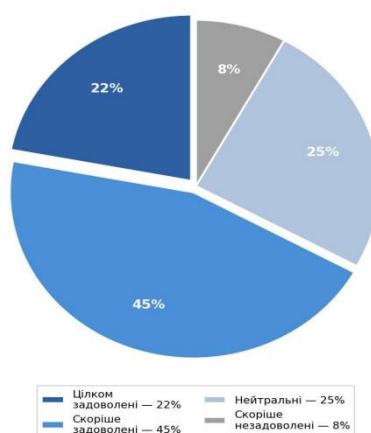


Рис. 2.3. Рівень задоволеності персоналу комунікаційними процесами, %

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

В процесі проведення опитування з'ясовано психологічний стан персоналу та рівень отримуваної підтримки (рис. 2.4). Результати анкетування вказали, що три чверті опитаних (74%) відчують стрес від воєнних подій, що впливає на їхню продуктивність. Понад половина (52%) відчують ознаки вигорання. За результатами дослідження встановлено, що 61% респондентів потребує психологічної підтримки, але лише 48% її реально отримує від безпосереднього керівника. Цей розрив у 13 процентних пунктів є свідченням системної прогалини у практиках емпатійного керівництва на підприємстві.

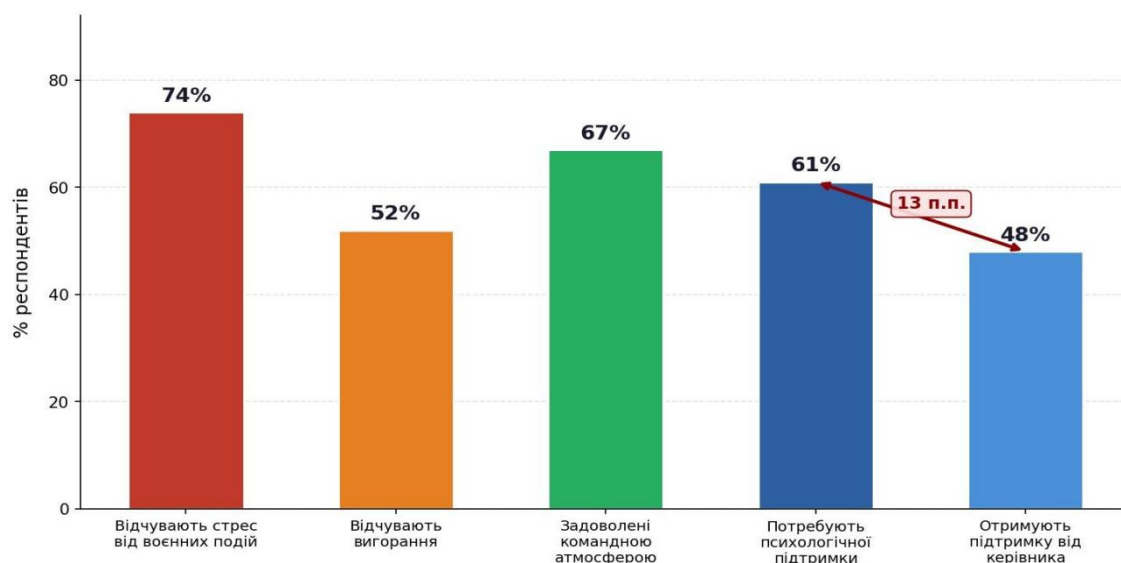


Рис. 2.4. Оцінка психологічного стану та рівня підтримки персоналу, % респондентів

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Емпатія у корпоративних комунікаціях — здатність розуміти та враховувати емоційний стан співрозмовника — є ключовим чинником якості взаємодії в умовах психологічно виснаженої команди. Прояви емпатії у дистанційних комунікаціях принципово відрізняються від офісних: вони потребують більшої свідомості та регулярності. Серед практичних форм корпоративної емпатії у цифровому середовищі: звернення на ім'я, уважне слухання під час відеонарад, пряме запитання про стан людини на початку індивідуальної зустрічі, відсутність осуду при визнанні труднощів, позитивне підкріплення досягнень навіть у скрутний час [25].

Аналіз результатів анкетування показує, що персонал цінує командну атмосферу та загалом позитивно ставиться до комунікацій, але стикається з конкретними системними проблемами – технічними, організаційними та психологічними. Більшість виявлених проблем не пов'язана з міжособистісними конфліктами чи культурними дисфункціями – вони є наслідком відсутності структурованих процесів і продуманої комунікаційної стратегії. Це означає, що вони піддаються системному вирішенню.

Аналіз структури персоналу підприємства засвідчує, що 52% співробітників – фахівці відділу управління проєктами – найбільше залежать від стабільності комунікаційних каналів, оскільки їхня робота передбачає постійну взаємодію з клієнтами у дистанційному форматі. Для них будь-який технічний збій є не просто незручністю, а потенційним зривом клієнтських зобов'язань, що може мати прямі фінансові та репутаційні наслідки.

Важливою характеристикою поточного стану комунікаційної системи є відсутність задокументованого протоколу дій при технічних збоях. Це означає, що кожне відключення електроенергії або втрата інтернет-зв'язку стає для команди непередбачуваною ситуацією, що потребує індивідуального вирішення «в ручному режимі». За даними досліджень [15], команди без задокументованих резервних протоколів витрачають у 2,3 рази більше часу на відновлення після збоїв порівняно з тими, де такі протоколи існують.

Аналіз відповідності між виявленими у ході опитування потребами персоналу та поточним станом комунікаційної системи дозволяє встановити декілька ключових невідповідностей. По-перше, 78% опитаних потребують єдиної платформи, тоді як підприємство використовує щонайменше чотири різних канали без чіткої ієрархії. По-друге, 71% потребують чітких норм реагування, тоді як жодного задокументованого стандарту не існує. По-третє, 65% потребують доступу до психологічної підтримки, тоді як відповідної програми немає. Ці невідповідності є не критикою на адресу підприємства – вони є типовими для українських підприємств, що пройшли через вимушену

дистанційну трансформацію 2022 року, – а діагностичним підґрунтям для цілеспрямованих управлінських рішень.

Моніторинг психологічної складової корпоративних комунікацій ТОВ «Бізнес Еволюшн» засвідчив: 74% персоналу перебуває під стресом від воєнних подій, 52% відчують ознаки вигорання, а між потребою в психологічній підтримці (61%) та її реальним отриманням від керівника (48%) існує критичний розрив у 13 %. Водночас 67% задоволені командною атмосферою –це ресурс, який необхідно зберегти та розвинути через системні практики емпатійного керівництва, структуровані програми підтримки та формування єдиного захищеного комунікаційного простору.

Підприємство щороку виділяє приблизно 120 –150 тис. грн на навчання та розвиток працівників. Проте варто звернути увагу на те, що серед цих витрат немає окремих програм психологічної підтримки персоналу. Результати проведеного опитування показали, що для працівників це є актуальною потребою: 65% опитаних хотіли б мати доступ до психологічної підтримки, 58% відзначили важливість більшого неформального спілкування в колективі, 78% підтримують впровадження єдиної комунікаційної платформи, 71% наголосили на необхідності чітких норм реагування, а 44% потребують додаткового навчання цифровим інструментам. Отримані результати стали основою для формування практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

Динаміка зростання підприємства у 2024 році – збільшення чисельності персоналу на 51,7% (з 29 до 44 осіб) – є безпрецедентною за весь аналізований період. Таке стрімке зростання в умовах дистанційного формату роботи висуває підвищені вимоги до системи адаптації новачків, оскільки вони не можуть освоювати організаційну культуру шляхом природного занурення в офісне середовище. Кожен новий співробітник потребує чіткого комунікаційного онбордингу, а саме розуміння, які канали для яких цілей використовуються, які норми реагування прийняті в команді та до кого звертатися у різних ситуаціях [5].

Порівняння рівня матеріального стимулювання та нематеріальної підтримки персоналу ТОВ «Бізнес Еволюшн» виявляє характерну диспропорцію. Середня заробітна плата у 2025 році (29 000 грн) є конкурентною для консалтингової галузі, а її зростання на 38,1% за 2023–2025 рр. свідчить про пріоритизацію матеріальної мотивації. Водночас відсутність бюджету на психологічну підтримку при тому, що 61% персоналу її потребує, вказує на певний дисбаланс у системі управління людськими ресурсами. Дослідження свідчать, що в умовах хронічного стресу заробітна плата втрачає свою мотивувальну функцію значно швидше [9], тому нематеріальні складові набувають критично важливого значення.

Отже, результати дослідження показали, що психологічний стан працівників та якість корпоративних комунікацій у дистанційному форматі є тісно взаємопов'язаними. Попри загалом позитивне ставлення персоналу до командної атмосфери, на підприємстві існують системні проблеми, пов'язані з технічними збоями, відсутністю єдиного комунікаційного простору, нечіткими нормами взаємодії та недостатнім рівнем психологічної підтримки. Проведене опитування підтвердило потребу працівників у більш структурованій системі дистанційних комунікацій, розвитку емпатійного керівництва та впровадженні заходів, спрямованих на підтримку психологічного комфорту й ефективності роботи персоналу в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ

Сучасні умови ускладнені тривалим воєнним станом та масовим переходом до дистанційних форм зайнятості, висувають нові вимоги до системи організаційних комунікацій. Підприємства, які не адаптують свої комунікаційні процеси до цих викликів, ризикують втратити не лише операційну ефективність, але й командну згуртованість, лояльність персоналу та конкурентоспроможність на ринку. Водночас ті організації, які свідомо інвестують у розвиток комунікаційної інфраструктури, отримують суттєві переваги у вигляді вищої залученості працівників, нижчої плинності кадрів та кращої якості обслуговування клієнтів.

Проведений у розділах 1 та 2 аналіз засвідчив, що комунікаційна система ТОВ «Бізнес Еволюшн» перебуває на етапі, коли подальший розвиток підприємства вимагає вдосконалення процесів комунікації. Стрімке зростання чисельності персоналу, збільшення кількості працівників в різних часових поясах, посилення кіберзагроз та психологічне навантаження воєнного часу – формують виклики, які не можуть бути вирішені точковими заходами. Ситуація потребує комплексного підходу, який охоплює одночасно технічний, організаційний та психологічний виміри комунікаційної проблематики.

Виходячи з цього можемо запропонувати керівництву ТОВ «Бізнес Еволюшн» стратегію розвитку системи дистанційних комунікацій, реалізацію якої варто здійснювати поетапно протягом 12 місяців. Ця стратегія безпосередньо відповідає виявленим в ході дослідження проблемам, та підкріплена системою вимірюваних показників ефективності.

Основною місією стратегії є створення безпечного, стабільного та ефективного комунікаційного середовища, яке забезпечить безперервність бізнес-процесів, якісну взаємодію між працівниками та клієнтами, а також

підтримку продуктивності персоналу в умовах воєнного стану та дистанційної роботи.

Реалізація цієї стратегії передбачає формування єдиної системи комунікацій, що поєднуватиме сучасні цифрові технології, чіткі правила онлайн-взаємодії, технічну надійність та високий рівень інформаційної безпеки. Особлива увага приділяється забезпеченню швидкого обміну інформацією, мінімізації ризиків втрати зв'язку, захисту конфіденційних даних клієнтів і створенню комфортних умов праці для персоналу.

У довгостроковій перспективі стратегія спрямована на підвищення адаптивності підприємства до кризових умов, зміцнення конкурентоспроможності та формування стійкої комунікаційної інфраструктури, здатної ефективно функціонувати навіть в умовах зовнішніх загроз і нестабільності.

Основними цілями є:

1) Організація комунікаційної системи підприємства.

Першочерговим завданням є розробка та затвердження корпоративного «Кодексу дистанційних комунікацій» – документа, що регламентує основні правила взаємодії у онлайн-середовищі. Необхідність цього документа підтверджується результатами опитування (див. Додаток Б), а саме 71% персоналу потребує чітких норм реагування. Кодекс має охопити такі аспекти:

- розподіл каналів комунікацій за типами повідомлень (термінові / важливі / інформаційні / неформальні);
- норми часу реагування – наприклад, Telegram до 2 год у робочий час, електронна пошта до 24 год;
- правила проведення онлайн-нарад: обов'язковий порядок денний за 24 год, тривалість не більше 45 хв., документування рішень;
- норми «цифрового етикету» та межі робочого часу для дистанційних співробітників.

Розробка Кодексу дистанційних комунікацій повинна відбуватись з залученням представників усіх підрозділів, в такому випадку формування норм

гарантує їхню практичну застосовність та підвищує рівень прийняття командою. Практика показує, що правила, нав'язані «зверху», виконуються значно гірше за ті, у формуванні яких команда брала безпосередню участь [26]. Тому рекомендується провести серію коротких воркшопів з представниками кожного підрозділу перед затвердженням остаточної версії Кодексу.

Важливим елементом Кодексу є принцип «комунікаційної мінімальності» – розуміння того, що не кожна думка потребує негайного повідомлення і не кожне питання – окремого дзвінка. Цей принцип передбачає свідоме групування запитань перед зверненням до колеги, використання асинхронних форматів там, де синхронні не є необхідними, та системне зменшення кількості переривань у продуктивний час. Дослідження Каліфорнійського університету в Irvine встановили, що після кожного переривання людині потрібно в середньому 23 хвилини для повернення до стану глибокої концентрації [7]. Скорочення кількості таких переривань є одним із найефективніших заходів підвищення продуктивності дистанційної команди.

2) Впровадження єдиної інтегрованої комунікаційної платформи.

78% персоналу підприємства висловили потребу в єдиній платформі. Для ТОВ «Бізнес Еволюшн» рекомендується Microsoft 365 або Google Workspace, оскільки вони об'єднують чат, відеоконференції, управління задачами та документообіг в єдиному середовищі і мають необхідний рівень кібербезпеки для консалтингової діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика інтегрованих комунікаційних платформ

Критерій	Microsoft 365	Google Workspace	Slack + Zoom
Вартість/міс на користувача, USD	6–22	6–18	7,25–17,5
Інтеграції (документи, таблиці, чати/ відео)	Повна інтеграція	Повна інтеграція	Часткова
Управління завданнями	Є (Planner, To Do)	Частково	Немає
Рівень кібербезпеки	Високий	Високий	Середній
Офлайн-доступ до документів	Так	Так	Обмежений

Примітка. Складено автором на основі [8; 22; 29]

Впровадження єдиної платформи доцільно супроводжувати програмою навчання персоналу. Дослідження показують, що до 40% нових цифрових інструментів не використовуються ефективно через недостатнє навчання та відсутність чіткого розуміння переваг нової системи [15]. Тому для ТОВ «Бізнес Еволюшн» рекомендується провести серію коротких навчальних сесій з нової платформи ще до початку її повноцінного використання: щонайменше два короткі (30–45 хв.) онлайн-тренінги для різних категорій користувачів та призначення внутрішніх «чемпіонів платформи» – волонтерів з кожного відділу, до яких колеги можуть звертатися з технічними питаннями.

3) Безперервне функціонування технічного забезпечення.

В умовах воєнного стану підприємствам необхідно мати резервні плани для забезпечення безперебійності комунікацій. Для ТОВ «Бізнес Еволюшн» можна використати такі методи резервування:

- мобільний резервний зв'язок: корпоративні SIM-картки від двох різних мобільних операторів для ключових співробітників;
- портативні зарядні станції (PowerBank потужністю від 20 000 мАг) для критичних пристроїв;
- offline-копії важливих документів та баз знань на локальних накопичувачах;
- задокументований протокол дій при критичних збоях зв'язку з альтернативними контактними каналами.

Також підприємству рекомендується розробити документ, що описує конкретні дії кожного учасника команди у разі різних сценаріїв збоїв. Він повинен передбачати щонайменше три сценарії: короткострокове відключення (до 4 годин), тривале відключення (4–12 годин) та критичне відключення (понад 12 годин або пошкодження інфраструктури), з чіткими інструкціями дій для кожного з них. Наявність такого документу знижує тривожність команди та забезпечує передбачуваність навіть у нестандартних ситуаціях [16].

4) Психологічна підтримка персоналу. Результати опитування (див. Додаток Б) виявило критичний розрив: 61% потребує психологічної підтримки,

але лише 49% її отримує. Для закриття цього розриву пропоную використати програму Employee Assistance Program.

Важливо, що програма психологічної підтримки повинна бути не лише реактивною (реагування на кризові ситуації), але й проактивною –спрямованою на систематичну підтримку психологічного ресурсу команди до виникнення ознак вигорання. Дослідження Gallup показують, що організації, що впроваджують проактивні програми психологічної підтримки, демонструють на 21% вищу продуктивність та на 37% нижчий рівень абсентеїзму порівняно з тими, що покладаються виключно на реактивні підходи [12].

Одним із компонентів програми повинно бути навчання менеджерів. Керівники є «першою лінією» психологічної підтримки у будь-якій організації, але в умовах дистанційної роботи та воєнного стану вони самі потребують додаткових компетентностей: навичок розпізнавання ознак вигорання у підлеглих через цифрові канали, технік емпатійного спілкування у текстовому форматі, методів підтримки психологічно безпечного клімату на відстані. Без відповідного навчання навіть найбільш мотивовані керівники ризикують відтворювати неефективні патерни поведінки.

Таблиця 3.2

Програма психологічної підтримки персоналу ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Захід	Зміст	Частота	Відповідальний
Індивідуальні check-in	15–20 хв. з кожним підлеглим щодо стану та навантаження	Щотижня	Керівники відділів
Командні ретроспективи	Відкрите обговорення: що йде добре, що покращити	2 рази/міс.	HR + керівник
Психологічні консультації	Анонімний доступ до психолога через корпоративну програму	За запитом	HR-відділ

Прод. табл. 3.2			
Навчання менеджерів	Тренінг з емпатійного керівництва та психол. підтримки	1 раз/рік	HR-відділ
Неформальні онлайн-заходи	Командні ігри, кавові паузи онлайн, тематичні виклики	1–2 рази/міс.	HR + волонтери

Примітка. Складено автором на основі теоретичного аналізу та даних соціологічного опитування

В ході проведення дослідження (табл. 3.2) визначено пріоритети персоналу щодо напрямів покращення комунікаційних процесів(рис. 3.1). 78% висловили потребу в єдиній платформі, 71% – у чітких нормах реагування, 65% – у доступі до психологічної підтримки, 58% – у більшій кількості неформального спілкування, 44% – у навчанні цифровим інструментам.

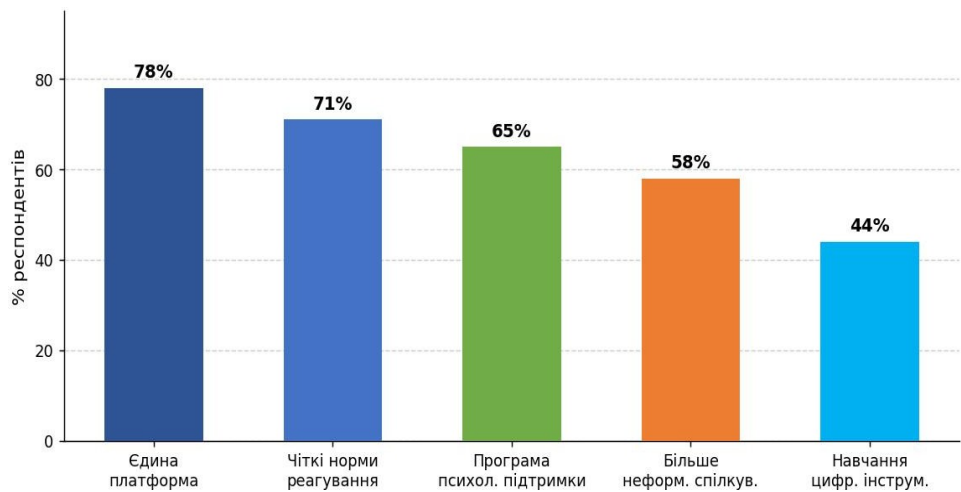


Рис. 3.1. Потреби персоналу ТОВ «Бізнес Еволюшн» щодо вдосконалення комунікацій, % респондентів

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

5) Вдосконалення системи цифрового онбордингу нових співробітників. Стрімке зростання команди у 2024 р. (табл. 2.2; див. Додаток В) та потреба в якісній адаптації вимагають ефективної програми дистанційного онбордингу. Саме тому варто використовувати Welcome-пакет з усіма доступами, нормами і структурою до першого дня; призначення ментора на

перші 60 днів; структурований 30-60-90 план адаптації з регулярними checkpoint-зустрічами.

Система цифрового онбордингу для ТОВ «Бізнес Еволюшн» має включати детальний «Комунікаційний гід новачка» – документ, що пояснює прийняті на підприємстві норми взаємодії ще до першого робочого дня. Він має охоплювати: перелік використовуваних каналів та їх призначення, норми реагування на повідомлення різних типів, правила участі у відеонарадах та командних зустрічах, імена та ролі ключових контактних осіб у кожному підрозділі. Такий документ скорочує «комунікаційну невизначеність» – один із найбільших стресових чинників для нових дистанційних співробітників [5].

б) Підвищення кіберграмотності та безпеки комунікацій. Для захисту конфіденційних даних клієнтів потрібно проводити обов'язкове щорічне навчання кіберграмотності, додати корпоративний VPN (табл. 2.5) для підключення з публічних мереж, зробити двофакторну аутентифікацію для всіх корпоративних сервісів та задокументувати порядок реагування на кіберінциденти.

Кіберграмотність у контексті дистанційної роботи включає не лише технічні знання про захист паролів та розпізнавання фішингу, але й розуміння організаційних аспектів безпеки: навіщо важливо використовувати корпоративні, а не особисті акаунти для робочих комунікацій, як безпечно поводитися з конфіденційними даними клієнтів при дистанційній роботі та що робити у разі підозри на кіберінцидент [13]. Для консалтингового підприємства, де довіра клієнтів є основою бізнесу, кіберінцидент із витоком даних може мати незворотні репутаційні наслідки.

Таблиця 3.3

**Ключові показники ефективності (KPI) комунікаційної системи ТОВ
«Бізнес Еволюшн»**

KPI	Поточний стан	Ціль (12 міс.)	Метод вимірювання
Рівень залученості персоналу	67% (опит.)	> 75%	Квартальне опитування
Задоволеність комунікаціями	67% позитивно	> 80%	Пульс-опитування
Розрив підтримки (потреба/отримання)	13 п.п.	< 5 п.п.	HR-опитування
Охоплення програмою ЕАР	0%	> 80%	HR-звітність
Час реагування на повідомлення	Не стандартизовано	< 2 год (роб. час)	Аналіз логів платформи
Кількість критичних кіберінцидентів	Не фіксується	0	ІТ-звітність

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Реалізація запропонованої стратегії передбачає три послідовні етапи:

- 1) Розробка Кодексу дистанційних комунікацій, вибір та пілотне запровадження інтегрованої платформи, встановлення KPI.
- 2) Навчання персоналу, запуск програми психологічної підтримки, впровадження онбордингу, навчання кіберграмотності.
- 3) Оцінка KPI, коригування стратегій, масштабування успішних практик.

Перший етап повинен зайняти 1 – 3 місяці, другий етап – 3– 6 місяців та останній етап 6 – 12 місяців.

Орієнтовний бюджет додаткових витрат: підписка на інтегровану платформу – 4 – 7 тис. USD/рік; програма ЕАР – 2,5 – 5 тис. USD/рік; навчальні заходи – у межах наявного бюджету 120–150 тис. грн. Загальні додаткові витрати оцінюються в 200 – 300 тис. грн на рік – прийнятне значення у контексті доходів 264 млн грн та ФОП 17 млн грн.

Успіх впровадження цієї стратегії залежить від послідовності реалізації та готовності організаційної культури до змін у бік більш відкритих, структурованих та емпатійних комунікацій. Очікуваний ефект включає: підвищення залученості персоналу, збільшення відсотку психологічної підтримки, покращення якості міжвідомчих комунікацій, зниження кіберризиків та скорочення часу адаптації новачків.

Реалізація запропонованої стратегії є початком тривалого процесу формування комунікаційної зрілості організації. Дослідники у сфері організаційного розвитку виокремлюють кілька рівнів цієї зрілості: від хаотичного (відсутність будь-яких норм) до оптимізованого (безперервне вдосконалення комунікаційних практик на основі вимірювання та зворотного зв'язку). ТОВ «Бізнес Еволюшн» наразі перебуває між першим та другим рівнем: певні неформальні норми існують, але не задокументовані і не вимірюються. Ціллю запропонованої стратегії є перевести підприємство на третій рівень протягом першого року реалізації [26].

Для забезпечення сталості результатів рекомендується запровадити щоквартальний «комунікаційний аудит» – структуровану сесію команди, у ході якої обговорюються поточний стан комунікаційних практик, динаміка KPI та необхідні коригування. Результати аудиту фіксуються у документі та стають основою для наступного циклу планування. Такий підхід, відомий як «план-виконання-перевірка-коригування» (PDCA), перетворює вдосконалення комунікацій з разового проекту на постійний організаційний процес [17].

Виявлені в ході дослідження потреби персоналу стали безпосередньою основою для формування запропонованої стратегії. Такий підхід дозволяє розглядати наведені рекомендації як відповідь на конкретно діагностовані проблеми підприємства, що суттєво підвищує ймовірність успішної практичної реалізації стратегії.

Ціль №1 відповідає на запит 71% персоналу щодо чітких норм реагування.

Ціль №2 відповідає на потребу 78% опитаних у єдиному структурованому комунікаційному середовищі.

Ціль №3 спрямована на усунення провідного комунікаційного бар'єру, який відзначили 68% респондентів, а саме перебоїв зв'язку через відключення електроенергії.

Ціль №4 закриває критичний розрив між потребою персоналу в психологічній підтримці (61%) та її реальним отриманням від керівника (48%).

Ціль №5 відповідає на виклик стрімкого зростання команди на 51,7% у 2024 році та пов'язану з цим потребу в якісній дистанційній адаптації нових

співробітників.

Ціль №6 зумовлена специфікою консалтингової діяльності підприємства та необхідністю захисту конфіденційних даних клієнтів в умовах дистанційної роботи.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що ефективність дистанційних комунікацій у сучасних умовах залежить не лише від технічного забезпечення, але й від наявності чітких правил взаємодії, психологічної підтримки персоналу та єдиного комунікаційного середовища. Аналіз діяльності ТОВ «Бізнес Еволюшн» показав, що підприємство має позитивний потенціал для розвитку, однак потребує комплексного вдосконалення комунікаційної системи у відповідь на виклики воєнного часу та дистанційної роботи. Запропонована стратегія розвитку дистанційних комунікацій спрямована на підвищення стабільності бізнес-процесів, рівня залученості персоналу, інформаційної безпеки та психологічного комфорту працівників. Її реалізація дозволить підприємству сформувати більш структуроване, безпечне та адаптивне комунікаційне середовище, що сприятиме зміцненню командної взаємодії та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Застосування комунікацій в умовах віддаленої роботи» зроблено такі висновки теоретичного та практичного характеру:

1. Дистанційні комунікації є системою організаційної взаємодії, опосередкованої цифровими технологіями, що функціонує на операційному, координаційному, стратегічному та соціально-психологічному рівнях. Класифікація цифрових інструментів здійснюється за режимом часу (синхронні/асинхронні) та функціональним призначенням. Теорія медіа-багатства Р. Дафта та Р. Ленгеля обґрунтовує принцип вибору каналу відповідно до складності та неоднозначності комунікаційного завдання: для складних та емоційно навантажених питань потрібен «багатший» канал. Ефективна дистанційна комунікація вимагає системного поєднання різних інструментів та формування задокументованих організаційних норм їх використання.

2. Відсутність або обмеженість невербального контакту в умовах дистанційної роботи породжує специфічні психологічні ефекти: «Zoom fatigue», деіндивідуалізацію, інформаційне перевантаження, ізоляцію, асиметрію інформації та «мовчазне нерозуміння». Ефективне управління цими ризиками потребує запровадження угод про доступність, підтримки психологічної безпеки (концепція Е. Едмондсон), регулярних check-in та форматів неформальної взаємодії. В умовах воєнного стану «комунікаційна асиметрія» між учасниками команди з різним рівнем безпекового навантаження посилює психологічні ризики та вимагає підвищеної уваги керівника до кожного члена команди.

3. ТОВ «Бізнес Еволюшн» демонструє стабільне зростання фінансово-економічних показників в умовах воєнного стану: доходи збільшилися з 37,7 млн грн у 2020 р. до 264,3 млн грн у 2025 р.; чисельність персоналу – з 26 до 49 осіб; середня заробітна плата – з 21 000 до 29 000 грн за 2023–2025 рр. Підприємство має позитивний соціально-психологічний клімат та відкриту

корпоративну культуру. Разом з тим SWOT-аналіз виявив суттєві слабкі сторони: відсутність формалізованої комунікаційної стратегії, технологічна вразливість та відсутність системної програми психологічної підтримки персоналу.

4. За результатами проведеного анкетування персоналу виявлено ключові проблеми: перебої зі зв'язком як провідний комунікаційний бар'єр (68%); відсутність живого контакту (61%); інформаційне перевантаження (54%); критичний розрив між потребою в психологічній підтримці (61%) та її реальним отриманням від керівника (48%). Водночас 67% персоналу задоволені командною атмосферою, а 78% потребують єдиної комунікаційної платформи, 71% – чітких норм реагування.

5. Розроблено напрямки вдосконалення системи комунікацій, котра має 6 основних цілей: 1) формалізація через Кодекс дистанційних комунікацій; 2) впровадження єдиної UC-платформи (Microsoft 365 або Google Workspace); 3) технічна відмовостійкість інфраструктури; 4) системна психологічна підтримка персоналу (ЕАР); 5) цифровий онбординг нових співробітників; 6) підвищення кіберграмотності. Реалізація передбачається поетапно протягом 12 місяців з орієнтовним додатковим бюджетом 200–300 тис. грн.

6. Визначено шість ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу: рівень залученості (ціль >75%), задоволеність комунікаціями (>80%), розрив «потреба/отримання підтримки» (<5 п.п.), охоплення ЕАР (>80%), час реагування (<2 год у робочий час), кількість критичних кіберінцидентів (0). Базові значення встановлено за результатами опитування квітня 2025 р., що забезпечує можливість об'єктивного вимірювання прогресу після впровадження змін.

Результати дослідження підтверджують: ефективна система дистанційних комунікацій є одночасно технологічним, організаційним та психологічним явищем, що потребує комплексного управлінського підходу. В умовах воєнного стану та подальшої цифровізації здатність організацій будувати якісні

дистанційні комунікації стає ключовою конкурентною перевагою та одним із основних чинників організаційної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: підручник*. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Воробець Т. І., Мохнацький М. Л. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємських структур. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71>
3. Держспецзв'язку України. *Звіт про кіберзагрози в Україні 2023–2024*. URL: <https://cert.gov.ua>
4. Дяків О. П. Цифровізація HR-процесів: виклики та інструменти. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. № 2. С. 56 – 64.
5. Дяків О. П., Надвиничний С. А. Організаційні комунікації в умовах дистанційної роботи. *Вісник ЗУНУ*. 2023. Вип. 2. С. 89 – 97.
6. Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом: навч. метод. посіб.* Тернопіль, 2018. 288 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33638>
7. Дяків О. П., Шушпанов Д. Г., Прохоровська С. А., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. № 3. 2024. С. 73 – 95. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>
8. Дяків О. П., Шушпанов Д. Г., Прохоровська С. А., Островерхов В. М., Коцур А. С., Хлиповка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. Т. 34. № 4. 2024. С. 213–238.
9. Канцур І., Меліневський А., Супруненко С. Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. *Via Economica*, 2023. 43 с.
10. Колот А. М. *Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції: монографія*. Київ: КНЕУ, 2020. 251 с.
11. Колот А. М., Герасименко О. О. *Майбутнє сфери праці: виклики та орієнтири розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2021. № 1. С. 8–38.

12. Крисько Ж. Л. Управління людськими ресурсами в умовах кризи: досвід українських підприємств. *Вісник ЗУНУ*. 2023. Вип. 1. С. 45–53.
13. Кришталь Г. О., Цімошинська О. В., Хіміч С. В. Управління ефективністю цифрової трансформації підприємницьких структур: огляд наукових досліджень. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки, 2024. 110 с.
14. Левицький В. В., Радинський С. В., Артеменко Л. Б., Радинська С. П. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації*: монографія. 2024. С. 235–253.
15. Про організацію роботи в умовах дистанційної та гібридної зайнятості: *Рекомендації Міністерства економіки України*. 2022. URL: <https://www.me.gov.ua>
16. Прохоровська С. А. Вплив соціально-трудових відносин на якість життя населення в об'єднаних територіальних громадах. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України [наук. журнал]. Вип. 25 Тернопіль.: Економічна думка, 2020. 140-146. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41880>
17. Прохоровська С. А., Ілляш І. Д. Тренди використання людських ресурсів за умов цифрової економіки. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 4 (09). С. 41–46.
18. Прохоровська С. А., Островерхов В. М. Роль комунікацій в управлінні брендом роботодавця. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль: Економічна думка, 2015. Вип. 20. С. 87–91.
19. Прохоровська С.А. Формування внутрішнього бренду роботодавця. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конференції Ч. 1 .Т.: THEU, 2017. С. 287-20
20. Chua R., Coleman N. Managing Virtual Teams: Communication Strategies for Distributed Workforces. *Harvard Business Review Press*, 2022. 285 p.
21. Cohen S., Gibson C. Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. *San Francisco: Jossey-Bass*, 2021. 396 p.
22. Daft R., Lengel R. Organizational Information Requirements, Media

Richness and Structural Design. *Management Science*. 1986. Vol. 32, № 5. P. 554–571.

23. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace. *Hoboken: Wiley*, 2019. 256 p.

24. Gallup Inc. *State of the Global Workplace 2024 Report*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

25. International Labour Organization. *Working from Home: From Invisibility to Decent Work*. Geneva: ILO, 2023. 212 p. URL: <https://www.ilo.org>

26. Lencioni P. The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business. *San Francisco: Jossey-Bass*, 2020. 240 p.

27. McKinsey Global Institute. The Future of Remote Work. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>

28. Meyerson D., Weick K., Kramer R. Swift Trust and Temporary Groups. *Trust in Organizations*. 1996. P. 166–195.

29. Microsoft Corporation. Microsoft Teams vs. Competitors: 2024 Overview. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams>

30. Porter M., Happelmann J. Revolution in competition. Smart technologies are changing the competition. *Harvard Business Review*. 2019. P. 49–57.

31. Riedl R. “Zoom Fatigue” Explained: A New Model. *Business Horizons*. 2022. Vol. 65. № 6. P. 715–722.

32. Staples D., Webster J. Exploring the Effects of Trust, Task Interdependence and Virtualness on Knowledge Sharing. *European Journal of Information Systems*. 2021. Vol. 17. P. 25–40.

