

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

«Комунікації організацій в умовах інформаційного суспільства»

«Organizational communications in the information society»

Виконав: здобувач заочної форми навчання
спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
Освітня програма «Публічне управління та
адміністрування»
Атабалаєв Вугар Абдулла огли

Керівник: канд. екон. наук, доцент
Смірнова К. В. _____

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
Тюлькіна К.О.

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри
№ __ від __.__. 2025 р.

Завідувачка кафедри
_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № __
протокол № __ від __.__. 2025 р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК
_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА..	5
1.1. Інформаційне суспільство, його ознаки, переваги та негативні тенденції.....	5
1.2. Сутність, функції та особливості комунікацій організацій в умовах інформаційного суспільства.....	10
1.3. Види організаційних комунікацій.....	21
РОЗДІЛ 2 ІНСТРУМЕНТИ ТА ВИКЛИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ.....	29
2.1. Традиційні та цифрові канали комунікацій організації в сучасних умовах.....	29
2.2. Використання соціальних мереж та месенджерів у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях.....	33
2.3. Різновиди комунікативних бар'єрів та способи їх подолання.....	38
2.4. Виклики та ризики комунікацій у цифрову епоху.....	42
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ.....	46
3.1. Загальна характеристика діяльності громадських організацій в Україні.....	46
3.2. Особливості комунікацій громадських організацій та рекомендації щодо їх посилення.....	53
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Становлення інформаційного суспільства стало однією з наймасштабніших трансформацій у розвитку людства, що кардинально змінило не лише економіку, політику та культуру, але й сам характер комунікацій між людьми, організаціями та державами. У сучасному світі, де інформація стала стратегічним ресурсом, а її обіг здійснюється в режимі реального часу, комунікаційні процеси зазнали істотних змін у змісті, формах, технологіях та соціальних функціях. В умовах динамічного розвитку цифрових технологій, глобалізації, високої швидкості обміну інформацією та зростання вимог до прозорості й відкритості, ефективна комунікаційна політика стає критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності, репутаційної стійкості та стратегічної гнучкості будь-якої організації.

Інформаційне суспільство характеризується зростаючою роллю знань, комунікаційних каналів та цифрових платформ у всіх сферах життя. Тож організації стикаються з новими викликами та можливостями: з одного боку - необхідністю адаптації до нових форматів інформаційної взаємодії, а з іншого - відкриттям нових інструментів комунікацій із внутрішніми та зовнішніми аудиторіями. Комунікаційні процеси дедалі більше впливають на стратегічні рішення, управлінську ефективність, культуру організацій, взаємодію зі стейкхолдерами, що зумовлює актуальність дослідження комунікацій в умовах інформаційного суспільства. Окрім того, загострюється потреба у грамотному інформаційному позиціонуванні організацій, особливо в умовах кризи довіри та ризиків інформаційного перенасичення.

Питанням формування та вдосконалення комунікацій в сучасних організаціях приділяють увагу вчені, які спеціалізуються на вивченні внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів організацій. Зокрема, вагомий внесок у цю галузь зробили такі дослідники, як Бабчинська О., Беляєва Н., Бондаренко О., Галюк І., Глебова А., Дьомін М., Дяченко Т.,

Желновач Є., Жукевич С., Комарова К., Крисько Ж., Лизанець А., Лозовський О., Марковець О., Орел А., Осокін М., Сумець О., Шупта І. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей організаційних комунікацій в контексті інформаційного суспільства, аналіз ключових викликів і тенденцій у цій сфері, а також формування рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікаційної діяльності організацій з урахуванням сучасних цифрових тенденцій, викликів і вимог.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку завдань:

- розглянути теоретичні засади організаційної комунікації в умовах інформаційного суспільства, визначити особливості та функції комунікацій;

- охарактеризувати різновиди комунікацій та дослідити традиційні й цифрові канали комунікацій організації, а також роль цифрових інструментів та соціальних мереж у побудові ефективної комунікації;

- виявити основні бар'єри організаційної комунікації та шляхи їх подолання, виклики та ризики комунікацій у цифрову епоху;

- проаналізувати практичний досвід та особливості комунікацій громадських організацій в сучасних умовах та запропонувати рекомендації щодо їх посилення в інформаційному середовищі.

Об'єктом дослідження виступають комунікаційні процеси в організаціях різних типів у сучасному інформаційному середовищі. Предметом дослідження є форми, методи, технології та канали комунікації, що застосовуються для досягнення цілей організаційної діяльності.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці українських та зарубіжних вчених-фахівців з питань комунікацій організацій, інформаційного суспільства; нормативно-правові документи, що регулюють інформаційну політику та діяльність організацій; Інтернет-ресурси, практичні матеріали, аналітичні звіти; офіційні сайти окремих громадських організацій.

Під час дослідження було застосовано комплекс методів наукового пізнання: методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, класифікації, системного підходу, табличний тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1. Інформаційне суспільство, його ознаки, переваги та негативні тенденції

В сучасному світі інформація є не лише засобом і ціллю повноцінної життєдіяльності, але й набула чітких рис реальної влади, тісно вплетеної в усі сфери функціонування суспільства. Саме кінець XX – початок XXI ст. ознаменувався становленням нової ери розвитку суспільства, «де найвищими цінностями виступають інформація та знання» [36]. У XXI ст. світ стрімко трансформується під впливом інформаційних технологій. Інтернет, цифрові комунікації, штучний інтелект і соціальні мережі стали невід’ємною частиною повсякденного життя.

Інформаційне суспільство (англ. Information society) - це тип суспільства, в якому виробництво, обробка, зберігання, передача та використання інформації стають головним фактором розвитку економіки, культури, освіти та повсякденного життя людей. Інформація стає одним з найважливіших ресурсів, який може застосовувати людина.

Енциклопедичний словник з державного управління визначає інформаційне суспільство як «концепцію постіндустріального суспільства, нову історичну фазу розвитку цивілізації, у якій головними продуктами виробництва є інформація та знання. Його основними ознаками є: підвищення ролі інформації і знань у житті суспільства; зростання частки інформаційних комунікацій; створення глобального інформаційного простору, що забезпечує ефективну інформаційну взаємодію людей та їх доступ до світових інформаційних ресурсів [16, 36, 52].

Інформаційне суспільство - це стадія розвитку людства, в якій головним ресурсом стає інформація, а домінуючими сферами - знання, інтелектуальна

праця та інформаційні технології. Це поняття тісно пов'язане з процесами цифровізації, глобалізації та трансформації усіх структур.

Як зазначає в своїй статті Желновач Є. Г. [17]: «Однією з невід'ємних якостей громадянського суспільства і водночас однією з важливих умов його становлення можна назвати свободу інформації. Забезпечення в державі права на одержання, поширення, використання інформації, скасування/обмеження цензури, максимально можлива інформаційна відкритість органів державної влади – все це є найважливішим гарантом становлення сучасного громадянського суспільства».

На рис.1.1 і в табл. 1.1 наведено ключові ознаки інформаційного суспільства [12, 32].

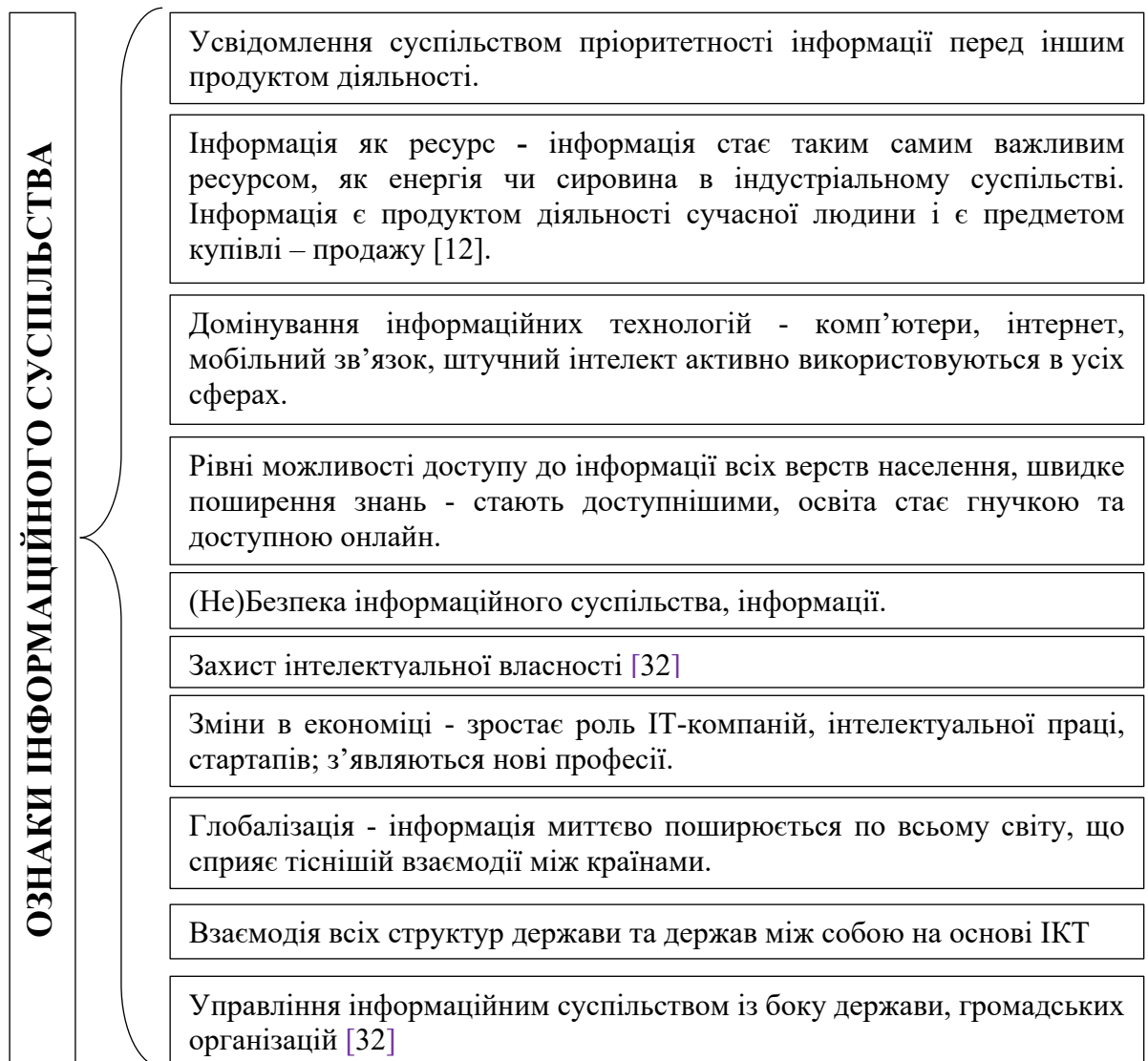


Рис.1.1 Ознаки інформаційного суспільства [12, 32]

Таблиця 1.1

Ключові ознаки інформаційного суспільства

Ознака	Характеристика
1. Пріоритет інформації як основного ресурсу	Інформація в інформаційному суспільстві прирівнюється до стратегічного ресурсу, подібно до енергоносіїв чи сировини в індустріальному суспільстві. Збір, аналіз, обробка та використання інформації визначають конкурентоспроможність окремих суб'єктів, компаній і навіть держав.
2. Швидкий розвиток і поширення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)	Інформаційні технології є інструментами створення, зберігання, передачі та обміну знаннями. Зокрема, комп'ютерні мережі, мобільний зв'язок, інтернет, хмарні сервіси, штучний інтелект, блокчейн тощо - усе це формує технічну основу функціонування сучасного суспільства.
3. Глобалізація інформаційного простору	Межі між країнами та культурами стираються завдяки глобальним комунікаційним системам. Люди, організації та уряди можуть взаємодіяти незалежно від просторово-часових обмежень, що сприяє обміну знаннями, спільним проектам та транснаціональній співпраці.
4. Зростання ролі знань та освіти	Освіта та безперервне навчання стають ключовими факторами соціального й професійного успіху. Уміння працювати з інформацією, критично її оцінювати, створювати нові знання визначають конкурентоспроможність людини на ринку праці. Приклади: Можливості дистанційної освіти через платформи типу Coursera чи Prometheus.
5. Трансформація ринку праці	Зменшується потреба в фізичній праці та зростає попит на спеціалістів інтелектуальної сфери - програмістів, аналітиків, дизайнерів, науковців, дослідників. З'являються нові професії, пов'язані з цифровими платформами, аналізом даних, цифровим маркетингом тощо.
6. Віртуалізація соціальної взаємодії	Багато соціальних процесів (спілкування, навчання, торгівля, управління) переміщуються у віртуальний простір. Це змінює структуру соціальних зв'язків і впливає на особисте життя, культуру спілкування, соціалізацію.
7. Інформаційна нерівність	Поряд із доступністю інформації виникає проблема цифрового розриву - різниця в доступі до технологій і вміння користуватися ними. Це призводить до нового виду соціальної нерівності - між тими, хто має доступ до інформаційних ресурсів, і тими, хто його позбавлений.
8. Формування електронного урядування і цифрової економіки	Уряди впроваджують електронні послуги, цифрові документи, автоматизовані системи управління. Економіка дедалі більше залежить від цифрових платформ, електронної комерції, фінтех-рішень та криптовалют.

Рушійною силою розвитку такого суспільства є виробництво інформаційного, а не матеріального продукту. В інформаційному суспільстві виробляються та споживаються інтелект, знання, що призводить до

збільшення частки розумової праці. Від організацій, як і від окремої особистості, вимагаються здатність до творчості, зростає попит на знання.

Бебик В.М. в своїй роботі [3] зазначає, що «під інформаційним суспільством потрібно розуміти сучасне суспільство з високим рівнем розвитку інформаційної культури (створення, переробки та використання інформації), яке характеризується:

- здатністю якісно продукувати всю необхідну для життєдіяльності суспільства інформацію;
- наявністю розвиненої інформаційної інфраструктури суспільства;
- високим рівнем доступності всіх членів суспільства необхідної інформації;
- великою часткою працездатного населення, що працює в інформаційному секторі економіки» [3].

На зламі тисячоліть, у період з кінця 1990-х до початку 2000-х років, цифрову комунікацію часто недооцінювали. Проте ситуація кардинально змінилася завдяки бурхливому зростанню числа користувачів Інтернету та ширшій доступності комп'ютерів.

Матеріальною та технологічною базою інформаційного суспільства є різноманітні системи на базі комп'ютерної техніки та мереж, інформаційної технології, телекомунікаційного зв'язку, поширюються інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), які визначаються Законом України «Про Національну програму інформатизації» як «результат інтелектуальної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік та послідовність виконання операцій для збирання, обробки, накопичення та використання інформаційної продукції, надання інформаційних послуг» [42].

Інформаційне суспільство - це суспільство, у якому інформація відіграє ключову роль у всіх сферах життя. Таке суспільство відкриває багато можливостей, але попри всі переваги, його розвиток супроводжується низкою

небезпечних тенденцій, що викликають серйозні занепокоєння і стали особливо помітними у XXI столітті.

Однією з найгостріших проблем є порушення приватності особистості. У сучасному цифровому середовищі наші персональні дані - це нова «нафта», яку активно збирають і аналізують корпорації та державні органи. Користувачі часто навіть не підозрюють, яку кількість інформації (обсягів персональних даних (Big Data)) про них зберігають різноманітні платформи - від уподобань і місця перебування до фінансових операцій. Така ситуація створює серйозні ризики зловживання даними, небезпеку витоку конфіденційної інформації, а також небезпеку тотального контролю над життям людей.

Не менш серйозною є проблема маніпулювання свідомістю. Соціальні мережі, новинні сайти та алгоритми персоналізованої реклами можуть формувати викривлене бачення світу. Люди опиняються в так званих «інформаційних бульбашках», де вони чують лише ті думки, які відповідають їхнім переконанням. Це ускладнює об'єктивне сприйняття дійсності й поглиблює соціальні конфлікти. Фейкові новини (fake news), дезінформація, пропаганда та інформаційні атаки стали потужною зброєю у руках як держав, так і недобросовісних гравців, які використовують інформацію для маніпуляцій у політиці, рекламі, виборах тощо.

Крім того, стрімкий розвиток цифрових технологій породжує нові загрози безпеці. Кібератаки на державні установи та комерційні організації, банки, медичні системи та навіть критичну інфраструктуру стають все частішими, зростають кількість та масштаби злочинів в цифровому середовищі (шахрайства, крадіжки даних, злами акаунтів). Кіберзлочинність та кібервійни стають новою формою глобальної загрози, до якої світ ще не повністю готовий. Окрім того, існує ризик встановлення цифрового тоталітаризму, коли держави використовують технології для повного контролю над населенням: впроваджують відеоспостереження, розпізнавання обличчя, систему соціального рейтингу, цензуру і блокування інформації в інтернеті тощо.

Ще одною проблемою стає цифрова нерівність, оскільки не всі люди мають однаковий доступ до сучасних технологій. Зокрема, в сільській та гірській місцевості, в окремих населених пунктах або в країнах, що розвиваються, існує брак інтернету, техніки та цифрових навичок у населення, що породжує ще глибші соціальні розриви між людьми.

Також слід виділити і залежність від технологій. Люди все частіше втрачають здатність до глибокого критичного та аналітичного мислення через інформаційне перевантаження, втрачають навички живого спілкування та зосередження. Надмірне використання гаджетів і соціальних мереж призводить до психологічних проблем, самотності та навіть депресії.

Отже, інформаційне суспільство - це не лише прогрес, а й виклик. Технічний розвиток має супроводжуватися моральною відповідальністю, законодавчим контролем і підвищенням рівня цифрової культури серед населення. Вступивши в нову епоху інформаційного суспільства, де знання, інформація та комунікація стали ключовими ресурсами, надзвичайно важливого значення набули організаційні комунікації, які забезпечують ефективну взаємодію всередині підприємств, установ і між різними соціальними інститутами. Тож зв'язок між інформаційним суспільством і організаційними комунікаціями є не лише логічним, а й життєво необхідним для успішного функціонування будь-якої організації.

1.2. Сутність, функції та особливості комунікацій організацій в умовах інформаційного суспільства

Термін «комунікація» походить від лат. «communicis» - загальне: той хто передає інформацію намагається встановити «спільність» з її одержувачем.

Комунікація – це процес обміну інформацією між кількома сторонами (окремими особами чи групами) за допомогою різних каналів зв'язку через загальну систему знаків. Вона може бути як вербальною (словами), так і невербальною (жести, міміка, інтонація, поведінка тощо) і відіграє вирішальну

роль у взаємодії між людьми. Головна мета комунікації - передати ідеї, думки, почуття, наміри, інформацію, факти від однієї особи (відправника) іншій (одержувачу) з правильним розумінням. Комунікація може відбуватися в різних контекстах: особистих розмовах, ділових зустрічах, через телефонний дзвінок, електронний лист, соцмережі, під час навчання, всередині і між організаціями, урядами, країнами тощо.

Комунікація виявляється не лише як прийом і передача інформації, але і як створення певної спільності, певної міри взаєморозуміння між учасниками, що передбачає необхідність зворотного зв'язку, взаємного накладання сфер особистого досвіду, особливостей генерування сенсу при комунікативній взаємодії.

В науці управління трактування поняття «організаційна комунікація» має різні визначення:

- це процес створення, передачі, сприйняття й інтерпретації інформації в межах організації з метою ефективного функціонування та досягнення поставлених цілей (за класичним визначенням);

- це цілеспрямований процес обміну інформацією між підрозділами, працівниками та керівництвом, що забезпечує координацію дій, прийняття рішень і досягнення стратегічних цілей організації.

- функція управління, яка забезпечує узгодженість дій і ефективну взаємодію між працівниками, керівництвом та зовнішнім середовищем;

- це система формальних і неформальних каналів передавання інформації, яка підтримує продуктивність, корпоративну культуру та імідж компанії.

Організаційна комунікація - це процес обміну інформацією всередині організації та між нею й зовнішнім середовищем. Вона охоплює всі форми спілкування, які використовуються для координації дій, досягнення цілей, вирішення проблем і створення здорового внутрішнього клімату.

Основні цілі комунікацій організації визначаються її стратегічними, управлінськими й соціальними потребами. Внутрішні й зовнішні комунікації

допомагають забезпечити ефективну діяльність компанії, мотивацію персоналу, довіру клієнтів і стійкий імідж.

До основних цілей комунікацій організації можна віднести:

- забезпечення обміну інформацією (передача важливої інформації про завдання, зміни, стратегії, плани; інформування працівників про внутрішні події та зовнішні виклики);

- управління персоналом (постановка цілей і контроль за їх виконанням; формування зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками; створення умов для командної взаємодії);

- побудова внутрішньої культури (поширення корпоративних цінностей, норм і традицій; формування єдиного етичного простору; стимулювання лояльності та залученості співробітників);

- підтримка ефективності організації (координація між підрозділами; оптимізація процесів завдяки чіткому розумінню ролей; зменшення конфліктів і непорозумінь);

- забезпечення адаптації до змін (пояснення причин трансформацій, реструктуризацій; зниження опору змінам; підтримка довіри до управлінських рішень);

- формування позитивного іміджу (побудова відкритої комунікації з клієнтами, партнерами, громадськістю; підвищення репутації організації як відповідального роботодавця);

- стимулювання інновацій і розвитку (заохочення обміну ідеями; підтримка креативності та ініціативності працівників).

Комунікації в організації - це стратегічний інструмент, який допомагає керувати, мотивувати, розвивати команду, створювати довіру, адаптуватися до ринку.

Розуміння процесу комунікації може допомогти покращити спосіб обміну інформацією. Це безперервний процес, який включає кілька ключових елементів [14, 26]:

- Відправник (комунікатор) - той, хто створює та передає повідомлення, іншій стороні (джерело); особа, яка ініціює повідомлення.

- Повідомлення – власне інформація або ідея, що передається.

- Одержувач (адресат, реципієнт) - особа, яка отримує та розшифровує повідомлення.

- Канал - спосіб передачі (усне мовлення, текст, відео, жест тощо), тобто такий формат повідомлення, який можна зрозуміти. Це може бути інтернет, телефонний зв'язок або навколишнє середовище (за звичайної розмови).

- Зворотний зв'язок – відповідь/реакція одержувача, яка вказує на те, чи правильно повідомлення зрозуміло. Цей елемент є умовно-обов'язковим, оскільки в деяких видах комунікації він відсутній (реклама, виступ у прямому ефірі) або дуже обмежений (стрим на YouTube). Однак, сучасні технології уможливають зворотний зв'язок навіть у цих випадках.

- Шум - будь-які порушення або перешкоди в процесі спілкування (наприклад, непорозуміння або технічні проблеми).

Також для комунікації важливі такі поняття як:

- кодування - перетворення інформації в знакову систему, що підходить для передачі з використанням обраного каналу;

- декодування – зворотнє перетворення отриманого повідомлення в корисну інформацію;

- реакція – думки, відчуття чи дії одержувача, викликані отриманим повідомленням (не слід плутати із зворотним зв'язком).

На рис. 1.2 наведено схему комунікаційного процесу в загальному вигляді із зазначеними елементами [2].

Дрешпак В. М. [13] наводить власне бачення інтегрованої моделі комунікації (рис. 1.3).

Організаційні комунікації виконують низку ключових функцій, які забезпечують ефективність управління, розвиток і взаємодію між працівниками, згуртованість колективу та досягнення стратегічних цілей [23]. Розглянемо їх детальніше.

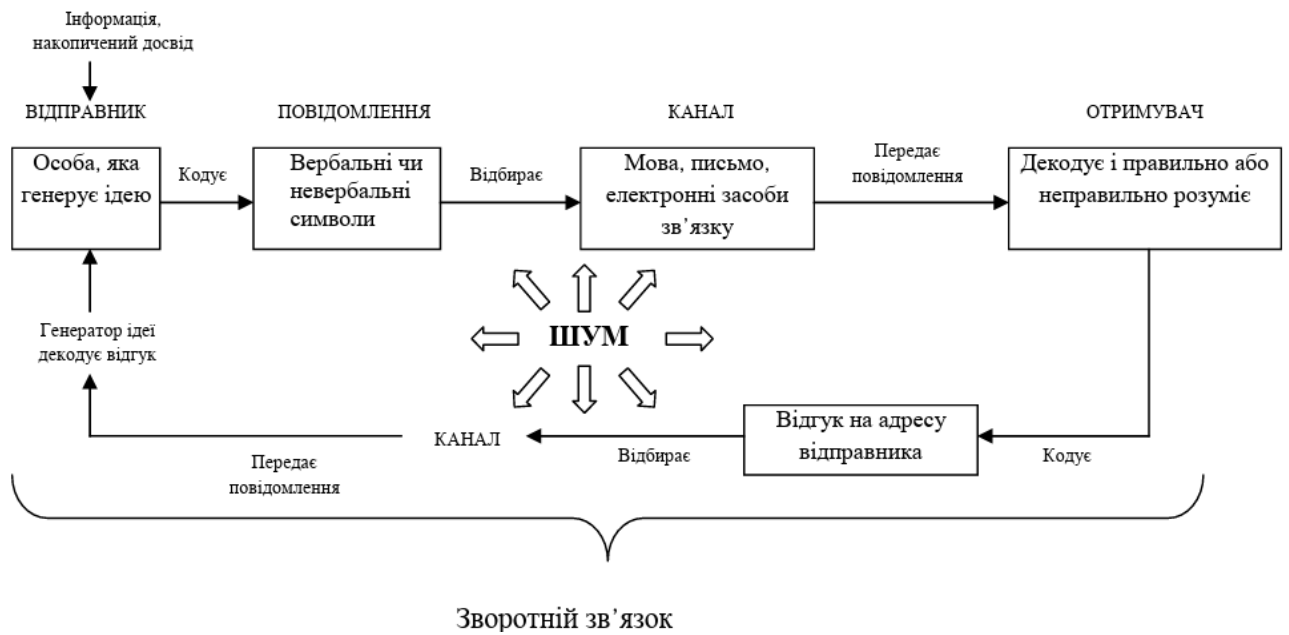


Рис. 1.2. Схема комунікаційного процесу [2]



Рис. 1.3. Інтегрована модель комунікації [13]

1. Інформаційна (інформаційно-комунікативна) функція – є найбільш очевидною, забезпечує обмін інформацією між усіма рівнями організації, що є основою для прийняття управлінських рішень та координації діяльності (забезпечує передачу наказів, інструкцій, звітів, листів, змін у роботі, новин організації тощо) [5, 31].

2. Інтерактивна функція - полягає в тому, щоб виробляти правила взаємодії людей та організації їхньої спільної діяльності.

3. Мотиваційна функція - комунікація впливає на мотивацію працівників через зворотний зв'язок, визнання досягнень, встановлення цілей і очікувань та прозорість інформаційних потоків з використанням переконання, навіювання, прохання, наказів тощо. Дослідження О. П. Радченка акцентує на ролі внутрішніх комунікацій у формуванні мотиваційної політики компанії в умовах конкуренції [43] (наприклад, подяка команді за виконаний проєкт і обіцянка бонусів за результат).

4. Регулятивна (координуюча) функція - сприяє узгодженню дій між різними підрозділами організації для досягнення спільної мети, забезпечуючи ефективну взаємодію та координацію, що особливо важливо в умовах динамічних змін [27].

5. Контрольна функція - дозволяє керівництву різними способами контролювати виконання завдань, оцінювати результати та вчасно вносити корективи. Ефективна комунікаційна система є основою для реалізації управлінських функцій та досягнення організаційних цілей (наприклад, щотижневе звітування працівників перед керівником про виконану роботу).

6. Соціальна (соціально-практична) функція - комунікація сприяє формуванню корпоративної культури, згуртованості колективу та створенню позитивного психологічного клімату в організації. Вона є інструментом для обговорення проблем та прийняття рішень за умов невизначеності [21]. Завдяки взаємодії люди обмінюються інформацією, знаннями, навичками та вміннями, узгоджують свої дії, вирішують інші важливі завдання із повсякденного життя (наприклад, неофіційне спілкування під час корпоративних заходів або в чатах команди).

7. Експресивна функція – сприяє формуванню здатності виражати емоції, настрої, цінності, ставлення та внутрішній стан особистості або групи людей, що беруть участь у спілкуванні. Ця функція не стільки передає «фактичну інформацію», як демонструє, передає настрої або емоційну

атмосферу спілкування і є надзвичайно важливою для формування корпоративної культури; підтримки психологічного клімату в колективі; налагодження міжособистісних відносин; вираження лояльності, підтримки або незадоволення тощо [5].

8. Психотерапевтична функція - будучи соціальною істотою, кожна людина потребує регулярного спілкування з собі подібними.

9. Аксіологічна функція - комунікація сприяє формуванню в особистості духовності та уявлення про базові цінності, властиві суспільству, до якого вона належить.

10. Іміджева (презентаційна) функція - зовнішня комунікація формує репутацію та імідж організації в очах клієнтів, партнерів та суспільства і виступає важливим елементом стратегічного управління та забезпечує конкурентні переваги на ринку (наприклад, PR-відділ організації публікує новини про досягнення компанії у соцмережах).

До основних характеристик комунікацій в організації відносяться:

1. Структурованість - комунікація в організації часто регламентована, оскільки є офіційні канали зв'язку, правила, ієрархії (наприклад, керівник передає завдання підлеглим, звіти передаються вгору по структурі).

2. Формальність і неформальність (формальна комунікація - це офіційні повідомлення: накази, звіти, наради, тоді як неформальна комунікація - це «чутки», обговорення між колегами, неофіційні обміни думками)

3. Види напрямків комунікації (в організаціях зазвичай спостерігається кілька різновидів: вертикальна; горизонтальна; діагональна).

4. Зовнішня та внутрішня комунікації.

5. Цільова спрямованість - організаційна комунікація завжди має мету: інформування, мотивація, координація, контроль, формування іміджу організації тощо.

6. Значення - ефективна комунікація впливає на продуктивність, командну роботу, адаптацію до змін і загальний успіх організації.

Для виконання всіх покладених на комунікацію функцій необхідно, щоб структура комунікації була узгодженою, працювала без перешкод і включала всі потрібні ланки [22].

Слід зазначити, що в умовах інформаційного суспільства організаційні комунікації також трансформуються і модифікуються. З одного боку тотальна цифровізація інтегрує та поєднує, сприяє розвитку, прогресу, реалізації ідей, надає фантастичні можливості для всіх сфер життя, підтримує оперативну гіперкомунікацію, дозволяє вчитися та працювати онлайн, а з іншого – породжує нові виклики та загрози, змінюючи культуру комунікації.

Диджиталізація сформувала нову культуру комунікації («e-culture») зі своєю термінологією та правилами, породила безліч її форм: соцмережі, чати, блоги, електронні медіа, віртуальні спільноти, форуми, віртуальні музеї, електронні книги та архіви, інтернет-рекламу, програмне забезпечення тощо. Це призвело до трансформації якості комунікації, зокрема відсутності фізичної взаємодії з співрозмовником, нелінійності хронології бесіди (повідомлення в месенджерах можуть кілька днів залишатися без відповіді), неможливості достовірної верифікації особистості, появі мультиособистості змінюються мовні практики - онлайн-користувачі починають використовувати іноземні слова з іншим значенням.

Виділимо деякі особливості комунікацій в умовах інформаційного суспільства.

Однією з головних особливостей є висока швидкість поширення інформації. Інформаційне суспільство ґрунтується на широкому використанні ІКТ, які докорінно змінили способи комунікації. Якщо раніше інформація передавалася повільно й через обмежену кількість каналів, то сьогодні завдяки інтернету, електронній пошті, відеоконференціям та соціальним мережам організації можуть взаємодіяти миттєво, незалежно від географічного розташування. Цифрові технології значно підвищують оперативність, гнучкість і продуктивність внутрішньої та зовнішньої комунікації, що формує нові вимоги до оперативності, достовірності та актуальності інформації.

Важливою рисою є глобалізація комунікативних процесів. Завдяки інтернету та соціальним мережам, інформація може миттєво поширюватися по всьому світу, а комунікація виходить за межі локальних чи національних контекстів. Це, в свою чергу, відкриває нові можливості для співпраці, але водночас створює виклики, пов'язані з міжкультурною взаємодією та інформаційною безпекою.

Також варто відзначити демократизацію комунікації, за якої кожен користувач може бути не лише споживачем, а й творцем контенту, що змінює роль традиційних медіа та впливає на формування громадської думки. Вплив інформаційного суспільства на комунікацію проявляється передусім у стрімкому розвитку ІКТ. Сьогодні практично кожна людина має у своєму розпорядженні потужні засоби зв'язку - смартфони, комп'ютери, інтернет-доступ. Це сприяє демократизації доступу до інформації, але водночас вимагає нових навичок - цифрової грамотності, критичного мислення, вміння відокремлювати правдиву інформацію від маніпулятивної. ІКТ не лише розширили географію комунікації, а й значно підвищили її інтенсивність та швидкість. Повідомлення, що раніше надсилалися днями або тижнями, сьогодні доходять за секунди. Це дозволяє ефективніше приймати рішення, координувати дії, обмінюватися досвідом. Однак, разом із позитивними аспектами, зростає ризик поширення фейкової інформації, маніпуляцій та інформаційного шуму.

Характерною рисою є персоналізація комунікацій, що стала можливою завдяки використанню алгоритмів, штучного інтелекту (ШІ) та великих даних. Уміння працювати з великими даними (Big Data), алгоритмами та аналітичними платформами дозволяє здійснювати точне таргетування інформації. Кожному користувачу в інтернеті сьогодні пропонується контент, адаптований під його інтереси, поведінкову модель та навіть емоційний стан. Це відкриває нові горизонти для маркетингу, політичної агітації, управління громадською думкою. З одного боку, інформаційні платформи адаптують контент під інтереси користувачів, що підвищує ефективність взаємодії, але

водночас існує загроза формування «інформаційних бульбашок», в яких люди отримують лише ту інформацію, яка відповідає їхнім поточним переконанням, не стикаючись з альтернативними точками зору. Такі процеси змінюють природу масової комунікації, яка втрачає універсальність і набуває ознак адресності, персоналізації. Замість одного універсального повідомлення для всієї аудиторії, створюються сотні варіантів, які враховують інтереси конкретних осіб або груп.

Крім того, в умовах інформаційного суспільства змінюється структура організацій. Вони стають більш горизонтальними, відкритими до зворотного зв'язку, гнучкими до змін. Традиційна модель комунікації, заснована на передачі інформації від джерела до одержувача через певний канал, поступово еволюціонувала до інтерактивної багаторівневої мережі обміну. У сучасному інформаційному суспільстві комунікація більше не є лінійною або односпрямованою, перестає бути суто вертикальною - вона набуває мережевого характеру. З розвитком цифрових технологій комунікатори і реципієнти змінюються місцями, а іноді навіть функціонують одночасно. Це створює передумови для так званої горизонтальної комунікації, де інформація поширюється не лише зверху вниз, а й між рівними учасниками - громадянами, користувачами, працівниками. Зокрема, соціальні мережі, блоги, месенджери створюють нові майданчики для миттєвого обміну думками, організації суспільних рухів, просування брендів та ідей. Такі канали характеризуються високим ступенем залучення аудиторії, відкритістю та багатоканальністю. Усе це сприяє командній роботі, спільному прийняттю рішень та швидкому обміну знаннями. Таким чином, ефективна організаційна комунікація стає запорукою конкурентоспроможності в сучасних умовах. Водночас це породжує нові виклики: від необхідності фільтрації інформації до боротьби з фейками та маніпуляціями.

В умовах інформаційного суспільства змінюється й соціальний вимір комунікації. Люди дедалі частіше спілкуються через цифрові платформи, зменшується кількість безпосередніх міжособистісних контактів. Це

спричиняє як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, відстань перестає бути перешкодою для спілкування - можна підтримувати зв'язок з будь-ким з будь-якої точки світу. З іншого - цифрове спілкування часто позбавлене емоційної глибини, невербальних сигналів та живої присутності.

Окрім того, зростає роль візуального контенту, мемів, коротких відео як основних засобів комунікації, що впливає на глибину засвоєння інформації, критичність мислення та загальний рівень культури комунікації.

Інформаційне суспільство породило низку нових форм комунікації: віртуальну, мультимедійну, інтерактивну. Наприклад, у державному управлінні активно використовуються електронні звернення, цифрові послуги, інфосистеми, що забезпечують прозорість і підзвітність; у сфері освіти - онлайн-курси, вебінари, платформи для дистанційного навчання; у бізнесі - сервіси для відеоконференцій, CRM-системи, автоматизовані чат-боти.

Комунікація стає не лише інструментом передачі повідомлень, а й способом формування ідентичності, побудови довіри, мобілізації ресурсів і впливу на громадську думку. Інформаційне суспільство і організаційні комунікації перебувають у постійній взаємодії. Інформаційні технології змінюють суть, форми і швидкість комунікацій, а самі комунікації стають визначальним чинником успіху організацій. У майбутньому цей зв'язок лише зміцнюватиметься, адже в епоху знань вміння ефективно спілкуватися, передавати і використовувати інформацію - найцінніша навичка.

Отже, інформаційне суспільство радикально трансформувало всі аспекти комунікаційних процесів: від структури і технічного забезпечення до соціального змісту і культурного контексту. Комунікація стала глобальною, швидкою, персоналізованою і технологічно підтриманою. Водночас вона стала складнішою, вимагаючи від учасників нових знань, навичок і відповідальності. Подальший розвиток інформаційного суспільства передбачає ще більшу інтеграцію ІКТ у всі сфери життя, що лише підсилюватиме значення комунікації як ключового ресурсу сучасності.

1.3. Види організаційних комунікацій

Класифікувати різні форми комунікації можна у різний спосіб [18]. Залежно від чисельності персоналу, структури команд, актуальних проектів та інших факторів, організації можуть застосовувати одночасно кілька різних видів комунікації [22].

Найбільш очевидними для класифікації є такі критерії як учасники, їх кількість та особливості взаємодії між ними. Розглянемо основні види комунікації, які можна виділити з урахуванням цих критеріїв (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні види комунікації за критеріями учасників, їх кількості та особливостей взаємодії між ними

Вид комунікації	Характеристика	Приклади
1. Індивідуальна комунікація	У такій формі взаємодії є лише два учасники, які обмінюються інформацією між собою без будь-яких посередників та свідків. Як правило, йдеться про безпосереднє спілкування, що забезпечує дуже ефективний, точний і досить швидкий обмін інформацією.	особисте спілкування двох людей; листування в месенджері або електронною поштою; телефонна розмова.
2. Колективна комунікація	Передбачає наявність кількох одержувачів інформації, що передається. І кожен із учасників колективної комунікації, створюючи повідомлення, повинен враховувати, що адресатом є група людей. При цьому одержувачі повідомлення можуть бути як його безпосередніми співрозмовниками, так і глядачами, які взагалі не мають можливості відповісти або обмеженими у такій можливості.	розмова у колі однокласників, друзів; виступ на конференції; стрим на YouTube; пряма трансляція на телебаченні.
3. Внутрішньо-особистісна комунікація	Діалог із самим собою. Внутрішньоособистісна комунікація здійснюється постійно і істотно впливає на дії та рішення людини. Деякі дослідники вважають, що спілкування із собою не можна вважати комунікацією, оскільки немає обміну даними. Але з погляду психології, розмова психічно здорової людини із самим собою – це перенесення інформації з одного контексту до іншого. У такому випадку	риторичні питання та твердження, які вимовляються вголос; уявний діалог із собою або уявним співрозмовником; ведення щоденника; виписування думок на папір для кращого осмислення.

Продовження таблиці 1.2

	можна вважати, що певний обмін даними все ж таки присутній [34]	
4. Міжособова комунікація	Взаємодія між кількома індивідами, є протилежною формою до внутрішньоособистісної комунікації [34]	спілкування викладача із групою студентів; розмова двох людей; виступ перед аудиторією.
5. Внутрішньо-групова комунікація	Спілкування відбувається всередині групи, яка складається з двох або більше осіб, на рівні окремих індивідів. Специфіка полягає в тому, що співрозмовники спочатку входять у одну групу, отже, взаєморозуміння з-поміж них вже налагоджено [34]	розмови у робочому колективі; виступ одного з учасників у клубі анонімних алкоголіків; спілкування друзів під час святкового застілля.
6. Міжгрупова комунікація	Передбачає обмін інформацією між різними групами чи між представниками різних груп (тобто, взаємодія може відбуватися як у індивідуальному рівні, і груповому). Динаміку та результати міжгрупової комунікації прогнозувати найскладніше, оскільки вона сильно залежить від сторін, що беруть участь, теми спілкування та інших факторів. З іншого боку, зазвичай, цей формат взаємодії передбачає, що інтереси сторін протилежні.	дебати між представниками різних партій; переговори між двома делегаціями.
7. Масова (публічна) комунікація	Інформаційне повідомлення має одного відправника і велику кількість одержувачів (які, як правило, залишаються анонімними). Специфіка полягає в тому, що відправник не розраховує на реакцію у відповідь [34]. Втім, сучасні технології дають змогу отримувати зворотний зв'язок (наприклад, відеоблогер під час стриму може читати коментарі користувачів).	стрим на YouTube або в іншій соціальній мережі; виступ у прямому ефірі на телебаченні; публікація статті у газеті/журналі; виступ зі сцени перед великою аудиторією

Розглянемо також інші види організаційної комунікації та їх характеристики. Зокрема, організаційні комунікації поділяються на зовнішні та внутрішні. В свою чергу внутрішні комунікації за ієрархією можуть мати вертикальний, горизонтальний або діагональний характер [18].

Зовнішня комунікація організації являє собою систему взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, тобто з усіма суб'єктами, які не є частиною компанії, але впливають на її діяльність або залежать від неї. Це комунікація з клієнтами, партнерами, постачальниками, державними установами, ЗМІ, громадськістю, потенційними працівниками, інвесторами та іншими зовнішніми зацікавленими сторонами [26].

Цілями зовнішньої комунікації організації в бізнес-середовищі є формування її позитивного іміджу та побудова довіри; підтримка конкурентоспроможності; залучення клієнтів, партнерів, інвесторів; управління репутацією; встановлення довгострокових ділових відносин. Але в публічному управлінні цілі дещо відрізняються від комунікацій у бізнес-організаціях. Їх основні цілі полягають у забезпеченні відкритості, довіри та підтримки громадян і прозорості державної діяльності; інформуванні громадськості та підтримці з нею діалогу; протидії дезінформації та кризовим явищам; сприянні міжнародній співпраці тощо.

Форми зовнішньої комунікації можуть мати різні прояви: ділова комунікація (переговори, контракти, партнерські угоди); іміджева/публічна комунікація (прес-релізи, публічні виступи, участь у конференціях); маркетингові комунікації (реклама, PR, SMM, брендинг, промо-кампанії); цифрова комунікація (сайт, сторінки в соцмережах, email-розсилки, чат-боти); комунікація з державними структурами (подання звітності, дотримання законодавства, участь у тендерах) тощо [4].

В цілому зовнішня комунікація є візитною карткою організації у зовнішньому світі, яка має стратегічне значення, оскільки від неї залежить не лише комерційний успіх, а й довіра, стабільність і розвиток організації в майбутньому.

Система внутрішніх комунікацій в організації - це цілісний механізм обміну інформацією всередині компанії, який забезпечує ефективну взаємодію між працівниками, відділами та керівництвом. Зокрема, ця система забезпечує злагоджену командну роботу, оперативне поширення інформації, прозорість управління, мотивацію та залученість персоналу, зворотний зв'язок і покращення процесів, підтримку організаційної культури, підвищення ефективності та продуктивності тощо (рис. 1.4) [4, 8, 37, 53].

Вертикальна комунікація в організації - це обмін інформацією між різними рівнями управлінської ієрархії, тобто між керівниками та підлеглими.



Рис. 1.4. Вплив внутрішньої комунікації на ефективність роботи організації [37]

Така комунікація може бути [25]:

- висхідна з метою інформування керівництва про стан справ «на місцях» (від підлеглих до керівництва). Повідомлення надходять від нижчого рівня до вищого у вигляді звітів про виконання завдань; ідей, пропозицій, скарг; результатів роботи; зворотного зв'язку про умови праці тощо;

- нисхідна з метою передачі рішень, завдань, вказівок і очікувань (від керівництва до підлеглих), відбувається зверху вниз у вигляді наказів, розпоряджень; повідомлення стратегічних цілей та вказівок; організаційних змін; оцінки роботи персоналу.

Вертикальна комунікація в організації:

1. Забезпечує управління - керівники можуть ефективно координувати та контролювати дії підлеглих.
2. Формує зворотний зв'язок - менеджери дізнаються про проблеми або нові ідеї знизу.
3. Підтримує структуру - допомагає зберігати порядок у великій організації.

4. Сприяє ухваленню рішень - зворотна інформація впливає на стратегічні плани.

Водночас вертикальна комунікація характеризується і деякими проблемами, зокрема, інформація може викривлюватись при переході через кілька рівнів; страх підлеглих може заважати відкритому зворотному зв'язку; переваження інформацією зверху може призводити до плутанини; ієрархічні бар'єри можуть гальмувати швидкість комунікації тощо [8].

Горизонтальна (лінійна, міжфункціональна або координаційна) комунікація в організації - це обмін інформацією між працівниками одного рівня, які можуть працювати в різних підрозділах або командах. Така комунікація не передбачає ієрархії, оскільки виникає між колегами, які мають однаковий рівень посадових повноважень, але виконують різні функції в межах однієї організації [50]. Горизонтальна комунікація виступає ключовим елементом для ефективної взаємодії всередині організації, особливо у великих структурах та проєктних командах, сприяючи гнучкості, обміну знаннями та інноваціям, але вимагає чітких правил і взаємоповаги між учасниками. Перевагами горизонтальної комунікації є: покращення координації між підрозділами; прискорення прийняття рішень без залучення керівництва; зменшення навантаження на менеджерів; підвищення командної згуртованості; формування культури співпраці та взаємоповаги; краще розуміння цілей і завдань інших відділів [8]. Але, водночас, така комунікація несе в собі можливі ризики, такі як: непорозуміння через відсутність формальних процедур; конфлікти між відділами (коли відрізняються інтереси); дублювання окремих завдань або неузгодженість дій; втрата контролю з боку керівництва, якщо комунікація відбувається без координації тощо.

Діагональна комунікація (англ. diagonal communication) - це обмін інформацією між працівниками різних рівнів і різних підрозділів, які не перебувають у прямій ієрархічній залежності один від одного. Цей тип комунікації перетинає як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки в організації.

Вона стає все більш актуальною у сучасних компаніях, де переважає гнучка структура та міждисциплінарна взаємодія [25].

До переваг діагональної комунікації можна віднести: прискорення процесу прийняття рішень; обхід проміжних рівнів, що економить час; сприяння кращій координації між підрозділами; підвищення гнучкості організації; розширення горизонту спілкування; краще розуміння працівниками завдань і пріоритетів інших департаментів; зменшення «формалізму» у спілкуванні.

Однак діагональна комунікація має і свої потенційні недоліки: конфлікти з керівництвом; керівники можуть сприймати обхід ієрархії як порушення субординації; невизначеність повноважень; не завжди зрозуміло, хто відповідальний за рішення; плутанина в управлінні; якщо відсутні чіткі правила, комунікація може створити хаос; інформаційна непрозорість; діагональне спілкування може залишити в тіні пряму лінію управління.

Тож, діагональна комунікація виступає ефективним інструментом у сучасній динамічній організації, що допомагає підвищити швидкість взаємодії та міжвідділову співпрацю, але потребує довіри, відкритості та узгоджених правил комунікації.

XXI сторіччя характеризується широкомасштабним поширенням електронних (цифрових, digital) комунікацій в діяльності організацій, під якими розуміється комунікативна взаємодія у глобальній комп'ютерній мережі Інтернет. З розвитком цифрових технологій відбулися кардинальні зміни способів контактування. Стало можливим поєднання таких важливих комунікаційних характеристик, як інтерактивність, гіпермедійність та персоналізація. В Україні визначення терміну «електронна комунікація» наводить Закон України «Про електронні комунікації» [41].

В роботі авторів Шупта І. і Дем'янов О. [51] наведено згруповане тлумачення деяких понять згідно Закону України «Про електронні комунікації» (рис.1.5).

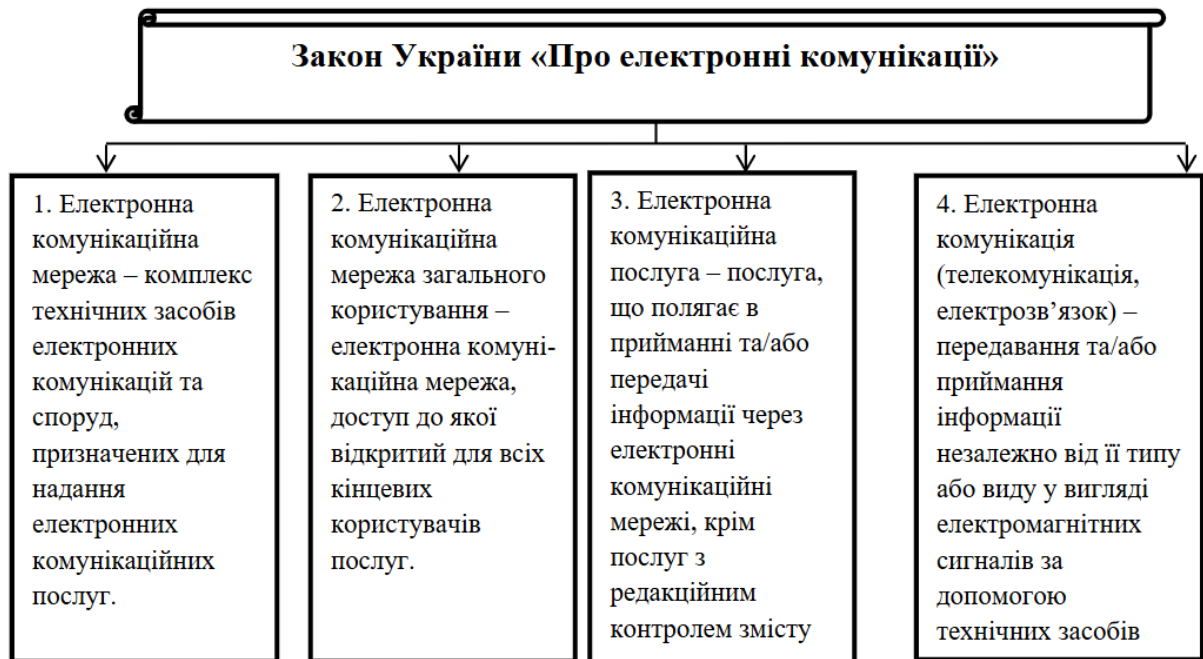


Рис. 1.5. Тлумачення деяких понять згідно Закону України «Про електронні комунікації» [51]

Засоби комунікацій всередині організації можна умовно поділити на дві категорії - синхронні та асинхронні (із затримкою у відповіді).

Синхронна комунікація - це комунікація, яка відбувається в реальному часі, коли всі учасники взаємодіють одночасно, тоді як асинхронна комунікація передбачає, що відповідь не очікується миттєво (відповідь від іншої сторони надходить із затримкою, у зручний час, але в межах встановленого дедлайну).

Обидва типи мають свої переваги та певні недоліки й підходять до різних робочих ситуацій (табл.1.3-1.4).

Таблиця 1.3

Синхронні та асинхронні комунікацій всередині організації

Категорія комунікації	Переваги	Недоліки	Приклади
Синхронна комунікація	- миттєва реакція й обговорення питань в поточний момент; - покращення взаєморозуміння через -	- не завжди зручно з урахуванням різних графіків або часових поясів; - може відволікати від основної роботи;	Зустрічі, збори, наради (офлайн або онлайн через Zoom, Google Meet); телефонні дзвінки; відеоконференції; чат у реальному

Продовження таблиці 1.3

	- невербальну комунікацію; - зміцнення командного духу завдяки живому контакту; ефективно для брейнштормінгу, кризових рішень або швидкої координації.	- потребує швидкої реакції навіть тоді, коли не всі готові.	часі (Slack, MS Teams - під час активного обговорення); миттєві голосові повідомлення (WhatsApp, Telegram, Facebook Messenger тощо); чат-боти.
Асинхронна комунікація	- дозволяє сконцентруватися на завданні - не перериває робочий процес; - можливість обдумати відповідь; - зручно для команд у різних часових поясах - добре підходить для збереження інформації (можна переглянути пізніше).	- затримка в комунікації - може бути критичною для термінових питань; - ризик того, що повідомлення залишиться непрочитаним або проігнорованим; - іноді важко зрозуміти емоційний підтекст повідомлення.	Електронна пошта (тривале збереження інформації); коментарі до задач у Trello, Asana, Notion; повідомлення в месенджерах та соціальних мережах (якщо немає негайної відповіді); внутрішні блоги чи форуми; відеозаписи зустрічей або інструкції; чат-боти; опитування (збір інформації для зворотного зв'язку або досліджень).

Таблиця 1.4

Порівняння синхронних та асинхронних комунікацій

Ознака	Синхронна комунікація	Асинхронна комунікація
Час реакції	Миттєвий	Відкладений
Зручність	Потребує присутності всіх	Гнучкий графік
Приклад	Відеодзвінок, дзвінок	Email, коментар у завданні
Підходить для	Термінових рішень, обговорень	Обміну звітами, ідей, фідбеку
Недоліки	Відволікає, не завжди зручно	Затримки, можливі непорозуміння

Наведені засоби комунікації можуть використовуватись комбіновано для забезпечення більш продуктивної роботи колективу і сприяння ефективному обміну інформацією. Ефективна організація комунікацій передбачає поєднання обох типів: синхронна - для оперативних питань, асинхронна - для роботи з великим обсягом інформації, документації та фідбеку.

Загалом, комунікації є складними, динамічними і відтворюваними явищами, які можуть розглядатися як дія, взаємодія і процес.

РОЗДІЛ 2

ІНСТРУМЕНТИ ТА ВИКЛИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

2.1. Традиційні та цифрові канали комунікацій організації в сучасних умовах

Канал комунікації – це засіб або метод, що використовується для донесення повідомлення до цільової аудиторії. В сучасному світі можна виокремити традиційні та цифрові канали комунікації.

Традиційні канали комунікації являють собою засоби передачі інформації, які використовуються організаціями вже багато років і зберігають свою ефективність, особливо в офіційних або формальних контекстах. Традиційні канали комунікації виступають надійною основою взаємодії в організаціях, особливо у формальних процесах управління, регулювання чи звітності. Вони можуть бути як усними, так і письмовими, внутрішніми або зовнішніми. В таблиці 2.1 наведено основні різновиди традиційних каналів комунікації в організаціях.

Таблиця 2.1

Традиційні канали комунікації організацій

Вид каналу комунікації	Переваги	Недоліки	Приклади
Усна комунікація [23]	<ul style="list-style-type: none"> - швидкість обміну інформацією; - живий контакт; - гнучкість. 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик втрати чи неправильного трактування інформації; - відсутність фіксації. 	<ul style="list-style-type: none"> наради, збори, брифінги; особисті бесіди між керівником і підлеглим; телефонні дзвінки; презентації, виступи.
Письмова комунікація [23]	<ul style="list-style-type: none"> - фіксація, збереження, архівування; - юридична сила; - чіткість; - раціональність, зменшення ризику емоційних конфліктів; - зручність передачі; - можливість осмислення; - широке охоплення. 	<ul style="list-style-type: none"> - втрата оперативності та більші витрати часу на підготовку; - висока формалізація; - складніше для неформального обговорення; - потреба цифрових або паперових засобів; 	<ul style="list-style-type: none"> накази, розпорядження, службові записки; протоколи, інструкції, положення; внутрішні звіти та доповідні; листування (в т.ч. традиційна пошта).

Продовження таблиці 2.1

		- ризики не отримання або нерозуміння повідомлень.	
Офіційні документи	- стандартизація; - контроль; - прозорість.	- іноді - надмірна бюрократія.	регламент, статут, посадові інструкції; колективні договори; бюджетна, фінансова, кадрова документація.
Зовнішні листи та звернення	- офіційність; - контрольованість комунікації.	- менш гнучка форма; - довший час реакції.	ділові листи до партнерів; запити, комерційні пропозиції; відповіді на запити громадян або ЗМІ.
ЗМІ (друковані медіа, телебачення, радіо)	- масовість аудиторії на національному чи глобальному рівні; - можливість швидкої реакції на події; - сприяння побудові авторитету, довіри, впізнаваності організації; - обирання каналу за тематикою; - створення ефекту «вірусного» поширення; - сталість повідомлення.	- складність контролю змісту подачі інформації, що може зашкодити репутації; - іноді неактуальні в реальному часі; - відсутність діалогу з аудиторією (одностороння комунікація); - упередженість або заангажованість ЗМІ; - вирогідність скандалів та дезінформації.	інтерв'ю, участь у програмі на радіо/телебаченні; публікації у друкованих медіа; корпоративні газети, бюлетені; інформаційні стенди; рекламні брошури, листівки.
Публічні заходи	- можливість звернутися до великої аудиторії (експерти, медіа, громадськість); - підвищення авторитету організації, лідера думки; - налагодження контактів з партнерами, владою, потенційними інвесторами; - демонстрація компетентності, обмін знаннями, досвідом; - після заходу можуть бути медіа-публікації, інтерв'ю, розголос у соцмережах; - можливість чітко донести ключове повідомлення певній аудиторії; - підвищення публічного статусу, особливо в публічному управлінні; - дозволяє швидко впливати на думки через живий виступ.	- складно контролювати реакцію широкої публіки; - поганий виступ може негативно вплинути на репутацію; - не завжди є прямий вплив на цільову аудиторію; - потребує добре підготовлених спікерів; - ризик маніпуляцій або перекручування слів у ЗМІ; - вимагає точного підбору теми та аудиторії; - великі витрати на участь чи організацію; - інформація сприймається одноразово, потім потребує повторного поширення.	виступ керівництва на відкритті проєкту; презентація стратегії компанії працівникам чи акціонерам; промова на честь річниці організації; прес-конференції для ЗМІ щодо змін, нових рішень, інновацій, кризових ситуацій; галузеві конференції; форуми для пошуку партнерства (громадські, економічні, молодіжні тощо).

Сьогодні традиційні канали комунікації ефективно доповнюються цифровими інструментами, але залишаються важливими для структурованої та відповідальної комунікації.

Цифрові канали комунікації стали ключовими інструментами для організацій у забезпеченні ефективної, швидкої та гнучкої взаємодії як всередині, так і назовні, забезпечуючи миттєвий обмін інформацією, доступність 24/7 та можливість інтеграції з іншими системами. Проте вони потребують правильної стратегії, політики безпеки та цифрової культури співробітників.

На думку авторів Осокіна М. Г. та Осокіної А. В. роль цифрових комунікацій в діяльності організацій проявляється у забезпеченні комунікації з клієнтами, у використанні в маркетинговій та рекламній роботі, у внутрішніх комунікаціях, під час брендування та формування ідентичності, в стратегічному управлінні, при розробці нових продуктів і послуг [35].

Таблиця 2.2 відображає основні цифрові канали зовнішніх та внутрішніх комунікацій організацій з їх перевагами та недоліками.

Таблиця 2.2

Цифрові канали комунікацій в організації [6, 9, 28, 35, 44]

Вид каналу комунікації	Умови використання	Переваги	Недоліки
Електронна пошта (Email)	формальні повідомлення; офіційна звітність; зовнішня ділова переписка	офіційність; особиста комунікація; архівування; додавання файлів	затримки у відповідях; перевантаження та спам; обмеженість за обсягом додавання файлів
Месенджери (Microsoft Teams, Telegram, WhatsApp)	щоденна комунікація в колективі; швидкий обмін повідомленнями; оперативне обговорення завдань	швидкість; зручність; групові чати; швидкий зворотній зв'язок	інформаційний шум; втрата повідомлень без структури або їх неправильне трактування; відсутність невербальної комунікації
Відеоконференції (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams)	онлайн-наради та перемовини; презентації, тренінги, вебінари; дистанційне управління персоналом	візуальний контакт; гнучкість та зручність участі; взаємодія в реальному часі	технічні збої; втома від відео («zoom-fatigue»); відсутність фізичного контакту

Продовження таблиці 2.2

Внутрішні цифрові платформи (Intranet, HRM-системи)	обмін корпоративними новинами; зберігання політик, процедур; залучення персоналу (опитування, внутрішні події)	централізованість; доступність	потреба в регулярному оновленні та підтримці
Корпоративні соціальні мережі (Workplace by Meta)	побудова спільноти в організації; неформальне спілкування; поширення культури та цінностей	залучення співробітників; зворотний зв'язок	потреба в модерації; ризик неформального тону
CRM (система управління відносинами з клієнтами) та інші системи управління проектами (Asana, Slack, Trello, Miro)	комунікації по завданнях; відстеження прогресу; колективна робота над проектами	прозорість, оптимізація взаємодії; автоматизація процесів	складність інтеграції або навчання; високі витрати на впровадження та підтримку роботи систем
Офіційні сайти, блоги, email-розсилки, соціальні мережі	взаємодія з клієнтами, партнерами, громадськістю	широке охоплення та висока залученість користувачів; багатоформатність та візуалізація подачі інформації; можливість аналітики відвідуваності	потреба в якісному контенті, постійному оновленні; наявність SMM-стратегії; залежність від відвідувачів

Різні канали підходять для різних аудиторій, і вибір каналу залежить від самої організації, її цільової аудиторії, повідомлень, що передаються, та контексту ситуації. Порівнюючи традиційні та цифрові канали комунікації організацій (табл. 2.3) можна зазначити, що найбільш оптимальним буде комбінування їх використання [9].

Таблиця 2.3

**Порівняння традиційних та цифрових каналів комунікації
організацій**

Критерій	Традиційні канали	Цифрові канали
Швидкість обміну	Низька-середня (особисті зустрічі, пошта, документи)	Висока (месенджери, відеозв'язок, email)
Збереження інформації	Обмежене, здебільшого паперове	Автоматичне збереження, хмарні архіви

Продовження таблиці 2.3

Охоплення аудиторії	Локальне, переважно внутрішнє	Глобальне, багатоканальне (зовнішнє та внутрішнє)
Можливість зворотного зв'язку	Зазвичай уповільнена або формалізована	Швидкий, інтерактивний
Формальність	Висока (накази, протоколи, ділове листування)	Гнучка - від формального до неформального
Тип взаємодії	Одностороння або обмежено інтерактивна	Динамічна, багатостороння (чат, відео, реакції, коментарі)
Зручність для роботи в команді	Обмежена	Висока (інтегровані системи, колаборація в реальному часі)
Безпека	Висока (при правильному зберіганні документів)	Висока, але залежить від кіберзахисту та політики доступу
Вартість	Часто вища (друк, пересилання, фізична присутність)	Економічніші в довгостроковій перспективі
Гнучкість і адаптивність	Низька	Висока - легко оновлюються та масштабуються

Рекомендується використовувати різноманітні канали або поєднання каналів, щоб повідомлення можна було підкріпити за допомогою кількох джерел. Водночас слід зазначити, що традиційні канали ефективні для офіційної, юридично значущої комунікації, тоді як цифрові канали - це ключ до сучасної, динамічної, інтерактивної організаційної взаємодії.

2.2. Використання соціальних мереж та месенджерів у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях

Соціальні мережі та месенджери стали невід'ємною частиною внутрішніх і зовнішніх комунікацій будь-якої сучасної організації, відкриваючи безліч можливостей: від прямого контакту із зацікавленою стороною до створення цілісної репутації організації [29]. Але водночас їх використання потребує грамотного підходу, планування, гнучкості та постійного аналізу.

Розглянемо особливості застосування як соціальних мереж, так і месенджерів у діяльності організації при побудові комунікацій.

Соціальні мережі стали потужним інструментом як для зовнішніх, так і для внутрішніх комунікацій організації, особливо в епоху цифрової трансформації. Через них забезпечуються прозорість, швидкість, відкритість і залучення - ключові чинники ефективних комунікацій як всередині колективу, так і з громадськістю. Водночас слід зазначити, що мова може йти, з одного боку, про корпоративні (спеціальні) внутрішні соцмережі (Workplace by Meta, Yammer), цілями яких є формування єдиного інформаційного поля; підвищення лояльності та залученості персоналу; підтримка культури відкритості тощо.

Як зазначається в джерелі [33] «Дедалі більше компаній використовують для внутрішньої комунікації соціальні медіа та інструментарій для соціальних мереж, що вже тривалий час активно використовувалися для приватної взаємодії. Однак споживацькі сервіси, як-от Viber та Facebook, не задовольняють вимоги організацій. Вони потребують поліпшеної безпеки та захисту даних для обговорень, можливості збільшення кількості учасників групових чатів, обміну документами, архівування та багатьох інших функцій, залежно від розміру, вимог та цілей організації. Згідно з дослідженням Deloitte, попит на корпоративні соціальні мережі постійно зростає з 2011 року. Чимало гравців тільки завойовують цей перспективний ринок, зосередившись на різних напрямках - від обміну миттєвими повідомленнями, функцій чату та мікроблогів до управління проектами та проведення відеоконференцій. Серед популярних корпоративних продуктів - Slack, Yammer, Microsoft SharePoint, Teams, Meet, HipChat, Jive, Facebook Workplace, Chatter тощо» [33].

Вони передбачають створення корпоративної групи або спільноти для працівників, публікації внутрішніх новин, організацію опитувань, челленджів, конкурсів для залучення та мотивації персоналу, залучення керівників до комунікації з працівниками, надання швидкого зворотного зв'язку у чатах або коментарях.

Тоді як соціальні мережі для зовнішніх комунікацій стали ключовим каналом для взаємодії з клієнтами, партнерами, медіа та громадськістю. Таке

використання соцімереж передбачає реалізацію низки цілей, зокрема, формування публічного іміджу, побудову довіри до організації, розширення аудиторії та впливу, оперативне реагування на інформаційні виклики (кризи, фейки). Для підвищення ефективності використання організацією соцмереж в комунікаціях важливим є ведення офіційних сторінок на основних платформах (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube тощо), публікація релевантного контенту (новин організації, аналітики, експертних коментарів, соціальних ініціатив, історій успіху тощо), оперативне реагування на запити, коментарі та згадки для підтримки зворотного зв'язку зв'язку з усіма стейкхолдерами, проведення стрімів, сесій питань і відповідей (Q&A), вебінарів для посилення довіри й прозорості в діяльності організації тощо.

Використання соціальних мереж надає організації цілу низку переваг: швидкість обміну інформацією різних форм та масштабів, що пришвидшує прийняття рішень і реагування на ситуації; зручність і доступність незалежно від місця перебування працівників, що особливо актуально для віддалених або гібридних колективів; інтерактивність, зворотний зв'язок, покращення командної роботи через координацію завдань, а також підвищення залученості співробітників та морального духу; можливість неформального тону; прозорість комунікацій для уникнення дезінформації чи дублювання інформації; формування бажаного іміджу, просування своєї місії, цінностей та демонстрацію унікальності; масовість охоплення внутрішньої і зовнішньої аудиторії без значних витрат, порівняно з традиційними ЗМІ; прямий контакт із клієнтами; здійснення аналітики та відстеження реакції аудиторії для вдосконалення стратегії комунікації організації [46].

На сьогоднішній день деякі засоби спілкування більш поширені за інші - це месенджери та робочі дзвінки.

Важливим інструментом внутрішньої комунікації в багатьох організаціях стали месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp, Slack тощо). Їх використання має як переваги, так і недоліки, особливо коли йдеться про роботу колективу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки використання месенджерів в комунікації в організації

Переваги використання месенджерів в комунікації в організації	Недоліки використання месенджерів в комунікації в організації
1. Швидкість обміну інформацією. Миттєві повідомлення дозволяють оперативно вирішувати питання, особливо у випадках, коли час критичний.	1. Інформаційне перевантаження. Безліч повідомлень відволікає від основної роботи, особливо коли спілкування стає хаотичним.
2. Доступність. Працівники можуть бути на зв'язку з будь-якого пристрою та в будь-якому місці - зручно для віддаленої роботи.	2. Відсутність структурованості. У месенджерах важко організувати інформацію по темах, версіях, особливо у великих обговореннях.
3. Неформальність комунікації. Месенджери зменшують бар'єри між працівниками та керівниками, створюють відчуття відкритості.	3. Нечітке розмежування робочого і особистого. Коли працівники використовують месенджери з особистими чатами - виникає ризик втрати меж між «роботою» і «домом».
4. Можливість створення груп і каналів. Це дає змогу об'єднувати працівників за проектами, темами чи командами й не перевантажувати загальні чати.	4. Ризики конфіденційності. Не всі месенджери мають надійний захист даних. Це може бути критичним при передачі важливої корпоративної інформації.
5. Інтеграція з іншими сервісами. Багато месенджерів підтримують інтеграції з Google Drive, Trello, Notion, Zoom тощо - що покращує продуктивність.	5. Не всі працівники «онлайн» одночасно. Особливо в компаніях із різними часовими зонами чи змінами - виникає затримка в комунікації.
6. Підвищення командної згуртованості. Завдяки емоційним повідомленням, стікерам, емодзі, голосовим нотаткам тощо формується дружня атмосфера.	6. Поглиблення залежності від цифрових технологій. Інколи це веде до «цифрового вигорання», коли працівники відчувають тиск бути «на зв'язку» 24/7.

Робочі дзвінки навіть у цифрову епоху зберігають свою актуальність і виступають одним із найпоширеніших та найдоступніших традиційних інструментів ділової комунікації як всередині, так і ззовні організації.

Робочий дзвінок - це пряма голосова комунікація між співробітниками, керівниками, клієнтами чи партнерами, яка здійснюється з метою обговорення робочих питань, координації дій або ухвалення рішень (табл. 2.5).

Робочі дзвінки залишаються універсальним, гнучким і швидким інструментом комунікації. Однак для формалізації домовленостей, довготривалих обговорень або планування краще доповнювати дзвінки іншими засобами - листуванням, протоколами, задачами в CRM тощо.

Таблиця 2.5

Форми, переваги та недоліки робочих дзвінків

Форми робочих дзвінків	Переваги робочих дзвінків	Недоліки робочих дзвінків
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Телефонні дзвінки (мобільні чи стаціонарні) ➤ Відеодзвінки через Zoom, Microsoft Teams, Google Meet тощо ➤ Голосові дзвінки через месенджери (Telegram, WhatsApp, Viber) 	<ul style="list-style-type: none"> - Швидкість і оперативність (можливість отримати відповідь чи рішення за кілька хвилин; зручно в екстрених або невідкладних ситуаціях). - Живе спілкування (дає змогу краще зрозуміти емоції співрозмовника (інтонація, паузи); формує більш довірливі стосунки, ніж листування). - Можливість узгодження питань у реальному часі (швидке обговорення деталей, уточнення або змін; підходить для брейнштормінгу чи прийняття рішень «на ходу»). - Гнучкість (можна здійснити зв'язок з будь-якої локації (особливо актуально в умовах дистанційної роботи)). 	<ul style="list-style-type: none"> - Перебивання робочого процесу (раптовий дзвінок може перервати зосередженість або важливе завдання; створює «інформаційний шум», якщо не регламентується). - Відсутність документального підтвердження (якщо зміст дзвінка не зафіксовано письмово - можуть виникати непорозуміння або спірні моменти; потрібно додатково вести нотатки або надсилати follow-up). - Залежність від людського чинника (невдалий тон голосу, поспіх чи емоції можуть спровокувати конфлікт; не всі вмюють ефективно спілкуватися по телефону). - Незручність у багатосторонній комунікації (ускладнене обговорення, якщо учасників більше 2-3; виникає хаос без модерації).

Нижче наведено таблицю порівняння робочих дзвінків, месенджерів і електронної пошти у контексті організаційної комунікації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Порівняння робочих дзвінків, месенджерів і електронної пошти у контексті організаційної комунікації

Критерій	Дзвінки (телефон/відео)	Месенджери (Slack, Telegram)	Електронна пошта
Швидкість комунікації	Висока - миттєва взаємодія	Висока, особливо в активних чатах	Середня (затримка можлива)
Живе спілкування	Так - інтонація, емоції	Частково - емодзі, голосові	Ні - формальний текст
Документування інформації	Низьке (потрібно фіксувати окремо)	Високе - автоматична історія	Високе - збереження листів
Командна взаємодія	Обмежена (2-5 осіб оптимально)	Висока - групи, канали	Добре для широкого розсилання
Рівень нав'язливості	Високий - може відволікати	Помірний - залежить від налаштувань	Низький - переглядається за потреби
Зручність для довгих обговорень	Середня - складно структурувати	Висока - ланцюжки, треди, реакції	Низька - довгі листи, важко відслідковувати

Продовження таблиці 2.6

Конфіденційність / безпека	Середня (залежить від платформи)	Висока (шифрування, контроль доступу)	Висока (особливо у корпоративній пошті)
Придатність для складної інформації	Середня - не завжди точна передача	Середня - краще у форматі документації	Висока - можна детально пояснити
Формальність	Низька-неофіційний канал	Середня - гнучкий формат	Висока - офіційна комунікація

Слід зазначити, що робочі дзвінки є ефективними для термінових рішень, емоційного контакту, у кризових ситуаціях, тоді як месенджери актуальні для щоденної роботи, командної взаємодії, швидкого обміну, застосування електронної пошти доцільне для офіційної документації, складних повідомлень, при зовнішніх комунікаціях.

Серед певних особливостей застосування соціальних мереж та месенджерів в цілому як сучасних каналів організаційних комунікацій виділимо: неформальний характер, що допомагає зробити комунікацію більш природною, але вимагає дотримання правил комунікації; особливу увагу до безпеки та конфіденційності (важливо обирати платформи з високим рівнем захисту даних, особливо якщо обговорюється конфіденційна інформація); інтеграцію з іншими сервісами, що підвищує ефективність комунікації; можливість зворотного зв'язку; ризики перевантаження інформацією, які потребують грамотного структурування комунікації.

2.3. Різновиди комунікативних бар'єрів та способи їх подолання

Комунікативні бар'єри (від фр. *barriere* – перешкода) або комунікативні шуми - це будь-які перешкоди, які заважають ефективному обміну інформацією між учасниками всередині організації або між організацією та зовнішніми суб'єктами. Наявність комунікативних бар'єрів в організації може спотворювати, уповільнювати або повністю блокувати передавання

повідомлення, що призводить до непорозумінь, помилок у виконанні завдань або конфліктів [34].

Комунікативні бар'єри можуть спричиняти значні проблеми як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі організації, впливаючи не лише на ефективність роботи, а й на репутацію, довіру та стійкість організації в конкурентному середовищі.

Серед внутрішніх проблем, які викликають комунікативні бар'єри, можна виокремити: непорозуміння між підрозділами (порушення координації, дублювання завдань, втрата ефективності); помилки в управлінні (ухвалення рішень на основі неповної або викривленої інформації); зниження мотивації персоналу (працівники відчують себе «не почутими», ігноруються їх ідеї та ініціативи) та пасивність співробітників (відсутність зворотного зв'язку призводить до байдужості або прихованого саботажу); конфлікти в колективі (незрозумілі завдання, нечітка відповідальність або різне тлумачення інструкцій); інформаційні «фільтри» на рівнях ієрархії (інформація спотворюється або затримується під час її передачі між рівнями); втрати часу та ресурсів (через повторне уточнення завдань або виправлення помилок у зв'язку) тощо.

Зовнішні проблеми, спровоковані комунікативними бар'єрами можуть проявлятися у: непорозумінні з клієнтами, партнерами, громадськістю (викликають скарги, втрату довіри, відмову від співпраці); поганій публічній репутації (невчасне або неправильне інформування громадськості через ЗМІ чи соцмережі); недоступності або закритості для зв'язку (клієнти не отримують відповідей, знижується рівень обслуговування); медіа- або кризових провалах (відсутність узгодженого комунікаційного плану в екстрених ситуаціях); юридичних помилках (неякісно/неточно/невірно сформульовані документи чи угоди через недоліки у внутрішній комунікації); міжкультурних проблемах в міжнародних зв'язках (неправильне тлумачення повідомлень через мовні або культурні відмінності) тощо.

Комунікативні бар'єри впливають на ефективність організаційних комунікацій і можуть бути особистісними, організаційними (структурними) або зовнішніми. Але важливо їх своєчасне виявлення та активне усунення, що може реалізовуватись завдяки поєднанню технічних рішень (платформи, стандарти) з управлінськими (культура відкритості, навчання персоналу).

Комунікативні бар'єри поділяють на кілька основних груп (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Групи бар'єрів в організаційних комунікаціях [15, 20, 34, 45, 49]

Група бар'єрів	Сутність	Типові приклади	Способи подолання
Психологічні	Пов'язані з особистісним сприйняттям, внутрішніми установками, емоціями, ставленням до співрозмовника чи змісту повідомлення, які впливають на сприйняття інформації	недовіра, упередження чи ворожість до керівництва або колег, низька самооцінка, перевтома, стрес, емоційне вигорання, страх бути покараним тощо	створення безпечного середовища; регулярний зворотній зв'язок; підтримка ментального здоров'я працівників
Семантичні	Виникають через неправильне тлумачення/нерозуміння слів, термінів або понять, змісту	надмірна професійна термінологія, різне розуміння символів, аббревіатур, нечіткі формулювання, мовні бар'єри та культурні відмінності в інтерпретації висловлювань	використання простої мови; відсутність жаргонів та сленгу; стандартизація термінів; пояснення нових понять
Технічні	Перешкоди, пов'язані з технічними засобами або вибором чи якістю каналу комунікації	поганий інтернет-зв'язок під час відеоконференцій/онлайн-нарад, відсутність доступу до корпоративної системи або нерегулярне оновлення внутрішнього порталу, перевантаження каналів (занадто багато інформації або спаму)	використання надійних платформ; чітке розмежування каналів за типом інформації
Фізичні	Умови/фактори середовища, що безпосередньо заважають комунікації [49]	шум у приміщенні, недостатнє освітлення або перебої з електропостачанням, просторова ізоляція	створення зручного простору; використання сучасних засобів

Продовження таблиці 2.7

		підрозділів (розташування офісів у різних містах/країнах)	зв'язку; відеоконференції
Організаційні	Структурні проблеми чи управлінські особливості в самій організації [49]	надмірна ієрархія, коли інформація «застрягає» між рівнями, надмірна бюрократія, складний документообіг, відсутність регламентів комунікації та нечіткий розподіл обов'язків, нерівномірне навантаження, конфлікт ролей	оптимізація ієрархії; впровадження політик комунікації; розподіл відповідальності
Соціо- культурні	Відмінності у світогляді, цінностях, національних традиціях, мовах, соціальних нормах [49]	відмінності в стилі спілкування чи ведення перемовин (формальність, прямолинійність тощо), міжкультурна комунікація у міжнародних організаціях, гендерні стереотипи в колективі, вікові бар'єри	тренінги з міжкультурної комунікації; впровадження політики інклюзивності

Вибір прийомів та способів для подолання комунікативних бар'єрів залежить від багатьох факторів, але можна виділити низку загальноприйнятих:

- забезпечення чіткості та структурування інформації;
- збільшення культурної та мовної компетенції;
- дотримання взаємоповаги, відкритості та прозорості під час комунікації;
- забезпечення зворотного зв'язку, верифікація отримання та розуміння повідомлення;
- навчання працівників комунікативній грамотності, ефективній комунікації, у т.ч. міжкультурній;
- адаптація повідомлень до аудиторії;
- впровадження стратегії управління комунікаціями;
- використання сучасних, модернізованих інструментів зв'язку (CRM, внутрішні портали, чат-боти);

- проведення аудиту внутрішніх комунікацій, який допомагає визначити, чи відповідає внутрішня комунікація стратегічним цілям організації, виявити види комунікативних бар'єрів, оцінити ефективність існуючих каналів комунікації, встановити рівень залученості та інформованості працівників тощо.

2.4. Виклики та ризики комунікацій у цифрову епоху

У цифрову епоху комунікаційні процеси зазнали глибоких трансформацій, що з одного боку забезпечило безпрецедентний рівень доступу до інформації та можливостей для взаємодії, а з іншого - породило нові виклики та ризики. Стрімкий розвиток ІКТ, цифрових платформ, соціальних мереж, а також впровадження штучного інтелекту й автоматизованих систем створили унікальне середовище для комунікації, яке вимагає адаптації не лише технічної, але й етичної, соціальної та психологічної.

Одним із найбільш відчутних викликів сучасності є інформаційне перевантаження. У цифрову еру організація, як і окрема людина, щодня отримує колосальний обсяг інформації з різних джерел - новинних порталів, соціальних мереж, месенджерів, електронної пошти тощо. Такий потік даних перевищує здатність індивіда обробити, осмислити та зберегти релевантну інформацію. Це призводить до зниження концентрації уваги, втоми, тривожності, психологічних проблем, залежності, заміни живого спілкування, стереотипності поведінки, порушення адаптації в суспільстві, впливу на фізичне здоров'я, а також до конфліктів і не розуміння через легкість переривання контактів в онлайн-середовищі і до формування поверхневого рівня знань. Інформаційне перевантаження зменшує ефективність комунікації, оскільки одержувач не завжди може виокремити головне з потоку повідомлень.

Відповіддю на це є надлишок інформації, який створює різні проблеми, зокрема ускладнення отримання справді якісних та достовірних даних. Цифрове середовище стало сприятливим ґрунтом для маніпулятивних комунікацій та поширення дезінформації. Швидкість розповсюдження контенту, відсутність належної модерації, а також анонімність користувачів сприяють появі фейкових новин, маніпулятивних повідомлень, пропаганди та теорій змови. Цифровізація призвела до формування так званої епохи «постправди», коли об'єктивні дані стають менш значущими поступаючись місцем переконанням і емоціям, все важче відрізнити факти від неправди. У результаті формується викривлене інформаційне поле, яке ускладнює ухвалення зважених рішень як на рівні особистості, так і на рівні організації (бізнесу) чи держави. Особливо небезпечним є використання deepfake-технологій, які дозволяють створювати правдоподібні відео з підробленими висловлюваннями відомих осіб, що відкриває новий вимір ризиків у сфері політичної комунікації, журналістики, комунікацій в публічній сфері та PR. Дезінформація та модифікація поведінки цільової аудиторії завдає поразки самій інформації, оскільки її зміст і цінність полягає саме у достовірності. Це підриває довіру до організації, до медіа, нарощує апатію громадян, що зрештою призводить до того, що люди перестають довіряти всьому прочитаному чи почутому.

У цифрову епоху значна частина особистої комунікації відбувається через мережу, що робить її вразливою до порушення конфіденційності. Багато користувачів не до кінця усвідомлюють, які дані вони залишають у цифровому просторі: повідомлення, геолокації, історія переглядів, фінансові транзакції, фотографії тощо. Ця інформація може використовуватись для зловмисних цілей - шахрайства, шантажу, спостереження. Крім того, витік даних із соціальних мереж, сервісів електронної пошти чи мобільних додатків - не поодинокі явища, що ставить під сумнів безпечність сучасних форм комунікації. У цифрову добу виникає потреба у розширенні цифрової

грамотності, зокрема розуміння, як захищати приватність і уникати ризиків у віртуальному середовищі.

Хоча цифрові технології розширили можливості зв'язку, вони також змінили характер міжособистісної взаємодії. Віртуальне спілкування, засноване на текстових повідомленнях, емодзі, коротких відео, часто не передає емоційних нюансів, інтонацій, невербальних сигналів. Це може призводити до непорозумінь, зниження рівня емпатії, емоційного відчуження. Також спостерігається тенденція до замінювання реального спілкування цифровим, що може погіршувати навички «живої» комунікації, посилювати відчуття ізоляції, самотності, особливо серед осіб молодого покоління (покоління міленіалів). Виникає парадокс: маючи тисячі підписників/контактів, людина може відчувати соціальну ізоляцію.

Алгоритми, що лежать в основі цифрових платформ, створюють персоналізоване інформаційне середовище, в якому користувач отримує лише ту інформацію, яка відповідає його попереднім уподобанням. Це формує так звані «інформаційні бульбашки» - ситуації, коли особа перебуває в обмеженому колі поглядів, ідей та цінностей. У результаті зменшується критичність мислення, знижується рівень толерантності до альтернативних точок зору, посилюється поляризація суспільства. Такий ризик особливо небезпечний у політичному, соціальному й культурному контекстах, оскільки сприяє радикалізації, посиленню конфліктів, втраті конструктивного діалогу.

Окремою проблемою стають психоемоційні виклики. Комунікація у цифровому середовищі впливає не лише на інформаційну поведінку, а й на психоемоційний стан людини. Постійна доступність до інформації, нотифікації, страх «випасти з контексту» (ефект FOMO - fear of missing out), хейт у соцмережах - усе це спричиняє підвищену тривожність, зниження самооцінки, вигоряння. Особливо вразливими є молоді люди, чий психоемоційний стан ще не є стабільним.

Отже, цифрова епоха принесла унікальні можливості для розвитку комунікацій, зробивши їх швидкими, доступними, інтерактивними та

глобальними. Проте водночас вона створила нову хвилю викликів і ризиків, які потребують уваги, дослідження та ефективних механізмів реагування. Питання інформаційної безпеки, захисту приватності, боротьби з фейками, збереження психічного здоров'я та підтримки якісної міжособистісної комунікації виходять на перший план у розвитку сучасного інформаційного суспільства. Лише усвідомлене ставлення до цифрових технологій та підвищення комунікаційної культури здатні забезпечити гармонійне функціонування комунікацій у новому середовищі. Організації повинні навчитися керувати інформаційними потоками, уникати інформаційного перевантаження, захищати дані та зберігати корпоративну культуру навіть у віртуальному середовищі. Тут особливої ваги набувають такі напрями, як цифровий етикет, комунікативна етика, а також розвиток софт-скілів у працівників.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

3.1. Загальна характеристика діяльності громадських організацій в Україні

Громадські об'єднання в Україні утворюються та діють на основі чинного законодавства. Згідно ст.1 Закону України «Про громадські об'єднання» [39]: «Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка» (рис. 3.1) і «може здійснювати діяльність зі статусом юридичної особи (є непідприємницьким товариством, основною метою якого не є одержання прибутку) або без такого статусу».

ГО з статусом юридичної особи підлягає державній реєстрації як юридична особа згідно Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» (ст.17) [40], тоді як ГО без статусу юридичної особи підлягає державній реєстрації за ст. 19 цього Закону.

<p>Громадське об'єднання - це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів.</p>	<p>Громадська організація - це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи.</p>	<p>Громадська спілка - це громадське об'єднання, засновниками якого є юридичні особи приватного права, а членами (учасниками) можуть бути юридичні особи приватного права та фізичні особи.</p>
---	--	--

Рис. 3.1. Поняття громадського об'єднання [29]

Громадські організації (ГО) - це добровільне об'єднання фізичних або юридичних осіб для здійснення та захисту прав і свобод, є неприбутковими

структурами, створеними з метою задоволення суспільних, культурних, правових, гуманітарних, екологічних, освітніх та інших потреб і інтересів громадян. Мета ГО має відповідати вимогам законодавства і полягає у здійсненні та захисті прав і свобод учасників організації, а також задоволенні суспільних інтересів членів певної територіальної громади. Для здійснення цілей своєї діяльності учасники ГО можуть проводити тренінги, зустрічі, навчально-виховні, культурні та інші заходи, поширювати інформацію про свою діяльність тощо. ГО функціонують на принципах самоврядності, добровільності та незалежності від органів державної влади і фінансуються, зазвичай, з благодійних внесків, донорських грантів, волонтерських ресурсів та іноземної допомоги. Громадські організації у світі називають недержавними (НДО) або неурядовими організаціями (НУО) - Non-governmental organization (NGO).

Через діяльність ГО можливо реалізовувати розмаїття проектів для розвитку певної громади, креативних ідей, особистісного та професійного розвитку тощо. У таблиці 3.1 наведено основні можливості, які дає участь у громадській організації [10].

Таблиця 3.1

Можливості, що дає участь у громадській організації [10]

Нові знайомства	ГО об'єднує людей із подібними інтересами, що дає можливість знайти однодумців - як початківців, так і досвідчених фахівців. Тут можна познайомитися з потенційними партнерами, інвесторами чи тими, хто шукає нові перспективні ідеї та ініціативи.
Розвиток комунікацій	Обмін досвідом між учасниками організації - спільне обговорення ідей, проблем чи власних проєктів сприяє виявленню нових підходів, рішень і може допомогти побачити те, що раніше залишалося поза увагою.
Підтримка та ресурси	ГО може надавати різні форми підтримки: організацію тренінгів і навчальних заходів, професійні консультації, допомогу в пошуку кваліфікованих кадрів, залучення інвесторів, проведення благодійних подій, сприяння у проходженні стажування тощо.
Соціальне значення	Важливою функцією громадської організації є її популяризація її цілей та ідей. Її існування сигналізує суспільству, що є середовище, де інноваційно налаштована молодь може знайти підтримку. Така атмосфера сприяє формуванню інноваційного клімату й розвитку стартап-культури в Україні.

Відповідно до офіційних джерел та аналітичних досліджень, кількість зареєстрованих в Україні ГО демонструє поступове зростання (рис.3.2-3.3). Станом на 2024 рік в Україні зареєстровано 104 483 громадських організацій, що свідчить про сталу тенденцію до зростання їх кількості порівняно з кінцем 2020 року (92 470) навіть в умовах війни. Значна частина ГО є активними учасниками громадянського суспільства, особливо в періоди криз [47].

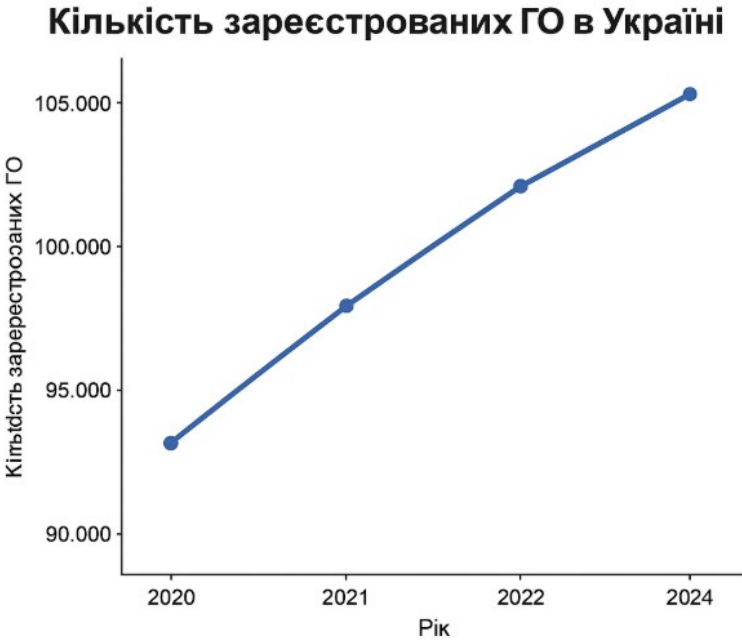


Рис. 3.2. Кількість зареєстрованих в Україні громадських організацій



Рис. 3.3. Динаміка кількості зареєстрованих громадських, благодійних організацій та ОСББ в 2021-2023 рр. [11]

ГО та громадська спілка можуть бути використані для реалізації різних проєктів, зокрема ресурс [38] надає такий перелік:

- популяризації сфер діяльності - наприклад, популяризація історії, пропаганда здорового харчування або різних практик, рухів, волонтерства;

- об'єднання громадян навколо певних проблем (екологічних проблем, будівництва парку, захисту певних історичних, екологічних та культурних місць, пам'яток тощо);

- отримання та перерозподілу грантів - часто ГО отримують гранти, розподіляючи їх між іншими;

- надання певної допомоги чи захисту - захист певних категорій населення, правова допомога тощо;

- об'єднання підприємств навколо певних ідей - громадські спілки, які об'єднують підприємства певного напрямку, наприклад, Всеукраїнська ГО «Спілка будівельників України», Всеукраїнська го "Український союз промисловців і підприємців", Спілка економістів України;

- популяризації певного виду спорту - ГО використовуються для популяризації та розвитку певних видів спорту, наприклад, бойових мистецтв, розвитку певних видів танців (Всеукраїнська ГО "Федерація хокею України", ГО Всеукраїнська асоціація спортивних танців);

- розвитку мистецтва, науки, культури - такі громадські організації створюються також при музеях, університетах та інших установах чи організаціях, пов'язаних з науковою та культурною діяльністю тощо.

Серед факторів, які визначають успішність ГО, згідно онлайн-опитування в січні-квітні 2024 р. 76 представників громадських організацій дослідники визначають спроможність до адаптації, командний дух, професіоналізм, чітко визначена місія, стратегічне управління, налагоджені партнерства, ефективні комунікації (рис. 3.4) [19].

З початком повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 р. ГО стали одним із ключових чинників стійкості українського суспільства. ГО не лише зберегли свою функціональність у

кризовій ситуації, а й значно розширили сфери своєї діяльності, продемонструвавши гнучкість, здатність до швидкої мобілізації та суспільного лідерства.



Рис. 3.4. Фактори організаційного розвитку, що визначають успішність ГО (за результатами опитування) [19]

У відкритих статистичних звітах (звітність Держстату, Мін'юсту) поділу ГО за сферами діяльності (наприклад, соціальні, культурні, екологічні тощо) зазвичай не наводять. Проте експерти та аналітики відзначають, що значна частина українських ГО орієнтована на гуманітарно-волонтерську допомогу - насамперед підтримку Збройних Сил України та реабілітацію ветеранів. Багато ГО займаються соціальними послугами (допомога вимушеним переселенцям, малозабезпеченим тощо) і захистом прав людини чи антикорупційною діяльністю. Також серед громадських об'єднань є чимало організацій, які працюють у сферах освіти, культури, охорони здоров'я, захисту навколишнього середовища та інших суспільно-значущих галузях [7] (рис. 3.5).

Після початку війни громадський сектор опинився в умовах, коли необхідно швидко змінювати пріоритети діяльності, географію, підходи до комунікації та канали фінансування. ГО стали не лише підтримкою для

населення, а й важливими партнерами держави, особливо у сферах, де державні ресурси перевантажені або недоступні, серед яких:

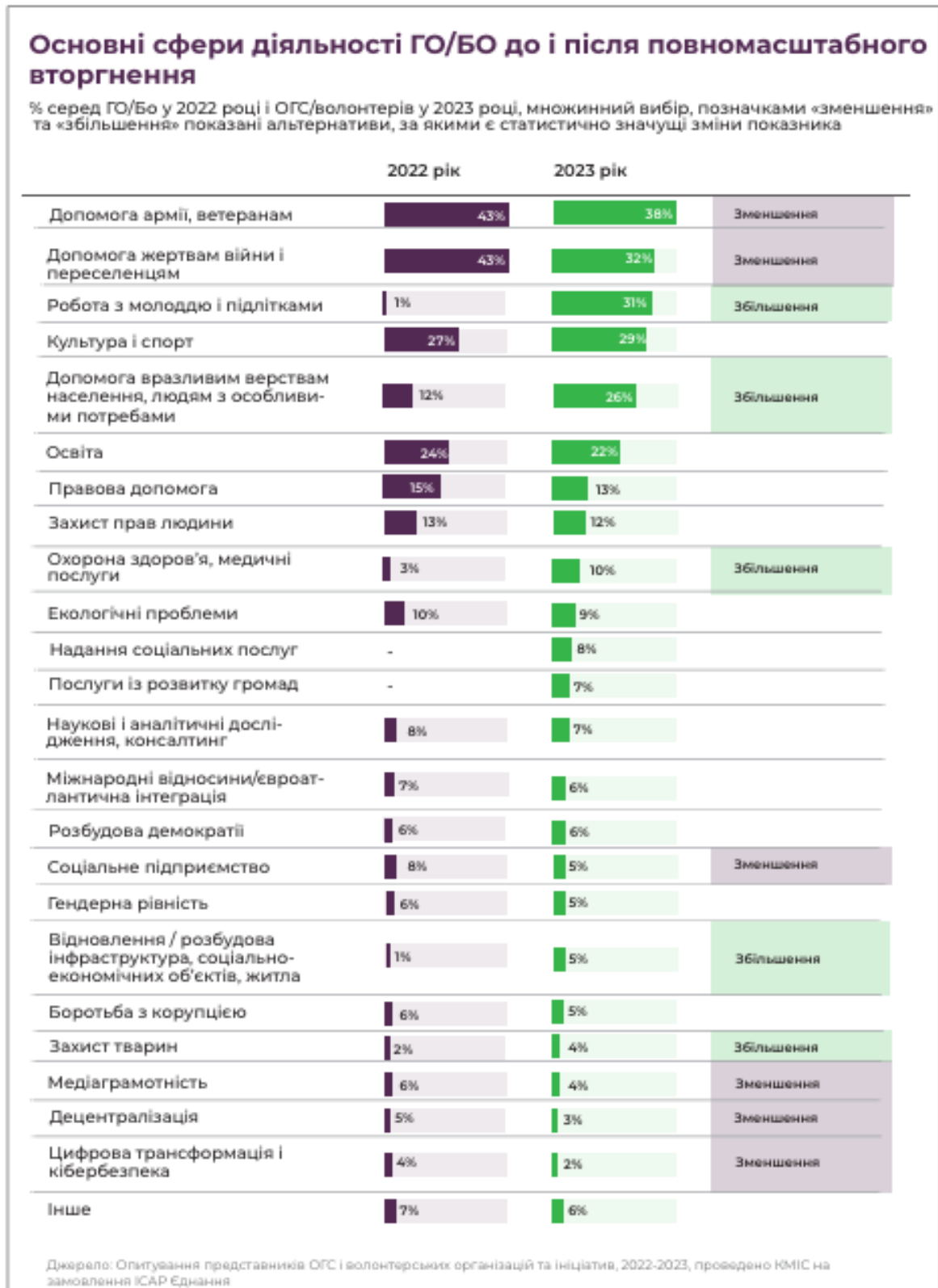


Рис. 3.5. Основні сфери діяльності ГО/БО до і після повномасштабного вторгнення [11]

1. Гуманітарна допомога - організація гуманітарної допомоги для постраждалих наразі стала однією з ключових сфер. ГО займаються евакуацією, розміщенням біженців, забезпеченням продуктами, ліками, речами першої необхідності тощо. Прикладом є діяльність організацій, як-от: «Повернись живим» - масштабна допомога ЗСУ; «Таблеточки», «100% життя» - забезпечення ліками та лікуванням вразливих груп; «Восток SOS» - підтримка ВПО з Луганської області.

2. Підтримка Збройних Сил України - численні ГО, хоча й залишаються цивільними структурами, активно підтримують обороноздатність країни, закупаючи бронезилети, дрони, тепловізори, автівки, медичне обладнання, іноді навіть забезпечують інженерні рішення. ГО стали каналом прямого донорського фінансування від громадян і діаспори, що дозволяє оперативно реагувати на запити військових.

3. Психосоціальна підтримка та правозахисна діяльність - ГО відіграють надзвичайну роль у сфері психологічної реабілітації, боротьби з наслідками посттравматичного стресового розладу (ПТСР), допомоги та реабілітації ветеранів, підтримки жертв насильства чи катувань, антикорупційна діяльність, захист прав людини та правозахист, також велике значення має збирання доказів воєнних злочинів і правова допомога. Як приклад, ГО «Докудейз», «Truth Hounds», Центр прав людини «ZMINA», системно працюють над документуванням порушень прав людини.

4. Інформаційний фронт - ГО активно беруть участь у протидії дезінформації, аналітиці інформаційного поля, міжнародній адвокації, займаючись створенням контенту, проведенням кампаній, комунікацій з закордонними урядами, журналістами, медіа. Такі проекти як «StopFake», «UkraineWorld», «Texty.org.ua» забезпечують фактичне підтвердження подій, впливаючи на світову громадську думку.

В умовах війни функціонування ГО зазнало змін і здійснюється з певними особливостями (табл. 3.2). Водночас, попри ефективність, діяльність ГО в умовах війни стикається з певними труднощами, зокрема: виснаження

людських ресурсів (емоційне вигоряння волонтерів), залежність від донорів та потреба в довготривалому фінансуванні, ризик недовіри через шахрайські псевдо-організації, які постійно «атакують» суспільство, правова невизначеність у частині воєнного стану тощо.

Таблиця 3.2

Особливості функціонування ГО в умовах війни

Особливість	Опис/приклади
Зростання рівня адаптивності та мобілізації	ГО демонструють здатність швидко реагувати, налагоджувати логістику, формувати коаліції, підлаштовуватись до змін. ГО, які раніше займалися екологічними питаннями, почали доставляти гуманітарну допомогу або підтримувати ВПО.
Фінансова адаптивність	Попри загрозу втрати фінансування через війну, багато організацій змогли отримувати нові міжнародні гранти; залучати пожертви через краудфандинг; об'єднувати зусилля з міжнародними ГО тощо.
Зміна формату комунікації	У фокусі комунікацій ГО - довіра, прозорість і мобілізація. Важливо: регулярно звітувати (публікації, фото, відео); вести соціальні мережі; пояснювати цілі та використання ресурсів;
Високий рівень довіри	Соціологічні опитування свідчать, що рівень довіри до волонтерів і ГО у 2022-2023 рр. перевищував 60-70%, що є найвищим серед інституцій (вище за парламент чи уряд).

Громадські організації України в умовах війни стали інфраструктурою виживання, соціального згуртування і національної стійкості, ефективно реагуючи на виклики, часто закриваючи ті потреби, які не здатна забезпечити держава. У майбутньому саме ГО відіграватимуть одну з ключових ролей у процесах відновлення, реінтеграції та побудови сильної демократичної держави. Тому якісне вибудовування комунікацій між ГО та суспільством виходить в пріоритет.

3.2. Особливості комунікацій громадських організацій та рекомендації щодо їх посилення

Комунікація громадських організацій має свої специфічні особливості, які відрізняють її від комунікації бізнес-структур чи державних інституцій. ГО мають унікальні цілі, джерела фінансування та аудиторії, що формує

особливий підхід до комунікацій як всередині організації, так і ззовні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Особливості комунікацій громадських організацій [24, 37, 48]

Особливість	Характеристика	Наслідки
1. Місія та цінності як основа комунікацій	Комунікація в ГО завжди базується на місії, соціальних цінностях, етичних засадах. Наприклад, ГО, яка працює з екологічними проблемами, не просто інформує, а прагне надихнути до змін стилю життя або політики через свої повідомлення.	Комунікація має бути емоційно залученою, прозорою та автентичною - публіка довіряє лише тим, хто сам вірить у свою справу.
2. Багатовекторна аудиторія	ГО комунікують із різними групами: волонтерами, донорами / спонсорами, медіа, цільовими бенефіціарами (наприклад: молоддю, ВПО, людьми з інвалідністю), державними структурами, широкою громадськістю	Комунікаційні повідомлення мають бути адаптовані під кожну групу, із врахуванням мови, термінів, каналів спілкування.
3. Орієнтація на громадський резонанс і соціальний ефект	ГО прагнуть впливати на суспільні зміни, привертати увагу до проблем, мобілізувати підтримку. Серед завдань комунікації часто є: адвокація законодавчих змін, створення публічного тиску, освітні кампанії, підвищення обізнаності	Комунікації повинні бути емоційно переконливими, використовувати сторітелінг, візуальний контент, відео.
4. Обмежені ресурси - висока креативність	Бюджети на комунікацію в ГО часто обмежені або відсутні.	Використання безкоштовних або низьковартісних інструментів (соцмережі, Canva, Google Forms); активне залучення волонтерів-комунікаторів; пошук партнерських медіа-майданчиків (гостьові статті, інтерв'ю).
5. Публічність та прозорість як обов'язкова умова	ГО мусять звітувати перед громадськістю, донорами, партнерами.	Регулярна публікація звітів, результатів діяльності; відкритість до діалогу, реагування на критику; формування бренду довіри.
6. Внутрішні комунікації: активізм та горизонтальні зв'язки	У ГО часто немає жорсткої ієрархії - рішення ухвалюються колективно, співробітники мають високий рівень автономії.	Важлива горизонтальна комунікація і швидкий обмін інформацією; внутрішня культура заснована на довірі, а не на формальних наказах; комунікації мотивують людей до дій, а не до виконання «зверху вниз».

Комунікації громадських організацій виявляються не простим інформаційним обміном, а виступають інструментом впливу, мобілізації та соціальних змін [24]. Ефективна комунікація ГО дорівнює довірі, а довіра - це ключ до виживання та успіху організації.

Якщо розглянути більш детально найпоширеніші канали здійснення внутрішніх комунікацій у громадських організаціях в Україні (і загалом у світі), то вони багато в чому схожі з бізнес-організаціями, але також залежать від розміру, структури та цифрової спроможності самої ГО. В умовах сучасного середовища, особливо з урахуванням повномасштабної війни, громадські організації активно перейшли на гнучкі цифрові формати. До основних каналів внутрішніх комунікацій ГО України в умовах інформаційного суспільства можемо віднести [24, 37, 48]:

1. Офлайн-комунікацію (у гібридному або традиційному форматі). В регіональних ГО або при польовій роботі робочі зустрічі, планерки, тренінги залишаються важливими навіть в умовах тотальної цифровізації, особливо актуальні в регіонах зі слабким доступом до інтернету.

2. Онлайн-зустрічі та відеоконференції з використанням Zoom, Google Meet, MS Teams для стратегічних сесій, зборів команд, координаційних нарад.

3. Використання онлайн-платформ та месенджерів для обміну повідомленнями (Telegram/Viber/WhatsApp для оперативного зв'язку (навіть у малих ГО) для щоденної координації, швидкого реагування; Microsoft Teams / Google Chat використовуються рідше, але більше для структурованих команд та масштабних за діяльністю ГО; Slack популярний серед команд з постійною онлайн-комунікацією). Хоча в більшості випадків все ж таки переважають у внутрішніх комунікаціях саме месенджери.

4. Спільні документи та платформи зберігання, такі як Google Workspace (Docs, Drive), Microsoft 365 для спільної роботи над документами та обміну файлами, які зазвичай використовуються для внутрішніх політик, протоколів, планування.

5. Використання електронної пошти як основного каналу для офіційного листування, звітів, документів. Може використовуватись в невеликих ГО як відокремлений основний засіб комунікації, так і додатковий канал разом з іншими.

Стосовно зовнішніх комунікацій, то вони використовуються ГО, перш за все, для інформування громадськості, залучення ресурсів, налагодження зв'язків з партнерами, донорами, медіа, а також мобілізації підтримки.

Загальні тенденції свідчать, що українські ГО (як громадські, так і благодійні) активно переходять на діджитал-канали. За даними Індексу сталості громадянського суспільства за 2022 рік (USAID/FHI 360) [1], майже всі ГО поширювали інформацію через Інтернет - із домінуванням соціальних мереж. Найпопулярнішими платформами є Facebook, Telegram, YouTube, Instagram, TikTok та Мережа X (Twitter). Дослідження CMIS/ISAR «Громадянське суспільство України в умовах війни» (опитування 2022-2023 рр.) підтверджує, що 84% організацій використовують соціальні мережі та месенджери для зв'язку зі своєю аудиторією [11]. Навпаки, традиційні медіа (телебачення, радіо, друк) лишаються менш ефективними для прямих комунікацій ГО (лише ~10-15% заявляють про їхнє використання) (рис.3.6).



Рис. 3.6. Відсоток громадських організацій, що використовують певний канал комунікації

За даними цього ж дослідження в період лютий-листопад 2022 р. в українських ЗМІ та соцмережах з'явилося майже 600 тис. згадок про діяльність ГО (найчастіше - про волонтерські та благодійні проекти) [1].

Тож, виділимо найбільш часто використовувані зовнішні канали комунікації громадських організацій в Україні.

На сьогоднішній день поширеним каналом зовнішніх комунікацій стають соціальні мережі для того, аби щоденно і напямую комунікувати з аудиторією, швидко поширювати інформацію, залучати увагу до проблем, проводити кампанії та мобілізувати аудиторію на акції/збори тощо. Серед найпопулярніших соціальних мереж Facebook, Instagram, YouTube, Мережа X (Twitter), TikTok. Соціальні мережі стали найефективнішим і найдешевшим каналом комунікації із високим охопленням, що особливо актуально саме для ГО, зокрема для кампаній зі збору коштів, адвокаційних флешмобів або кризової комунікації.

Офіційний веб-сайт організації є базовим інструментом репутації (з власним доменом (типу ngo.org.ua)) і має на меті централізований доступ до інформації, звітів, вакансій, подій, контактів. Його наявність часто є обов'язковою умовою донорських програм і дає можливість представити місію, проекти, новини, звітність, анкети для волонтерів/донорів тощо, забезпечує постійний доступ до інформації в разі блокування соцмереж або фейків. Водночас, частіше до використання офіційних вебсайтів прибігають великі ГО, з масштабною діяльністю. Прикладами є Центр громадянських свобод (<https://csl.org.ua/>) - сайт має структуру адвокаційних кампаній, прес-релізів, аналітики; борці за якісну політичну культуру, які допомагають українцям розібратися у політиці, Громадський рух ЧЕСНО (chesno.org), для яких сайт є інструментом моніторингу політиків, публічних фінансів та блогінгу; Гуманітарний рух UAnimals для захисту цирків без тварин (<https://uanimals.org/>) використовує сайт для інтеграції пожертв, новин, мапи евакуації тварин тощо; некомерційні організації UNITED24 (<https://u24.gov.ua/uk>), Razom (<https://www.razomforukraine.org/>), БФ Сергія

Притули (<https://prytulafoundation.org/>) використовують офіційні сайти для акумуляції пожертв на допомогу Збройним силам України та цивільному населенню, яке постраждало від російської агресії; ГО SaveDnipro (<https://www.savednipro.org/>) шукає шляхи впливу на екологічну ситуацію в Україні та світі за допомогою сайту та інших каналів комунікації захищає права громадян на чисте та безпечне довкілля, сприяє впровадженню екологічних реформ та відкриттю суспільно-важливої екологічної інформації, розвиває систему громадського моніторингу якості повітря SaveEcoSensor.

Email-розсилки / електронні бюлетені (е-бюлетені) також залишаються недорогим і ефективним комунікативним інструментом, використовуваним громадськими об'єднаннями з ключовою метою для інформування аудиторії (підписників, партнерів, донорів) про свою місію, діяльність та вплив, про новини, події, кампанії, звіти тощо. Каналами Email-розсилок можуть бути як власні списки, так і SendPulse, Mailchimp. Email-бюлетені є високоефективними для ГО в питаннях підвищення обізнаності про важливі соціальні проблеми та адвокацію змін, демонстрації підзвітності донорам та громадськості, збору коштів [30]. Email-розсилки є потужним інструментом для залучення прихильників, волонтерів та сприяння відчуттю спільності, має низьку вартість при високій точності охоплення, водночас вимагає хорошої бази контактів та вміння писати «живі» листи.

В таблиці 3.4 наведено порівняльну характеристику платформ для здійснення Email-розсилок.

Таблиця 3.4

Порівняння платформ для здійснення Email-розсилок для громадських організацій [30]

Назва платформи	Ціноутворення (включаючи безкоштовні варіанти/знижки для некомерційних організацій)	Ключові функції (автоматизація, сегментація, аналітика, інтеграція CRM, підтримка української мови)	Простота використання	Підтримка клієнтів

Продовження таблиці 3.4

SendPulse	Безкоштовний тариф (до 500 підписників, 15 000 листів на місяць), платні тарифи	Email, SMS, web push, чат-боти, автоматизація, сегментація, аналітика, інтеграція CRM, українська мова	Інтуїтивно зрозумілий	Онлайн-чат, email, телефон
MailChimp	Безкоштовний тариф (обмежені функції), платні тарифи, знижки для некомерційних організацій	Автоматизація, сегментація, аналітика, інтеграція з багатьма сервісами	Дружній інтерфейс	Email, чат
eSputnik	Безкоштовний тариф (до 500 контактів), платні тарифи, індивідуальні умови для некомерційних організацій	Email, SMS, web push, AMP-листи, автоматизація, сегментація, аналітика, інтеграція CRM, українська мова	Простий та зрозумілий	Email, телефон, чат
GetResponse	Безкоштовний тариф (обмежені функції), платні тарифи	Email, лендінги, вебінари, автоматизація, сегментація, аналітика	Потужний функціонал	Email, чат
Zoho Campaigns	Безкоштовний тариф (до 2000 підписників), платні тарифи	Масова розсилка, керування підписниками, форми підписки, автовідповідач, аналітика	Інтуїтивно зрозумілий	Email

Прикладами використання такого каналу є ГО «Центр спільних дій» (<https://centreua.org/>), аналітично-адвокаційна організація, яка стежить за дотриманням балансу гілок влади в Україні і розвиває спроможність уряду та громад розробляти та втілювати ефективні політики та є однією з найвпливовіших громадських організацій в Україні, яка здійснює аналітичну розсилку «РадаЧесно»; ГО «Антикорупційний штаб» (<https://shtab.net/>), яка впроваджує прозорість та забезпечує нульову толерантність до корупції, надсилає щомісячні дайджести з результатами діяльності; ГО ІСАР «Єднання» (<https://ednannia.ua/>), яка розвиває громадянське суспільство й культуру стратегічної філантропії, посилює ініціативи для розбудови демократії в Україні, є одним з найбільших українських грантодавців використовує

щомісячні email-дайджести для НУО з грантами, тренінгами; Pact Ukraine (<https://www.pactworld.org/country/ukraine>) здійснює email-комунікацію з понад 500+ ГО про програми USAID і пропонуючи найновішу інформацію.

Публікації в ЗМІ та співпраця з журналістами націлені на створення авторитету, поширення аналітики, публічне висвітлення діяльності ГО, вплив на громадську думку, адвокацію. При цьому можуть використовуватись різні канали та формати: пресрелізи, інтерв'ю, аналітичні статті, колонки, експертні коментарі, участь у ток-шоу. Канал є ефективним для організацій, що працюють з політикою, реформами, аналітикою. Але потребує наявності окремих комунікаційників або піар-фахівців. Прикладами є громадський рух «Чесно» (<https://www.chesno.org/>), який активно публікує розслідування у ЗМІ («Українська правда», «Суспільне», ZN.ua, Liga.net); Центр економічної стратегії (<https://ces.org.ua/>) регулярно публікую інформацію та присутній у медіа (Громадське радіо (Hromadske), NV, Forbes,) з темами реформ і економіки; ГО Центр протидії корупції (<https://antac.org.ua/>), представники якого регулярно виступають у телеефірах.

Публічні заходи та кампанії націлені на мобілізацію громади, формування видимості у суспільстві, привернення уваги медіа, взаємодію з громадянами, тиск на владу. Це сильний інструмент для привернення уваги медіа й суспільства, але потребує ресурсів і погодження з органами влади. Такий канал може використовуватись в різних форматах (прес-конференції, мітинги, акції, форуми, воркшопи, флешмоби, публічні звіти, круглі столи). Прикладами застосування такого каналу комунікації є Акція «Без зброї» Центру громадянських свобод – публічна ініціатива проти катувань; марш жінок від ГО «Феміністична майстерня»; щорічний марш за права тварин від UAnimal; антикорупційні форуми від громадського руху «Чесно».

Партнерські зустрічі, круглі столи, меморандуми, які проводяться з метою співпраці з іншими ГО, міжнародними організаціями, органами влади. Як приклад, можна навести коаліцію провідних громадських організацій та експертів України, об'єднаних для просування та імплементації реформ

Реанімаційний Пакет Реформ, що здійснює системну взаємодію з парламентом і урядом.

Важливим доповненням сучасної комунікації ГО є також різноманітні онлайн-інструменти. Зокрема, онлайн-інструменти зворотного зв'язку, націлені на діалог з аудиторією, опитування, прийом скарг і пропозицій. В якості прикладів наведемо використання Google Forms для збору фідбеку або реєстрації на події; застосування онлайн-чатів або ботів в Telegram. Онлайн-платформи для збору коштів, метою яких є підтримка фінансової стійкості та донатів через використання різних каналів (NovaPay, WayForPay, Patreon, Monobank, благодійні сайти тощо). Такий інструмент ефективно працює у поєднанні з соцмережами та прозорою звітністю. Як приклад, можна навести медичних волонтерів, які використовують WayForPay на сайті + QR-коди у Facebook/Telegram або Загін волонтерів «Вільні», що здійснюють щотижневі звіти з Monobank-банки. Платформи онлайн-петицій / цифрової адвокації, використовувані для тиску на владу, адвокації, мобілізації громадян за допомогою каналів (petition.president.gov.ua, <https://itd.rada.gov.ua/petitions>, <https://petition.kmu.gov.ua/>, <https://petition.e-dem.ua/>, <https://gromada.org.ua/>).

Таким чином, зазначимо, що соціальні мережі й електронні канали домінують на сьогоднішній день в комунікаціях ГО. Водночас, волонтерські спільноти зазвичай активніше залучають офлайн-методи і традиційні медіа, ніж досвідчені громадські організації. Зокрема, волонтери частіше заявляють про використання email-розсилок (42% волонтерів проти 31% у ГО), участі у конференціях і публічних заходах (33% волонтерів проти 21% у ГО) та публікацій у традиційних ЗМІ (9% волонтерів проти 4% у ГО) [11].

Останні роки спостерігається стійка тенденція нарощування присутності ГО онлайн. Більше половини ГО почали активно виходити в соцмережі лише під час війни. Зараз ці дані показують стабільно високі показники: майже 3/4 ГО ведуть активність у Facebook/Мережа X (Twitter)/YouTube, і понад половина – в Instagram/Telegram, поступово до використання в комунікаціях долучається мережа LinkedIn. Слід зазначити, що великим ГО і центрам

допомоги властива більша активність в онлайні, в той час як у невеликих громадах іноді переважають особисті контакти та зустрічі.

Найефективнішими для більшості ГО в Україні є комбіноване використання кількох каналів комунікації (наприклад, соціальні мережі + сайт + email-розсилки), адаптуючи їх до своєї аудиторії та мети. Традиційні ЗМІ, публічні заходи, петиції є менш використовувані, але стратегічно важливі в адвокаційній роботі.

Не дивлячись на активну комунікативну політику ГО в Україні, посилення та покращення комунікацій є критично важливим для їх подальшої впливовості, прозорості, залучення ресурсів та довіри громадськості. Сучасні виклики, такі як широкомасштабна війна, активна дезінформація, зростання конкуренції за донорські кошти тощо, вимагають нових підходів у питаннях здійснення комунікацій, в першу чергу зовнішніх. Наведемо низку пропозицій щодо вдосконалення внутрішніх та зовнішніх комунікацій ГО.

Продовжувати посилювати цифрову трансформацію комунікацій, зокрема, йдеться про більш активну автоматизацію поштових розсилок, використання чат-ботів, CRM для контактів з волонтерами та донорами у зовнішній комунікації, а також підвищення ефективності внутрішньої координації, особливо у великих громадських об'єднаннях, завдяки використанню платформ управління завданнями (наприклад, Asana, Notion, Trello) та поліпшенню цифрової безпеки через навчання команд ГО кібергігієні, використанню захищених каналів комунікації (наприклад, Signal замість Viber).

Для масштабних за діяльністю ГО важливо приділяти увагу розробці комунікаційної стратегії з чітким визначенням цільової аудиторії, ключових інформаційних повідомлень, тону комунікації та обранням каналів впливу, в тому числі, бажано розробляти і медіаплан із графіком публікацій, акцентами під конкретні кампанії чи проєкти [48].

Одним з актуальних напрямків посилення комунікацій є розширення та диверсифікація аудиторії, оскільки важливо працювати з молоддю,

громадами, бізнесом, ветеранами тощо та створювати контент різними мовами (українською, англійською), в тому числі, інклюзивний контент (для людей з порушеннями зору / слуху) [48].

Суттєве значення для посилення комунікації має побудова бренду, що пов'язано з оновленням візуальної ідентичності організацій, впізнаваної різними аудиторіями (логотипи, кольори, стиль комунікації), і формування довіри з боку суспільства та донорів, що, перш за все, можливо реалізовувати через публічне звітування про досягнення, фінанси, результати.

Оскільки соціальні мережі вже активно використовуються ГО для комунікацій, і навіть часто займають лідерські позиції, відповідно важливо адаптуватись до трендів у соціальних мережах, зокрема, використовувати сторітелінг, відео, інтерактиви; посилювати або розпочинати активність у TikTok або Instagram Reels для залучення молодшої аудиторії; працювати з інфлюенсерами для поширення кампаній [48].

Для ГО, особливо невеличких, актуальною вбачається розбудова партнерств через об'єднання з іншими ГО, ініціативами, громадами, ЗМІ для синергії і розширення охоплення, оскільки спільні кампанії, коаліції посилюють голос ГО у публічному просторі.

Не менш важливим напрямом покращення комунікацій ГО є комунікаційна освіта персоналу через проведення тренінгів, воркшопів з кризової комунікації, роботи з медіа, копірайтингу, в тому числі залучення та навчання волонтерів бути амбасадорами ГО.

Наостанок, слід виокремити моніторинг ефективності комунікацій через використання різноманітних метрик (охоплення, взаємодія, донати, запити) та збору зворотнього зв'язку від цільових аудиторій для оцінки як спрацьовує той чи інший канал і форма комунікації.

Отже, успішна громадська організація – це про здатність ефективно розповісти про свою діяльність, проекти, кампанії, мобілізувати людей і впливати на суспільні процеси, а для цього потрібна не лише матеріальні, людські та технічні ресурси, але й стратегічне мислення в комунікації.

ВИСНОВКИ

Інформаційне суспільство - це новий етап розвитку цивілізації, в якому виробництво, зберігання, обробка та передача інформації стають ключовими факторами економічного, політичного та культурного життя. Таке суспільство базується на інтенсивному обміні знаннями, цифровізації процесів та глобальному доступі до інформації. В таких умовах комунікації характеризуються новою якістю взаємодії, високою технологічністю та динамікою, набувають принципово нових форм і змісту, змінюючи способи взаємодії між людьми, організаціями та державами. Все це вимагає від учасників комунікативного процесу нових компетенцій - цифрової грамотності, критичного мислення та здатності адаптуватися до швидкозмінного інформаційного середовища.

Комунікації в організаціях виступають основним механізмом координації дій, прийняття управлінських рішень, формування корпоративної культури, мотивації працівників і забезпечення зворотного зв'язку. У сучасних умовах вони мають бути не лише швидкими й ефективними, але й адаптивними, прозорими, інтегрованими в цифрові системи управління.

Інформаційне суспільство суттєво трансформує канали та способи комунікації, зокрема, традиційні або класичні канали (такі як усні та письмові комунікації, телефонні перемовини та ділові зустрічі) доповнюються, а в деяких випадках і витісняються цифровими (електронна пошта, месенджери, платформи для відеозв'язку, соціальні мережі, корпоративні портали, CRM-системи тощо). Тож організаціям доводиться переосмислювати власні комунікаційні стратегії. Якщо ефективна внутрішня комунікація в усіх її проявах (горизонтальна, вертикальна та діагональна) забезпечує скоординованість дій працівників, підвищує продуктивність, знижує рівень конфліктності та сприяє лояльності персоналу і потребує організованості відповідно до ієрархічної структури, функціонального розподілу праці та рівня цифрової грамотності співробітників. Тоді як **зовнішня комунікація**

організацій у цифровому середовищі спрямована на створення позитивного іміджу, підвищення впізнаваності, побудову довіри з боку клієнтів, партнерів, медіа та громадськості, а її ефективність залежить від комбінацій різних інструментів та каналів, серед яких важливими є присутність в соцмережах, колаборації з медіа, публічні виступи тощо. Слід зазначити, що в сучасному світі соціальні мережі та месенджери стали невід'ємною частиною внутрішніх і зовнішніх комунікацій будь-якої організації, відкриваючи безліч можливостей: від прямого контакту із зацікавленою стороною до створення цілісної репутації організації та надаючи значні переваги в швидкості реагування, охопленні аудиторії та інформуванні.

Водночас, значною перешкодою для ефективної комунікації залишаються різні комунікаційні бар'єри: психологічні, організаційні, технічні, мовні, культурні тощо. Їх подолання можливе шляхом регулярного аудиту комунікаційних процесів, впровадження сучасних цифрових інструментів, навчання персоналу та побудови відкритого комунікаційного середовища. Крім того, стрімкий розвиток ІКТ, цифрових платформ, соціальних мереж, а також впровадження штучного інтелекту й автоматизованих систем створили унікальне середовище для комунікації, яке вимагає адаптації не лише технічної, але й етичної, соціальної та психологічної. Цифрова епоха принесла унікальні можливості для розвитку комунікацій, зробивши їх швидкими, доступними, інтерактивними та глобальними, але водночас створила і нову хвилю викликів і ризиків (інформаційне перевантаження, ускладнення отримання якісних та достовірних даних, порушення конфіденційності, зміна характеру міжособистісної взаємодії, формування «інформаційних бульбашок» тощо).

В роботі розглянуті специфічні особливості комунікацій громадських організацій. Оскільки ГО мають унікальні цілі, джерела фінансування та аудиторії, що формує особливий підхід до комунікацій як всередині організації, так і ззовні.

Ефективні комунікації громадських організацій виступають інструментом впливу, мобілізації та соціальних змін, тим самим посилюючи довіру до діяльності ГО. В результаті дослідження зафіксовано, що громадські організації активно перейшли на гнучкі цифрові формати, використовуючи їх як для внутрішніх, так і для зовнішніх комунікацій. Зокрема, до основних каналів внутрішніх комунікацій ГО в умовах інформаційного суспільства, окрім офлайн-комунікації, на сьогодні можна віднести онлайн-зустрічі та відеоконференції з використанням різних платформ, використання месенджерів для обміну повідомленнями, роботу зі спільними документами та платформами зберігання, використання електронної пошти тощо. Зовнішні комунікації ГО націлені, перш за все, на інформування громадськості, залучення ресурсів, налагодження зв'язків з партнерами, донорами, медіа, а також мобілізацію підтримки і загальні тенденції діяльності свідчать, про активний перехід ГО на діджитал-канали комунікацій і в цьому напрямку (соціальні мережі, офіційний вебсайт організацій, електронні бюлетені, онлайн-інструменти зворотного зв'язку). Водночас, ГО не відмовляються і від традиційних комунікацій (публікації в ЗМІ та співпраця з журналістами, публічні заходи та кампанії, партнерські зустрічі, круглі столи, меморандуми), але їх частка стає меншою в порівнянні з цифровими.

Слід зазначити, що для більшості ГО в Україні найефективнішим є комбіноване використання кількох каналів комунікації. В той же час критично важливим для подальшої впливовості, прозорості, залучення ресурсів та довіри громадськості ГО слід виділити напрями для посилення та покращення комунікацій. Зокрема, в рекомендаціях слід виділити посилення цифрової трансформації комунікацій ГО, увага до розробки комунікаційної стратегії з чітким визначенням цільової аудиторії і водночас, розширення та диверсифікація аудиторії, адаптація до трендів у соціальних мережах, розбудова партнерств та колаборацій з іншими ГО, ініціативами, громадами, ЗМІ, і нарешті, комунікаційна освіта персоналу ГО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2022 Індекс сталості організацій громадянського суспільства. Звіт по Україні. Жовтень 2023. URL: https://ucipr.org.ua/images/files/1864/1864_file.pdf (дата звернення 08.05.2025).
2. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. №9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf (дата звернення 14.04.2025).
3. Бебик В. М. Глобальне інформаційне суспільство: поняття, структура, комунікації. *Інформація і право*. 2011. № 1(1). С. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/11bvmpsk.pdf> (дата звернення 12.04.2025).
4. Беляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №4. С. 98-103. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14> (дата звернення 13.05.2025).
5. Білан Н. І. Соціальні комунікації в інформаційному суспільстві. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2014. Т. 56. С. 171-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizh_2014_56_35 (дата звернення 15.04.2025).
6. Бондаренко О. М., Бондаренко Л. Г. Цифрові комунікації в ділових переговорах. *Бізнесінформ*. 2025. №1. С. 517-531. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-517-531> (дата звернення 30.04.2025).
7. В Україні збільшується кількість громадських організацій попри війну. УКРІНФОРМ. URL: <https://surli.cc/ehfywi> (дата звернення 06.05.2025).
8. Галюк І. Б. Роль організаційних комунікацій для забезпечення ефективності діяльності в умовах сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Випуск 15. Т.2. С. 41-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2019_15%282%29__7 (дата звернення 23.04.2025).

9. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. №9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9277> (дата звернення: 29.04.2024).

10. Громадські організації: як це працює, чому я обрав ГО “Центр розвитку міста”. *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=hromadski-orhanizatsiji-yak-tse-pratsyuje-chomu-ya-obrav-ho-tsentr-rozvytku-mista> (дата звернення 05.05.2025).

11. Громадянське суспільство України в умовах війни: звіт з комплексного соціологічного дослідження. Київський міжнародний інститут соціології за підтримки ICAP. Лютий 2024 року. URL: <https://surl.li/imkzpa> (дата звернення 08.05.2025).

12. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Трансформації цінностей в інформаційному суспільстві: багатовимірність та різнопорядковість. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2020. №3(46). С. 28-43. URL: <https://doi.org/10.21564/2075-7190.46.213224> (дата звернення 22.04.2025).

13. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

14. Дьомін М. Ю., Єдинак В. Ю. Побудова комунікаційного процесу в організації. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С.65-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_3_9 (дата звернення 19.04.2025)

15. Дяченко Т. О., Франовська В. О. Місце і роль комунікацій у системі менеджменту організацій. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 7-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_153_3 (дата звернення 16.04.2024).

16. Енциклопедичний словник із державного управління / [уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

17. Желновач Є. Г. Правові аспекти інформаційного суспільства в Україні в умовах воєнного стану. *Південноукраїнський правничий часопис*.

2023. №1. С. 186-193. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2023/1/33.pdf> (дата звернення 12.04.2025).

18. Жукевич С., Лелькова Л. Комунікація як складова управлінського процесу: суть та класифікація / Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей II Всеукр.наук.-практ. конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 р.). Частина 1. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 61-64. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42219/1/ZBIRNIK_2021_1_%D1%87.pdf (дата звернення 13.04.2025).

19. ЗМІ для змін. Дослідження ICAP «Єднання»: Щонайменше 84% громадських організацій стикалися з періодами сповільнення чи занепаду. Проєкт ГО «Детектор медіа». URL: <https://cs.detector.media/community/texts/186225/2024-07-29-doslidzhennya-isar-iednannya-shchonaymenshe-84-gromadskykh-organizatsiy-stykalysya-z-periodamy-spovilnennya-chy-zanepadu/> (дата звернення 06.05.2025).

20. Козирев М. П. Комуникативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2014. Вип. 1. С. 201-211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2014_1_24 (дата звернення 28.04.2025).

21. Комарова К. В., Лола В. В., Касьяненко Л. В., Дементьєва Н.В. Комуникативні аспекти взаємодії бізнес-організацій та організацій публічного сектору в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2022. №22. С. 63-69. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.25.11.2022.09> (дата звернення 16.04.2025).

22. Комунікації всередині компанії: Типи комунікацій, бар'єри та зв'язки. URL: <https://worksection.com/ua/blog/internal-company-communications.html> (дата звернення 27.04.2025).

23. Крисько Ж. Л. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 24. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/221> (дата звернення 29.04.2025).

24. Лапенко А. Комунікації благодійних та громадських організацій: помилки та можливості. URL: <https://mmr.ua/show/komunikacziyi-blagodijnyh-ta-gromadskyh-organizacij> (дата звернення 13.05.2025).

25. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2022. № 23. С. 127-132. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50708> (дата звернення 21.04.2025).

26. Лозовський О. М., Заяц О. М. Управління комунікаційний процесом на підприємстві. Specialized and multidisciplinary scientific researches: with proceedings of the international scientific and practical conference. December 11, 2020. Amsterdam. Netherland, 2020. С. 133-137. URL: <https://doi.org/10.36074/11.12.2020.v1.43> (дата звернення 25.04.2025).

27. Маначинський Я. І. Управління організаційними комунікаціями на підприємстві в умовах динамічних змін / Я. І. Маначинський; наук кер. - В. В. Гришко. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 07 листоп. 2024 р. Полтава: Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2024. С. 72-73.

28. Марковець О. В., Паздерська Р. С. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації у сфері менеджменту організації. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2019. №6 (118). С. 7-18.

29. Мельник А. Зміни у цифрових комунікаціях в Україні у період появи соціальних мереж. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-81> (дата звернення 22.04.2025).

30. Найкращі email-кампанії для некомерційних організацій: робимо світ прекраснішим. По одному листу за раз. URL: <https://stripo.email/ua/blog/best-nonprofit-email-campaings/> (дата звернення 10.05.2025).

31. Новак В. О. Організаційна поведінка : Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 498 с.
32. Носенко Т. І., Бонч-Бруєвич Г. Ф. Соціальна інформатика: навчальний посібник/ Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, ін-т суспільства, каф. інформатики. К.: [Київ. ун-т ім. Б. Грінченка], 2013. 136 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/7808/1/Nosenko_Bonch-Bruevich_SI_IS.pdf (дата звернення 19.04.2025).
33. Оперативність та прозорість: як соціальні мережі змінюють внутрішню комунікацію. URL: <https://www.konicaminolta.ua/uk-ua/rethink-work/tools/fast-and-transparent-how-social-network-tools-are> (дата звернення 27.04.2025).
34. Орел А.М., Жмайлов В.М. Прикладні аспекти комунікативних бар'єрів у сучасному суспільстві. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-100> (дата звернення 30.04.2025).
35. Осокін М. Г., Осокіна А. В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31> (дата звернення 29.04.2025).
36. Політанський В. С. Інформаційне суспільство в Україні: від зародження до сьогодення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. 2017. Випуск 42. С. 16-22.
37. Посібник з планування внутрішньої комунікації. EU4PFM. URL: https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf (дата звернення 21.04.2025).
38. Правовий статус громадської організації в Україні. URL: <https://pravdop.com.ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/pravovoyu-status-obshchestvennoy-organizacii-v-ukraine-06-2023-144/> (дата звернення 01.05.2025).
39. Про громадські об'єднання. Закон України від 22 березня 2012 року №4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення 01.05.2025).

40. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Закон України від 15 травня 2003 року №755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення 01.05.2025).

41. Про електронні комунікації. Закон України від 16 грудня 2020 р. №1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення 13.04.2025).

42. Про Національну програму інформатизації. Закон України від 01.12.2022 №2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення 16.04.2025).

43. Радченко О. П. Роль внутрішніх комунікацій у формуванні мотиваційної політики компанії в умовах конкуренції. Матеріали 79-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (Одеса, 27-29 листоп. 2024 р.) / відп. ред. О. В. Побережець ; ред. кол.: Є. І. Масленніков, А. Л. Святошнюк та ін. Одеса : Олді+, 2024. С. 162-164.

44. Сагайдак М. П., Андрющенко А. Р. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією. *Збірник наукових праць «Наукові нотатки»*. 2022. №28 (3). С 6-17. URL: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.28.22.03.01.005.011 (дата звернення 25.04.2025).

45. Смірнова К. А. Комунікативні бар'єри в інтернет-спілкуванні та шляхи їх подолання. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Випуск 13. Том 2. С. 264-268. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11287> (дата звернення 28.04.2025).

46. Соціальні мережі як незамінний інструмент комунікації. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/inshe/socialni-merezhi-yak-nezaminniyy-instrument-komunikaciyi.html> (дата звернення 19.04.2025).

47. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023-2024 роках. Національний інститут стратегічних досліджень. URL:

<https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitchni-dopovidi/stan-rozvytku-hromadyanskoho-suspilstva-v-ukrayini-u-2023-2024> (дата звернення 11.05.2025).

48. Стратегічна комунікація в роботі громадських організацій [короткий практичний посібник для навчання, фасилітації, планування комунікаційних кампаній]. Підготовлено Громадською організацією «Стратегії і технології ефективного партнерства» (ГО «СТЕП») в рамках проекту «Зміцнення демократичного врядування», що реалізується за підтримки National Endowment for Democracy. Запоріжжя, 2020. URL: <https://www.stepngo.in.ua/wp-content/uploads/2021/02/communication-for-ngos.pdf> (дата звернення 25.04.2025).

49. Сумець О. Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №4(76). С. 134-145. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-134-145> (дата звернення 19.04.2025).

50. Фандєєв О. Мистецтво комунікації. URL: <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/rubriki/mistectvo-komunikacii> (дата звернення 13.04.2025).

51. Шупта І., Дем'янов О. Цифрові комунікації в глобальному просторі та їх вплив на діяльність. *Наукові Праці Міжрегіональної Академії Управління Персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 5 (71). С. 133-141. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5\(71\)-18](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-18) (дата звернення 26.04.2025).

52. Gawron-Łapuszek M., Karpenko A. The role of technology in the socio-economic development of the postquarantine world. Monograph of Arts Katowice School of Technology. Poland, Katowice: Publishing House of Katowice School of Technology, 2020. 465 p.

53. New normal у внутрішніх комунікаціях - сторітелінг для бізнесу. Команда Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/05-2021-new-normal-u-vnutrishnih-komunikaciyah-storiteling-dlya-biznesu/> (дата звернення 19.04.2025).