

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ВОДЗІНСЬКА Евеліна Петрівна

Причини виникнення та шляхи подолання кризи комунікацій в управлінні персоналом / Causes and Ways to Overcome Communication Crises in Personnel Management

Спеціальність 073 - Менеджмент
Освітньо-професійна програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка
групи МЕНУПз - 41_____

Водзінська Е.П. _____
підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Прохоровська С.А.

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ БАР'ЄРІВ ТА КРИЗ В ТОВ «ЛІБРА ТЕРРА».....	15
2.1. Діагностика ефективності комунікаційного середовища ТОВ «Лібра Терра».....	15
2.2. Дослідження природи виникнення комунікаційних бар'єрів та криз в організаційному середовищі досліджуваного підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПОДОЛАННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКА КРИЗИ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	32
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів та особливо в умовах воєнного стану в Україні, ефективність управління персоналом значною мірою залежить від якості комунікаційних процесів в організації. Комунікації виступають основою координації діяльності, прийняття управлінських рішень та формування організаційної культури. Водночас зростання інформаційного навантаження, дистанційні форми роботи, психологічні стреси та нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють виникнення комунікаційних бар'єрів і криз.

Криза комунікацій в управлінні персоналом проявляється у спотворенні інформації, втраті зворотного зв'язку, конфліктах, зниженні мотивації працівників та ефективності діяльності організації в цілому. В умовах війни ці проблеми загострюються через невизначеність, порушення традиційних каналів взаємодії та необхідність швидкого реагування на зміни.

Отже, дослідження причин виникнення кризи комунікацій та розробка ефективних шляхів її подолання є надзвичайно актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика комунікацій в управлінні персоналом широко висвітлена у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії організаційних комунікацій зробили такі дослідники, як К. Шеннон, В. Вівер, П. Друкер, Г. Мінцберг, які розглядали комунікацію як ключовий елемент управління.

Серед сучасних українських науковців питання ефективності комунікацій та управління персоналом досліджують О. Грішнова, А. Колот, В. Савченко, Островерхов В.М., Дяків О.П., Прохоровська С.А., Пушкар З.М. та інші. Їхні роботи присвячені проблемам розвитку людського капіталу, комунікаційної культури та управлінських взаємодій.

Попри значну кількість наукових праць, питання виникнення криз комунікацій в умовах цифровізації та особливо в умовах війни залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є проведення комплексного аналізу теоретичних та методичних аспектів виникнення кризи комунікацій в управлінні персоналом, а також розробка практичних рекомендацій щодо її подолання в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади формування комунікацій в системі управління персоналом;
- провести діагностику стану комунікаційного середовища підприємства;
- з'ясувати причини виникнення комунікаційних бар'єрів і криз в досліджуваному підприємстві;
- розробити пропозиції щодо подолання та профілактики кризи комунікацій.

Об'єктом дослідження є процеси комунікацій в системі управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є причини виникнення, комунікаційні бар'єри та стратегічні напрямки подолання кризи комунікацій в управлінні персоналом ТОВ «Лібра Терра».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; системний підхід – для дослідження комунікацій як цілісної системи; порівняльний аналіз – для оцінки різних моделей комунікацій; соціологічні методи (опитування, анкетування) – для діагностики стану комунікаційного середовища; економіко-статистичні методи – для обробки отриманих даних; методи узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Практичне значення роботи. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності комунікацій в управлінні персоналом, зниження рівня конфліктності, покращення психологічного клімату в колективі та забезпечення

стабільного функціонування організації в умовах нестабільного середовища, зокрема в період воєнного стану.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Причини виникнення та шляхи подолання кризи комунікацій в управлінні персоналом» 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

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Комунікації як невід’ємна складова управлінської діяльності мають глибоке історичне коріння та еволюціонували разом із розвитком суспільно-економічних відносин. У класичних теоріях управління комунікації розглядалися переважно як інструмент передачі розпоряджень від керівника до підлеглого. Зокрема, представники школи наукового менеджменту акцентували увагу на формалізованих вертикальних каналах інформаційного обміну.

Подальший розвиток теорії управління, зокрема в межах адміністративної школи, розширив уявлення про комунікації як процес, що забезпечує координацію діяльності організації. Важливим етапом стало усвідомлення значення зворотного зв’язку та неформальних комунікацій, що було обґрунтовано представниками школи людських відносин [16].

У другій половині XX століття комунікації почали розглядатися як складна система взаємодії, що включає не лише передачу інформації, але й її інтерпретацію, сприйняття та вплив на поведінку працівників. У цей період сформувалися базові моделі комунікацій, зокрема модель «відправник – повідомлення – канал – отримувач», яка стала основою для подальших досліджень. З переходом до постіндустріального суспільства та розвитком інформаційної економіки комунікації набули стратегічного значення. Вони перестали бути лише допоміжним інструментом управління та трансформувалися у ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності організації.

У сучасній науковій літературі комунікації визначаються як процес обміну інформацією між суб’єктами управління з метою досягнення спільних цілей. У контексті управління персоналом комунікації виконують низку важливих функцій [13]:

- інформаційну – забезпечення передачі необхідних даних для виконання завдань;

- мотиваційну – вплив на поведінку працівників через комунікативні механізми;
- контрольну – координація діяльності та оцінка результатів;
- соціалізаційну – формування організаційної культури та цінностей.

Ефективність реалізації цих функцій значною мірою залежить від якості комунікаційного середовища, рівня відкритості організації та використання сучасних інформаційних технологій.

Комунікації в системі управління персоналом – це процес обміну інформацією між суб'єктами організації з метою координації діяльності та досягнення спільних цілей. На рисунку 1.1 візуально відображено комунікаційну систему.



Рис. 1.1. Комунікаційна система на підприємстві

Примітка. Складено автором на основі [18]

У сучасних умовах розвитку організацій ефективне управління персоналом неможливе без налагодженої системи комунікацій, оскільки комунікація забезпечує узгодженість дій, передачу інформації, формування корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей. Проте в умовах

кризових явищ (економічних, соціальних, військових) значно зростає ризик виникнення кризи комунікацій.

Згідно з дослідженнями Дяків О.П. та Островерхова В.М., управління персоналом охоплює процеси підбору, розвитку, мотивації та оцінювання працівників, які неможливі без ефективної комунікації [10]. Пушкар З.М. та Пушкар Б.Т. акцентують свою увагу на ролі комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією, підкреслюючи її значення в умовах сучасних викликів та змін [25], Прохоровська С.А. розглядає комунікації як ключовий елемент мотивації персоналу та забезпечення ефективності управління [19].

Цифровізація економіки стала одним із ключових чинників трансформації комунікаційних процесів в організаціях. Вона передбачає широке використання інформаційно-комунікаційних технологій, що суттєво змінює способи взаємодії між працівниками.

Як зазначає Савченко В.А. [26] серед основних тенденцій цифровізації комунікацій варто виділити, рис.1.2:

Перехід до електронних каналів комунікації	Використання корпоративних месенджерів, електронної пошти, CRM- та HRM-систем значно прискорює обмін інформацією та знижує часові витрати.
Розиток дистанційної роботи	Поширення віддалених форм зайнятості обумовило необхідність використання цифрових платформ для координації діяльності персоналу.
Автоматизація комунікаційних процесів	Використання чат-ботів, систем управління знаннями та штучного інтелекту дозволяє оптимізувати інформаційні потоки.
Зростання ролі візуальної комунікації	Відеоконференції, презентації та інфографіка стають важливими інструментами передачі інформації.

Рис. 1.2. Основні тенденції цифровізації комунікацій

Примітка. Сформовано автором на основі [26]

Разом із тим цифровізація створює нові виклики, зокрема інформаційне перевантаження, втрату особистісного контакту та зростання ризиків

виникнення комунікаційних бар'єрів. У сучасних умовах комунікації виконують не лише операційну, але й стратегічну функцію, вони стають основою формування конкурентних переваг організації, що наведено на рис.1.3.

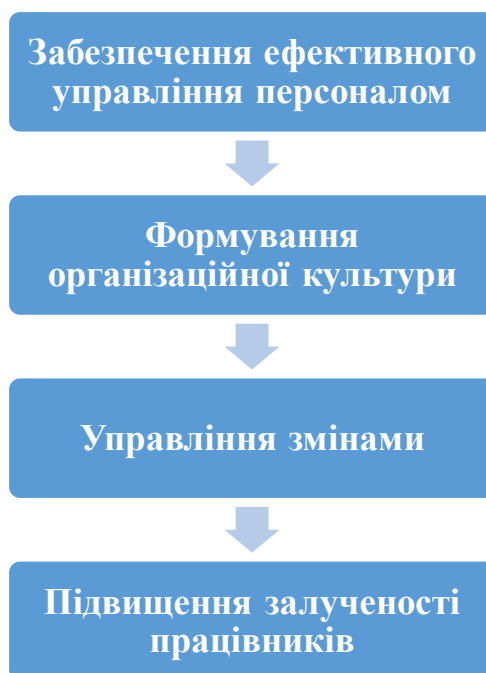


Рис. 1.3. Формування конкурентних переваг організації

Примітка. Сформовано автором на основі [26]

Комунікації є ключовим інструментом реалізації функцій управління персоналом, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль. Від їх ефективності залежить узгодженість дій працівників та досягнення стратегічних цілей [33].

Через комунікації передаються цінності, норми та правила поведінки, що формують корпоративну культуру. У цифровому середовищі цей процес потребує нових підходів, зокрема використання внутрішніх комунікаційних платформ.

У періоди трансформацій, зокрема цифрових або кризових, ефективні комунікації забезпечують зниження опору персоналу та сприяють успішній реалізації змін. Налагоджений зворотний зв'язок та прозорість комунікацій сприяють підвищенню рівня довіри та залученості персоналу.

Особливої актуальності стратегічна роль комунікацій набуває в умовах криз, зокрема воєнного стану. У таких умовах комунікації виконують функцію стабілізації діяльності організації та підтримки персоналу. Серед ключових аспектів [5]:

- забезпечення оперативного інформування працівників;
- підтримка психологічного стану персоналу;
- координація дій у надзвичайних ситуаціях;
- адаптація комунікаційних каналів до нових умов.

Недостатній рівень організації комунікацій у кризових умовах може призвести до дезорганізації роботи, втрати довіри та зниження ефективності діяльності.

Попри значні переваги цифровізації, є проблеми та виклики цифрових комунікацій, зокрема комунікація створює низку проблем: інформаційне перевантаження; зниження якості міжособистісної взаємодії; ризики викривлення інформації; кібербезпека та захист даних; цифрова нерівність серед працівників [36]. Ці фактори можуть стати передумовами виникнення кризи комунікацій, що потребує впровадження ефективних механізмів управління інформаційними потоками.

Таким чином, генезис комунікацій свідчить про їх трансформацію від простого інструменту передачі інформації до стратегічного ресурсу управління. В умовах цифровізації комунікації набувають нових форм і значення, стаючи ключовим фактором ефективності організації.

Разом із тим цифрові трансформації породжують нові виклики, що вимагають удосконалення комунікаційних стратегій, розвитку цифрових компетенцій персоналу та впровадження сучасних управлінських підходів. Автори [24] зазначають, що ефективна командна взаємодія та культура довіри є основою стабільних комунікацій в організації.

Отже, криза комунікацій в управлінні персоналом є складним багатофакторним явищем, що виникає під впливом організаційних, психологічних, інформаційних і технологічних чинників. Її наслідки можуть

суттєво знижувати ефективність діяльності організації. Водночас впровадження сучасних підходів до управління комунікаціями, розвиток персоналу та формування сприятливого організаційного середовища дозволяють мінімізувати негативні прояви комунікаційної кризи. Ефективна система комунікацій є ключовим чинником успішного управління персоналом в умовах сучасних викликів.

У сучасних умовах функціонування організацій, особливо в контексті цифровізації та воєнного стану в Україні, діагностика комунікаційних процесів набуває стратегічного значення. Криза комунікацій в управлінні персоналом проявляється у зниженні якості інформаційного обміну, втраті довіри, виникненні конфліктів та порушенні координації діяльності.

Діагностика кризи комунікацій — це системний процес виявлення, оцінювання та аналізу відхилень у функціонуванні комунікаційних процесів з метою визначення їх причин і наслідків [9; 16]. Актуальність діагностики посилюється такими факторами:

- зростання складності організаційних структур;
- поширення дистанційних форм роботи;
- інформаційне перевантаження працівників;
- психологічні виклики, пов'язані з війною;
- необхідність швидкого прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності..

У сучасній науковій літературі виділяють декілька методичних підходів до діагностики комунікаційних процесів [13; 26; 33]:

- ✓ Системний підхід розглядає комунікації як цілісну систему, що включає суб'єктів, канали, інформаційні потоки та зворотний зв'язок. Діагностика здійснюється через аналіз взаємозв'язків між елементами системи.
- ✓ Процесний підхід зосереджується на дослідженні етапів комунікаційного процесу (створення повідомлення, передача, сприйняття, інтерпретація). Дає змогу виявити «вузькі місця» в інформаційних потоках.

✓ Поведінковий підхід акцентує увагу на людському факторі – мотивації, емоціях, психологічних бар'єрах, рівні довіри між працівниками.

✓ Інформаційно-технологічний підхід передбачає оцінку ефективності цифрових каналів комунікації, рівня автоматизації та використання ІКТ.

Комплексне застосування цих підходів дозволяє отримати найбільш об'єктивну оцінку стану комунікаційного середовища.

Методичний інструментарій діагностики комунікацій включає сукупність якісних і кількісних методів, серед яких можна виділити:

Соціологічні методи: анкетування та опитування є одним із найпоширеніших методів оцінки комунікацій і дозволяє визначити:

- рівень задоволеності працівників комунікаціями;
- доступність інформації;
- якість зворотного зв'язку;
- рівень довіри в колективі [5].

Інтерв'ю дає можливість глибше дослідити причини комунікаційних проблем, особливо в умовах кризи.

Спостереження - передбачає аналіз реальної поведінки працівників у процесі комунікації (наради, онлайн-зустрічі, робочі взаємодії) та дозволяє виявити неформальні канали комунікації та приховані конфлікти..

Контент-аналіз застосовується для дослідження внутрішніх документів, корпоративної переписки, повідомлень у цифрових системах дає змогу оцінити: частоту комунікацій; структуру інформаційних потоків; наявність інформаційних спотворень..

Соціометрія – це метод, що дозволяє визначити структуру міжособистісних зв'язків у колективі та дає змогу виявити: неформальних лідерів; ізольованих працівників; рівень згуртованості колективу.

SWOT-аналіз комунікацій дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони комунікаційної системи, а також можливості та загрози її розвитку.

KPI-аналіз комунікацій передбачає використання ключових показників ефективності, таких як: швидкість передачі інформації; рівень помилок у комунікаціях; задоволеність працівників; рівень залученості персоналу.

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові інструменти діагностики:

- HRM-системи (SAP SuccessFactors, Workday);
- корпоративні платформи (Microsoft Teams, Slack);
- аналітичні інструменти (Power BI, Tableau);
- системи опитування (Google Forms, SurveyMonkey).

Вони дозволяють автоматизувати процес збору та аналізу даних, а також здійснювати моніторинг комунікацій у реальному часі [34].

Для діагностики кризи використовують систему кількісних і якісних показників. Серед кількісних показників виділяють швидкість передачі інформації; кількість комунікаційних помилок; частота зворотного зв'язку; рівень плинності кадрів; серед якісних показників – рівень довіри; задоволеність комунікаціями; психологічний клімат; ефективність взаємодії між підрозділами.

Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на комунікаційні процеси в організаціях, основні особливості діагностики: психологічний фактор зростання стресу, тривожності, емоційного вигорання; дистанційна та гібридна робота – це ускладнення контролю комунікацій; порушення стабільності каналів зв'язку, необхідність резервних каналів комунікації. Підвищена роль неформальних комунікацій зростання значення підтримки колективу .

У цих умовах діагностика повинна бути більш гнучкою, регулярною та орієнтованою на швидке реагування. Методично доцільно виділити такі етапи проведення діагностики:

- ✓ підготовчий етап, визначення цілей, методів, показників.
- ✓ збір інформації, проведення опитувань, аналіз даних.
- ✓ обробка та аналіз результатів, виявлення проблем та їх причин.
- ✓ інтерпретація результатів - формування висновків.
- ✓ розробка рекомендацій, визначення шляхів подолання кризи..

Таким чином, методичний інструментарій діагностики кризи комунікацій є комплексною системою, що включає різноманітні підходи, методи та інструменти. Його ефективність залежить від комплексності застосування, врахування людського фактору та використання сучасних цифрових технологій.

В умовах війни особливого значення набуває адаптивність діагностичних методів, регулярність моніторингу та орієнтація на підтримку персоналу. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та забезпечувати стабільне функціонування організації.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ БАР'ЄРІВ ТА КРИЗ В ТОВ «ЛІБРА ТЕРРА»

2.1. Діагностика ефективності комунікаційного середовища ТОВ «Лібра Терра»

У сучасних умовах особливого значення набуває ефективність комунікацій у діяльності видавничих підприємств, оскільки від якості інформаційного обміну залежить швидкість підготовки та реалізації друкованої продукції.

ТОВ «Лібра Терра» постійно адаптується до змін у сфері освіти та книговидання. У зв'язку з оновленням вимог Міністерства освіти і науки України до навчальної літератури працівники видавництва перебувають у постійному професійному розвитку. Керівництво підприємства сприяє підвищенню кваліфікації персоналу шляхом участі у тренінгах, професійних форумах, вебінарах та семінарах. Після проходження навчань працівники обмінюються отриманим досвідом та новою інформацією всередині колективу, що сприяє розвитку внутрішніх комунікацій.

Відкритість інформаційного середовища та прозорість управлінських процесів є важливими чинниками ефективного функціонування підприємства ТОВ «Лібра Терра».

На підприємстві активно впроваджуються сучасні цифрові інструменти управління та комунікації, які відповідають сучасним вимогам ведення бізнесу. Для забезпечення швидкого обміну інформацією та координації роботи використовуються Microsoft Teams, Microsoft 365 Office, Outlook Office, корпоративна електронна пошта, CRM-системи, чат-боти та інші цифрові сервіси. Застосування таких інструментів дозволяє підвищити оперативність комунікацій, забезпечити конфіденційність інформації та оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами підприємства.

ТОВ «Лібра Терра» [27; 28; 29] - це сучасне підприємство, що здійснює діяльність у сфері видавництва та поліграфії, зокрема підготовку, друк та розповсюдження друкованої продукції. Основними напрямками діяльності підприємства є:

- видавництво книжкової продукції;
- поліграфічні послуги (друк, верстка, дизайн);
- підготовка макетів та редакційна обробка;
- взаємодія з авторами, замовниками та партнерами.

Специфіка діяльності підприємства зумовлює підвищені вимоги до комунікацій, оскільки:

- виробничий процес є багатостадійним, рис.2.1;
- результат залежить від точності передачі інформації;
- значну роль відіграє координація між різними учасниками процесу;
- присутній високий рівень креативної взаємодії.

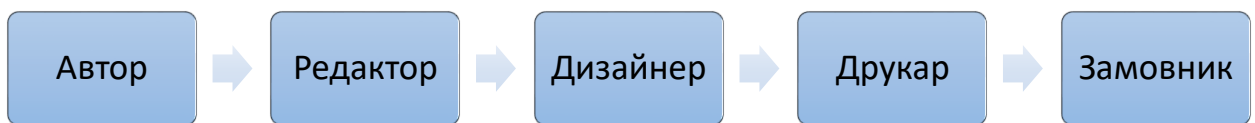


Рис. 2.1 Схема комунікаційного процесу в поліграфічному виробництві ТОВ «Лібра Терра»

Примітка. Складено автором самостійно

Особливістю діяльності ТОВ «Лібра Терра» є висока залежність від комунікацій, оскільки: взаємодія з клієнтами має консультативний характер; значна частина роботи відбувається через дистанційні канали; важливу роль відіграє швидкість передачі інформації.

Таким чином, ефективність комунікаційного середовища є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а комунікації виступають ключовим фактором ефективності діяльності підприємства.

В додатку А наведена організаційна структура ТОВ «Лібра Терра», яка свідчить про те, що комунікаційне середовище підприємства має складну багаторівневу структуру.

У межах організаційної структури підприємства функціонують вертикальні та горизонтальні комунікації. Взаємодія між різними відділами має системний характер і спрямована на забезпечення безперервного виробничого процесу. Зокрема, відділи реалізації, маркетингу, оптової та роздрібної торгівлі постійно співпрацюють між собою, оскільки працюють із єдиною клієнтською базою. У процесі роботи між керівниками та працівниками цих структурних підрозділів відбувається активний обмін інформацією щодо замовлень, побажань клієнтів, логістики та маркетингових заходів.

В ТОВ «Лібра Терра» основними видами комунікацій є:

- внутрішні (між підрозділами: редакція, дизайн, друк);
- зовнішні (з авторами, замовниками, постачальниками);
- міжфункціональні (між етапами виробничого процесу);
- цифрові (через спеціалізовані програми та онлайн-канали).

Основними каналами комунікації виступають: телефонний зв'язок; особисті зустрічі; онлайн-наради; Microsoft Teams; Outlook Office. Такі комунікації сприяють швидкому реагуванню на запити клієнтів та формуванню індивідуального підходу до кожного замовника. Водночас окремі підрозділи, зокрема логістика та складський сектор, взаємодіють між собою переважно в межах власних функціональних обов'язків, що знижує рівень міжособистісної комунікації, але забезпечує спеціалізацію праці.

Важливу роль у внутрішній системі комунікацій відіграють сервіси Microsoft Teams та Outlook. Дані платформи інтегровані між собою та синхронізовані із внутрішньою базою працівників. Кожен співробітник має персональний доступ до контактної інформації колег; корпоративної електронної пошти; календаря зустрічей; організаційної структури підприємства; внутрішніх сервісів підприємства.

Використання Microsoft Teams дозволяє організовувати відеоконференції, проводити онлайн-наради, створювати робочі чати та забезпечувати командну взаємодію в режимі реального часу. Основними перевагами використання даної платформи є: інтеграція з продуктами Microsoft; централізація внутрішніх комунікацій; швидкий доступ до інформації; зручність організації дистанційної роботи.

Методом спостереження з'ясовано, що цифровізація комунікаційних процесів позитивно впливає на діяльність видавництва, особливо в умовах воєнного стану та необхідності часткового переходу до дистанційного формату роботи. Підприємство поступово оптимізує паперовий документообіг і переходить до електронної форми обміну інформацією. Зокрема, працівниками редакційно-видавничого відділу спільно з інспектором з кадрів було адаптовано сервіс Teams до потреб підприємства.

У системі реалізовано функції : оформлення відряджень; подання заяв на відпустки; погодження документів; створення внутрішніх заявок; планування зустрічей та координації логістичних витрат. Використання цифрових сервісів сприяє скороченню часу погодження документів, оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню швидкості прийняття рішень та покращенню координації між працівниками.

Керівництво підприємства дотримується принципу мінімізації зайвих комунікаційних ланок, вважаючи автоматизацію одним із ключових факторів підвищення продуктивності праці.

У поліграфічному секторі підприємства активно функціонують як горизонтальні, так і вертикальні комунікації між друкарським відділом, оперативною поліграфією, складом та логістичним відділом. Взаємодія між структурними одиницями базується на чіткому розподілі повноважень та відповідальності.

Для розвитку зовнішніх комунікацій підприємство співпрацює з авторами, освітніми установами, науковцями та іншими видавництвами. Така взаємодія забезпечує обмін професійним досвідом; розширення інформаційних

можливостей; розвиток партнерських зв'язків; удосконалення видавничої продукції. Важливим інструментом зовнішніх комунікацій виступає офіційний сайт підприємства. На сайті представлено:

- каталог продукції;
- новини видавництва;
- інформацію про нові видання;
- умови співпраці;
- інтернет-магазин.

ТОВ «Лібра Терра» активно використовує соціальні мережі та цифрові канали комунікації: Facebook; Instagram; Telegram; Messenger; TikTok. Це дозволяє підтримувати постійний контакт із клієнтами, читачами та партнерами. Основні канали комунікацій наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні канали комунікацій ТОВ «Лібра Терра»

Тип комунікацій	Канали	Характеристика
Внутрішні	електронна пошта, месенджери, наради	забезпечують координацію роботи
Зовнішні	телефон, email, сайт, соцмережі	взаємодія з клієнтами
Цифрові	CRM, онлайн-платформи	автоматизація процесів

Примітка. Складено автором самостійно на основ [27; 28; 29]

Міжфункціональні комунікації у ТОВ «Лібра Терра» являють собою систему інформаційного обміну між різними етапами виробничого процесу, що забезпечує створення кінцевого продукту – друкованої або видавничої продукції.

Особливістю таких комунікацій є їх послідовно-циклічний характер: інформація передається від одного етапу до іншого з обов'язковим зворотним зв'язком для уточнення та коригування. Основні етапи та канали міжфункціональних комунікацій подано у таблиці 2.2.

В ТОВ «Лібра Терра» використовуються різні канали комунікації. Електронна пошта (email) основний канал передачі документів,

використовується для офіційної комунікації та забезпечує фіксацію інформації. Недоліком є перевантаження інформацією, втрата актуальних версій.

Месенджери (Viber, Telegram, WhatsApp) використовуються для оперативної комунікації; забезпечують швидкий зворотний зв'язок; активно застосовуються для узгодження правок. Їх недолік - відсутність структурування інформації. Файлообмінники та хмарні сервіси Google Drive, Dropbox використовуються для передачі макетів і великих файлів та забезпечують доступ кількох учасників, виникають проблеми з контролем версій.

Таблиця 2.2

Міжфункціональні комунікації у виробничому процесі

ТОВ «Лібра Терра»

Етап комунікації	Зміст взаємодії	Основні канали	Характеристика
Автор / замовник → редактор	Передача рукопису, технічного завдання	email, месенджери, телефон	первинна інформація, часто неструктурована
Редактор → дизайнер (верстальник)	Передача відредагованого тексту, вимог до оформлення	email, файлообмінники, Google Drive	критично важлива точність
Дизайнер → редактор	Узгодження макету, внесення правок	месенджери, онлайн- коментарі, PDF	активний зворотний зв'язок
Дизайнер → друкарський відділ	Передача фінального макету	файлообмінники, локальні сервери	формалізована передача
Друкарський відділ → менеджер / клієнт	Інформація про стан замовлення	телефон, CRM, email	контроль виконання
Менеджер → всі підрозділи	Координація процесу	месенджери, наради	інтегруюча функція

Примітка. Складено автором самостійно на основ [27; 29]

Телефонний зв'язок використовується для термінових питань; характерний для взаємодії з клієнтами. Недоліком є відсутність фіксації інформації. Усні комунікації (наради) застосовуються для координації, дозволяють вирішувати комплексні питання і дуже сильно залежать від людського фактору.

Ключові особливості міжфункціональних комунікацій – це висока залежність від точності інформації, оскільки помилка на одному етапі призводить до помилки у кінцевому продукті. Багаторівневий зворотний зв'язок, практично кожен етап передбачає коригування. Комбінація формальних і неформальних каналів - Email + месенджери. Фрагментованість комунікацій - Інформація розосереджена між різними каналами.

Основні проблеми міжфункціональних комунікацій – це відсутність єдиного цифрового середовища; дублювання інформації; втрата актуальних версій файлів; перевантаження каналів комунікації; затримки у погодженні. Міжфункціональні комунікації у ТОВ «Лібра Терра» здійснюються через поєднання цифрових та традиційних каналів, що забезпечує гнучкість взаємодії, але водночас створює ризики інформаційної неузгодженості. Їх ефективність є середньою та потребує вдосконалення через: впровадження єдиної системи управління проектами; стандартизацію передачі інформації; оптимізацію каналів комунікації.

Внутрішні комунікації на підприємстві є критично важливими, оскільки будь-яка помилка в передачі інформації призводить до браку продукції або фінансових втрат. Для діагностики внутрішніх комунікацій використаємо ключові критерії, які наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій ТОВ «Лібра Терра»

Критерій	Оцінка (1–5)	Характеристика
Швидкість передачі інформації	4	достатньо висока
Якість зворотного зв'язку	3	потребує покращення
Доступність інформації	4	частково структурована
Рівень довіри	3	середній
Координація між підрозділами	3	є труднощі

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі опитування

Отже, внутрішні комунікації функціонують задовільно, але мають ознаки фрагментації та недостатнього зворотного зв'язку. Основні проблеми - це відсутність єдиних стандартів передачі макетів; дублювання інформації; неузгодженість між відділами; залежність від людського фактору.

Аналіз зовнішніх комунікацій показує взаємодію з авторами; з клієнтами (замовниками друку); з постачальниками матеріалів. ТОВ «Лібра Терра» активно використовує: офіційний сайт; каталог продукції; прямі продажі через менеджерів; телефонні консультації, табл.2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка зовнішніх комунікацій в ТОВ «Лібра Терра»

Показник	Оцінка	Коментар
Якість взаємодії з клієнтами	5	Високий рівень
Чіткість технічних завдань	3	потребує покращення
Швидкість реагування	4	достатня
Персоналізація комунікацій	4	частково реалізована
Якість консультацій	5	висока

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі опитування

Проблеми, які виникають під час комунікацій: нечіткі технічні вимоги від клієнтів; багато правок; складність узгодження макетів. В загальному, зовнішні комунікації є сильним боком підприємства.

Для оцінювання ефективності комунікаційного середовища було проведено опитування працівників підприємства. Загальна чисельність персоналу ТОВ «Лібра Терра» становить 57 осіб, з яких в опитуванні взяли участь 18 працівників, Додаток Б.

Анкетування проводилося з метою визначення рівня ефективності внутрішніх комунікацій; задоволеності працівників інформаційним обміном; основних каналів комунікації; проблемних аспектів взаємодії між працівниками.

На запитання щодо загальної оцінки ефективності комунікацій у компанії більшість опитаних оцінили її на високому рівні, рис. 2.2.



Рис.2.2. Оцінка ефективності комунікацій у ТОВ «Лібра Терра»

Примітка. Сформовано за результатами анкетування

Отримані результати свідчать про те, що більшість працівників позитивно оцінюють систему комунікацій на підприємстві.

На запитання щодо найбільш використовуваних засобів комунікації більшість респондентів зазначили внутрішні чати; Microsoft Teams; електронну пошту. Їх обрали 14 осіб із 18 опитаних, що становить 77,8 %.

На запитання щодо зрозумілості внутрішніх повідомлень та оголошень позитивну відповідь надали 15 працівників, або 83,3 % респондентів.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про достатньо високий рівень розвитку комунікаційного середовища у ТОВ «Лібра Терра». Водночас окремі аспекти, зокрема координація між структурними підрозділами та оптимізація інформаційних потоків, потребують подальшого вдосконалення.

2.2. Дослідження природи виникнення комунікаційних бар'єрів та криз в організаційному середовищі

У сучасних умовах розвитку організацій ефективність управління значною мірою залежить від якості комунікаційних процесів. Для видавничо-поліграфічних підприємств комунікації мають особливе значення, оскільки діяльність таких організацій передбачає постійну взаємодію між редакторами, авторами, дизайнерами, працівниками друкарського відділу, менеджерами з реалізації та клієнтами. Будь-які порушення у передачі інформації можуть негативно впливати на якість готової продукції, терміни виконання замовлень та фінансові результати діяльності підприємства.

Комунікаційні бар'єри являють собою сукупність перешкод, що ускладнюють або спотворюють процес передачі, сприйняття та інтерпретації інформації між учасниками комунікаційного процесу. Їх виникнення призводить до непорозумінь, конфліктів, втрати часу та зниження ефективності роботи персоналу.

Для ТОВ «Лібра Терра» проблема комунікаційних бар'єрів є особливо актуальною в умовах цифровізації, зростання інформаційного навантаження та функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

Проведене дослідження дозволило встановити, що на підприємстві існує сукупність факторів, які можуть спричиняти виникнення кризових явищ у комунікаційному середовищі. Інформаційне перевантаження працівників є однією з найбільш поширених проблем, надмірний обсяг інформації, який працівники отримують через різні цифрові канали комунікації: електронну пошту; Microsoft Teams; месенджери; телефонні дзвінки; CRM-системи.

Працівники змушені одночасно опрацьовувати значну кількість повідомлень, технічних завдань, правок та внутрішніх повідомлень. Це ускладнює концентрацію уваги та підвищує ризик втрати важливої інформації, рис.2.3.

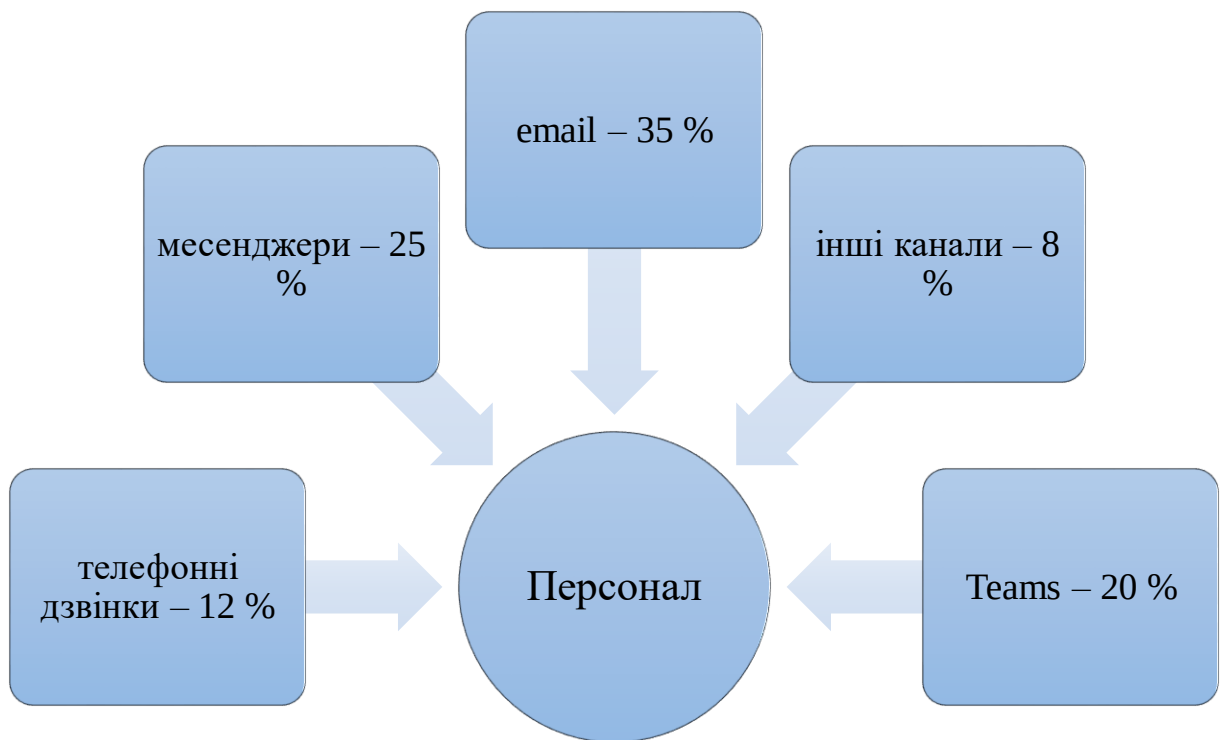


Рис. 2.3 Основні джерела інформаційного перевантаження працівників ТОВ «Лібра Терра»

Примітка. Сформовано автором за результатами анкетування

Інформаційне перевантаження призводить до помилок у роботі, затримок у погодженні макетів, дублювання завдань, психологічної втоми працівників. Попри використання сучасних цифрових сервісів, окремі комунікаційні процеси на підприємстві залишаються недостатньо регламентованими. Зокрема:

- відсутні єдині стандарти передачі файлів;
- різні відділи використовують різні форми комунікації;
- частина інформації передається усно;
- немає чіткої системи контролю версій документів.

У результаті цього виникають непорозуміння між структурними підрозділами; помилки у макетах і повторне виконання роботи. У таблиці 2.5 наведено основні організаційні бар'єри комунікацій.

Таблиця 2.5

Основні організаційні бар'єри комунікацій в ТОВ «Лібра Терра»

Бар'єр	Причина виникнення	Наслідки
Відсутність стандартів	недостатня регламентація	помилки
Невизначеність відповідальності	дублювання функцій	затримки
Надлишок каналів зв'язку	фрагментація інформації	втрата даних
Усна передача інформації	відсутність фіксації	конфлікти

В умовах воєнного стану значно зростає роль психологічного фактору у формуванні криз комунікацій, ри.2.4. Серед основних психологічних проблем є: емоційне виснаження; підвищений рівень тривожності; стрес; професійне вигорання; труднощі концентрації уваги.

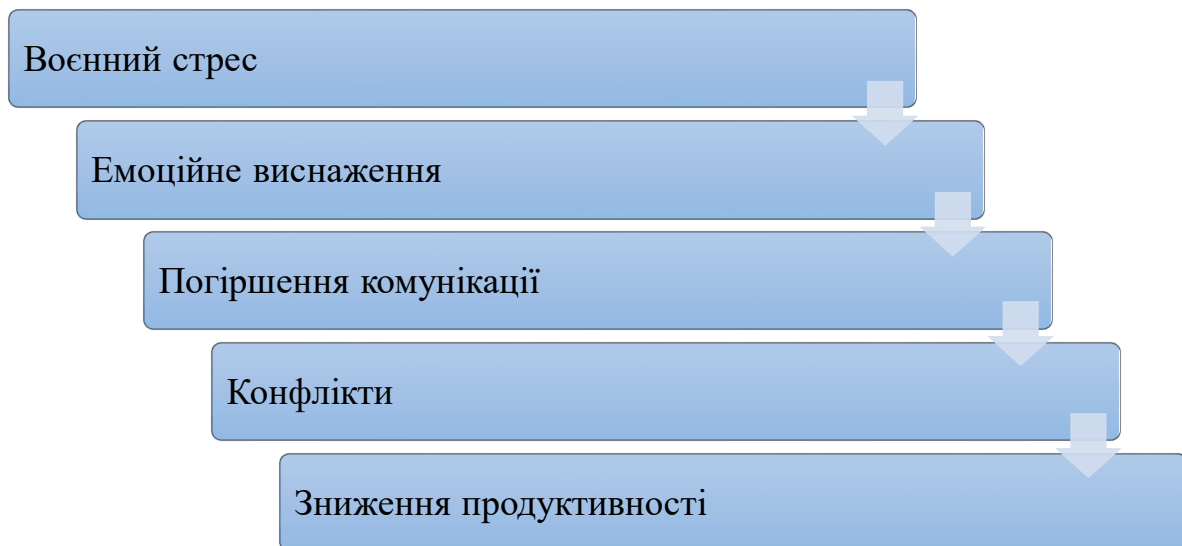


Рис. 2.4. Вплив психологічних факторів на комунікації в ТОВ «Лібра Терра»

Примітка. Сформовано автором самостійно

Працівники підприємства змушені працювати в умовах повітряних тривог, перебоїв електроенергії, нестабільного інтернет-зв'язку та постійної

психологічної напруги. Усе це негативно впливає на якість сприйняття інформації та ефективність міжособистісної взаємодії.

Особливістю діяльності видавництва є необхідність постійної взаємодії між різними структурними підрозділами. У процесі дослідження встановлено, що найбільша кількість комунікаційних труднощів виникає між: редакційним відділом, дизайнерським сектором, друкарським підрозділом та відділом реалізації. Основними причинами є різне бачення кінцевого результату; терміновість виконання завдань; велика кількість правок; недостатньо чіткі технічні завдання, табл.2.6.

Таблиця 2.6

Міжфункціональні комунікаційні проблеми в ТОВ «Лібра Терра»

Підрозділи	Основні проблеми	Наслідки
Редактор – дизайнер	неточні правки	переробка макетів
Дизайнер – друкарня	технічні помилки	брак продукції
Реалізація – виробництво	термінові зміни	затримки
Маркетинг – редакція	різне бачення реклами	неузгодженість

Примітка. Сформовано автором за результатами опитування

Цифровізація суттєво змінила систему комунікацій підприємства. З одного боку, використання цифрових сервісів дозволило прискорити обмін інформацією, однак з іншого — створило нові ризики.

Основні цифрові проблеми: надлишок повідомлень, дублювання інформації, складність контролю виконання завдань, відсутність централізованого управління проектами. Особливо проблемним є використання кількох каналів одночасно: Teams; Viber; Telegram; email та телефонний зв'язок. У результаті інформація розпорошується між різними платформами.

Плюси цифрових комунікацій – швидкість обміну інформацією, дистанційна робота, оперативність реагування, доступність комунікацій;

недоліки – інформаційне перевантаження, фрагментація інформації, втрата важливих повідомлень, цифрова втома.

Проведене опитування працівників ТОВ «Лібра Терра» дозволило визначити основні прояви кризових явищ у системі комунікацій. У дослідженні взяли участь 18 працівників із 57 співробітників підприємства, результати опитування наведено на рис.2.5.

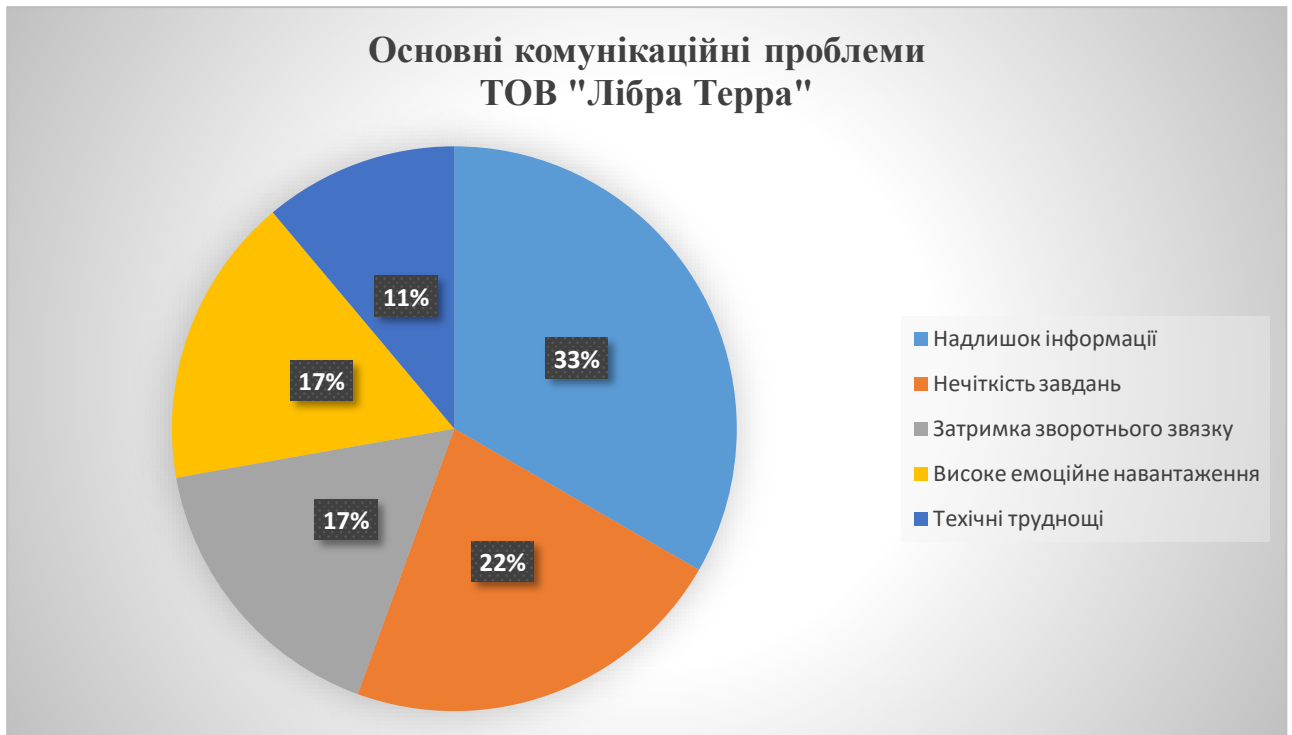


Рис. 2.5. Основні комунікаційні проблеми у ТОВ «Лібра Терра»

Примітка. Сформовано автором за результатами опитування

Отримані результати свідчать про те, що ключовою проблемою є саме інформаційне перевантаження та недостатня структурованість комунікаційних потоків.

Комунікаційні бар'єри негативно впливають на швидкість виконання замовлень, якість друкованої продукції, рівень задоволеності клієнтів, психологічний клімат у колективі, продуктивність праці. Крім того, недостатня ефективність комунікацій може призводити до фінансових втрат, зниження конкурентоспроможності та погіршення репутації підприємства.

Воєнний стан суттєво вплинув на діяльність підприємства та ведення комунікацій. В умовах війни комунікації зазнали суттєвих змін:

- перехід на дистанційну роботу;
- зростання психологічного навантаження;
- перебої електроенергії;
- зниження концентрації працівників;
- підвищений рівень тривожності.
- необхідність швидкого реагування.

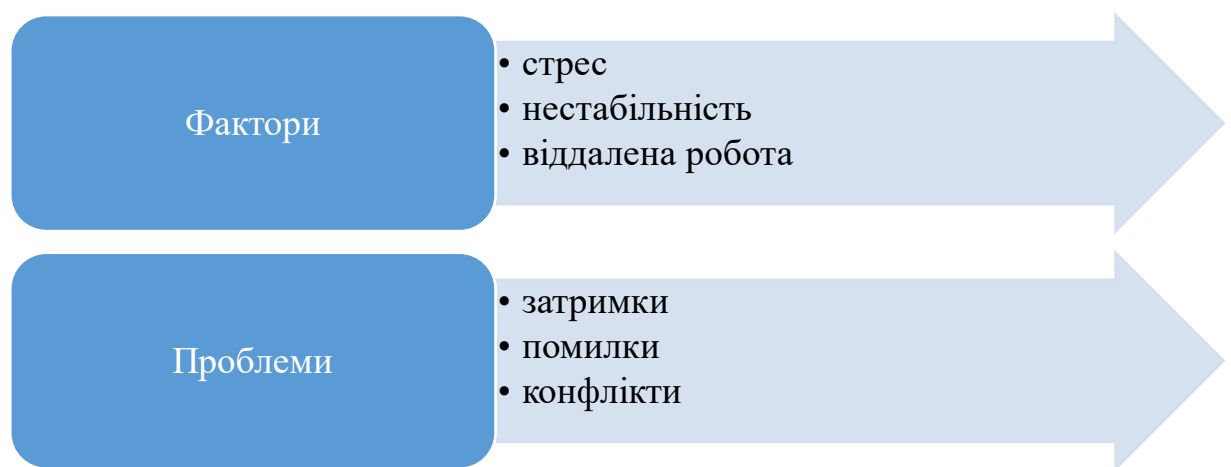


Рис. 2.6. Вплив воєнних факторів на комунікації у ТОВ «Лібра Терра»

Примітка. Сформовано автором самостійно

Комунікаційне середовище ТОВ «Лібра Терра» характеризується середнім рівнем ефективності та наявністю системних проблем. Ключові слабкі місця: відсутність стандартизації комунікацій; слабка цифрова інтеграція; проблеми з управлінням інформацією; вплив воєнного стресу. Це означає, що на підприємстві вже існують ознаки кризи комунікацій, що потребує стратегічного втручання.

Інтегральна оцінка ефективності комунікацій наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Загальна оцінка ефективності комунікацій у ТОВ «Лібра Терра»

Сфера	Оцінка
Внутрішні комунікації	3,4
Зовнішні комунікації	4,5
Цифрові комунікації	3,8
Загальна оцінка	3,9

Примітка. Сформовано автором самостійно

Комунікаційне середовище ТОВ «Лібра Терра» загалом є ефективним, особливо у сфері зовнішніх комунікацій. Водночас внутрішні комунікації та інтеграція цифрових систем потребують вдосконалення. Основними проблемами є: недостатній рівень зворотного зв'язку; інформаційне перевантаження; вплив стресових факторів війни.

Проведене дослідження показало, що в організаційному середовищі ТОВ «Лібра Терра» існує комплекс факторів, які можуть спричиняти виникнення комунікаційних бар'єрів та криз. Основними проблемами є:

- інформаційне перевантаження;
- недостатня регламентація комунікацій;
- фрагментація цифрових каналів;
- психологічний вплив воєнного стану.

Разом із тим підприємство має достатній потенціал для вдосконалення комунікаційного середовища завдяки використанню сучасних цифрових інструментів та високому рівню професійної компетентності працівників. Результати дослідження свідчать про необхідність розробки стратегічних заходів щодо оптимізації комунікаційних процесів, профілактики кризових явищ та формування ефективної системи управління внутрішніми комунікаціями.

За результатами опитування 18 працівників ТОВ «Лібра Терра» встановлено достатньо високий рівень оцінки комунікаційного середовища підприємства (середній бал – 7,9 із 10). Найбільш використовуваними каналами комунікації визначено Microsoft Teams (77,8 %), електронну пошту (66,7 %) та месенджери (61,1 %).

Водночас дослідження дозволило виявити низку проблемних аспектів, серед яких домінують інформаційне перевантаження (33,3 %), нечіткість завдань (22,2 %) та затримка зворотного зв'язку (16,7 %). Значна частина респондентів (83,3 %) також відзначила вплив воєнного стану на комунікаційні процеси підприємства.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПОДОЛАННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКА КРИЗИ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

Криза комунікацій в управлінні персоналом виникає під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Дослідження показують, що в умовах кризи (наприклад, соціальних чи економічних потрясінь) комунікації зазнають значного впливу через зміну поведінки працівників і підвищення рівня напруженості. Основні причини виникнення кризи комунікацій наведено на рис. 3.1.

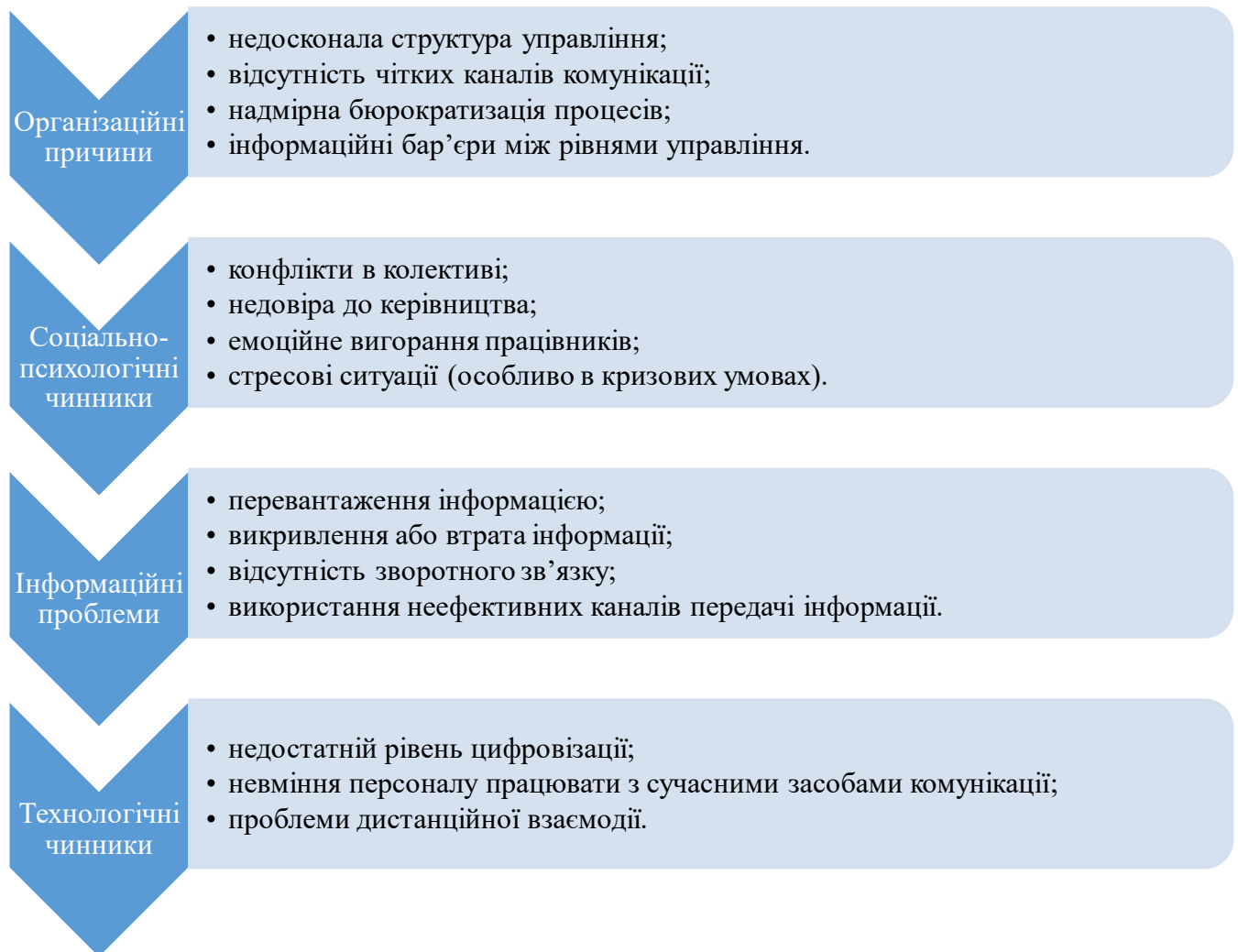


Рис.3.1 Основні причини формування комунікаційної кризи в ТОВ «Лібра Терра»

Примітка. Сформовано автором самостійно

З рисунка 3. 1 видно, що криза комунікацій в організаціях має системний характер і формується під впливом взаємопов'язаних управлінських, соціально-психологічних та технологічних чинників. Однією з ключових причин є недосконалість організаційної структури, зокрема надмірна ієрархічність, фрагментація підрозділів і відсутність чітко визначених каналів передачі інформації. У таких умовах інформація або спотворюється під час проходження через численні рівні управління, або взагалі не доходить до кінцевого адресата. Це призводить до виникнення так званих «інформаційних розривів», які ускладнюють координацію діяльності та прийняття ефективних управлінських рішень.

Суттєвий вплив мають і соціально-психологічні чинники. Недостатній рівень довіри між керівництвом і працівниками, страх перед покаранням за помилки, низька культура відкритого діалогу – усе це обмежує зворотний зв'язок і сприяє накопиченню прихованих проблем. Працівники можуть свідомо утримувати інформацію або подавати її у викривленому вигляді, що особливо загострюється в умовах нестабільності. Крім того, емоційне вигорання, стрес та конфлікти в колективі знижують якість сприйняття та передачі інформації, що додатково посилює комунікаційні бар'єри.

Як зазначають автори [24]: «...Психологічний аспект всередині команди має велике значення. Важливо, щоб члени команди відчували підтримку з боку колег, мали командний дух, розподіляли відповідальність та ставились один до одного з повагою».

Окрему групу причин становлять інформаційні перевантаження та неякісне управління інформаційними потоками. У сучасних організаціях працівники щоденно стикаються з великими обсягами даних, повідомлень і завдань, що ускладнює виділення дійсно важливої інформації. Відсутність структурованості, чітких пріоритетів і стандартів комунікації призводить до того, що важливі повідомлення губляться серед другорядних. У результаті знижується швидкість реагування, виникають помилки в інтерпретації завдань і зростає загальна неузгодженість дій персоналу.

Не менш важливими є технологічні чинники, пов'язані з цифровізацією та переходом до дистанційних форм роботи. З одного боку, сучасні цифрові інструменти значно розширюють можливості комунікації, а з іншого – створюють нові виклики. Відсутність навичок ефективного використання таких інструментів, технічні збої, а також надмірна залежність від електронних каналів можуть призводити до втрати контексту повідомлень і зниження якості міжособистісної взаємодії. Особливо це проявляється в умовах віддаленої роботи, де обмежені можливості невербальної комунікації.

Таким чином, криза комунікацій виникає не як наслідок однієї проблеми, а як результат комплексної дії організаційних, психологічних, інформаційних і технологічних факторів. Її поглиблення часто пов'язане з відсутністю системного підходу до управління комунікаціями, що підтверджується у працях, які наголошують на необхідності інтеграції комунікаційної політики в загальну систему управління персоналом. Криза комунікацій негативно впливає на діяльність організації, її наслідки – це: зниження продуктивності праці; погіршення морально-психологічного клімату; зростання конфліктності; підвищення плинності кадрів; зниження ефективності управлінських рішень.

В умовах воєнного стану ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність внутрішніх комунікацій. Для ТОВ «Лібра Терра» проблема підтримання ефективного комунікаційного середовища має стратегічне значення, оскільки видавничо-поліграфічна діяльність базується на постійній взаємодії між різними структурними підрозділами, авторами, партнерами та клієнтами.

Проведене дослідження показало, що основними проблемами підприємства є інформаційне перевантаження працівників, недостатня стандартизація комунікаційних процесів, дублювання інформації, а також психологічний вплив воєнного стану на персонал. У зв'язку з цим виникає необхідність формування стратегічної системи антикризових комунікацій.

Антикризові комунікації являють собою систему організаційних, управлінських та інформаційних заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризових явищ, мінімізацію їх наслідків та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільності, рис.3.2.



Рис. 3.2 Система антикризових комунікацій ТОВ «Лібра Терра»

Для ТОВ «Лібра Терра» доцільно впровадити комплексну модель антикризових комунікацій, яка повинна включати:

- єдину систему внутрішнього інформування;
- стандартизацію каналів передачі інформації;
- цифрову інтеграцію комунікацій;
- систему психологічної підтримки персоналу;
- механізми швидкого реагування на кризові ситуації.

Одним із ключових напрямків подолання кризи комунікацій є вдосконалення внутрішньої системи інформаційного обміну між структурними підрозділами підприємства. У результаті проведеного аналізу встановлено, що на підприємстві використовується значна кількість каналів комунікації: Microsoft Teams; Outlook; телефонний зв'язок; месенджери; електронна пошта.

Водночас надмірна кількість інформаційних потоків створює ризики втрати важливої інформації та дублювання завдань. Саме тому доцільним є створення єдиного централізованого комунікаційного середовища. З цією метою рекомендується:

- закріпити Microsoft Teams як основний корпоративний канал комунікації;
- мінімізувати використання сторонніх месенджерів у робочих процесах;
- створити єдині шаблони внутрішніх повідомлень;
- стандартизувати передачу файлів та макетів;
- впровадити систему електронного погодження документів.

Особливу увагу необхідно приділити регламентації внутрішніх комунікацій. Для цього доцільно розробити: положення про внутрішні комунікації; правила цифрового етикету; стандарти зворотного зв'язку; інструкції щодо кризового інформування працівників. Це дозволить скоротити час обробки інформації; знизити рівень інформаційного перевантаження; покращити координацію між структурними підрозділами; мінімізувати конфлікти.

У сучасних умовах цифровізація є одним із ключових інструментів забезпечення ефективності управління комунікаціями. Для видавничо-поліграфічних підприємств цифрові технології мають особливе значення, оскільки значна частина робочих процесів здійснюється дистанційно.

Для ТОВ «Лібра Терра» доцільно реалізувати комплекс заходів цифрової трансформації комунікаційного середовища. Насамперед рекомендується впровадження єдиної системи управління проєктами, що дозволить

контролювати виконання завдань; відстежувати етапи підготовки макетів; координувати роботу між редакторами, дизайнерами та друкарським відділом; зменшити кількість технічних помилок. Доцільним є використання таких цифрових рішень: Trello; Asana; Monday.com; Microsoft Planner.

Важливим напрямком є автоматизація документообігу. Перехід до електронного погодження документів дозволить скоротити часові витрати та підвищити оперативність прийняття рішень. Крім того, підприємству варто:

- створити електронну базу знань;
- автоматизувати внутрішні заявки;
- інтегрувати CRM-систему з корпоративними сервісами;
- запровадити резервне збереження інформації.

В умовах війни особливого значення набуває питання інформаційної безпеки. Тому ТОВ «Лібра Терра» необхідно посилити захист корпоративних даних; використовувати хмарні сервіси з резервним копіюванням; проводити навчання працівників з кібербезпеки.

Воєнний стан значно посилив психологічне навантаження на працівників підприємств. Постійний стрес, повітряні тривоги, нестабільність та емоційне виснаження негативно впливають на ефективність комунікацій та взаємодію між працівниками.

Для ТОВ «Лібра Терра» важливим напрямком профілактики криз комунікацій є створення сприятливого психологічного клімату в колективі. З цією метою рекомендується:

- проводити регулярні зустрічі з працівниками;
- організовувати психологічні тренінги;
- підтримувати відкритий зворотний зв'язок;
- впроваджувати програми емоційної підтримки персоналу.

Особливо важливо забезпечити прозорість управлінських рішень; своєчасне інформування працівників; підтримку командної взаємодії. У кризових умовах працівники потребують не лише інформації, але й відчуття стабільності та підтримки з боку керівництва.

Для видавничого підприємства важливу роль відіграють зовнішні комунікації з авторами, клієнтами, освітніми установами та партнерами. У сучасних умовах підприємству доцільно:

- активізувати цифровий маркетинг;
- удосконалити комунікацію через соціальні мережі;
- розвивати онлайн-сервіси підтримки клієнтів;
- використовувати автоматизовані email-розсилки.

Особливу увагу слід приділити розвитку офіційного сайту підприємства. Доцільним є покращення структури сайту; впровадження онлайн-консультацій; автоматизація обробки замовлень; розширення інтерактивних сервісів. Це дозволить підвищити рівень лояльності клієнтів; покращити репутацію підприємства; збільшити ефективність зовнішніх комунікацій.

Отже, в умовах війни ефективна система комунікацій є одним із ключових чинників стабільного функціонування підприємства. Проведене дослідження показало, що для ТОВ «Лібра Терра» актуальними є проблеми інформаційного перевантаження, недостатньої стандартизації комунікацій та психологічного впливу кризових умов на персонал.

З метою подолання та профілактики комунікаційних криз підприємству доцільно:

- створити систему антикризових комунікацій;
- централізувати внутрішні інформаційні потоки;
- впровадити сучасні цифрові інструменти управління;
- автоматизувати комунікаційні процеси;
- забезпечити психологічну підтримку працівників;
- удосконалити зовнішні комунікації та цифрові сервіси.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню організаційної стійкості підприємства та формуванню стабільного комунікаційного середовища в умовах криз та воєнного стану.

На нашу думку, для подолання кризи комунікацій організаціям необхідно:

- ✓ формувати ефективну комунікаційну політику, визначити чіткі принципи комунікації: відкритість, прозорість, своєчасність інформування, двосторонній зв'язок;
- ✓ розвивати комунікаційні компетенції персоналу, важливо навчати працівників навичкам ділового спілкування, управлінню конфліктами та емоційному інтелекту;
- ✓ використовувати сучасні технології, особливо корпоративні платформи, цифрові інструменти комунікації, автоматизація інформаційних потоків;
- ✓ удосконалювати організаційну структуру, що буде передбачати скорочення ієрархічних рівнів, спрощення процедур комунікації та підвищення ролі HR-служб;
- ✓ формувати корпоративну культури.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти виникнення і подолання кризи комунікацій в управлінні персоналом на прикладі ТОВ «Лібра Терра».

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості управління комунікаційними процесами. Особливої актуальності проблема ефективних комунікацій набуває в умовах цифровізації, нестабільності зовнішнього середовища та воєнного стану, коли своєчасний обмін інформацією, координація дій персоналу та здатність організації швидко реагувати на кризові ситуації стають ключовими чинниками забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Досліджено теоретико-методичні засади комунікацій у системі управління персоналом. Встановлено, що комунікації є однією з базових складових управлінської діяльності та забезпечують координацію роботи, передачу інформації, формування корпоративної культури та підтримку організаційної стійкості. Визначено, що в умовах цифровізації комунікації набувають стратегічного значення, оскільки цифрові технології змінюють традиційні форми взаємодії між працівниками та сприяють переходу до інтегрованих інформаційних систем.

Сучасні підприємства використовують комплекс цифрових інструментів комунікації, серед яких корпоративні платформи, месенджери, CRM-системи, електронний документообіг та системи дистанційної взаємодії. Разом із позитивними результатами цифровізації виникають і нові ризики, зокрема інформаційне перевантаження, фрагментація інформаційних потоків, зниження рівня міжособистісного спілкування та посилення психологічного навантаження на працівників.

Визначено, що ефективна діагностика повинна базуватися на комплексному підході та включати: аналіз внутрішніх і зовнішніх комунікацій; оцінювання інформаційних потоків; дослідження рівня зворотного зв'язку;

оцінювання психологічного клімату; аналіз цифрового середовища підприємства.

ТОВ «Лібра Терра» активно використовує сучасні цифрові засоби комунікації, зокрема Microsoft Teams, Outlook Office, електронну пошту, месенджери та CRM-системи. Використання цифрових сервісів забезпечує оперативність обміну інформацією, підтримку дистанційної роботи та координацію діяльності структурних підрозділів.

На підприємстві функціонують вертикальні комунікації між керівництвом і працівниками; горизонтальні комунікації між структурними підрозділами; міжфункціональні комунікації між етапами виробничого процесу; зовнішні комунікації з клієнтами, авторами та партнерами.

Особливу увагу було приділено аналізу міжфункціональних комунікацій, оскільки видавничо-поліграфічна діяльність потребує постійної взаємодії між редакторами, дизайнерами, друкарським відділом, логістикою та менеджерами з реалізації. Встановлено, що значна частина комунікацій здійснюється через цифрові канали, однак одночасне використання різних платформ створює ризики дублювання інформації та втрати важливих повідомлень.

У ході дослідження було проведено опитування працівників підприємства. Загальна чисельність персоналу становить 57 осіб, в анкетуванні взяли участь 18 працівників. Результати опитування засвідчили загалом позитивну оцінку системи комунікацій, однак дозволили виявити низку проблемних аспектів.

Основними причинами виникнення комунікаційних бар'єрів на підприємстві визначено:

- інформаційне перевантаження працівників;
- недостатню стандартизацію внутрішніх комунікацій;
- фрагментацію цифрових каналів;
- відсутність єдиної системи управління інформаційними потоками;
- складність контролю версій документів;
- психологічне навантаження в умовах війни.

Встановлено, що воєнний стан суттєво впливає на комунікаційне середовище підприємства. Постійний стрес, повітряні тривоги, перебої електропостачання, дистанційний формат роботи та емоційне виснаження працівників негативно позначаються на швидкості та якості інформаційного обміну.

У третьому розділі роботи розроблено стратегічні напрямки подолання та профілактики кризи комунікацій у ТОВ «Лібра Терра». Обґрунтовано доцільність формування комплексної системи антикризових комунікацій, яка повинна базуватися на: централізації інформаційних потоків; стандартизації комунікаційних процесів; цифровій інтеграції корпоративних сервісів; автоматизації управлінських процедур; розвитку системи психологічної підтримки персоналу.

Запропоновано закріпити Microsoft Teams як основну корпоративну платформу комунікації та мінімізувати використання сторонніх месенджерів у робочих процесах. Також рекомендовано впровадити єдині стандарти внутрішніх повідомлень, електронний документообіг та систему управління проектами.

Важливим напрямком удосконалення комунікацій визначено розвиток цифрових технологій та автоматизацію внутрішніх процесів. Реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити час обробки інформації; підвищити швидкість прийняття управлінських рішень; мінімізувати кількість помилок; покращити координацію між структурними підрозділами; підвищити ефективність управління персоналом.

Окрему увагу приділено питанням психологічної підтримки працівників. Встановлено, що формування сприятливого психологічного клімату, підтримка відкритого зворотного зв'язку та розвиток командної взаємодії є важливими умовами профілактики криз комунікацій в умовах війни.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Лібра Терра» з метою підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, оптимізації

управління персоналом та формування стійкої системи антикризових комунікацій в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баган, Н., Дяченко Ю., Корінна А., Токар К. (2025). ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 469-473. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69>
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2020.
3. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 1(59). С. 63–71.
4. Водзінська Е. Причини виникнення та шляхи подолання кризи комунікацій в управлінні персоналом. Збірник тез VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль: ЗУНУ, 21 травня 2026 року.
5. Грішнова О. А. Людський розвиток в умовах кризи. К.: КНЕУ, 2022.
6. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. 216 с. https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965.pdf
7. Дзяна Г.О. , Дзяний Р.Б. Управління комунікаціями в умовах криз. 2022. https://duikt.edu.ua/uploads/l_1270_43425882.pdf
8. Довгань Л. Є. Організаційна поведінка. К.: КНЕУ, 2021.
9. Друкер П. Ефективний керівник. К.: Основи, 2018.
10. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль :ТНЕУ, 2018. 288 с.URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi59/0043940.pdf>
11. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч.

управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi70/0050907.pdf>

12. Каталог продукції ТОВ «Лібра Терра». URL: <https://www.libra-terra.com.ua/catalog/>

13. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом. К.: КНЕУ, 2021.

14. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.

15. Данилевич Ю. Комунікативні навички та комунікативна компетентність, їх роль у здобутті освіти і формування комунікативних навичок упродовж професійної діяльності. *Медсистринство*, 2023. №11. URL: https://www.researchgate.net/publication/378188617_KOMUNIKATIVNI_NAVICKI_TA_KOMUNIKATIVNA_KOMPETENTNIST_IH_ROL_U_ZDOBUTTI_OSVITI_I_FORMUVANNA_KOMUNIKATIVNIH_NAVICOK_UPRODOVZ_PROFESIYN_OI_DIALNOSTI

16. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. К.: Вільямс, 2019.

17. Мудрак Л. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи : посібник. Київ, 2020. 109 с. URL: <https://www.prostir.ua/?library=komunikatsiya-i-kryza-yak-hromadam-protystoyaty-vyklykam-i-uspishno-diyaty-v-period-kryzy-posibnyk>

18. Олійник Н. Ю. Комунікативний менеджмент: *навч.-метод. посіб.* Кам'янець-Подільський, 2020. С. 112

19. Островерхов В. М., Прохоровська С. А. Роль комунікацій в управлінні брендом роботодавця. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : зб. наук. пр. каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. Вип. 20. С. 91-95.

20. Офіційний сайт ТОВ «Лібра Терра» . URL: <https://www.libra-terra.com.ua/>

21. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
22. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Економічна думка*. 2018. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/3450134f-252b-4696-94ed-d4dc0b4235ea/content>
23. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/16041638-273b-4f24-9214-4aac01283657>
24. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Управління командами в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи* №12(54), 2024. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-857-869](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-857-869). URL: <file:///D:/%D0%9C%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/Downloads/maxim,+67.pdf>
25. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf
26. Савченко В. А. Розвиток персоналу. К.: КНЕУ, 2021. 351с.
27. ТОВ "ЛІБРА ТЕРРА" 33271449. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33271449/.
28. Товариство з обмеженою відповідальністю "Лібра Терра" . URL: <https://clarity-project.info/edr/33271449>
29. ТОВ Лібра Терра. КнигоЛенд. <https://knigoland.com.ua/libra-terra-publishing>
30. Управління персоналом: підручник [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ. Краматорськ: НКМЗ.2014. 666с.
31. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с.

https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/%D0%A8%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%86.%D0%92._%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D1%83_%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1_2024.pdf

32. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends.html>
33. Armstrong M. Armstrong's Handbook of HRM Practice. 2022.
34. Harvard Business Review. Communication in Crisis. 2022.
35. Armstrong M. Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2022.
36. Davenport T. Competing on Analytics. Harvard Business School Press, 2007.
37. <https://opendatabot.ua/c/33271449>
38. <https://www.libra-terra.com.ua/>
39. Kacta +. TOB «Ліґра Теппа». URL: https://kasta.ua/uk/brand/libra-terra/knigi/?srsltid=AfmBOorKtr3GhBwG-QgIpSfEwAodYDYdkz2z_mSvAVVca90oL-n0gH8v
40. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33271449/