

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ВАН ХУНХАЙ

УДК 005:316.77:351(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Signed by:

Honghai Wang

7/10/2026

Хунхай ВАН

FBAD35ECC79943E...
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Близнюк Тетяна Павлівна, доктор економічних наук,
професор

*Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055. _____
д.е.н., професор _____*

Харків 2026

Signed by:

Honghai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

АНОТАЦІЯ

Ван Хунхай. Формування соціально-комунікаційного забезпечення організації. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузь знань – 07 «Управління та адміністрування». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2026.

Дисертацію присвячено розробленню та обґрунтуванню науково-теоретичних, практичних і прикладних аспектів формування соціально-комунікаційного забезпечення (СКЗ) організації. Досліджено теоретичні положення та розроблено методичне забезпечення формування і розвитку СКЗ організації в умовах цифрової трансформації та воєнного стану в Україні. Результати дослідження сучасного стану СКЗ, аналіз внутрішніх комунікаційних процесів в організаціях різних сфер діяльності та форм власності України дозволило запропонувати відповідне теоретичне обґрунтування, методичне забезпечення і практичні рекомендації щодо формування СКЗ організації шляхом підвищення ефективності комунікацій такої організації.

Для забезпечення стійкості українських організацій, їх розвитку в складних соціально-економічних умовах, спричинених воєнним станом, коли структура трудових відносин зазнала суттєвих змін через мобілізаційні процеси, міграцію та дефіцит чоловічої робочої сили, економічною турбулентністю та цифровою трансформацією, організації мають ефективно використовувати сучасні комунікаційні інструменти, ключовим із яких є СКЗ як стратегічний ресурс, що забезпечує життєздатність і єдність колективу організації.

У першому розділі дисертації «Теоретичні засади формування соціально-комунікаційного забезпечення організації» на основі результатів аналізу теоретичних аспектів формування СКЗ організації удосконалено теоретичне підґрунтя щодо забезпечення формування СКЗ організації. Запропоновано удосконалене визначення СКЗ організації як функціональної підсистеми

Signed by:

Honghai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

сучасного менеджменту, яка об'єднує змістові, інституційні та технологічні компоненти соціальної взаємодії в організації, спрямованої на формування безпечного, інклюзивного та стійкого комунікаційного середовища організації. Систематизовано та проаналізовано сучасні підходи до визначення сутності поняття соціальної комунікації. Так, проведено аналіз поняття «соціальна комунікація» за працями українських (Андрієнко О., Шпекторенко І., Костюк О., Васирик М., Різун В. та інші) і зарубіжних (Бандура А., ASHA, National University, Altalang.com) дослідників. Визначено, що підґрунтям теоретичного забезпечення формування СКЗ організації є перш за все розуміння сутності СКЗ організації, тобто розгляд СКЗ організації як системи в розрізі наступних підсистем: управлінської (комунікаційна стратегія, структура управління), інформаційної (дані, канали, інформаційна політика), соціальної (кваліфікація, психологічні якості, стиль взаємодії) та технічної (засоби зв'язку, технічна інфраструктура). На основі результатів систематизації і аналізу теоретичних моделей комунікації – від класичних лінійних моделей (Шеннона-Вівера, Лассвелла, Берло) до інтерактивних (Осгуда-Шрамма) та сучасних концепцій (ССО-підхід, модель PESO, модель комунікаційних потоків із зацікавленими сторонами) – запропоновано інтегральну матрицю співвідношення механізмів і принципів формування СКЗ організації.

Досліджено різноманітні шляхи вирішення проблем організаційної комунікації, представлені в роботах провідних вчених і практиків, зокрема українських, західних та азійських. У дисертації обґрунтовано теоретичні аспекти оцінки рівня розвитку СКЗ організації з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, запропоновано методичні складові діагностики та моніторингу СКЗ організації. Виокремлено чотири ключові рівні системи СКЗ – інституційний, технічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський – і обґрунтовано їхній взаємозв'язок. Сформульовано систему принципів формування СКЗ організації (системність, прозорість, діалогічність, адаптивність, етичність та відповідальність), які, на відміну від універсальних

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

правил комунікації регулюють окремі комунікаційні акти, визначають архітектуру всієї системи управління комунікаціями в організації.

У другому розділі дисертації «Сучасний стан реалізації концепції формування та розвитку СКЗ» наведено розроблене методичне забезпечення для аналізу поточного рівня розвитку СКЗ організацій у сучасних умовах. Запропоновано рівень розвитку СКЗ конкретної організації визначати за такою послідовністю етапів: 1) аналіз діючих нормативних документів щодо регламентації внутрішніх комунікацій; 2) проведення експертного соціологічного опитування працівників за розробленою анонімною анкетой; 3) оцінювання розвитку окремих рівнів систем СКЗ, таких як інституційного, технічного, культурно-ціннісного та поведінково-управлінського; 4) розрахунок інтегрального показника рівня розвитку СКЗ організації для виробничої сфери та сфери послуг; 5) визначення впливу факторів внутрішнього середовища (демографічна структура колективу, роль в команді, стаж роботи, освітній рівень) на рівень розвитку СКЗ; 6) визначення впливу факторів зовнішнього середовища (сфера діяльності, галузева належність, форма власності, воєнний стан) на рівень розвитку СКЗ організації; 7) формування переліку напрямів підвищення ефективності СКЗ організації.

Обґрунтовано доцільність застосування суб'єктами господарювання різних форм власності використовувати запропонований інтегральний показник (Ісскз) з диференційованими ваговими коефіцієнтами: для виробничої сфери – 0,20 (інституційний), 0,35 (технічний), 0,15 (культурно-ціннісний), 0,30 (поведінково-управлінський); для сфери послуг – 0,25 (інституційний), 0,15 (технічний), 0,35 (культурно-ціннісний), 0,25 (поведінково-управлінський). Це забезпечує можливість порівняння результатів діагностики на рівні окремих організацій, галузей і регіонів.

На основі результатів експертного соціологічного опитування працівників (аналіз охопив 45 українських організацій різних сфер діяльності та форм власності, зокрема виробничі підприємства та організації сфери послуг, державної, комунальної та приватної форм власності) і результатів дослідження

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

поширених цифрових інструментів комунікації (CRM-системи, Slack, MS Teams, інтранет-платформи, корпоративні портали, месенджери, соціальні мережі, відеоконференції, чат-боти тощо) запропоновано практичні рекомендації щодо їх вибору для здійснення аналізу та оцінки рівня розвитку СКЗ організації. Також результатом цього стало виокремлення чотирьох типів організацій за критерієм рівня розвитку СКЗ: «адаптивний» (збалансований розвиток усіх компонентів), «прихований потенціал» (сильна технічна база, слабкий культурний компонент), «технологічно залежний» (домінування технічних засобів, слабкі інституційні та культурні компоненти), «критичний розрив» (низький розвиток багатьох компонентів). Було також визначено, що у виробничій сфері 25% організацій перебувають на межі низького та середнього рівнів, і жодна організація не досягла високого рівня та сфері послуг високий рівень мають 6% організацій, середній – 39,4%, низький – 30,3%, що надає можливості об'єктивно розробляти управлінські заходи щодо вдосконалення комунікаційної стратегії організацій.

Встановлено, що формування і розвиток СКЗ організації зумовлюються станом чотирьох рівнів СКЗ – інституційного, технічного, культурно-ціннісного та поведінково-управлінського. В дисертації систематизовано основні напрями розвитку СКЗ організації в сучасних умовах. У роботі розроблено методичний підхід до оцінки рівня розвитку СКЗ організації, кожен етап якого супроводжується переліком відповідних методів: аналізу документації, анкетного та експертного опитування, бального оцінювання, методу зваженої арифметичної, порівняльного аналізу, GAP-аналізу та абстрактно-логічного методу.

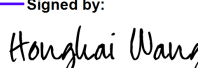
У третьому розділі дисертації «Напрями формування СКЗ організацій» запропоновано практичні рекомендації щодо напрямів формування СКЗ організацій різних типів. Процес формування СКЗ при цьому розглядається як здатність та можливість реалізації заходів щодо інтегрального поєднання механізмів та принципів комунікації з метою забезпечення адаптивності та стійкості організації до змін зовнішнього середовища та зростання залученості персоналу.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

Обґрунтована логіка послідовності етапів формування СКЗ організації: аналіз стану та розвитку галузі; аналіз внутрішнього та зовнішнього комунікаційного середовища; аналіз соціально-психологічного клімату колективу з використанням соціологічних методів; визначення напрямів формування СКЗ організації; аналіз структури комунікаційних потоків у розрізі формальних та неформальних каналів; аналіз рівня цифрової компетентності персоналу; оцінювання якісних характеристик комунікаційних процесів; оцінювання задоволеності персоналу існуючою системою комунікацій; аналіз культурно-ціннісної відповідності між декларованими цінностями та реальними практиками; організація системного зворотного зв'язку з персоналом; аналіз інвестиційного проекту щодо впровадження цифрових комунікаційних платформ; організація системи регулярного моніторингу стану соціально-комунікаційного забезпечення; аналізу інвестиційного проекту щодо впровадження цільових програм формування СКЗ організації.

У дисертації розроблено інтегральну модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу, яка об'єднує чотири взаємопов'язані блоки: діагностичний блок систематичного оцінювання стану всіх чотирьох рівнів СКЗ організації), блок стратегічного планування (трансформування результатів діагностики у диференційовані цілі), блок цільових програм (три програми: «Цифрова інтеграція», «Гуманізація управління», «Адаптивна інституціоналізація») та блок впровадження й моніторингу (безперервний зворотний зв'язок та коригування дій). Запропоновано методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації, що включає чотири компоненти: анкетні опитування трьох типів (повнерічне опитування, квартальні пульс-опитування, цільові модульні опитування), технічні аудити (оцінка інфраструктури, надійність системи та рівень цифрової компетентності), комунікаційні метрики (обсяг комунікацій, швидкість реагування, залученість, ефективність зворотного зв'язку) та аналітичні рамки (матриця зрілості СКЗ організації, шаблон GAP-аналізу, табло моніторингу трендів). Сформульовано диференційовані практичні рекомендації щодо формування СКЗ організації за

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

трьома напрямками: типом розвитку СКЗ організації (адаптивний, прихований потенціал, технологічно залежний, критичний розрив), сферою діяльності (виробництво: посилення формальних каналів, координація між підрозділами, цифрова інтеграція; послуги: розвиток міжособистісної комунікації, зміцнення культури та довіри, клієнтоорієнтовані стратегії) та формою власності (державні: модернізація технічної бази, подолання формалізму, «оживлення» культури; приватні: інвестування в управлінські навички, систематизація комунікацій, масштабування успішних практик). Розроблено п'ятифазну дорожню карту впровадження інтегральної моделі СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу (підготовча фаза, фундаментоутворююча, активне впровадження, масштабування та оптимізація, фаза стійкості) загальною тривалістю 24 місяці, а також підхід до формування та розвитку СКЗ організації, що включає п'ять рівнів: оцінку виконання заходів (щомісяця), оцінку безпосередніх результатів (щоквартально), оцінку проміжних результатів (раз на півроку), оцінку кінцевих результатів (щорічно) та оцінку впливу на бізнес (щорічно). Визначено цільові показники реалізації інтегральної моделі СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу на трирічному горизонті: збільшення $I_{СКЗ}$ на 0,2 пункту щорічно, скорочення частки організацій з критичним рівнем СКЗ на 50%, досягнення високого рівня СКЗ 25% виробничих підприємств та 35% організацій сфери послуг.

Практичне значення отриманих результатів підтверджується довідками про впровадження в діяльність ТОВ «ПЕТРОМЕТАЛ УКРАЇНА» (довідка №15/54-1 від 09.05.2026); ТОВ «Євробуд-2002» (довідка №48.08/2318 від 20.05.2026); навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка №26/86-04-42 від 10.06.2026).

Ключові слова: соціально-комунікаційне забезпечення, комунікації, соціальна комунікація, управління комунікаціями, комунікаційний процес, цифровізація, цифрова трансформація, цифрові технології, цифрові інструменти, комунікаційні інструменти, цифрова інтеграція, соціально-комунікаційні технології, цифрова економіка, комунікаційна підтримка.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

ABSTRACT

Wang Honghai. Formation of the social and communication support of an organization. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 «Management», the field of knowledge 07 «Management and Administration». Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2026.

The dissertation is devoted to the development and substantiation of scientific-theoretical, practical and applied aspects of the formation of the social and communication support of the organization. The theoretical provisions and the development of methodological support for the formation and development of the social and communication support of the organization in the conditions of digital transformation and martial law in Ukraine were studied. The study of the current state of social and communication support, the analysis of internal communication processes in organizations of various fields of activity and forms of ownership in Ukraine allowed to offer the appropriate theoretical, methodological support and practical recommendations for increasing the effectiveness of communications.

To ensure the stability of Ukrainian organizations, their development in difficult socio-economic conditions caused by martial law, when the structure of labor relations has undergone significant changes due to mobilization processes, migration and shortage of male labor, economic turbulence and digital transformation, organizations must effectively use modern communication tools, the key of which is the social and communication support of the organization as a strategic resource that ensures the viability and unity of the organization's collective. In the first section of the dissertation «Theoretical principles of the formation of the social and communication support of an organization» based on the results of the analysis of the theoretical aspects of the formation of the social and communication support (SCS) of an organization, the theoretical basis for ensuring the formation of the social and communication support of an organization is improved. An improved definition of the social and communication support of the organization is proposed as a functional subsystem of

modern management, which combines the content, institutional and technological components of social interaction in the organization, aimed at forming a safe, inclusive and sustainable communication environment of the organization. Modern approaches to defining the essence of the concept of social communication are systematized and analyzed. Thus, the concept of «social communication» is analyzed based on the works of Ukrainian (Andrienko O., Shpektorenko I., Kostyuk O., Vasylyk M., Rizun V. and others) and foreign (Bandura A., ASHA, National University, Altalang.com) researchers. It is established that the basis for the theoretical support for the formation of the organization's SCS is, first of all, an understanding of the essence of the organization's SCS, that is, consideration of the organization's SCS as a system in terms of the following subsystems: managerial (communication strategy, management structure), informational (data, channels, information policy), social (qualifications, psychological qualities, interaction style) and technical (communication means, technical infrastructure). Based on the results of the systematization and analysis of theoretical communication models – from classical linear models (Shannon-Weaver, Lasswell, Berlo) to interactive (Osgood-Schramm) and modern concepts (CCO approach, PESO model, model of communication flows with stakeholders) – an integral matrix of the correlation of mechanisms and principles of the formation of the organization's SCS is proposed.

Various ways of solving organizational communication problems are studied, presented in the works of leading scientists and practitioners, in particular Ukrainian, Western and Asian. The dissertation substantiates the theoretical aspects of assessing the level of development of the organization's SCS, taking into account the influence of internal and external environmental factors and proposes methodological components of diagnostics and monitoring of the organization's SCS. Four key levels of the SCS system are identified – institutional, technical, cultural-value and behavioral-management – and their interrelation is substantiated. A system of principles for the formation of the organization's SCS (systematicity, transparency, dialogicity, adaptability, ethics and responsibility) is formulated, which, unlike universal rules of communication, regulate individual communication acts and

determine the architecture of the entire communication management system in the organization.

The second section of the dissertation «Current status of implementation of the concept of formation and development of the SCS» presents the developed methodological support for analyzing the current level of development of the SCS of organizations in modern conditions. It is proposed to determine the level of development of the SCS of a particular organization according to the following sequence of stages: 1) analysis of current regulatory documents on the regulation of internal communications; 2) conducting an expert sociological survey of employees using a developed anonymous questionnaire; 3) assessing the level of development of individual levels of the SCS systems, such as institutional, technical, cultural-value and behavioral-management; 4) calculating the integral indicator of the level of development of the SCS of the organization for the production sphere and the service sphere; 5) determining the influence of internal environmental factors (demographic structure of the team, role in the team, work experience, educational level) on the level of development of the SCS; 6) determining the influence of external environmental factors (sphere of activity, industry affiliation, form of ownership, martial law) on the level of development of the SCS of the organization; 7) formation of a list of areas for improving the efficiency of the organization's SCS.

The feasibility of using the proposed integral indicator (I_{SCS}) with differentiated weighting coefficients for business entities of different forms of ownership is substantiated: for the production sector – 0.20 (institutional), 0.35 (technical), 0.15 (cultural-value), 0.30 (behavioral-management); for the service sector – 0.25 (institutional), 0.15 (technical), 0.35 (cultural-value), 0.25 (behavioral-management). This ensures comparability of diagnostic results at the level of individual organizations, industries and regions.

Based on the results of an expert sociological survey of employees (the analysis covered 45 Ukrainian organizations of various fields of activity and forms of ownership, including manufacturing enterprises and organizations in the service sector, state, municipal and private forms of ownership) and the results of a study of common

Signed by:

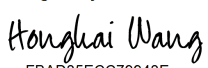
 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

digital communication tools (CRM systems, Slack, MS Teams, intranet platforms, corporate portals, messengers, social networks, video conferences, chatbots, etc.), practical recommendations are proposed for their selection for analyzing and assessing the level of development of the organization's SCS. This also resulted in the identification of four types of organizations according to the criterion of the level of development of SCS: «adaptive» (balanced development of all components), «hidden potential» (strong technical base, weak cultural component), «technologically dependent» (domination of technical means, weak institutional and cultural components), «critical gap» (low development of many components). It was also determined that in the manufacturing sector, 25% of organizations are on the border between low and medium levels, and no organization has reached a high level, and in the service sector, 6% of organizations have a high level, 39.4% have an average level, and 30.3% have a low level, which provides opportunities to objectively develop management measures to improve the communication strategy of organizations.

It has been established that the formation and development of the organization's quality system is determined by the state of four levels of quality system – institutional, technical, cultural-value and behavioral-management. The dissertation systematizes the main directions of the development of the organization's quality system in modern conditions. The work develops a methodological approach to assessing the level of development of the organization's quality system, each stage of which is accompanied by a list of relevant methods: documentation analysis, questionnaire and expert survey, point evaluation, weighted arithmetic method, comparative analysis, GAP analysis and abstract-logical method.

The third section of the dissertation, «Directions for the Formation of the SCS of Organizations», offers practical recommendations for the formation of the SCS of organizations of various types. This process is considered as the ability and possibility of implementing measures for the integral combination of communication mechanisms and principles in order to ensure the adaptability and resilience of the organization to changes in the external environment and increase staff involvement.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

The logic of the sequence of stages of forming the organization's social and psychological climate is substantiated: analysis of the state and development of the industry; analysis of the internal and external communication environment; analysis of the socio-psychological climate of the team using sociological methods; determination of directions for forming the organization's social and psychological climate; analysis of the structure of communication flows in terms of formal and informal channels; analysis of the level of digital competence of personnel; assessment of the qualitative characteristics of communication processes; assessment of personnel satisfaction with the existing communication system; analysis of cultural and value correspondence between declared values and real practices; organization of systematic feedback with personnel; analysis of an investment project for the implementation of digital communication platforms; organization of a system for regular monitoring of the state of SCS; analysis of an investment project for the implementation of target programs for the formation of the organization's SCS .

The dissertation developed an integrated model of the organization's SCS based on a diagnostic-program approach, which combines four interconnected blocks: a diagnostic block of systematic assessment of the state of all four levels of the organization's SCS), a strategic planning block (transformation of diagnostic results into differentiated goals), a block of target programs (three programs: «Digital Integration»), «Humanization of Management», «Adaptive Institutionalization») and a block of implementation and monitoring (continuous feedback and adjustment of actions). A methodological toolkit for diagnosing and monitoring the organization's SCS is proposed, which includes four components: questionnaire surveys of three types (full-year survey, quarterly pulse surveys, targeted modular surveys), technical audits (assessment of infrastructure, system reliability and level of digital competence), communication metrics (volume of communications, speed of response, involvement, effectiveness of feedback). communication) and analytical frameworks (organizational SCS maturity matrix, GAP-analysis template, trend monitoring scoreboard). Differentiated practical recommendations have been formulated for the formation of an organization's SCS in three areas: the type of development of the organization's

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

SCS (adaptive, hidden potential, technologically dependent, critical gap), the field of activity (production: strengthening formal channels, coordination between departments, digital integration; services: developing interpersonal communication, strengthening culture and trust, customer-oriented strategies) and the form of ownership (state: modernization of the technical base, overcoming formalism, “revitalization” of culture; private: investing in management skills, systematization of communications, scaling successful practices). A five-phase roadmap for implementing an integrated model of the organization's SCS based on a diagnostic and programmatic approach (preparatory phase, foundational phase, active implementation, scaling and optimization, sustainability phase) with a total duration of 24 months has been developed, as well as an approach to the formation and development of the organization's SCS, which includes five levels: assessment of the implementation of measures (monthly), assessment of immediate results (quarterly), assessment of intermediate results (once every six months), assessment of final results (annually) and assessment of the impact on business (annually). Target indicators for implementing an integrated model of the organization's SCS based on a diagnostic and programmatic approach over a three-year horizon have been determined: increasing the SCS by 0.2 points annually, reducing the share of organizations with a critical level of SCS by 50%, achieving a high level of SCS in 25% of manufacturing enterprises and 35% of service organizations.

The practical significance of the results obtained is confirmed by certificates on the implementation of the activities of JSC «Ukrainian Energy Machines» (certificate №15/54-1 dated 09.05.2026); LLC «Eurobud-2002» (certificate №48.08/2318 dated 20.05.2026); the educational process of the Simon Kuznets Kharkiv National University Economic of Economics (certificate №26/86-04-42 dated 10.06.2026).

Keywords: social and communication support, communications, social communication, communication management, communication process, digitalization, digital transformation, digital technologies, digital tools, communication tools, digital integration, social communication technologies, digital economy, communication support.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Wang Honghai, Borysenko D. Social and communication support of the organization: theoretical foundations, approaches and strategic importance in the context of digital transformation. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. №77. **(фахове видання, категорія Б)**

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-72>

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6429/6369>

Особистий внесок здобувача полягає у здійсненні теоретичного аналізу проблематики дослідження, систематизації наукових підходів до визначення сутності та особливостей соціально-комунікаційного забезпечення, обґрунтуванні концептуальних положень дослідження, розробці авторських пропозицій щодо удосконалення механізмів управління та комунікаційної взаємодії в організаціях в умовах сучасних трансформаційних викликів. Автором самостійно проведено аналіз наукових джерел, узагальнення результатів дослідження та сформульовано висновки і практичні рекомендації.

2. Blyznyuk T., Wang H. Social communications in the context of socio-communication engineering. *Ukrainian journal of applied economics and technology*. 2024. Volume 9. № 4. P. 403 – 406. **(фахове видання, категорія Б)**

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-61>

URL: <https://ujae.org.ua/en/social-communications-in-the-context-of-socio-communication-engineering/>

Особистий внесок здобувача полягає у проведенні комплексного аналізу сучасних підходів до управління розвитком організацій/підприємств, систематизації теоретичних положень досліджуваної проблематики, обґрунтуванні методичних засад удосконалення управлінських та комунікаційних процесів, а також формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування організацій в умовах цифрових та

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

соціально-економічних трансформацій. Автором самостійно здійснено аналіз наукових джерел, інтерпретацію результатів дослідження, узагальнення отриманих висновків та підготовку матеріалів до публікації.

3. Ван Х. Аналіз організаційних аспектів соціально-комунікаційного забезпечення організацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 267 – 270. **(фахове видання, категорія Б)**

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-49>

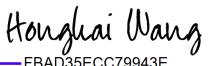
URL: <https://ujae.org.ua/en/analysis-of-organizational-aspects-of-social-and-communication-support-in-organizations/>

4. Wang Honghai, Blyznyuk T. Conceptual models and methodological tools for diagnosing organizational social and communication support. 2026. №23 **(фахове видання, категорія Б) (у друці)**

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20668122>

URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1640/1605>

Особистий внесок здобувача полягає у розробці концептуальної моделі діагностики соціально-комунікаційного забезпечення організацій, що інтегрує чотири взаємопов'язані рівні (інституційний, технічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський). Автором самостійно обґрунтовано структуру інтегрального показника Ісскз з диференційованими ваговими коефіцієнтами для виробничої сфери та сфери послуг, а також розроблено методичний інструментарій діагностики, що включає анкетні опитування, технічні аудити, комунікаційні метрики та аналітичні framework. Здобувачем сформульовано диференційовані практичні рекомендації за трьома вимірами (тип розвитку СКЗ, сфера діяльності, форма власності), проведено аналіз та узагальнення результатів емпіричного дослідження 45 українських організацій, а також підготовлено висновки щодо практичної апробації запропонованої моделі.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Одноосібний розділ у монографії

5. Wang Honghai. Information technologies as a component of the social and communication support of an organization. Сталий економічний розвиток: інноваційні підходи та стратегічні перспективи: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2024. С. 48-56. **(одноосібний розділ в колективній монографії).**

DOI: <https://doi.org/10.30837/EK.2024.004>

URL: <https://publish.nure.ua/catalog/view/713/1117/9036>

Праці апробаційного характеру

6. Wang Honghai, Blyznyuk T. P. The essence and main characteristics of social communications. *Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії : матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (Львів-Торунь. 6-7 березня 2024 р.). Львів-Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 9-13.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32260>

Особистий внесок здобувача полягає у дослідженні сучасних підходів до управління та організаційного розвитку в умовах цифрової трансформації соціально-економічних систем, систематизації теоретичних положень щодо інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів, а також обґрунтуванні практичних механізмів підвищення ефективності функціонування організацій в умовах динамічного середовища. Автором самостійно проведено аналіз наукових джерел, узагальнено сучасні тенденції цифровізації та комунікаційної взаємодії, сформульовано висновки й практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських рішень та розвитку організаційних систем.

7. Wang Honghai, Blyznyuk T. The essence of “Social and communication technologies” concept in organization. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації,*

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

лідерство : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 28 вересня 2023 р.). Полтава, 2023. С. 380-383.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31020>

Особистий внесок здобувача полягає у дослідженні ролі інформаційних технологій у формуванні соціально-комунікаційного забезпечення організації, систематизації сучасних підходів до використання цифрових інструментів у процесах управління та комунікації. Обґрунтуванні значення інформаційних систем для підвищення ефективності діяльності організацій в умовах цифрової трансформації. Автором самостійно проведено аналіз наукових джерел, узагальнено міжнародний і вітчизняний досвід використання інформаційних технологій, сформульовано висновки та практичні рекомендації щодо вдосконалення соціально-комунікаційної взаємодії в організаціях.

8. Ван Хунхай, Близнюк Т. П. Інформаційно-комунікаційні технології: сутність та складові. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 3 грудня 2024 р.). Харків : ХНУРЕ, 2024. С. 33-36.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35603>

Особистий внесок здобувача полягає у дослідженні сутності та структурних складових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) як ключового елементу соціально-комунікаційного забезпечення організацій. Автором самостійно проведено аналіз та розмежування понять «інформаційні технології» (зосереджені на кодуванні/декодуванні, зборі, зберіганні та аналізі інформації) та «комунікаційні технології» (зосереджені на технологіях передачі даних: мобільний, бездротовий, оптоволоконний, супутниковий зв'язок, мережева комутація тощо). Здобувачем обґрунтовано, що ІКТ є комбінацією різних технологій, яка забезпечує міжсекторну інтеграцію та виступає рушійною силою соціального розвитку та глобального економічного зростання, що створює теоретичне підґрунтя для формування технічного рівня соціально-комунікаційного забезпечення організацій.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

9. Wang Honghai Socio-communication technologies concept and types
Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2024. № 1. С. 114-116.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33565>

10. Wang Honghai Social and communication support of an organization
Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2025. № 3. С. 59-61.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/38047>

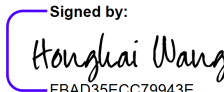
Signed by:

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	28
1.1 Сутність поняття СКЗ організації та його місце в управлінні організацією	28
1.2. Аналіз теоретичних моделей комунікації в організації	50
1.3. Механізми і принципи формування СКЗ організації	67
Висновки до розділу 1	91
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СКЗ ОРГАНІЗАЦІЙ	95
2.1. Аналіз організаційних аспектів СКЗ організацій	95
2.2. Аналіз складових системи СКЗ організації	111
2.3. Оцінка якості формування та профіль СКЗ організації в сучасних умовах	132
Висновки до розділу 2	147
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СКЗ ОРГАНІЗАЦІЇ	150
3.1. Розробка і обґрунтування інтегральної моделі СКЗ організації	150
3.2. Методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації	172
3.3. Диференційовані рекомендації щодо формування СКЗ організації	195
Висновки до розділу 3	212
ВИСНОВКИ	216
СПИСОК ВИКОРИСТОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	222
ДОДАТКИ	242

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування українських організацій, що характеризуються високою невизначеністю, спричиненою воєнним станом, мобілізаційними процесами, міграцією населення та цифровою трансформацією, ефективна соціальна комунікація перестає бути допоміжною функцією і набуває статусу стратегічного ресурсу, що забезпечує життєздатність, єдність колективу та адаптивність організації до зовнішніх викликів.

Особливого значення набувають такі управлінські аспекти, як: організація дистанційної та гібридної роботи для працівників, які вимушено змінили місце проживання; релокація персоналу та виробничих потужностей у безпечніші регіони; забезпечення психологічної безпеки колективу в умовах постійного стресу; функціонування кризових каналів зв'язку для оперативного інформування про загрози; підтримка комунікації з мобілізованими працівниками та їхніми родинами; захист комунікаційної інфраструктури від кіберзагроз та інформаційних атак. Саме ці аспекти визначають специфіку формування СКЗ організації в сучасних українських умовах.

Водночас, як свідчить аналіз наукової літератури та практики управління, існуючі підходи до організації комунікаційних процесів зосереджуються переважно на окремих аспектах – інформаційному, технічному або управлінському – без їх системної інтеграції. Відсутність комплексного бачення СКЗ організації як цілісної системи, що інтегрує інституційний, технічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський рівні, а також недостатність методичного інструментарію для його діагностики та моніторингу зумовили вибір теми дисертації, її мету, завдання та логіку дослідження.

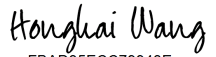
Проблеми ефективності СКЗ організації завжди були в центрі уваги вітчизняних, зарубіжних вчених і практиків. Ще з середини XX століття, починаючи з класичних робіт К. Шеннона та В. Вівера, Г. Лассвелла, Д. Берло, дослідники почали предметно вивчати процеси передачі інформації в

організаційних системах. Велике значення в розвитку теорії комунікації мають роботи представників інтерактивного підходу, зокрема К. Осгуда та В. Шрамма, а також сучасних дослідників у галузі організаційної комунікації, таких як Л. Мен, А. Верчіч, М. Уелч та інші.

Праці сучасних українських вчених-економістів та практиків посилили теорію СКЗ, а саме дослідження таких вчених, як В. Різун, Т. Шлемкевич, О. Костюк, М. Василик, А. Босак, М. Кузмін, В. Литвиненко, Л. Мельнічук, О. Федоренко та інші. Збагатилась теорія СКЗ концепціями внутрішньої та зовнішньої комунікації організацій, управління комунікаційними процесами та оцінки ефективності комунікаційної політики. Вагомий внесок у розвиток цих напрямів зробили такі вчені, як П. Клемпітт, С. Літтлджон, К. Фосс, Л. Мен, А. Верчіч, Н. Вокіч, М. Кан, М. Сун, А. Маззей, Дж. Грюніг, Т. Хант, Б. Лю, Л. Остін, Я. Цзінь, В. Гу, Дж. Чан та інші.

Сучасні концепції формування СКЗ організації пов'язуються з вирішенням проблем цифрової трансформації, кризового менеджменту та адаптації організацій до умов високої невизначеності. Підґрунтям теорії СКЗ організації в Україні стали роботи вчених, які досліджують комунікаційні процеси в умовах воєнного стану, зокрема Г. Дзяни, Т. Шлемкевич, О. Хатян, Л. Шлеїної, О. Зімонової, А. Ковальнової, А. Симачинського, І. Роговченка, Р. Шинкаренка, О. Маличкович та інші. Ці та інші досягнення дозволили надати нового рівня теорії СКЗ, виокремити її сучасні проблеми і визначити нові напрями їх вирішення.

Однак, незважаючи на значні досягнення в цьому напрямі дослідження, багато питань потребують свого вирішення, зокрема комплексного підходу до формування СКЗ організацій, яке б інтегрувало інституційний, технічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський рівні. Потребують подальшого розвитку методичні підходи до діагностики та моніторингу стану СКЗ організації в умовах цифрової трансформації та воєнного стану, а також практичні рекомендації щодо його формування з урахуванням галузевої специфіки та форми власності організацій.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Недостатня теоретична та методична розробленість проблеми формування СКЗ організації в сучасних умовах, її наукова та практична значимість зумовили вибір теми, мету й завдання цього дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Харківського національного університету радіоелектроніки за науково-дослідною темою «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку та економічної безпеки суб'єктів господарювання» (Державний реєстраційний номер 0122U000510), за якою автором досліджено ролі інформаційних технологій у формуванні соціально-комунікаційного забезпечення організації, систематизації сучасних підходів до використання цифрових інструментів у процесах управління та комунікації (довідка №50.03/19-39 від 09.01.2025).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень, методичного інструментарію діагностики і моніторингу, а також практичних рекомендацій щодо формування СКЗ організації з урахуванням галузевої та інституційної специфіки. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

визначити сутність поняття «СКЗ організації» як цілісної управлінської категорії;

дослідити принципи формування СКЗ організації;

виокремити механізми формування СКЗ організації;

розробити методичний підхід до визначення інтегрального показника оцінки рівня розвитку СКЗ організації;

розробити інтегральну модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу;

сформулювати класифікацію типів розвитку СКЗ організації;

розробити методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації;

визначити складові оцінки рівня розвитку СКЗ організації;

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

сформулювати диференційовані практичні рекомендації щодо формування і розвитку СКЗ організації з урахуванням галузевої та інституційної специфіки.

Об'єктом дослідження є процеси формування СКЗ організації в умовах цифрової трансформації та воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, моделі, методичний інструментарій та практичні рекомендації щодо формування СКЗ організації.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є фундаментальні положення сучасної економічної науки, теорії менеджменту, теорії організаційної комунікації, соціології управління та психології праці. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: *системний аналіз та синтез* – для узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності СКЗ організації; *морфологічний аналіз* – для уточнення понятійно-категоріального апарату; *класифікаційно-аналітичний метод* – для систематизації моделей, механізмів та принципів СКЗ організації; *соціологічні методи* (анкетне опитування, експертне опитування) – для збору первинної емпіричної інформації; *методи математичної статистики та графічного аналізу* – для обробки та узагальнення результатів опитування; *метод інтегральних оцінок* – для розрахунку інтегрального показника рівня розвитку СКЗ організації; *абстрактно-логічний метод* – для формулювання висновків та рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських та зарубіжних учених з проблем організаційної комунікації, менеджменту, економіки праці та соціальної психології; матеріали науково-практичних конференцій; результати власних емпіричних досліджень автора, проведених у 45 українських організаціях різних сфер діяльності та форм власності; статистичні та аналітичні матеріали.

Наукова новизна одержаних результатів. У дисертаційній роботі отримано результати, що мають наукову новизну та практичне значення:

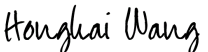
удосконалено:

інтегральну модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу, яка на відміну від існуючих визначає структурні та системні принципи розвитку СКЗ організації відповідно до типу розвитку СКЗ, сфери діяльності та форми власності організації, що дозволяє враховувати структурні та поведінкові зміни в організаціях;

методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації, який на відміну від існуючих ґрунтується на ранжуванні рівня розвитку СКЗ організації та визначенні типу розвитку СКЗ організації, що служить практичним підґрунтям для розробки цілеспрямованих управлінських втручань, спрямованих на формування та розвиток СКЗ організації. Складовою цього інструментарію є методичний підхід до визначення інтегрального показника оцінки рівня розвитку СКЗ організації, особливістю якого є врахування галузевої специфіки організації;

систему принципів формування СКЗ організації шляхом виокремлення додаткових принципів (системність, прозорість, діалогічність, адаптивність, етичність та відповідальність) та уточнення змісту існуючих принципів з урахуванням галузевої специфіки, що стає підґрунтям для розробки і обґрунтування комунікаційної стратегії організації;

класифікацію типів розвитку СКЗ організацій, яка, на відміну від існуючих підходів, що зосереджуються переважно на формальних або технічних аспектах комунікації, базується на співвідношенні розвитку чотирьох компонентів СКЗ організації (інституційного, технічного, культурно-ціннісного та поведінково-управлінського) та виокремлює чотири типи організацій: «адаптивний» (збалансований розвиток усіх компонентів), «прихований потенціал» (сильна технічна база, слабкий культурний компонент), «технологічно залежний» (домінування технічних засобів, слабкі інституційні та культурні компоненти), «критичний розрив» (низький розвиток багатьох компонентів), що дозволяє обґрунтовано обирати пріоритетні напрями вдосконалення СКЗ залежно від виявленого типу та забезпечувати адресність управлінських впливів;

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

набули подальшого розвитку:

розуміння сутності поняття «СКЗ організації» як функціональної підсистеми сучасного менеджменту організації, яка об'єднує змістові, інституційні та технологічні компоненти соціальної взаємодії, що дозволяє сформувати безпечне, інклюзивне та стійке комунікаційне середовище в організації; обґрунтовано самостійність СКЗ як категорії менеджменту через розмежування його з поняттями «організаційні комунікації», «внутрішні комунікації» та «комунікативний менеджмент»;

класифікація механізмів формування СКЗ організації (структурні комунікаційні процедури, чотири потоки комунікації, соціотехнічний механізм, Digital Communication Framework, Integrated Communications, Stakeholder Communication Flow) та їх співвідношення з принципами формування СКЗ організації, що ґрунтується на інтеграційній матриці, яка є підґрунтям для вибору методів комунікації на основі своїх цілей, контексту та аудиторії організації;

складові оцінки рівня розвитку СКЗ організації шляхом впровадження багаторівневої системи моніторингу, що включає оцінку активності впровадження (щомісяця), проміжних результатів (щоквартально), кінцевих результатів (щорічно) та бізнес-впливу, та забезпечує безперервний зворотний зв'язок та можливість своєчасного коригування управлінських рішень щодо комунікативної стратегії організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, наведені в роботі, доведені до рівня конкретних методичних підходів і рекомендацій щодо формування СКЗ організацій в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Практичне використання інтегральної моделі СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу дозволить вирішити проблеми підвищення внутрішніх та зовнішніх комунікацій, забезпечення адаптивності організацій до змін зовнішнього середовища в умовах високої невизначеності, а визначення типу розвитку СКЗ організації та діагностика його компонентів – проблеми зниження рівня залученості

персоналу, формалізації комунікаційних процедур та розриву між технічною оснащеністю і культурною інтеграцією.

Основні положення дисертації, що мають прикладний характер, знайшли практичне застосування в роботі вітчизняних промислових підприємств та організацій сфери послуг. Обґрунтовані теоретичні положення формування СКЗ, розроблене методичне забезпечення діагностики стану СКЗ організації, оцінки рівня задоволеності персоналу комунікаційними процесами та диференційовані практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної стратегії були використані в управлінні діяльністю ТОВ «ПЕТРОМЕТАЛ УКРАЇНА» (довідка про впровадження № 15/54-1 від 09.05.2026).

Розроблена інтегральну модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу, методичний інструментарій діагностики та моніторингу стану внутрішніх комунікацій, а також диференційовані рекомендації для виробничих підприємств використовуються в управлінні діяльності ТОВ «Євробуд-2002» (довідка про впровадження № №48.08/2318 від 20.05.2026).

Пропозиції щодо теоретичного забезпечення формування СКЗ організації, які включають уточнене визначення поняття СКЗ як функціональної підсистеми сучасного менеджменту, що об'єднує змістові, інституційні та технологічні компоненти соціальної взаємодії, його змістовну модель (інтеграцію інституційного, технічного, культурно-ціннісного та поведінково-управлінського рівнів), понятійно-категоріальний базис дослідження комунікаційних процесів (зокрема, класифікацію механізмів СКЗ організації – структурних, соціотехнічних, цифрових, інституційних, культурно-ціннісних, орієнтованих на зацікавлені сторони – та систему принципів формування СКЗ організації: системність, прозорість, діалогічність, адаптивність, етичність та відповідальність), визначення впливу комунікаційних механізмів на господарську діяльність організації, використовуються в навчальному процесі ХНЕУ ім. С. Кузнеця (довідка про впровадження довідка №26/86-04-42 від 10.06.2026 р.) під час підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» в освітній компоненті «Комунікативний менеджмент».

Особистий внесок здобувача. Результати дослідження є наслідком самостійної науково-дослідницької діяльності докторанта. Теоретичні узагальнення, практичні розробки, сформульовані рекомендації та висновки, отримані автором особисто в результаті творчої наукової роботи, яка ґрунтувалася на системному аналізі теоретичних положень і практичного досвіду. Особистий внесок здобувача у колективні наукові публікації, здійснені у співавторстві, зазначається у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і висновки, викладені в дисертації, доповідалися й одержали схвалення на трьох науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії» (Львів-Торунь, 6-7 березня 2024 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (Полтава, 28 вересня 2023 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків, 3 грудня 2024 р.).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковані у 10 наукових працях загальним обсягом 3,76 друк. арк., з яких особисто автору належать 2, 46 друк. арк., у тому числі 4 статті у наукових фахових виданнях, 1 одноосібний розділ у колективній монографії, 5 публікацій апробаційного характеру.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Роботу викладено на 260 сторінках машинописного тексту (10,83 авт. арк.). Дисертаційна робота містить 43 рисунки (з них 3 займають 3 повні сторінки), 30 таблиць (з них 2 займають 2 повні сторінки), 4 додатки – на 19 сторінках, список використаних джерел з 163 найменувань – на 20 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 198 сторінок (8,25 авт. арк.).

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність поняття СКЗ організації та його місце в управлінні організацією

Соціально-комунікаційне забезпечення (СКЗ) організації є однією з ключових складових сучасної управлінської діяльності, що визначає ефективність її функціонування в умовах постійних змін і високої конкуренції. Це поняття відображає комплекс заходів, інструментів і стратегій, спрямованих на побудову стійких зв'язків між усіма учасниками організаційної взаємодії, зокрема працівниками, керівництвом, зовнішніми партнерами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Науковці трактують СКЗ як функціональну підсистему сучасного менеджменту, що поєднує змістові, інституційні та технологічні компоненти. Зокрема, українські дослідники В. В. Різун [35], Т. В. Шлемкевич [40], А. О. Босак [61], О. М. Скар [151] відзначає, що СКЗ забезпечує формування довіри, створення позитивного іміджу та розвиток корпоративної культури. На їхню думку, важливими аспектами є прозорість, відкритість, інклюзивність та орієнтація на зацікавлені сторони. У роботах азійських науковців, зокрема Чен Дж. [66] Р., Мовіус Х., Мвцура М., Ян Дж., Кім Дж. [119], Юе К., Мен Л., Ферргюсон М. [160], Мен Л., Ван-Сю Санні [115], підкреслюють роль СКЗ як механізму гармонізації внутрішніх та зовнішніх відносин організації, спрямованого на досягнення колективної злагоди та підвищення лояльності працівників. Наприклад, китайська наукова школа розглядає комунікаційні процеси як невід'ємну складову побудови стабільної соціальної структури, де провідними цінностями є колективізм, моральна відповідальність і підтримка гармонії.

Signed by:
Hongkai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

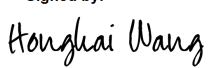
Дослідники з європейських та американських шкіл, такі як Клемпітт П., ДеКох Р. [68], Хендрікс А. [83], Літлджон С., Фосс К. [103], Ельсхоф М., Хендраван Б. [74], Йохансен К. [85] розглядають СКЗ організації як стратегічний ресурс, що підвищує її конкурентоспроможність, сприяє сталому розвитку та інноваціям. У цих підходах особливий акцент ставиться на прозорість, етичність та корпоративну соціальну відповідальність як базові умови формування репутації та підтримки позитивного іміджу

Таким чином, СКЗ можна визначити як комплексну управлінську категорію, що відображає синергетичну взаємодію між організаційною структурою, комунікаційною політикою та соціальною відповідальністю. Його сутність полягає у формуванні інтегрованого комунікаційного середовища, здатного забезпечити не лише внутрішню координацію, а й ефективну взаємодію із зовнішніми середовищами.

Для цього потрібно спочатку дослідити соціальну комунікацію у контексті глобалізації та цифрової трансформації соціальна комунікація розглядається не просто як процес передачі інформації, а як складне багатокomпонентне соціальне явище, що включає цілі, наміри, соціальні відносини, організаційні механізми та інституційних носіїв [9, 37, 61, 73, 85, 142]. Зокрема, українські дослідники [3, 9, 11, 13, 14, 23, 106, 107] підкреслюють, що комунікація є важливим соціальним каналом для формування іміджу організації, підтримки репутації та забезпечення соціальної довіри.

Азійські науковці [48, 57, 66, 72, 86, 113, 116] акцентують увагу на тому, що соціальна комунікація є відображенням колективістських цінностей та орієнтації на гармонію в організаційних відносинах. Вона стає засобом конструювання соціальної реальності й водночас інструментом стратегічного управління, що дозволяє інтегрувати окремих індивідів в єдину корпоративну культуру.

Згідно з розвитком теорії соціальної комунікації, яку вперше запропонував американський науковець Бандура А. [51], Сутність комунікації полягає в русі соціального сенсу. Ця передача сенсу не відбувається ізольовано, а є процесом,

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

що розгортається в соціальному часі та просторі, включаючи не лише безпосередню взаємодію, а й багаторівневий вплив на поведінку та мислення членів організації. Згідно з науковим підходом [6, 10, 23, 26, 48], суспільна комунікація постає як процес транспортування закодованих смислів між комунікантами у соціальному середовищі, який обов'язково передбачає їхню взаємодію в конкретному часі та просторі.

Тому ми проаналізували сутність поняття «соціальна комунікація» в табл. 1.1, яка об'єднує погляди китайських, українських та англійських дослідників.

Таблиця 1.1

Морфологічний аналіз сутності поняття «соціальна комунікація»

Визначення	Автор	Характеристики концепції
«охоплює потік значень між суб'єктами соціальної сфери в соціальному просторі та часі». Він проявляється як передача інформації, думок та емоцій у формі знаків та символів; як процес зв'язку різних частин соціальної системи; та як механізм, що визначає поведінку інших» [57]	Андрієнко О.	процес передачі та сприйняття інформації, що знаходиться під впливом соціальних умов; відбувається в міжособистісній та масовій комунікації; використовує вербальні та невербальні засоби; головне завдання – забезпечити взаємну орієнтацію суб'єктів; перетворює біологічні організми на повноцінні особистості; є «повітрям, яким ми дихаємо» (незамінний для існування людини); може стати імпульсом до дії
«процес обміну інформацією (фактами, ідеями, думками, почуттями тощо) між двома або більше людьми, комунікація» [40]	Шлемкевич Т.	акт встановлення зв'язку; передача інформації, емоційного та інтелектуального змісту; комунікація для спільної взаємодопомоги та координації дій; трансплантація ідей; передача ідей від джерела до одержувача з метою зміни поведінки; процес передачі та отримання інформації, вплив соціуму
«складна система, що складається з чотирьох основних взаємозалежних підсистем: соціальної, технологічної, інформаційної та управлінської» [11]	Костюк О.	людський фактор (можливість, психологічні характеристики, соціальна взаємодія) має глибокий вплив на ефективність; технічні компоненти (програмне забезпечення, програмне забезпечення, мережі, мережі) залежать від доступності і доступності інформації; компоненти керування інформацією (всередині та зовнішня підтримка) спрощують ділові процеси та технічні операції
«розглядає її соціальну функцію з макروперспективи» [101]	Лінденмен В.	досліджує соціальні функції; наголошує на аналізі контенту як науковому методі; розглядає комунікацію як соціальну взаємодію через символи

Signed by:

Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

Продовження таблиці 1.1

Визначення	Автор	Характеристики концепції
«це обмін інформацією та її змістом між двома або більше особами; процес передачі інформації від однієї людини до іншої» [3]	Василик М.	проникає в усю систему управління організацією; спрямований на розуміння та осмислення переданої інформації; не обмежується простою передачею інформації; включає розробку ідей, кодування, передачу, декодування, зворотний зв'язок та шум
«системне явище, що складається з учасників комунікаційного процесу – професійного комуніканта та споживача відомостей, які вступають в усвідомлювані договірні стосунки» [35]	Різун В.	завжди організована та має власні форми; ієрархічно структурована (вище керівництво, виконавці, підлеглі); передбачає створення "продукту" (документа); ґрунтується на морально-етичних, звичаєвих та правових засадах; вивчається в контексті суспільної взаємодії суб'єктів спілкування
«процес, за допомогою якого ми стаємо справді соціальними істотами; без нього людина не може сформувати себе, оскільки поняття «Я» виникає лише у порівнянні з «іншими» [113]	Мен Л. Р., Цінг Ю. С., Цінг Дж.	зв'язок людей один з одним та з навколишнім світом; формування нових спільнот через різні медіа (мову, музику, онлайн-ігри); спілкування – це стосунки; «приборкання» зовнішнього світу та перетворення його на значущі об'єкти
«навички, що дозволяють людям спілкуватися або взаємодіяти з іншими в рамках соціальної структури, включаючи соціальну взаємодію, соціальне пізнання, прагматику та обробку мови» [50]	ASHA (Американськ а асоціація мовлення, мови та слуху)	динамічний, взаємний та інтерактивний процес; здібності виникають на ранніх етапах життя; відрізняється від інших когнітивних систем (сприйняття, пам'ять); передбачає взаємодію з представниками одного виду; включає автоматичний/рефлексивний та вольовий контроль; включає розпізнавання емоцій, облич, зорового контакту, експресивної взаємодії, відстеження погляду; використовує різні модальності (міміку, голос, жести, позу, запах); норми різняться залежно від культури
«набір вербальних та невербальних навичок, які ми використовуємо для управління всіма соціальними взаємодіями» [44]	Altalang.com	використовуйте під час взаємодії в соціальних ситуаціях (на вечірках, з колегами, по телефону, в магазині)
«процес, за допомогою якого люди обмінюються інформацією, почуттями та значеннями вербальними та невербальними засобами» [120]	National University	двостороння взаємодія; включає слова, тон голосу, міміку, жести, мову тіла; надзвичайно важлива для побудови та підтримки особистих і професійних стосунків; покращує здатність будувати зв'язки, вирішувати конфлікти та створювати позитивну атмосферу; включає активне слухання, емпатію та чітке й лаконічне спілкування

Signed by:

Honghai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Продовження таблиці 1.1

Визначення	Автор	Характеристики концепції
«соціально-когнітивні теорії масової комунікації, що підкреслюють їхню роль у розумінні того, як символічна комунікація впливає на людські думки, емоції та дії як прямими, так і опосередкованими шляхами» [51]	Бандура А.	вплив на людську думку, емоції та дії; сприяє змінам шляхом інформування, уможливлення, мотивації та керівництва; пов'язує людей із соціальними мережами та спільнотами
«функція масової комунікації полягає не лише в односторонній передачі інформації від джерела до одержувача інформації, а в створенні захопливого середовища, яка пронизує соціальне життя та змушує людей мимоволі її засвоювати» [62]	Брумманс Б., Коурен Ф., Робішо Д.	захоплене середовище; мимовільне занурення в нього (як дихання); формування колективної свідомості та життєвого досвіду
«використання поєднання вербального та невербального спілкування» [95]	Кім Г., Баїк К., Кім Н.	володіння мовою; здатність належним чином використовувати мову в різних соціальних та культурних контекстах; включає лінгвістичні, соціолінгвістичні, дискурсивні та стратегічні компетенції; важлива для кар'єрного успіху та орієнтування в культурних контекстах; допомагає будувати позитивні міжособистісні стосунки

Джерело: сформовано дисертантом за [3, 11, 35, 40, 44, 50, 51, 57, 62, 95, 101, 113, 120]

На основі системного аналізу наукових підходів українських та зарубіжних дослідників уточнено поняття «СКЗ організації» як функціональної підсистеми сучасного менеджменту, яка об'єднує змістові, інституційні та технологічні компоненти соціальної взаємодії, спрямованої на формування безпечного, інклюзивного та стійкого комунікаційного середовища. До формування СКЗ організації віднесено чотири підсистеми: управлінську (комунікаційн стратегія, структура управління), інформаційну (дані, канали, інформаційна політика), соціальну (кваліфікація, психологічні якості, стиль взаємодії) та технічну (засоби зв'язку, технічна інфраструктура).

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Варто чітко розмежувати запропоноване поняття «СКЗ організації» із суміжними категоріями – «організаційні комунікації», «внутрішні комунікації» та комунікативний менеджмент» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Розмежування поняття СКЗ організації із суміжними категоріями

Поняття	Сутність	Спрямованість	Ключова роль в організації
Внутрішні комунікації	Процес обміну інформацією та взаємодії між елементами внутрішнього середовища організації	Виключно внутрішній персонал, підрозділи	Інформаційне супроводження поточних робочих процесів
Організаційні комунікації	Сукупність усіх інформаційних взаємозв'язків (як внутрішніх, так і зовнішніх)	Внутрішнє середовище+зовнішні стейкхолдери	Забезпечення інформаційного обміну з ринком та всередині
Комунікативний менеджмент	Функція управління; діяльність із проектування, реалізації та моніторингу комунікаційних стратегій	Процеси та канали передачі інформації	Оптимізація, координація та контроль комунікаційних потоків
СКЗ (авторське поняття)	Системна інфраструктура , яка інтегрує технічні канали, інституційні регламенти та соціокультурні цінності	Вся соціотехнічна система організації у взаємодії зі стейкхолдерами	Формування цілісного середовища довіри , лояльності, сталого розвитку та гуманізації управління

Джерело: сформовано автором за [3, 23, 65, 76, 149, 155]

Так, аналізуючи табл. 1.2, варто зазначити, що, якщо «організаційні комунікації» традиційно розглядають як сукупність інформаційних потоків та обміну повідомленнями в межах формальної структури організації [3, 23], а «внутрішні комунікації» фокусуються переважно на взаємодії між працівниками та керівництвом усередині організації [149, 155], то СКЗ організації є більш широкою інтегральною категорією. На відміну від «комунікаційного менеджменту», який зосереджується на техніках, інструментах та операційному

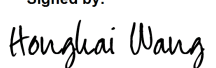
управлінні комунікаційними процесами [65, 76]. Запропоноване поняття СКЗ охоплює не лише управлінські, але й соціальні, культурні, ціннісні та поведінкові аспекти взаємодії, інтегруючи їх у єдину систему, що забезпечує адаптивність та стійкість організації до зовнішніх викликів.

Ключова відмінність поняття СКЗ від традиційних підходів полягає в його інтегральному характері: воно поєднує чотири взаємопов'язані рівні – інституційний, технічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський – що дозволяє розглядати комунікації. Не як допоміжну функцію, а як стратегічний ресурс формування безпечного та інклюзивного комунікаційного середовища. Тоді як «організаційні комунікації» та «комунікаційний менеджмент» зосереджені переважно на формальних каналах та інструментах передачі інформації, СКЗ організації охоплює як формальні, так і неформальні взаємодії, ціннісні орієнтації, психологічний клімат та управлінські практики, що в сукупності формують комунікаційну екосистему організації [135, 140]. Це дозволяє СКЗ-організаціям виконувати не лише інформаційні, але й соціально-інтегративні, адаптивні та розвивальні функції.

Соціологічні та психологічні теорії розглядають соціальну комунікацію як засіб індивідуальної самореалізації, формування соціальних відносин і колективної свідомості. Їй притаманні динамізм, багатоканальність і культурна чутливість як ключові характеристики.

Таким чином, соціальна комунікація – це багатогранне явище, яке включає вербальні та невербальні повідомлення, взаємодію на інституційному та індивідуальному рівнях, а також соціально-культурні фактори. Це підкреслює її важливість у сучасному управлінні та побудові міцних організаційних структур.

Соціальна комунікація – це не лише передача інформації, а й перенесення значення в соціальному просторі та часі [6]. Її суть полягає в синхронній та діяхронічній взаємодії між двома або більше соціальними суб'єктами. Інформація кодується та декодується під час процесу комунікації і зрештою розуміється реципієнтом та інтегрується в його свідомість і систему пам'яті [23]. Такий підхід дозволяє систематично аналізувати комунікаційну діяльність і

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

визначати основні напрями інтегрованих змін у соціальних та комунікаційних підсистемах [27, 58].

В умовах глобалізації, інформатизації та швидкого розвитку цифрових технологій соціальна комунікація стала складним, багатовимірним і інституціоналізованим соціальним явищем.

Згідно з дослідженнями [43, 63] та Техаського університету в Остіні [105], соціальна комунікація включає такі підсистеми:

- соціальна та поведінкова комунікація;
- наукова та комунікаційна комунікація;
- комунікація виробництва інформації;
- професійна та технічна комунікація;
- масова комунікація.

Ці підсистеми соціальної комунікації розкривають системний характер соціальної взаємодії, окреслюють її багатогранні тенденції розвитку та забезпечують теоретичну основу для розуміння організаційного суспільства й механізмів підтримки комунікації.

Соціальна комунікація є не лише обміном інформацією, а й створенням соціальної реальності крізь призму сенсу, символів і цінностей. Вона лежить в основі формування соціальної взаємодії та ефективного функціонування організацій. Її ефективність залежить від узгодженості між комунікаторами, якості інформації, вибору каналів комунікації та ефективності зворотного зв'язку. Ці фактори визначають, чи можна досягти основних цілей комунікації – це не лише забезпечення взаєморозуміння, а й координації дій та формування спільної соціальної реальності.

До ключових структурних елементів належать [72]:

- комунікатори та приймачі – мінімальні умови для комунікації, за умови присутності щонайменше двох учасників та обміну між ними;
- повідомлення – форма кодованої інформації, яка має соціальний вплив та сприяє взаєморозумінню між двома сторонами;

засоби комунікації – канали та платформи зв'язку, які можуть включати мову, візуальні образи, технічні засоби, твори мистецтва тощо;

зворотний зв'язок – ключовий компонент для забезпечення двонаправленості та безперервності процесу комунікації.

Ще однією характеристикою соціальної комунікації є багатогранний і складний характер її взаємодії в межах організаційних, культурних та соціальних систем. Це не простий обмін інформацією, а радше включає соціальні значення, культурні коди та інституційні контексти. Її ключові атрибути відображають зміст, структуру та функції комунікаційного процесу, а також надають можливості для побудови ефективних комунікаційних просторів як усередині, так і поза межами організацій. Основні характеристики соціальної комунікації включають: соціальну природу та важливість повідомлень; інституціоналізацію комунікації та участь багатьох учасників; різноманітність комунікаційних інструментів (медіа, мережі, культурні тексти тощо); кодування та декодування комунікаційного контенту; а також існування менеджменту та зворотного зв'язку.

Функціональні характеристики соціальної комунікації дозволяють їй відігравати важливу роль у забезпеченні стабільності соціальних систем, формуванні спільних ідентичностей і підтриманні громадського порядку. Завдяки цим функціям процес комунікації стає не лише засобом передачі інформації, а й важливим інструментом впливу, регулювання та мобілізації соціальних груп. Розуміння функціональних характеристик комунікації дає змогу розробляти стратегії для ефективнішого управління комунікаційною діяльністю організацій. Тому до основних функціональних характеристик належать: [13, 38, 47, 59, 78, 133]:

1. Організація та обмін інформацією – формування спільної когнітивної основи між учасниками комунікації.

2. Соціальна ідентичність та культурна спадщина – підтримка групової єдності, цінностей і традицій.

3. Вплив та контроль – регулювання моделей поведінки окремих осіб і груп відповідно до цілей організації чи суспільства.

4. Кризова комунікація – ключовий інструмент для підтримки стабільності та громадського порядку під час потрясінь. Її метою є негайне реагування та управління інформаційними потоками.

Таким чином, соціальна (організаційна) комунікація проявляється як багаторівнева система, що інтегрує структурні, операційні та ситуаційні елементи для створення комплексного соціального та комунікаційного середовища для організації, яке не лише сприяє обміну інформацією, але й створює колективну свідомість, підкріплює стратегічний прогрес та зміцнює організаційну культуру, як було вже зазначено.

Комунікацію або спілкування як комплексний суспільний феномен можна розглядати крізь призму різних класифікаційних площин, кожна з яких висвітлює окремий бік обміну інформацією та взаємодії між людьми. Типологія комунікаційних процесів дає змогу упорядкувати різноманітні форми та шляхи передачі інформації, а також визначати їхній вплив на структуру організацій і стосунки в соціумі. Цей підхід забезпечує глибше розуміння особливостей комунікаційних стратегій, дає змогу пристосувати їх до конкретних завдань управління, а також підвищує ефективність організаційної, соціальної та комунікаційної підтримки.

Основні класифікаційні виміри комунікації [67, 79, 80]:

за формальністю: формальна (офіційні повідомлення, накази, звіти), неформальна (неформальні бесіди, чутки);

за напрямком руху інформації: одностороння (монологічна) та двостороння (діалогічна).

за спрямованістю: вертикальна (від керівництва до підлеглих або навпаки), горизонтальна (між рівними за статусом), діагональна (між різними структурними підрозділами);

за кількістю учасників: міжособистісна, групова, масова;

за способом передачі: вербальна (усна, письмова), невербальна (жести, міміка, інтонація);

Згідно з [31; 44; 52; 70] та дослідження Хван Джін Янг [84], соціальну комунікацію можна класифікувати за такими чотирма вимірами:

1. Спосіб комунікації: вербальна та невербальна.
2. Джерело інформації: офіційна комунікація, неофіційна комунікація, коментар.
3. Характер аудиторії: міжособистісна комунікація, групова комунікація, масова комунікація.
4. Спосіб комунікації: вербальна комунікація, невербальна комунікація
5. Медіа та медіаформи: традиційні медіа (телебачення, радіо, газети, Інтернет тощо), соціальні мережі та публічні виступи, літературні й художні твори, а також символічна культурна комунікація.

Основою цієї класифікації є метод «інженерії соціальної комунікації», запропонований Хоменком С. [20], який наголошує, що комунікація – це не незалежна лінійна технічна поведінка, а механізм генерування та реконструкції систем соціальних значень.

Ця багатогранна класифікація допомагає створити чіткі канали комунікації на організаційному рівні та сприяє безперебійному потоку інформації всередині організації й за її межами. Виходячи з цього, ми можемо узагальнити основні елементи людської комунікації [8]:

- здатність до репродукції та повторюваності;
- передача смислів (мовних, візуальних, культурних текстів);
- відображення соціальної реальності;
- універсальність та міждисциплінарність;
- структурованість і цілеспрямованість.

У табл. 1.3 систематично перераховано основні критерії класифікації типів соціальної комунікації в сучасній науці та практиці. Результати цієї систематизації дозволяють краще зрозуміти різноманітність комунікаційних процесів та їхню роль у соціальному й організаційному контекстах, що стане

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

базисом комплексного аналізу комунікаційних процесів, охоплюючи різні цілі, канали та контексти, та забезпечить основу для подальших досліджень ефективності соціальної та комунікаційної підтримки, а також для побудови стратегічної комунікаційної моделі для організацій.

Таблиця 1.3

Класифікація типів соціальної комунікації

Тип комунікації	Критерій	Приклади
Інституційна, неформальна	Цільова спрямованість	Державна, релігійні, сімейні канали
Вербальна, невербальна	Засоби передачі	Мовлення, жести, символи
Мас-медіа, культура	Комунікаційне середовище	ЗМІ, література, мистецтво

Джерело: узангальнено дисертантом на основі [3, 13, 24, 39, 74]

Цілеспрямованість поділяє комунікацію на інституційну (офіційна інформація від державних установ, підприємств тощо) та неформальну (сім'я, друзі та інші приватні канали взаємодії). Спосіб комунікації відображає багатокomпонентний характер процесу комунікації, охоплюючи вербальні (мовлення, письмо) та невербальні (жести, міміка, символи) засоби. Комунікаційне середовище визначає контекст обміну інформацією: засоби масової інформації, культурні продукти (література, мистецтво), цифрові платформи тощо.

Обмін інформацією відбувається через ЗМІ, культурні продукти (літературу, мистецтво), цифрові платформи та інші інструменти, що формують сучасне комунікаційне середовище. Це розмаїття впливає з різних видів комунікації, включаючи міжособистісну, групову та масову комунікацію; офіційну й неофіційну комунікацію; усну та невербальну комунікацію; а також комунікацію через мистецтво чи публічні виступи.

Отже, ця класифікація дозволяє провести комплексний аналіз комунікаційних процесів, враховуючи різні цілі, канали та середовища. Це закладає основу для подальших досліджень ефективності соціальної та комунікаційної підтримки, а також для побудови стратегічних комунікаційних моделей для організацій.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Схема, наведена на рис. 1.1, представляє багаторівневий піхід до класифікації типів соціальної комунікації, що відображає складність цього поняття, що базується на чотирьох ключових критеріях класифікації:

способи комунікації, що поділяють комунікацію на вербальну та невербальну, підкреслюючи важливість мови тіла, жестів та тону голосу;

джерела інформації, що забезпечують офіційні, неофіційні та критичні канали комунікації відповідно до формальності та інституційної приналежності джерела;

характеристики аудиторії, що розрізняють міжособистісну, групову та масову комунікацію, що відрізняються масштабом та способом впливу;

медіа або носії, що враховують сучасні засоби масової інформації, онлайн-платформи, культурні тексти, публічні виступи тощо.



Рис. 1.1. Багаторівневий піхід до класифікації типів соціальної комунікації

Таким чином, можна зробити висновок, що соціальна комунікація – багатовимірне явище, саме тому для розробки ефективної стратегії підтримки

соціальної комунікації в організації шляхом побудови відповідної соціальної комунікації у внутрішньому та зовнішньому середовищах організації необхідно враховувати не лише зміст повідомлення, а й цільову аудиторію, форми взаємодії, канали комунікації та середовище конкретної комунікації та взаємозв'язки між цими вимірами, що допомагає чітко побудувати соціальну комунікацію й комунікаційні процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищах організацій.

Наведена на рис. 1.1 схема класифікації соціальної комунікації охоплює різні способи передачі інформації (вербальні та невербальні), джерела інформації (офіційні, неофіційні, критичні), характеристики аудиторії (міжособистісна, групова, масова) та медіа-носії (ЗМІ, онлайн-платформи, мистецтво, публічні виступи). Однак для розуміння функціонування СКЗ в організації необхідно також врахувати системний характер соціальної комунікації, її структурні компоненти та взаємозв'язки між ними.

Саме цей аспект візуалізовано на рис. 1.2, де представлено системний характер соціальної комунікації в організації, що відображає інтеграцію інституціоналізованих і неформальних каналів, вербальних і невербальних засобів, а також традиційних і цифрових медіа. Саме відображає комплексний організаційний підхід до комунікаційних процесів у сучасних організаціях, де кожна структурна одиниця (цілеспрямованість, спосіб комунікації, комунікаційне середовище) є частиною загального комунікаційного середовища.

Представлена схема на рис. 1.2, демонструє системну модель СКЗ організації, яка інтегрує чотири ключові підсистеми:

- соціальну (люди, групи, цінності, норми, мотивація),
- інформаційну (інформація, дані, знання, комунікаційні канали),
- технічну (технології, засоби комунікації, інфраструктура),
- управлінську (цілі, рішення, планування, координація, контроль).



Рис. 1.2. СКЗ організації

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

У центрі моделі знаходиться система соціальної комунікації організації, яка забезпечує взаємодію між внутрішніми підсистемами та зовнішнім середовищем. Взаємодія із зовнішнім середовищем відбувається через стейкхолдерів (клієнти, партнери, постачальники, громада, держава тощо) під впливом економічних, політичних, соціальних, технологічних та культурних факторів.

СКЗ організації – це складна управлінська категорія, що охоплює змістовні, інституційні та технічні аспекти соціальної взаємодії. СКЗ організації вважається функціональною підсистемою сучасного менеджменту, яка формує безпечне, інклюзивне та стійке комунікаційне середовище. Воно забезпечує обмін інформацією, координацію дій та підтримку корпоративної культури, одночасно підвищуючи репутацію й довіру до організації [26, 44, 67, 87].

У табл. 1.4 наведено результати систематизації та аналізу основних складових системи СКЗ організації.

Таблиця 1.4

Складові системи СКЗ організації

Підсистема СКЗ	Основні елементи підсистеми	Характеристики підсистеми
Управлінська	Комунікаційна стратегія, структура управління	Формує правила, ролі та процедури комунікації
Інформаційна	Дані, канали, інформаційна політика	Забезпечує доступність, точність і актуальність інформації
Соціальна	Кваліфікація, психологічні якості, стиль взаємодії	Впливає на згуртованість, лояльність, адаптивність
Технічна	Засоби зв'язку, технічна інфраструктура	Зумовлює швидкість, доступність і якість передання інформації

Джерело: сформовано дисертантом на основі [39, 47, 53, 67, 71]

Основні функції СКЗ організації включають: стратегічне управління інформаційними потоками, розвиток соціального капіталу організації, формування позитивного іміджу та підтримку виконання соціальних обов'язків. Це допомагає ефективно управляти ризиками, запобігати конфліктам і підвищувати здатність організації адаптуватися до змінних умов.

Розглядаючи структуру СКЗ організації, доцільно відзначити, що виділені управлінська, інформаційна, соціальна та технічна підсистема (рис. 1.2, табл. 1.3) функціонують не ізольовано, а проявляються на різних рівнях організації суспільних та виробничих відносин. У зв'язку з цим нами виокремлено чотири ключові рівні системи СКЗ:

1. Інституційний рівень – визначає нормативно-правові рамки, корпоративні регламенти, стандарти та правила комунікації (тісно пов'язаний з управлінською підсистемою).

2. Технічний рівень – охоплює матеріально-технічну інфраструктуру, цифрові платформи, канали передачі та CRM-системи (відповідає технічним та інформаційним підсистемам).

3. Культурно-ціннісний рівень – відображає філософію організації, організаційну культуру, спільні цінності, довіру та місію компанії, які цементують соціальні зв'язки (фундамент соціальної системи).

4. Поведінково-управлінський рівень – проявляється у безпосередніх комунікативних актах, стилях керівництва, реальних поведінкових моделях працівників під час виконання управлінських рішень (інтегрує управлінську та соціальну підсистему).

Взаємозв'язок цих рівнів полягає в тому, що інституційні норми та культурні цінності задають вектори для поведінково-управлінських дій, які реалізуються за допомогою наявної технічної інфраструктури.

СКЗ організації є особливо важливими у контексті цифрової трансформації [16, 31, 71, 82, 88, 89]. Використання цифрових платформ, соціальних мереж, інтернет-технологій та гібридних режимів взаємодії створило нові канали комунікації й змінило характер управління взаємовідносинами з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами [17, 20, 21]. Особливої уваги потребує аспект інклюзії: створення умов для всіх груп співробітників і партнерів, щоб забезпечити рівний доступ до комунікаційних ресурсів [22, 25, 33, 34].

Розвиток центрів спільного обслуговування (ЦСС) на китайських підприємствах традиційно зосереджений на гармонії, ієрархії та

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

колективістських цінностях. Захід наголошує на прозорості, гнучкості та комунікації бренду [81, 84, 147, 163]. Українська наукова школа наголошує на балансі між соціальною відповідальністю, інноваціями та ефективністю [29, 30].

На рис. 1.3 наведено результати систематизації та аналізу сутності поняття СКЗ організації.

У сучасних умовах соціальна та комунікаційна підтримка розглядаються як багатокомпонентне явище, яке включає не лише процес передачі інформації, а й формування комунікаційного середовища, що сприяє розвитку організації.

Українські науковці [1, 5, 7, 13, 21] підкреслюють значення соціальної відповідальності та інклюзії, китайські фахівці роблять акцент на гармонії й колективізмі, європейські та американські підходи до досліджень концентруються на стратегії та іміджі бренду натомість соціологічні методи акцентують увагу на міжособистісній взаємодії.

Загалом, інтегрований підхід автора відображає концепцію розвитку сучасного менеджменту в епоху цифрової трансформації СКЗ організації і розглядається не просто як засіб для забезпечення організаційних процесів, а й як ключовий фактор стратегічної переваги. Ця концепція реалізує інтегрований управлінський підхід, що поєднує комунікаційні технології, соціальну інтеграцію та культурну адаптивність.

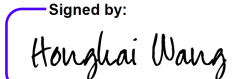
На рис. 1.4 узагальнено сучасні підходи до визначення сутності поняття СКЗ організації, які демонструють багаторівневий і міждисциплінарний характер цього феномену.

Діапазон точок зору щодо визначення цього поняття варіюється залежно від культурного середовища та національної наукової школи дослідників, які його розглядають.

Виходячи з дослідження функції, інтерпретація результатів наступна.

Після розрахунку для кожного з 45 випадків, зможемо розподілити їхні оцінки системи СКЗ за наступними рівнями розвитку:

0,0 – 1,0 – низький (критичний) рівень, тобто система СКЗ потребує негайної реконфігурації.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

1,1 – 2,0 – середній (перехідний) рівень, в межах якого наявні зони стабільності, але потрібні часткові зміни в окремих елементах механізмів СКЗ.

2,1 – 3,0 – високий (адаптивний) рівень, тобто система соціально-комунікаційного забезпечення організації ефективно забезпечує соціальні комунікації.

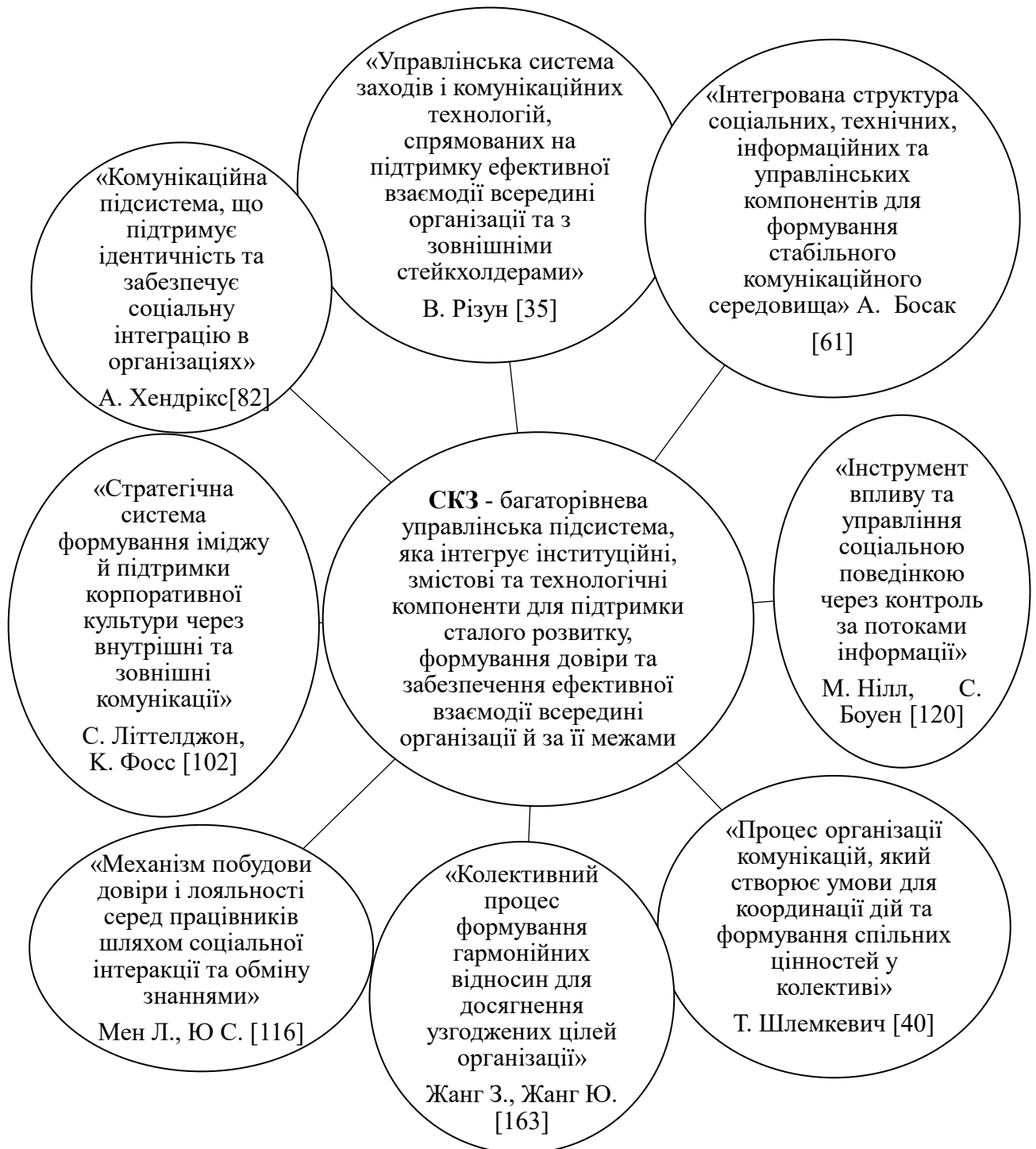


Рис. 1.3. Сутність поняття «СКЗ організації»

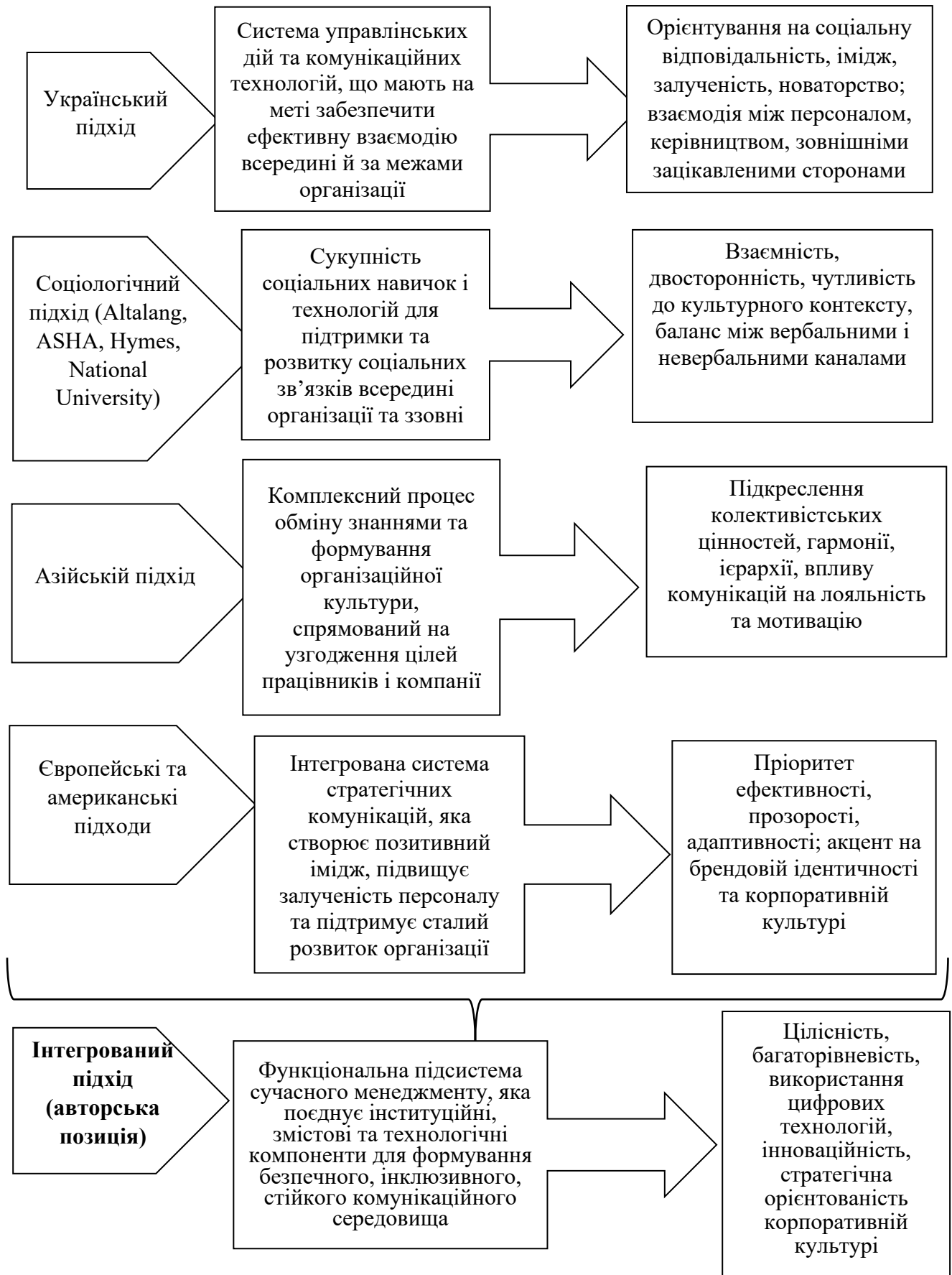


Рис. 1.4. Підходи до розуміння сутності поняття «СКЗ організації»

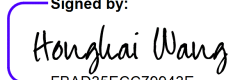
Так, український підхід до розуміння сутності поняття «СКЗ організації» розглядає СКЗ організації як систему управлінських дій та комунікаційних технологій, спрямовану на забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої взаємодії. Він орієнтується на соціальну відповідальність, імідж, залученість персоналу, новаторство та взаємодію між працівниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами.

Щодо соціологічного підходу до розуміння сутності поняття «СКЗ організації» (представлений дослідженнями Altalang, ASHA, Hymes, National University) [45, 46, 70], то він визначає СКЗ організації як сукупність соціальних навичок і технологій для підтримки та розвитку соціальних зв'язків усередині організації та ззовні. Його ключовими характеристиками є взаємність, двосторонність, чутливість до культурного контексту та баланс між вербальними й невербальними каналами.

Азійський підхід до розуміння сутності поняття «СКЗ організації» трактує СКЗ організації як комплексний процес обміну знаннями та формування організаційної культури, спрямований на узгодження цілей працівників і компанії. Він акцентує увагу на колективістських цінностях, гармонії, ієрархії, а також на впливі комунікацій на лояльність та мотивацію персоналу.

Європейські та американські підходи до підходу до розуміння сутності поняття «СКЗ організації» розглядають СКЗ організації як інтегровану систему стратегічних комунікацій, яка створює позитивний імідж, підвищує залученість персоналу та підтримує сталий розвиток організації. Пріоритетами є ефективність, прозорість, адаптивність, акцент на брендовій ідентичності та корпоративній культурі.

Інтегрований підхід (авторська позиція) підходу до розуміння сутності поняття «СКЗ організації» пропонує розуміти СКЗ організації як функціональну підсистему сучасного менеджменту, яка поєднує інституційні, змістові та технологічні компоненти для формування безпечного, інклюзивного та стійкого комунікаційного середовища. Його ключовими характеристиками є цілісність,

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

багаторівневість, використання цифрових технологій, інноваційність та стратегічна орієнтованість на корпоративну культуру.

Важливим теоретичним аспектом дослідження є доведення того, що СКЗ організації є самостійною категорією управління, а не просто механічним розширенням існуючих концепцій організаційних комунікацій.

У рамках класичного підходу організаційні комунікації розглядаються переважно як процедурне явище – тобто як сукупність актів передачі інформації. Управління в цьому випадку зводиться до оперативного контролю за прохідністю каналів та усунення інформаційного шуму.

На противагу цьому, СКЗ організації як категорія управління характеризується системно-інфраструктурною сутністю та має всі обов'язкові ознаки самостійного об'єкта управління:

наявність специфічного суб'єкта управлінського впливу. Якщо суб'єктом організаційних комунікацій є інформаційний потік (повідомлення), то предметом СКЗ організації є архітектура комунікаційного середовища, яка поєднує технічні канали, інституційні регламенти та соціокультурний капітал організації (довіра, лояльність, цінності);

інтеграція в загальний контур управлінських функцій. СКЗ організації не є ізольованим процесом. Це вимагає впровадження повного циклу управління: планування (розробка комунікаційних стратегій та дорожніх карт), організація (створення цифрових платформ, регулювання взаємодії), мотивація (стимулювання відкритого обміну знаннями через культурно-ціннісну систему) та контроль (моніторинг рівнів СКЗ та аналіз розривів);

власна система критеріїв ефективності (ефективність управління). Ефективність організаційних комунікацій найчастіше вимірюється технічними показниками (швидкість доставки інформації, обсяг трафіку). Ефективність СКЗ як управлінської категорії конвертується в управлінські та економічні результати організації: зниження плинності кадрів, зниження транзакційних витрат, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та капіталізація бренду організації;

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

суб'єктно-об'єктна визначеність. У системі СКЗ чітко виділено суб'єкт управління (вище керівництво, відділ кадрів, менеджери з комунікацій), що цілеспрямовано трансформує об'єкт управління (комунікаційні відносини та соціально-культурне середовище) для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, самостійність СКЗ як категорії управління полягає в тому, що вона виступає інструментом стратегічного управління соціально-технічною системою організації, забезпечуючи синергію між її технологічною базою та людським потенціалом. Це дозволяє розглядати СКЗ не як модернізовану форму обміну інформацією, а як специфічну внутрішню ресурсну та управлінську підсистему, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації.

1.2 Аналіз теоретичних моделей комунікації в організації

Як було відзначено раніше, ефективна комунікація важлива для організаційної ефективності через посилення міжособистісної координації та ефективність для групи. Наукова спільнота виготовила велику кількість різних моделей, що пояснюють комунікацію, від класичних лінійних систем до розсувних каналів нового покоління. Це вивчення допомагає нам розуміти структуру та динаміку комунікації та уникати редукціонізму або спрощення під час аналізу кількісних явищ, таких як люди, які спілкуються.

Проаналізуємо сучасні підходи до моделювання комунікаційної взаємодії в умовах цифрової трансформації та управління організацією (зокрема, моделі комунікації зі стейкхолдерами, інтегровані структури, цифрові комунікаційні фреймворки), проведено зіставлення українських, європейських, американських та китайських концепцій організаційної комунікації. Окрім того, необхідно зосередитись на методичних основах комунікації – управлінських, соціологічних, психологічних, лінгвістичних та інформаційних аспектах.

Однією з найдавніших і найвідоміших моделей є модель кодування інформації, запропонована К. Шенноном та В. Вівером [28] у 1948 році для опису процесу передачі інформації на технічному рівні (інформаційна інформація).

Ця модель має лінійний характер і складається з таких основних елементів: джерело інформації (відправник), передавач (кодер), канал зв'язку, приймач (декодер) та приймач (ресивер). Відправник кодує повідомлення в сигнал і передає його через канал, на який може впливати шум (перешкоди), після чого його декодують і надсилають назад приймачу.

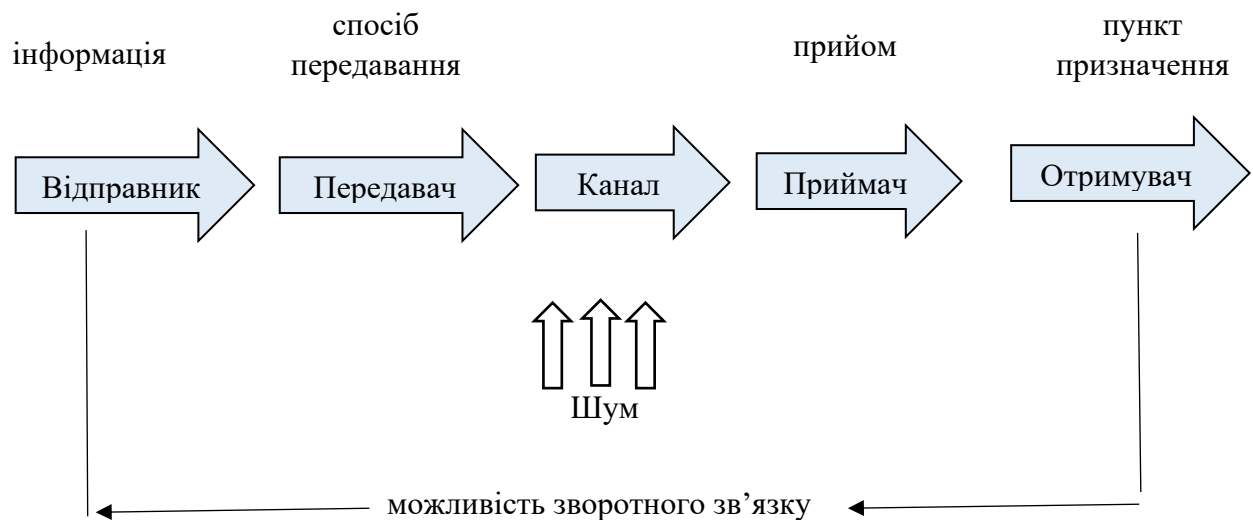


Рис. 1.5. Класична модель комунікації Шеннона–Вівера (лінійна модель передачі повідомлення з шумами та без зворотного зв'язку).

Ключовим поняттям є «шум» – будь-що зовнішнє чи внутрішнє, що спотворює сигнал і перешкоджає точному відтворенню інформації. Модель Шеннона-Вівера спочатку була розроблена для задоволення потреб телекомунікацій та військових, тому вона розглядає передачу даних як єдиний процес [28]. Її перевага полягає в простоті, але недолік – у надмірному спрощенні: класична схема не враховує таких факторів, як відповіді, контекст діалогу та існування кількох одержувачів. Вона ігнорує передачу інформації та активну роль одержувача у формуванні сенсу. Хоча базова модель є односторонньою, схема також демонструє здатність до взаємодії, що виходить

за рамки базової концепції, але є важливою для двостороннього обміну інформацією.

Ще однією класичною теорією є теорія масової комунікації Г. Лассвелла [33] запропонована в 1948 році у вигляді відомої формули: «Хто що сказав? Через який засіб? Кому? Що відбувається?» [33]. Г. Лассвелл вважав, що комунікація – це цілеспрямований вплив інформації на аудиторію і визначив п'ять суттєвих компонентів цього процесу: оратор (людина, яка передає повідомлення), зміст повідомлення, спосіб його доставки, аудиторія (отримувачі) та ефект (результат впливу) (рис. 1.6).

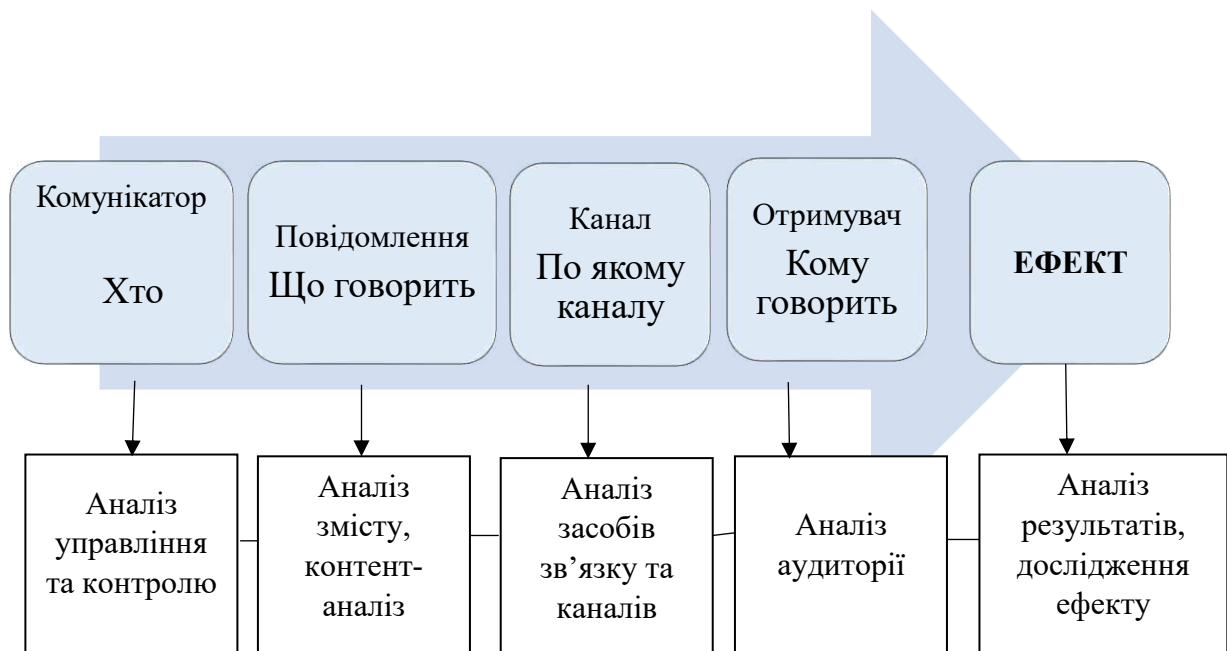


Рис. 1.6. Модель комунікації Г. Лассвела

Рис. 1.6 показує основні вектори аналізу комунікації: вивчення атрибутів відправника, аналіз змісту повідомлення (наприклад, за допомогою методів контент-аналізу), вивчення інструментів та каналів комунікації, оцінка характеристик аудиторії та вимірювання ефективності комунікаційного впливу (зворотний зв'язок у вигляді змін у обізнаності, переконаннях чи поведінці аудиторії). Робота вченого та його формула стали основою функціонального комунікаційного підходу до структурування та аналізу комунікаційних актів за п'ятьма ключовими компонентами й широко використовувалися в дослідженнях

пропаганди та масової інформації. Однак його часто критикують за спрощеність та лінійність: модель передбачає, що повідомлення завжди має бажаний ефект, тоді як насправді процес комунікації набагато складніший і включає багато зворотного зв'язку та ситуаційних факторів.

Згодом деякі дослідники розширили модель новими елементами (наприклад, Р. Бреддок [24] запропонував враховувати умови та цілі комунікації), що свідчить про те, що розуміння комунікації як більш складної системи еволюціонує.

У 1960 році Д. Берло, розвиваючи ідеї Шеннона, запропонував розширену лінійну модель комунікації SMCR (Source-Message-Channel-Receiver) [55]. Вона фокусується на чотирьох базових елементах: *джерело* (Source), *повідомлення* (Message), *канал* (Channel) і *одержувач* (Receiver). Новизна підходу Берло полягає в детальному описі факторів, що впливають на кожен компонент (рис. 1.7).

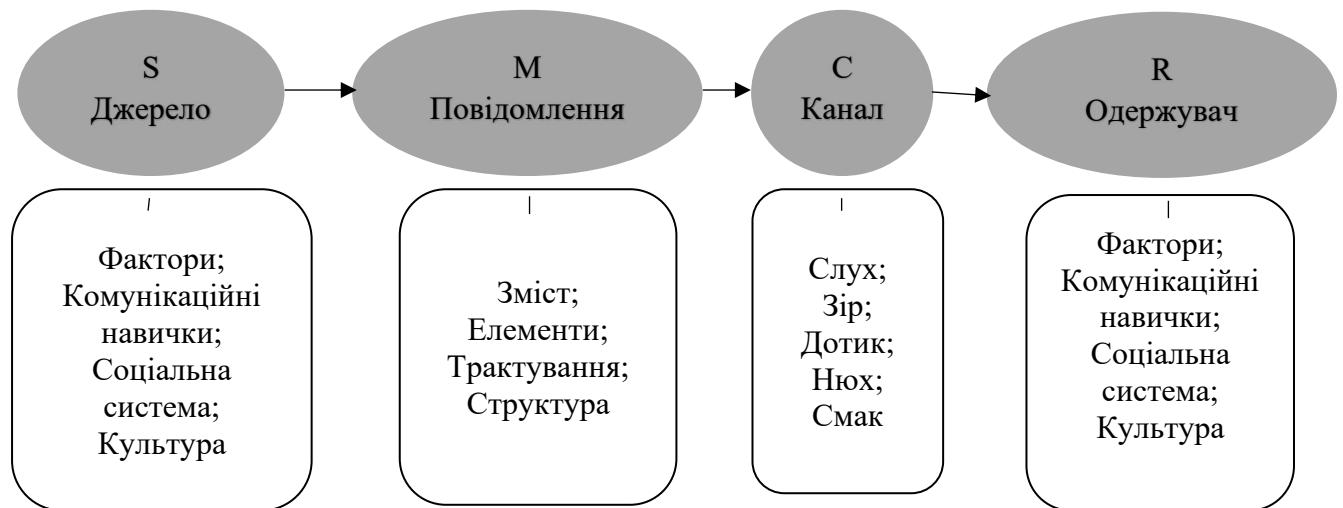


Рис. 1.7. Модель комунікації Д. Берло

Модель Д. Берло наголошує, що ефективна комунікація залежить від взаємності та спільного розуміння кодів між відправником і одержувачем. Хоча модель SMCR [55] загалом є односторонньою (вона не передбачає явного зворотного зв'язку), її важливість полягає в тому, що вона враховує роль

контексту та людського чинника в процесі передавання повідомлень. У сучасних умовах позиція Д. Берло щодо важливості комунікативних навичок та ставлення підтверджується дослідженнями в галузі розвитку комунікативних навичок співробітників.

Обмеження суто лінійного підходу до передачі інформації в комунікації призвели до появи інтерактивних моделей, які впровадили зворотний зв'язок і двосторонню взаємодію. Наприклад, у 1954 році К. Осгуд та В. Шрамм [7, 123] запропонував циклічну модель, у якій відправники та одержувачі по черзі кодують і декодують повідомлення, постійно змінюючи ролі.

Наступним етапом у розвитку інтерактивного підходу до аналізу комунікації стала модель транзакційної комунікації [1, 53] (наприклад, Д. Барнлунд, 1970), яка розглядала комунікацію як безперервний, динамічний процес, у якому всі учасники є одночасно відправниками та одержувачами повідомлень. У транзакційній моделі немає чіткого поділу «джерело-одержувач» [21, 53]. Натомість кожен учасник є комунікатором, який одночасно сприймає повідомлення та реагує на нього. Було введено поняття зворотного зв'язку як ключового елемента процесу, а також враховано контекст комунікації (фізичний, соціальний та культурний), у якому відбувається обмін. Таким чином, комунікація була представлена як сучасна взаємодія між двома сторонами, в якій значення повідомлення спільно формується учасниками. Цей підхід заклав основу сучасної теорії міжособистісної та організаційної комунікації, яка наголошує на двосторонніх зв'язках, довірі та взаємній адаптації.

Нижче наведено узагальнювальну таблицю, що порівнює основні класичні моделі комунікації за типом, складовими та особливостями застосування (табл. 1.5).

Наведені моделі заклали фундамент теорії комунікації. Лінійні схеми Шеннона-Вівера та Лассвела [24] дозволили структурно описати процес передавання повідомлень і окреслити його ключові етапи. Модель Берло [55] розширила аналіз, увівши змінні властивості суб'єктів і повідомлень.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Результати порівняння класичних моделей комунікації

Модель (автор, рік)	Особливості	Переваги	Недоліки
Модель Лассвела (Гарольд Лассуелл, 1948)	Односторонність, відсутність чіткого зворотного зв'язку, зосередженість на впливі повідомлення (результату) на аудиторію. Використовується для вивчення ефективності масової комунікації та звернень	Простий і легкий для сприйняття; чітко розбитий на компоненти; чудово підходить для вивчення масових дій.	Відсутність зворотного зв'язку; неврахування контексту та взаємодії
Модель Шеннона–Вівера (Клод Шеннон, Уоррен Вівер, 1949)	Лінійна модель, відсутність зворотного зв'язку (початок). Перше введення терміна «шум» — сигнал-перешкода, що спотворює переданий сигнал. Акцент на технічній точності та кількості інформації, що передається сигналом, ігноруючи його значення	Відмінно пасує для технічних систем та аналізу шумів; універсальність	Ігнорує зміст і соціальний контекст; не враховує взаємодію
Модель Оsgуда–Шрамма (Чарльз Оsgуд, Вілбур Шрамм, 1954)	Двостороння модель: комуніканти постійно змінюються ролями. Підкреслено, що комунікація — це безперервний процес, який не має чіткого початку й кінця. Модель враховує вплив минулого досвіду та контексту (спільного поля значень) між учасниками, необхідного для успішної інтерпретації.	Показує роль зворотного зв'язку; акцент на взаємодії; враховує контекст	Може бути складною для застосування у масових комунікаціях.
Модель Берло (SMCR) (Девід Берло, 1960)	Лінійна модель без явного зворотного зв'язку (як і в попередніх передачах повідомлень). Наголос на деталізації факторів, що впливають на передачу та сприйняття (напр., рівень знань джерела й отримувача). Використовується як базова модель для розгляду окремих елементів процесу комунікації в організації. Недолік — односторонність: не показує результату й не передбачає зворотного зв'язку.	Аналізує характеристики джерела та одержувача; гнучкість у розборі елементів	Не містить явного зворотного зв'язку; адаптація до динамічних умов є недостатньою.
Мозаїчна модель Бекера (Семюел Бекер, 1968)	Динамічна, комплексна модель підкреслює, що людина одночасно отримує різноманітну інформацію з багатьох каналів і самостійно формує значення. Наголошує на активній ролі реципієнта у виборі та інтерпретації повідомлень. Враховує багатоканальність і фрагментарність інформаційних потоків (особливо актуально в сучасних організаціях).	Враховує фрагментарність інформації; активна роль одержувача; актуально для сучасних цифрових середовищ	Складна для контролю та прогнозування ефекту; важко вимірювати вплив.
Китайський підхід (конфуціанська, східна модель)	Контекстуальна, взаємозалежна модель: учасники значною мірою враховують соціальний контекст, статуси та взаємні обов'язки. Повідомлення часто передаються опосередковано; значення залежить від ситуації. Зворотний зв'язок є в непрямій формі (через поведінку, невербальні сигнали). Модель спрямована на групову гармонію та довгострокові стосунки, а не на негайний ефект від повідомлення.	Орієнтація на довгострокові відносини; врахування культурних та соціальних нюансів	Повільність у прийнятті рішень; можливі непорозуміння через непрямую комунікацію; обмежена гнучкість у кризових ситуаціях.

Джерело: узагальнено дисертантом на основі [1, 5, 7, 11, 23, 24, 26, 28, 32, 33, 49, 52, 53,

54, 65, 68, 69, 82]

Signed by:

Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Транзакційний підхід до розуміння і аналізу комунікації змістив акцент на двосторонню природу спілкування, що особливо важливо в організаційному контексті, де комунікація має характер діалогу між керівниками та співробітниками, між підрозділами, а також між організацією та зовнішніми стейкхолдерами. Сучасні моделі продовжують цю еволюцію, враховуючи дедалі складніші мережі взаємодії, цифрові платформи та соціально-культурні чинники, про що йдеться далі.

Розвиток цифрових технологій, глобалізація інформаційних потоків і зростання ролі стейкхолдерів кардинально змінили комунікаційні процеси в організаціях. Сучасні підходи до моделювання комунікації спираються на інтерактивні, мережеві та багатоканальні схеми, що враховують нові реалії – соціальні мережі, мобільні платформи, віртуальні команди, Big Data, штучний інтелект тощо [2, 4, 7, 15, 27, 40, 41, 43, 55, 62, 63, 66, 69, 74, 81, 85, 89].

Нижче розглянуто декілька актуальних концепцій побудови комунікаційних моделей, а саме: моделі комунікації зі стейкхолдерами, інтегровані комунікаційні моделі та цифрові комунікаційні фреймворки. Порівняльну характеристику трьох сучасних комунікаційних моделей – stakeholder-oriented (орієнтованої на стейкхолдерів) моделі комунікації, інтегрованої моделі комунікацій та цифрової комунікаційної моделі – представлено в табл. А.1.

Цифровізація збільшила швидкість та прозорість обміну інформацією, але також принесла нові виклики – інформаційне перевантаження, необхідність координації кількох каналів і репутаційні ризики в кіберпросторі. В результаті організації змушені впроваджувати інтегровані, орієнтовані на зацікавлені сторони, моделі комунікації, щоб підтримувати ефективну комунікацію та контроль за цих умов.

Результати аналізу, наведені в табл. А.1 Додатку А, дозволяють зробити висновок, що сучасні підходи до моделювання комунікації значно розширюють межі традиційних моделей: комунікація більше не розглядається як ізольований процес передачі повідомлень, а радше як комплексне управління відносинами та

знаннями у внутрішньому та зовнішньому середовищах організації. Комунікація в організації значною мірою залежить від культури країни, психологічного середовища та управлінських традицій.

Порівняємо основні особливості підходів до організаційної комунікації в Україні, західних (європейських, американських) країнах та Азії (Китай).

Процес комунікації в організації – це серія етапів обміну інформацією [21, 93, 116, 143, 144, 150, 161] між учасниками, включаючи генерування ідей, кодування повідомлень, передачу повідомлень каналами, декодування повідомлень і надання зворотного зв'язку. Для ефективного управління комунікацією в організації необхідно дотримуватися певних методологічних принципів – принципів комунікації – та правильно обирати інструменти, форми й канали для передачі повідомлень (рис. 1.10) підсумовує ці аспекти.

На основі результатів аналізу наведено методичні основи комунікації в організації, наведені на рис. 1.8, можна зробити висновок, що принципи комунікації – це правила, яких необхідно дотримуватися для забезпечення ефективного обміну інформацією. Слід розрізняти методологічні правила побудови ефективного комунікаційного акта (далі – правила комунікації) та організаційні засади формування СКЗ (далі – принципи СКЗ). Так, узагальнено першу групу правил комунікації – загальноприйняті правила, яких доцільно дотримуватися під час будь-якого обміну інформацією в організації (ясність, лаконічність, ввічливість, зворотний зв'язок тощо). Ці правила є універсальними для будь-якого комунікаційного акта, незалежно від його спрямованості чи формату. Наприклад, ясність означає, що менеджери повинні формулювати інструкції чітко та конкретно, щоб виконавці точно знали, що потрібно робити.

Зворотний зв'язок означає, що після надсилання повідомлення менеджер повинен переконатися, що його було правильно зрозуміло (задаючи запитання або повторюючи).

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

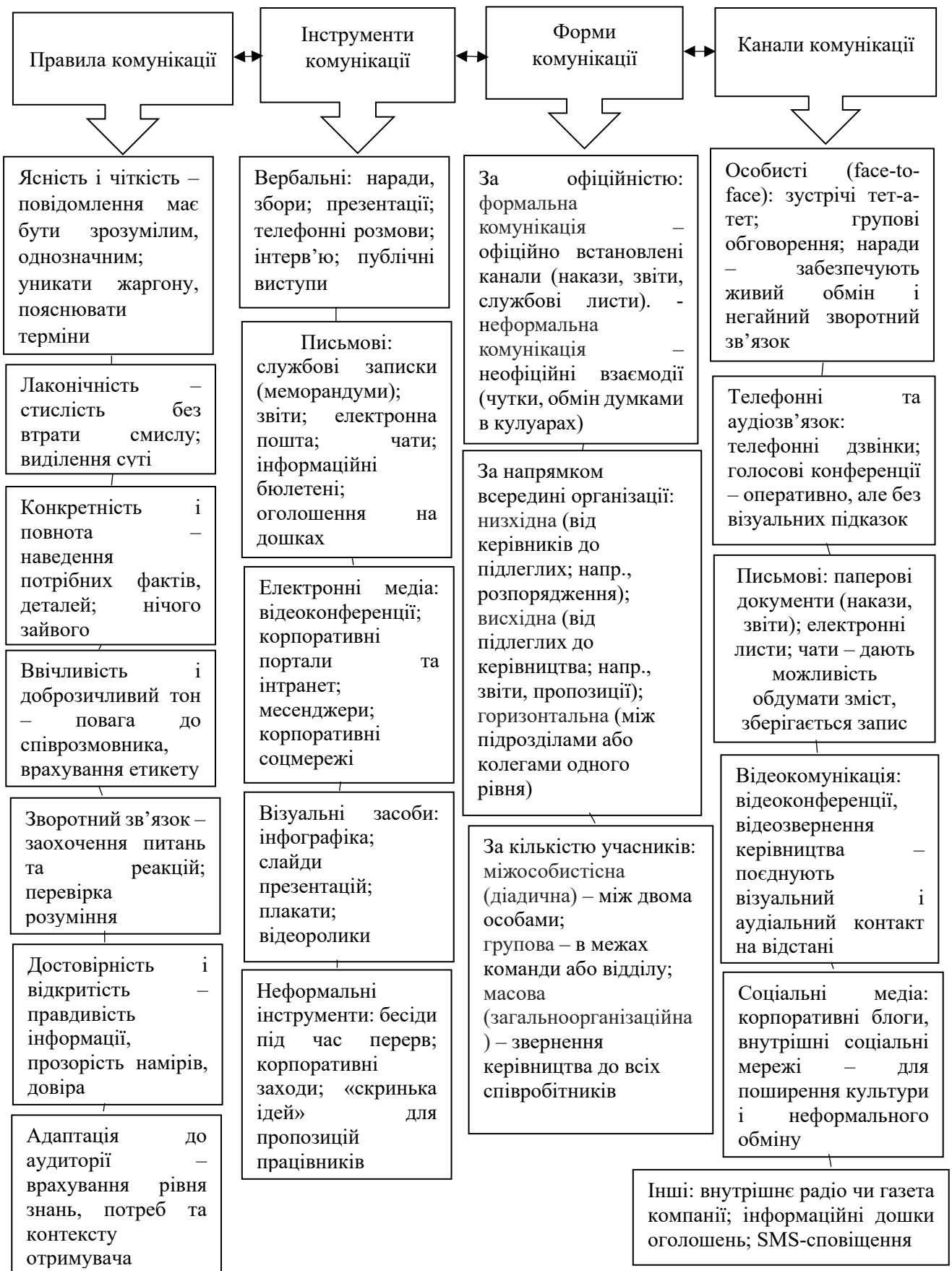


Рис. 1.8. Методичні основи комунікації в організації: правила, інструменти, форми, канали

Організовуючи засоби комунікації, їх слід вибирати відповідно до конкретної ситуації: для термінових повідомлень – усні інструменти (телефон); для детальної інформації – письмові інструменти (електронні листи з вкладеннями); для мотивації співробітників – візуально-емоційні інструменти (презентації, відео); для збору неформальних ідей – «скринька пропозицій».

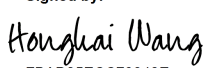
На відміну від розглянутих вище правил, які регулюють безпосередньо процес передачі інформації, побудова системи СКЗ організації потребує дотримання принципів вищого порядку – принципів формування СКЗ. Ці принципи визначають архітектуру комунікаційної системи, розподіл відповідальності та інтеграцію комунікаційних процесів у загальну стратегію управління організацією.

Вкрай важливо поєднувати різні інструменти та канали, щоб охопити максимальну аудиторію: наприклад, оголосити про зміни на зборах акціонерів (усно) та повторити повідомлення, надіславши електронний лист (письмово).

Щодо форми комунікації, перше, що слід враховувати, – це її офіційний статус (формальний чи неформальний). Формальна комунікація відбувається за встановленою ієрархічною траєкторією – наприклад, накази, службові записки, офіційні звіти. Неформальна комунікація стосується взаємодії поза офіційними каналами (такими як чутки, дружні розмови), що також впливає на організаційний клімат.

По-друге, важливий також напрямок потоку інформації: низхідна комунікація використовується керівництвом для донесення рішень, політики та завдань до співробітників; висхідна комунікація використовується для збору інформації від керівників (наприклад, пропозицій, проблем) та звітування вгору; горизонтальна комунікація використовується для координації дій між відділами одного рівня [49, 66, 79].

Здорова атмосфера комунікації вимагає балансу всіх напрямків: керівництво активно інформує підлеглих, але також вислуховує відгуки, а колеги мають можливість безпосередньо обмінюватися інформацією. Форма комунікації також залежить від кількості людей [97]: ефективний метод для розмови віч-на-

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

віч (особисте спілкування) може відрізнятися від методу для великої аудиторії (групове оголошення).

Якщо розглядати канали комунікації, слід зазначити, що вони є шляхами, якими поширюється інформація [36, 59]. Тому сучасні організації мають різноманітні канали: від міжособистісного спілкування (найбагатший сигнал, оскільки він включає слова, тон голосу та міміку) до цифрових каналів (електронна пошта, обмін миттєвими повідомленнями). Кожен канал має свої переваги та обмеження: наприклад, електронна пошта зручна для передачі фактів і може служити письмовим доказом угоди, але не може передати емоції; особисті зустрічі дозволяють побачити реакцію співрозмовників і побудувати довіру, але вони вимагають часу та фізичної присутності. Методологічно вкрай важливо вибрати канал, який підходить для інформації та аудиторії: складні або делікатні питання найкраще обговорювати віч-на-віч або через відеодзвінок, щоб уникнути непорозумінь, тоді як прості оголошення можна надсилати електронною поштою.

Поряд із цим існує так звана комунікаційна політика кожної організації, яка характеризується сукупністю принципів і рішень, що визначають, як організація будує внутрішні та зовнішні комунікації для досягнення своїх стратегічних цілей. Вона є частиною загальної стратегії підприємства і покликана забезпечити єдиний підхід до інформаційного обміну як всередині колективу, так і з зовнішніми стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, громадськістю) [104].

Оцінка інформаційних потреб усередині організації та в зовнішньому середовищі; визначення, з ким потрібно спілкуватися (співробітники, керівники, клієнти, партнери, громадськість) та які наразі є проблеми в комунікації. На цьому етапі формується розуміння того, яким є імідж компанії, які комунікаційні розриви або бар'єри є [33].

Встановлення цілей комунікації – це чітке розуміння результатів прагнення, які потрібно досягти через комунікацію. Цілі можуть бути внутрішні (наприклад, підвищити поінформованість персоналу про стратегію розвитку,

зміцнити корпоративну культуру) і зовнішні (покращити обізнаність споживачів про бренд, сформувати лояльність клієнтів, позитивний імідж у громади) [78].

Розробка ключових повідомлень може полягати у визначенні основних тез, які організація хоче донести до кожної цільової аудиторії [5, 78, 143].

Наприклад, для співробітників ключове повідомлення – «Керівництво цінує ваш внесок і відкрито до діалогу», а для клієнтів – «Наш продукт вирішує ваші завдання ефективніше, ніж у конкурентів». Повідомлення повинні узгоджуватися з місією та цінностями організації.

На основі аналізу аудиторії та повідомлень підбираються найбільш дієві канали (внутрішній портал, електронна розсилка, збори колективу, прес-релізи, соцмережі тощо) і конкретні інструменти (наприклад, щоквартальний внутрішній журнал для персоналу; серія постів у Facebook для клієнтів). Враховуються доступність каналу для аудиторії та характер інформації (офіційна/неформальна, термінова/довгострокова).

Практичне виконання плану проведення запланованих заходів, розповсюдження повідомлень за графіком – реалізація (впровадження) комунікаційної програми. Внутрішньо це можуть бути регулярні збори відділів, випуск інформаційних бюлетенів, тренінги з комунікацій для менеджерів. Зовнішньо – запуск рекламної кампанії, участь у виставках, публікація новин про компанію в ЗМІ тощо.

Моніторинг та зворотний зв'язок – етап, на якому здійснюється оцінка ефективності комунікаційних заходів. Збирається інформація: чи досягнуто поставлених цілей? Наприклад, проводяться опитування співробітників щодо розуміння нової стратегії або аналізується, як змінилося сприйняття бренду за результатами PR-кампанії. На основі зворотного зв'язку комунікаційну політику коригують – цикл стратегічної комунікації повторюється, враховуючи нові дані.

Таким чином, комунікаційна політика – це стратегічний цикл планування та реалізації комунікацій, який забезпечує узгодженість усіх повідомлень від організації. Вона гарантує, що внутрішні комунікації (між співробітниками та підрозділами) і зовнішні комунікації (з клієнтами, партнерами, суспільством)

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

підтримують місію, цінності та цілі організації. Завдяки цьому вибудовується єдиний імідж і довіра: коли співробітники добре поінформовані й поділяють спільні цінності, вони краще взаємодіють між собою та з клієнтами; коли зовнішні стейкхолдери отримують чіткі й правдиві повідомлення, репутація компанії зміцнюється.

Практика організаційної комунікації в Україні історично зазнавала впливу як радянської (командно-адміністративної) традиції, так і сучасних західних тенденцій, особливо після 1990-х років [30, 31, 32]. Українська наукова спільнота [2, 6, 9, 10, 11, 35,] надає великого значення соціально-комунікативній підтримці управління, прозорості та відкритості в комунікації, особливо в державному секторі. Сучасні дослідження [4, 39] показують, що комунікація в управлінні активно розвивається для відповіді на нові виклики та можливості, водночас сприяючи прозорості й участі громадськості в процесі прийняття рішень. Іншими словами, українські організації (та органи влади) дедалі більше усвідомлюють роль комунікації як інструменту для побудови довіри та партнерства з суспільством. Прикладами [15, 24, 33, 34, 54] є впровадження політики «відкритих даних» та «управління соціальними мережами» в державному управлінні, розвиток корпоративної соціальної відповідальності та відповідні комунікації в бізнес-середовищі.

Щодо внутрішньої організаційної комунікації, українські підприємства поступово відходять від суворої ієрархії минулої епохи до більш відкритого та горизонтального обміну інформацією [12, 13, 29, 32]. Водночас на відміну від західних країн, українська комунікативна культура все ще може характеризуватися високою контекстуальністю (неформальні канали, де важливу роль відіграють міжособистісні стосунки) та високою дистанцією влади. Це означає, що українські працівники зазвичай надають великого значення слухняності та поваги до лідерів, тоді як багато важливих повідомлень передаються неформально (через особисті зустрічі, дружні контакти).

Наукові дослідження українських авторів [14, 26, 38] підкреслюють важливість розвитку комунікативних навичок у керівників і працівників,

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

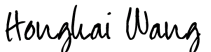
особливо навичок міжособистісного спілкування, емоційного інтелекту та ведення переговорів. Адаптивність у комунікації – тобто здатність організації змінювати свою інформаційну та діалогову стратегію в періоди кризи, ринкових потрясінь чи технологічних змін – високо цінується (це відображається, наприклад, у концепціях ризик-комунікації та антикризового PR) [7, 27, 39]. Тому сьогоденний український підхід є синтезом: з одного боку, він спирається на передовий світовий досвід (стратегічна комунікація, PR, маркетингові комунікації), а з іншого – враховує національні особливості, такі як менталітет, мова та соціальні відносини.

Таким чином, українська наука та практика рухаються в напрямку утвердження комунікації як важливого управлінського ресурсу, зосереджуючись як на інструментальній ефективності (інформаційна ефективність, ключові показники ефективності комунікації, KPI), так і на гуманітарному вимірі (партнерство, довіра, участь).

Країни Західної Європи та Північної Америки розвинули багату традицію дослідження організаційної комунікації та багато в чому встановили світові стандарти [48, 50, 52, 54]. Так, західний підхід характеризується: систематичною та стратегічною комунікацією, зосередженням на ефективності та вимірюванні, клієнтоорієнтованим підходом і культурою відкритого спілкування.

Американські компанії мають давню традицію розглядати комунікацію як частину стратегічного управління. Ще на початку 20 століття Ф. Тейлор та Г. Файоль [64] зосередився на формальних каналах комунікації, тобто на управлінській комунікації «через ланцюг командування». У другій половині 20 століття роботи К. Шеннона, В. Вівера, а пізніше К. Шрамма, П. Лазерсфельда та Е. Роджерса [38, 68, 92] заклали основу для наукового розуміння масової та організаційної комунікації.

Сучасна американська бізнес-модель [37, 63, 74] наголошує на прямоті, ясності та ефективності комунікації. В американській організаційній культурі цінується комунікація з низьким контекстом – повідомлення повинні бути чіткими, конкретними та вільними від зайвих наслідків. Зворотний зв'язок,

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

включаючи критичний, заохочується як спосіб покращення процесів. Канали комунікації обираються на основі їхньої ефективності: електронна пошта, зустрічі, внутрішні інформаційні системи – усі вони інтегровані в системи управління знаннями. Великого значення надається плануванню комунікацій: наприклад, в управлінні проектами розробляється план управління комунікаціями на основі стандартів Інституту управління проектами (PMI), який визначає, хто отримує яку інформацію, як часто, через які канали та з якою метою. Це забезпечує прозорість і відстежуваність інформаційних потоків [85].

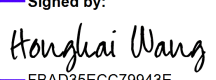
Європейський підхід загалом схожий, але може більше враховувати культурне розмаїття та консенсус у комунікації. Наприклад, скандинавські країни та Нідерланди відомі своєю «відкритою» культурою та мінімальною дистанцією між керівниками й підлеглими – співробітники можуть вільно висловлювати свою думку та брати участь в обговореннях [45]. Натомість у південноєвропейських країнах (Італія, Іспанія) комунікація [83] є більш емоційною та контекстуальною, з сильним акцентом на міжособистісні стосунки, хоча корпоративні структури також намагаються впроваджувати відкриті стандарти. Загалом європейський підхід приділяє велику увагу міжкультурній комунікації, етиці комунікації та балансу між формальними процедурами й неформальною практикою. У Європі концепція «комунікації як діалогу із зацікавленими сторонами» активно розвивається в рамках теорії корпоративної соціальної відповідальності: компанії звітують перед суспільством, беруть участь у діалозі з громадою та враховують думки співробітників у процесі змін – все це через налагоджені двосторонні канали комунікації [66, 67].

Щодо вимірювання ефективності комунікації, західні компанії зазвичай застосовують практику встановлення ключових показників ефективності (KPI) для комунікаційної діяльності: обізнаність цільової аудиторії, участь у корпоративних заходах, індекс лояльності, швидкість доставки повідомлень, медіа-показники (такі як охоплення, кількість публікацій, тон згадок у ЗМІ) тощо [57, 58, 60]. Це призвело до появи моделей оцінки, таких як «Барселонські

принципи 4.0» [25, 90] у сфері зв'язків з громадськістю, які рекомендують як якісну, так і кількісну оцінку ефектів комунікації, а не лише розрахунок витрат. Тому західний підхід надає великого значення доказовій базі: комунікація розглядається як інвестиція, і очікується, що вона принесе вимірну віддачу (таку, як покращення іміджу, зростання продажів, підвищення продуктивності праці тощо).

Країни Східної Азії, особливо Китай, [44, 46, 53] мають унікальні культурні комунікативні традиції, які також впливають на організаційну комунікацію. Китайська модель здебільшого базується на конфуціанських цінностях гармонії, ієрархії та колективізму. Комунікація в китайських організаціях [55, 65, 75] традиційно є більш контекстуальною та опосередкованою, ніж у західних. Це означає, що повідомлення часто передаються «між рядків», а співрозмовники покладаються на спільний контекст, невербальні сигнали та попередні стосунки, щоб досягти правильного розуміння. Типова прямолінійна поведінка американців може в Китаї розглядатися як груба чи неповажна. Як зазначали дослідники, «китайський стиль комунікації є контекстуальним: повідомлення часто передаються опосередковано, і багато чого потрібно читати між рядками».

Підтримка гармонії та «збереження обличчя» є важливими принципами. Уникайте відкритої конфронтації або публічної критики, які можуть збентежити співрозмовника. Негативний зворотний зв'язок надається стримано, неявно або через третіх осіб. Повага до ієрархії проявляється в тому, що підлеглі зазвичай не суперечать своїм керівникам публічно на зустрічах – вони висловлюють свою незгоду приватно або через неформальні канали. Система комунікації зазвичай формальна та ритуалістична: великий акцент робиться на етикеті зустрічей, обміні візитними картками, офіційних промовах і дотриманні правил підлеглими під час скарг [104]. Водночас існує неформальна мережа взаємин – мережа особистих стосунків і зобов'язань, через яку часто передається життєво важлива інформація. Неформальні обговорення під час спільних вечерь і чаювання, а

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...
 7/10/2026

також участь у неформальних заходах – усе це є частиною побудови довіри та комунікації в китайській діловій культурі.

В останні роки Китай поступово поєднує традиційні методи із сучасними інструментами. Великі китайські компанії та державні установи впроваджують елементи західної моделі – більш прозору діяльність у сфері зв'язків з громадськістю, використання соціальних мереж (WeChat, Weibo) для спілкування з нею, навчання співробітників надавати зворотний зв'язок тощо. Однак її культурна основа залишається незмінною: концепція гармонії [59, 62]. Тому в організації найважливіше – підтримувати гармонію в команді; критикуючи підлеглих, менеджери повинні поводитися з ними обережно, щоб не «втратити обличчя»; приймаючи рішення, навіть якщо формально їх приймає менеджер, вони намагатимуться враховувати інтереси всіх сторін. Одним із проявів цієї практики є «колективне обговорення, індивідуальне прийняття рішень»: питання широко обговорюються, і кожен має право голосу, але остаточне рішення знаходиться в руках керівника, авторитет якого не можна піддавати сумніву. Ця модель забезпечує баланс між колективізмом (усі беруть участь) та владою (ієрархія зберігається) [101].

Дослідження китайських комунікаційних практик, зокрема концепція «гуаньмі» (Guanxi), розкривають унікальні особливості побудови ділових відносин у Східній Азії. Як зазначають Д. Цзе, Дж.Френсіс та Дж.Воллз [147], а також З.Чжан та Ю.Чжан [163], ця система неформальних зв'язків суцільно впливає на характер комунікаційних процесів, надаючи перевагу довгостроковим відносинам та особистій довірі над формальними процедурами.

У зовнішніх комунікаціях китайські компанії [84, 91] схильні зосереджуватися на побудові довгострокових партнерських відносин. Принцип «гуаньсі» стверджує, що успішна співпраця ґрунтується на особистій довірі, повторних контактах і світських розмовах до досягнення офіційної угоди. Як наслідок, іноземні партнери іноді дивуються повільним темпом переговорів – насправді, китайській стороні може знадобитися час, щоб налагодити міжособистісну «хімію», перш ніж обговорювати конкретні деталі.

Ще однією характеристикою є вплив політичних і ідеологічних факторів. Дослідження показали, що спадщина ідей Мао Цзедуна та сучасна партійна дисципліна сформували стиль комунікації «зверху вниз» у державних установах і на багатьох підприємствах: повідомлення зазвичай доносяться у формі інструкцій і гасел; виконання важливіше за обговорення. Однак молоде покоління китайських менеджерів, особливо в галузі науки і техніки, переймає західні стилі управління – вони більш охоче приймають зворотний зв'язок, створюючи таким чином команди зі свободою слова (такі як Alibaba та Tencent).

Отже, можна підсумувати: західний (європейський та американський) підходи до розуміння організаційної комунікації характеризується прямою, чіткою комунікацією, зосередженням на ефективності та двостороннім діалозі (але в межах низькоконтекстної культурної структури), а також надає великого значення вимірюваності результатів. Китайський підхід до розуміння організаційної комунікації є більш непрямим, контекстно-орієнтованим, зосередженим на гармонії та підтримці стосунків, і сильно перебуває під впливом ієрархії та групових цінностей; діалог є більш імпліцитним, а результатом комунікації є не стільки зміна точки зору іншої сторони, скільки досягнення консенсусу без втрати обличчя. Український підхід до розуміння організаційної комунікації знаходиться десь посередині: історично ближчий до висококонтекстної, ієрархічної системи, але швидко рухається до західних стандартів відкритості та стратегічної комунікації, особливо під впливом європейської інтеграції та міжнародного бізнес-середовища.

1.3. Механізми і принципи формування СКЗ організації

Сучасне комунікаційне суспільство, як було досліджено раніше, характеризується постійним зростанням та глобалізацією комунікації. Кількість та якість комунікації постійно покращуються. У процесі комунікації бере участь

дедалі більша кількість людей, а стосунки між людьми стають дедалі тіснішими. Ефективність комунікації зростає, а її мережі досягли глобального масштабу. Розвиток комунікації відкрив нові можливості, звільняючи людей від певних обмежень, соціального контролю та систем примусу, а також формуючи нові принципи індивідуального представництва.

З соціологічної точки зору [92], громадськість становить переважну більшість суспільства та відіграє активну роль у різних питаннях соціального життя. Вона функціонує як єдине ціле завдяки соціальній комунікації.

У цифрову епоху та за умов організаційної складності СКЗ організації вже не є допоміжним інструментом, а стратегічною функцією. Вона забезпечує внутрішню узгодженість, зовнішню адаптивність та взаємодію із зацікавленими сторонами на основі довіри. Механізми і принципи формування СКЗ організації кореняться в теорії систем, організаційній комунікації та адаптивному управлінні.

Концепція соціальної комунікації [3, 35, 64, 78], що виникла на основі гіпотези середини XX століття, стала основою нової наукової парадигми. Вона спирається на різні галузі знань та охоплює їх, зосереджуючись на різних структурах, інститутах і процесах взаємодії на різних рівнях соціальної організації. Ці структури, інститути та процеси, засновані на принципах обміну інформацією та знаннями, створюють і використовують відповідні ресурси – інтелектуальний потенціал окремих осіб, груп та суспільства в цілому. За короткий проміжок часу ми спостерігаємо її інституціоналізацію в науковій сфері та соціальній практиці [38].

Поглиблення досліджень соціальної комунікації, інтеграція різноманітних науковців та підходів дають надію на вирішення багатьох практичних проблем, пов'язаних з організацією діяльності та управлінням структурами соціальної комунікації. Суспільство – інформаційний об'єкт, нова комунікативна реальність та соціальна свідомість – є результатом формування соціального інтелекту [30]. Соціальний інтелект – це механізм реалізації суттєвих характеристик людського інтелекту та, як наслідок, суттєвих характеристик людини/творця [29]. Люди

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

розпізнають і діють на захист себе та своєї планети як космічного явища. Ключ до цього полягає в глибокому перетворенні інформації на знання, що є основою для дій, що відповідають таким принципам, як екологічність, гуманізм, любов до всього сущого, безперервність існування та віра у власну долю.

СКЗ організації побудоване на передумові, що комунікація є як управлінською функцією, так і стратегічним активом. Ця підтримка має бути гнучкою, інтегрованою та узгодженою з цінностями й довгостроковими цілями організації [11].

СКЗ в організації є складовою системи принципів, механізмів, інструментів і ресурсів, спрямованих на забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації. Вона сприяє розвитку корпоративної ідентичності, довіри зацікавлених сторін, прозорого обміну інформацією та стійкості організації в динамічних середовищах [26, 38, 91].

Соціально-комунікаційні механізми виступають як операційні рамки, що перетворюють стратегічні комунікаційні цілі на конкретні дії. Водночас принципи керують цими механізмами, щоб забезпечити відповідність цінностям організації та вимогам зовнішнього середовища.

Механізм організації для формування СКЗ – це набір взаємопов’язаних інструментів, фаз і процесів, розроблених для забезпечення ефективної розробки, впровадження, моніторингу та коригування комунікаційних стратегій, що відповідають стратегічним цілям організації [4, 6, 7, 9, 10, 39, 42, 124, 126].

Механізм охоплює п’ять ключових фаз [66, 74, 127]:

1. Визначення потреб у комунікації – аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (зацікавлені сторони, ризики та культурні фактори).
2. Постановка цілей та розробка стратегії – на основі діагностичних результатів організація визначає цілі комунікаційної стратегії.
3. Вибір інструментів та каналів – вибір відповідних медіа та інструментів (цифрові платформи, формати міжособистісного спілкування тощо).
4. Впровадження та залучення – через відділи, призначені команди або комунікаційні підрозділи.

5. Моніторинг та коригування – безперервні цикли зворотного зв'язку, відстеження ключових показників ефективності (KPI) та ітеративні вдосконалення.

Розглядаючи інституційні механізми на рівні інституції, можна зауважити, що вони включають формальні структури та відділи, відповідальні за управління комунікаціями (наприклад, відділ зв'язків з громадськістю, підрозділ комунікацій, речник). Організаційним прикладом є корпоративні комунікації. Функції – зв'язки зі ЗМІ, внутрішні брифінги, реагування на кризи, позиціонування бренду. Інституційні механізми охоплюють політику, корпоративні етичні кодекси, офіційні стандарти комунікації та внутрішні правила [58].

Табл. 1.6 показує взаємодію між інституційними, технічними, культурними та поведінковими рівнями СКЗ організації, які зрештою формують єдину комунікаційну стратегію.

Таблиця 1.6

Рівні СКЗ організації

Рівень СКЗ	Характеристика	Застосування
Інституційний рівень	Формальні політики, структури та правила, що регулюють комунікацію	Комунікаційна хартія, кодекс етики, ISO 9001
Технічний рівень	Інфраструктура та цифрові інструменти для підтримки та автоматизації комунікаційних процесів	CRM-система, Slack, MS Teams, інтранет-платформа
Культурно-ціннісний рівень	Спільні норми, цінності та етика комунікації	Brand voice guides, історія бренду, візуальна ідентичність, storytelling
Поведінково-управлінський рівень	Щоденні комунікаційні практики та лідерська поведінка	Внутрішня розсилка, наставництво, політика відкритих дверей

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 7, 39, 41, 42, 50, 91]

Ці рівні СКЗ визначають «правила гри» організації та встановлюють базову структуру взаємодії із зацікавленими сторонами. Прикладами можуть виступати такі компанії, як Google, який наголошує на прозорих політичних документах та відкритому обміні інформацією як частині своєї корпоративної культури; Huawei, який застосовує суворі внутрішні правила та детальні

протоколи кризової комунікації для підтримки своєї глобальної репутації та соціальної довіри. Серед українських компаній можна навести такі, як ПриватБанк, що впроваджують офіційні стандарти соціальної відповідальності та статuti державної служби для підвищення довіри громадськості [27].

До технологічного рівня СКЗ організації входять сучасні інструменти, що сприяють швидкій, масштабованій та інтерактивній комунікації: інтернет та внутрішні портали; CRM-системи для відстеження зацікавлених сторін; комунікації на основі штучного інтелекту (наприклад, чат-боти); інформаційні панелі соціальних мереж. Цей рівень передбачає впровадження IT-інструментів, цифрових платформ, CRM-систем, інструментів соціального моніторингу та систем аналізу даних. Ключовими елементами є великі дані та штучний інтелект для аналізу настроїв та прогнозного моделювання поведінки, заходи кібербезпеки для забезпечення захисту даних та зменшення інформаційних ризиків, а також інтегровані комунікаційні платформи (такі як Microsoft Teams, Slack та WeChat Work) для досягнення єдиної внутрішньої та зовнішньої комунікації.

Поведінковий/управлінський рівень СКЗ включає стандартні операційні процедури та протоколи комунікації, що забезпечують узгодженість і ефективність [37, 74, 85]: процедури кризової комунікації; керівні принципи внутрішніх комунікацій; плани взаємодії із зацікавленими сторонами.

Наступним є культурний/ціннісний рівень. Акцент робиться на створенні та зміцненні спільних організаційних цінностей, сприянні інклюзії, підтримці етичної поведінки та підвищенні корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Прикладами виступають [66, 67, 83]:

впровадження стратегії брендингу роботодавця для зміцнення внутрішньої лояльності та зовнішнього іміджу;

сприяння ініціативам щодо різноманітності та інклюзії (наприклад, гендерна рівність, підтримка людей з інвалідністю);

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

створення волонтерських програм, соціальних ініціатив та культурних заходів для поглиблення залученості співробітників і зміцнення довіри громадськості.

Формування СКЗ є ключовою передумовою сталого розвитку організації в контексті глобалізації, цифрової трансформації та підвищених суспільних очікувань. У сучасному середовищі СКЗ – це не просто набір комунікаційних інструментів, а стратегічна підсистема, що забезпечує внутрішню узгодженість та ефективну зовнішню взаємодію.

У процесі побудови соціальної та комунікаційної підтримки організації повинні враховувати різні механізми взаємодії та обміну інформацією, які визначають ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

У табл. 1.7 наведено порівняльний опис рівнів СКЗ організації, у якому висвітлено їхні переваги, потенційні ризики та приклади їх впровадження у провідних організаціях.

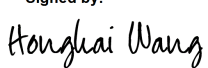
Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика рівнів СКЗ організації

Рівень СКЗ	Ризики / Виклики	Переваги	Приклади компаній
Інституційний рівень	Бюрократія, негнучкість	Передбачуваність, стандартизовані процедури	Google, Huawei
Технічний рівень	Кіберризики, технологічні прогалини	Швидкість, масштабованість, ефективність	Microsoft, Alibaba
Культурно-ціннісний рівень	Складність кількісної оцінки результатів	Сильна ідентичність, лояльність співробітників	Siemens, IKEA
Поведінково-управлінський рівень	Залежність від індивідуального лідерства, непослідовність	Адаптація в реальному часі, вплив лідерства	Haier, Tencent"

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 12, 14, 15, 35, 37, 39, 41, 46, 62, 67, 75, 83, 132]

Інституційний рівень СКЗ типовий для великих компаній, які працюють з формальними правилами та положеннями. Це забезпечує стабільність, але може уповільнити адаптацію [35, 41, 46].

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Технологічний рівень СКЗ має вирішальне значення в цифрову епоху: використання ІТ-платформ, штучного інтелекту та систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Однак кібербезпека та цифрова нерівність залишаються проблемами [4, 15, 75].

Культурний / ціннісний рівень СКЗ є основою для побудови довіри та лояльності, часто ґрунтується на корпоративній філософії (наприклад, ІКЕА або Siemens). Його важко кількісно оцінити [12, 67, 83].

Поведінковий /управлінський рівень СКЗ зосереджений на лідерстві, емоційному інтелекті, стилі управління та побудові довіри. Цей підхід є гнучким, але залежить від індивідуальних характеристик менеджерів [14, 37, 39, 62].

Рис. 1.9 показує, що система СКЗ організації базується на поєднанні цих рівнів. Інституційний рівень забезпечує основу, технологічний – інструменти, культурно-ціннісний – зміст, а поведінковий – гнучкість і гуманістичний вимір [4, 35, 37, 67].

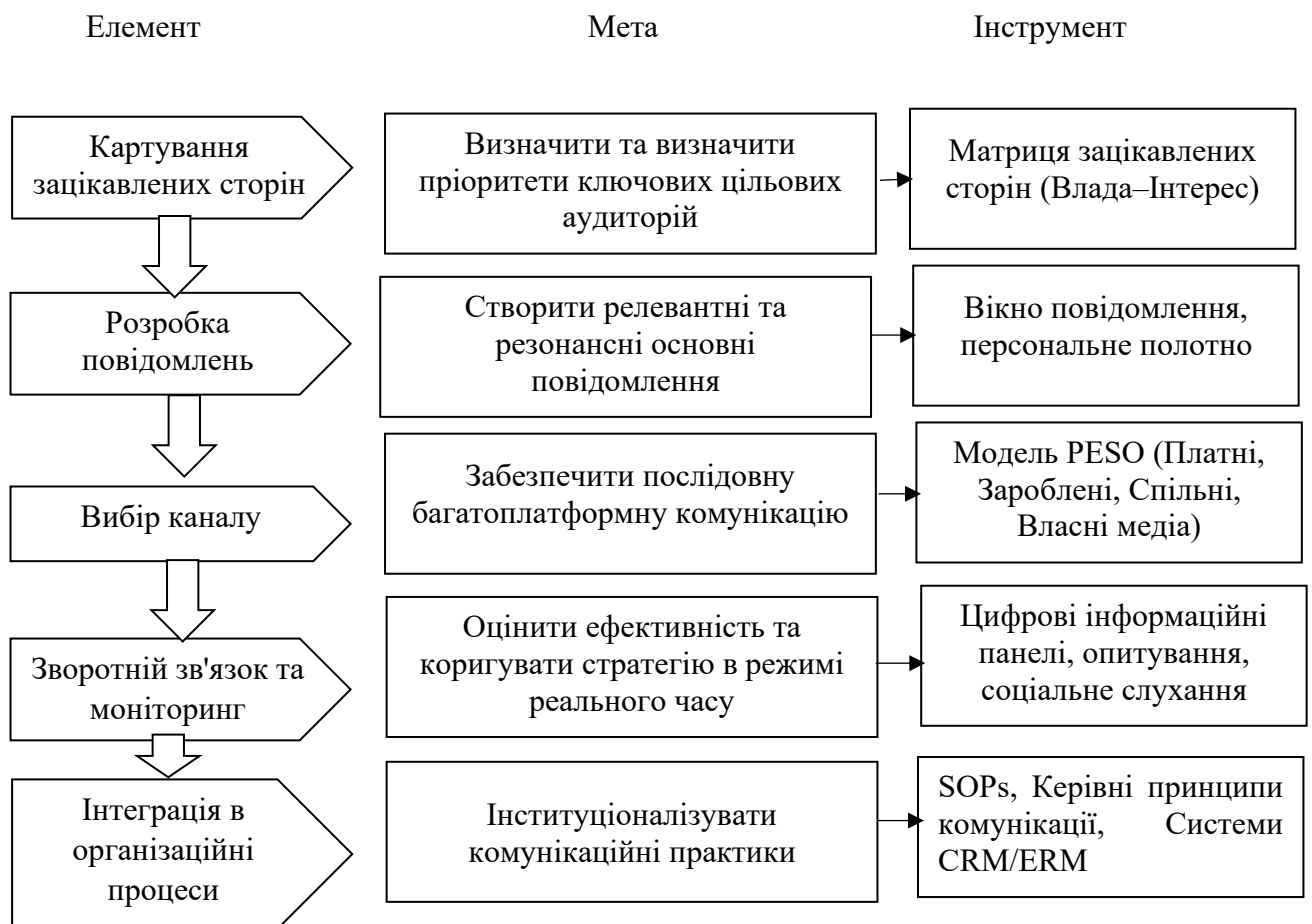


Рис. 1. 9. Ключові інструменти формування СКЗ організації

На рис. 1.9 підсумовано ключові елементи системи управління комунікаціями, відповідні інструменти та їх використання в межах корпоративної стратегії. СКЗ організації вимагає систематичного застосування інструментів і методів управління комунікаціями. У сучасному швидкозмінному середовищі простого надання інформації недостатньо – комунікаційні ініціативи мають бути інтегровані у стратегічне планування, адаптовані до потреб зацікавлених сторін, а їхні результати мають постійно аналізуватися. Компанії, які інтегрують усі ці рівні СКЗ (наприклад, Tencent, Alibaba та Huawei), краще адаптуються до змін, будують довгострокові відносини із зацікавленими сторонами та накопичують репутаційний капітал.

Картування зацікавлених сторін дозволяє зрозуміти ключових гравців у комунікаційному ландшафті вашої організації. Матриця впливу та інтересів допомагає вам визначити пріоритети взаємодії: кому потрібен постійний обмін повідомленнями, а кому – активна взаємодія [66, 74].

Розробка повідомлень – створення контенту, який є релевантним і резонує з вашою цільовою аудиторією, – має вирішальне значення. Такі інструменти, як новинні блоки або полотна персонажів, дозволяють вам адаптувати свої повідомлення до соціальних, культурних і поведінкових характеристик споживачів [37, 50, 83].

Вибір каналу – модель PESO інтегрує всі типи комунікаційних платформ, від реклами до органічних соціальних мереж, щоб доставити одне повідомлення через різні точки контакту, створюючи синергію [15, 33, 34, 85].

Зворотний зв'язок та моніторинг – цифрові інструменти, такі як інформаційні панелі, опитування або соціальний моніторинг – дозволяють вам швидко оцінити ефективність ваших комунікацій і швидко коригувати дії [4, 7, 27].

Інтеграція в організаційні процеси (внутрішні процеси) включає інтеграцію комунікаційної діяльності у стандартні операційні процедури (СОП), системи CRM/ERM та посібники зі стилю для створення культури прозорості взаємодії в організації [26, 62].

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Системний підхід до управління комунікаціями в організації базується на різноманітних стратегічних інструментах і на постійному аналізі результатів. Від аналізу зацікавлених сторін до цифрового моніторингу – кожен елемент відіграє певну роль у формуванні цілісного, ефективного та адаптивного соціального й комунікаційного середовища [39, 41, 48]. Ця модель не лише підвищує ефективність управлінських рішень, а й сприяє довірі, лояльності та стабільності з усіма впливовими групами.

СКЗ організації формується шляхом поєднання механізмів (структура, процеси, технології) і принципів (етика, стратегія, організація та управління). Цей комплекс координує інформаційні потоки, формує основу організаційної ідентичності та керує поведінкою співробітників і зовнішніх зацікавлених сторін.

Модель PESO – це фреймворк для фахівців зі зв'язків з громадськістю, маркетологів і комунікаторів, який інтегрує всі канали комунікації. Це комплексний підхід, який допомагає вам розробити комунікаційну стратегію для досягнення бізнес-цілей. Модель PESO була розроблена Джинні Дітріх, фахівцем зі зв'язків з громадськістю та генеральним директором маркетингового агентства Arment Dietrich. PESO, аббревіатура від Paid, Earned, Shared, Owned (Плачений, зароблене, спільне володіння), пропонує новий підхід до маркетингових комунікацій [143]. Він просуває контент, інтегруючи різні типи медіа. Цей підхід включає стратегічне та довгострокове планування й описує тактичні дії для досягнення комунікаційних цілей у кожній категорії [5].

Розглянуті вище теоретичні моделі комунікації – від класичних лінійних до сучасних інтерактивних та цифрових – створюють концептуальне підґрунтя для розуміння того, як має відбуватися обмін інформацією в організації. Однак для ефективного функціонування системи СКЗ недостатньо лише обрати відповідну модель – необхідно визначити механізми, за допомогою яких ця модель реалізується на практиці. Якщо моделі відповідають на питання «як організувати комунікацію?», то механізми визначають «за допомогою чого і якими способами це досягається». Саме тому після аналізу теоретичних моделей

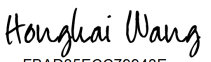
доцільно перейти до характеристики ключових механізмів формування СКЗ в організаціях.

Так, структурні комунікаційні процедури є базовими механізмами, що забезпечують формалізацію комунікаційних процесів через визначення ролей, каналів, графіків та процедур. Цей механізм доцільно використовувати в організаціях з чіткою ієрархією та стандартизованими бізнес-процесами (виробничі підприємства, державні установи), де важливі передбачуваність і дисципліна. Його обмеження – схильність до бюрократизації та негнучкість – можуть бути критичними в динамічних середовищах.

У табл. 1.8 наведено детальний опис ключових механізмів формування СКЗ в організаціях, які мають бути підґрунтям формування СКЗ організації.

У табл. 1.8 систематизовано шість ключових механізмів формування СКЗ організації, які охоплюють еволюцію підходів до організації комунікаційних процесів від традиційних структурних до сучасних цифрових та інтегрованих моделей. Кожен механізм розглядається за п'ятьма параметрами: сутністю, перевагами, обмеженнями та прикладами практичного застосування. Запропоновані механізми демонструють еволюцію підходів до організації комунікаційних процесів – від структурованих до цифрових, від односторонніх процесів до двостороннього діалогу. Найефективніші моделі поєднують технології з людським елементом (соціальні технології), враховують динаміку аудиторії (потоки зацікавлених сторін) та використовують гібридні комунікаційні платформи (PESO). У сучасних умовах організації повинні використовувати комбінацію щонайменше двох або трьох механізмів, залежно від своєї стратегії, аудиторії та ресурсного потенціалу.

Наступний механізм – чотири потоки комунікації (CCO), пропонує принципово інший погляд, згідно з яким комунікація не просто обслуговує організацію, а конститує її, тобто створює саму організацію через чотири потоки: узгодження членства, самоструктурування, координацію діяльності та інституційне позиціонування.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

Механізми формування СКЗ організації

Механізм	Сутність механізму	Переваги	Обмеження	Приклади
Структурні комунікаційні процедури	Визначення ролей, каналів, графіків і процедур (включаючи кризові протоколи та відповідальних осіб). Формування операційної комунікаційної архітектури	Передбачуваність, дисципліна, відповідальність	Бюрократичність, негнучкість	Корпоративні довідники, протоколи кризового реагування, регулярні брифінги на підприємствах
Чотири потоки комунікації (ССО)	Теорія McPhee & Zaug: membership negotiation, organizational self-structuring, activity coordination, institutional positioning – комунікація створює організацію, а не навпаки	Пояснює, як комунікація формує саму організацію	Теоретична складність, потреба в контекстуалізації	Дослідження в HR-комунікаціях, внутрішніх змінах, міждепартаментній взаємодії
Соціотехнічний механізм	Паралельна оптимізація технічної та соціальної систем для спільної продуктивності й якості робочого середовища	Підвищення задоволеності персоналу, ефективність	Необхідність складної координації між IT і HR	Застосування у DevOps, Lean-компаніях, де автоматизація поєднана з командною роботою
Digital Communication Framework	Багатоканальна мережа: месенджери, корпоративні платформи, соцмережі; контроль, швидкість, аналітика	Гнучкість, реаль-тайм обмін, контроль контенту, кризова готовність	Потребує технологічної інфраструктури та компетенцій	Веб-платформа підприємства, що інтегрує Teams, соцмережі, e-mail і аналітику взаємодій
Stakeholder Communication Flow	Двостороння трансакційна модель, що базується на спільному полі значень (shared domain) та включає індивідуальні й організаційні frames of reference. Реципієнт і відправник обмінюються ролями	Підтримує довіру, адаптивність, зниження ризиків; орієнтація на стейкхолдерів	Вимагає аналізу аудиторій і частого feedback	Українські ОГС залучають громаду через активний зворотний зв'язок – підтримка ідей через онлайн-опитування та публічні консультації
Integrated Communications (PESO)	Узгодженість Комплексна стратегія, що об'єднує Paid, Earned, Shared, Owned канали для узгодження меседжу по всіх аудиторіях	Синергія каналів, підвищення впізнаваності, бренд-послідовність	Складність координації, ризик розриву між каналами	Впровадження PR, реклами, соцмедіа та внутрішніх комунікацій в єдину кампанію під брендом «організації».

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 7, 15, 25, 27, 39, 50, 41, 52, 62, 73, 74, 85]

Цей механізм є особливо цінним для дослідження процесів організаційних змін, HR-комунікацій та міжвідомчої взаємодії, однак його теоретична складність ускладнює практичне застосування.

Соціальний механізм базується на принципі паралельної оптимізації технічної та соціальної систем, що дозволяє досягти синергетичного ефекту від їх поєднання. Він є особливо актуальним для коопаній, що впроваджують DevOps, Lean-методології та інші підходи, де автоматизація тісно пов'язана з командною роботою. Головний виклик цього механізму – необхідність складної координації між IT-підлозділом та HR-службою.

Digital communication framework відображає сучасні реалії цифрової трансформації, пропонуючи багатоканальну мережу комунікації (меседжери, корпоративні платформи, соціальні мережі) з можливостями контролю, аналітики та оперативного реагування. Цей механізм забезпечує гнучкість та швидкість обміну інформацією, але потребує розвиненої технологічної інфраструктури та відповідних компетенцій персоналу.

Stakeholder communication flow реалізує двосторонню транзакційну модель, де комунікація базується на спільному полі значень, а учасники постійно обмінюються ролями відправника та одержувача. Цей механізм є критично важливим для підтримки довіри, адаптивності та зниження ризиків у взаємодії із зацікавленими сторонами. Він вимагає глибокого аналізу аудиторій та налагодження регулярного зворотного зв'язку, що в українській практиці реалізується через онлайн-опитування та публічні консультації.

Integrated communications (PESO) об'єднує чотири типи медіа (Paid – платні, earned – зароблені, shared – спільні, owned – власні) в єдину стратегію, що забезпечує узгодженість ключового повідомлення по всіх каналах комунікації. Цей механізм створює синергію каналів, підвищує впізнаваність бренду та забезпечує його послідовність, але потребує складної координації між різними командами (PR, маркетинг, соціальні медіа, внутрішні комунікації) та несе ризик розриву між каналами.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Найефективніші моделі поєднуються з людським елементом (соціальні), враховуючи динаміку аудиторії та використовують гібридні комунікаційні платформи (PESO). У сучасних умовах жодна організація не може обмежитися лише одним механізмом – необхідно використовувати комбінацію щонайменше двох бо трьох механізмів, залежно від стратегії, цільової аудиторії та наявного ресурсного потенціалу. Вибір конкретних механізмів має визначатися цілями комунікаційної політики, галузевої специфікою та організаційною культурою організації.

Як і в інших типах мереж (соціальних мережах, комп'ютерних мережах, транспортних мережах), можна візуалізувати мережу відносин за допомогою графіка взаємопов'язаних вузлів. MIT Press має кілька цікавих прикладів мереж відносин, таких як мережі, що показують контакти в текстових повідомленнях, контакти Facebook і організації. Картування мережі передбачає візуалізацію деяких або всіх відносин, що оточують людину, організацію чи проєкт. Кінцевим продуктом є графік, який відображає різні вузли (людей чи організації) та зв'язки між ними, ілюструючи відносини.

Організовуючи зацікавлені сторони в мережі відносин та аналізуючи їх, можна виявити нові уявлення про людей, з якими пов'язана ваша організація, такі як [67, 83]: хто має спільні зв'язки; хто може добре працювати разом – і як сприяти глибшій співпраці; як зменшити ізоляцію (та підвищити залученість); потенційні нові зв'язки та знайомства, які можуть бути взаємовигідними (навіть створювати соціальний капітал); хто може бути більш впливовим або мати більший вплив на ваш проєкт завдяки своїй розгалуженій мережі.

Ці дані можуть допомогти організації стратегічно планувати свою взаємодію із зацікавленими сторонами та ефективніше її здійснювати. Побудова (і підтримання) відносин вимагає значного часу та зусиль. Тому варто інвестувати в будь-що, що може допомогти вам бути більш стратегічним у підході.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Під час формування СКЗ в організаціях необхідно дотримуватися таких основних принципів, які враховують особливості режиму функціонування та розвитку комунікаційного комплексу організації:

Принцип сервісно-орієнтованої комунікації передбачає, що в умовах конкурентного ринку пріоритет надається якості обслуговування, яке реалізується в межах маркетингової філософії послуг. Це означає створення та впровадження таких послуг, які максимально відповідають індивідуальним запитам клієнтів і формують стратегічні конкурентні переваги. Важливим аспектом є розвиток персоналу, який безпосередньо забезпечує комунікацію: його навички, компетенції, дотримання високих культурних стандартів, а також здатність до ефективної взаємодії з клієнтами. Крім того, необхідно вдосконалювати матеріально-технічну базу та внутрішню організацію структури для забезпечення довгострокової ефективної комунікації [75].

Принцип диверсифікації впливає з ускладнення та різноманітності зовнішнього середовища. Він передбачає, що методи та підходи до комунікації мають бути різноманітними, а різні елементи комунікаційного комплексу можуть використовуватися для досягнення синергетичного ефекту – як прямого, так і опосередкованого. Фінансові та банківські установи повинні вибудовувати стабільну комунікацію з широким колом економічних суб'єктів, оскільки вони є вразливими до деструктивних зовнішніх впливів. З огляду на це ризики мають бути рівномірно розподілені між учасниками, які діють на різних ринках [107].

Принцип інформаційної відкритості полягає у створенні єдиного інформаційного простору, який дає змогу оптимізувати наявні комунікації та будувати нові на основі персоналізованих підходів. Формування консолідованої бази даних клієнтів сприяє зниженню ризиків для більшості учасників комунікаційного процесу [87]. Варто зазначити, що такі інформаційні простори активно розвиваються в межах маркетингових концепцій у західних економіках, тоді як в Україні ці процеси перебувають на початковій стадії через високий рівень криміналізації економіки.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Маркетинговий принцип стверджує, що діяльність організації, спрямована на досягнення поставлених цілей, має здійснюватися із застосуванням маркетингових інструментів. Це передбачає системне вивчення ринку та зовнішнього середовища, моніторинг змін у потребах клієнтів і відповідне коригування маркетингового комплексу для забезпечення взаємовигідної співпраці. Такий підхід створює основу для довгострокової ефективної комунікації та позитивно впливає на ринкові процеси [11].

Принцип прозорості забезпечує відкритість і чіткість комунікаційних процесів, що сприяє зміцненню довіри як з боку внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін.

Принцип двонаправленості (інтерактивності) акцентує, що організація має не лише надавати інформацію, а й активно слухати, реагувати та взаємодіяти зі своєю аудиторією [89].

Таким чином, ефективне формування СКЗ організації потребує системного дотримання цих принципів, що забезпечує стабільність, прозорість, підзвітність та адаптивність комунікаційної стратегії.

Розглянуті вище принципи – сервісно-орієнтованої комунікації, диверсифікації, інформаційної відкритості, маркетинговий, а також прозорості та двонаправленості – відображають окремі важливі аспекти побудови ефективної комунікаційної системи, зокрема в контексті фінансово-банківської сфери. Однак для формування цілісного соціально-комунікаційного забезпечення організації необхідно узагальнити ці положення в єдину систему принципів, які б комплексно охоплювали всі ключові виміри комунікаційної діяльності.

Саме такий підхід реалізовано на рис. 1.10, де систематизовано основні принципи формування СКЗ організації, а саме: системність, прозорість, діалогічність, адаптивність, етичність та відповідальність.

На відміну від розглянутих раніше принципів, які мають переважно галузеве або ситуаційне спрямування, наведені на рис. 1.10 принципи є універсальними та охоплюють усі рівні СКЗ – від інституційного до поведінково-

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

управлінського. Вони визначають архітектуру комунікаційної системи, розподіл відповідальності, інтеграцію комунікаційних процесів у загальну стратегію управління організацією.

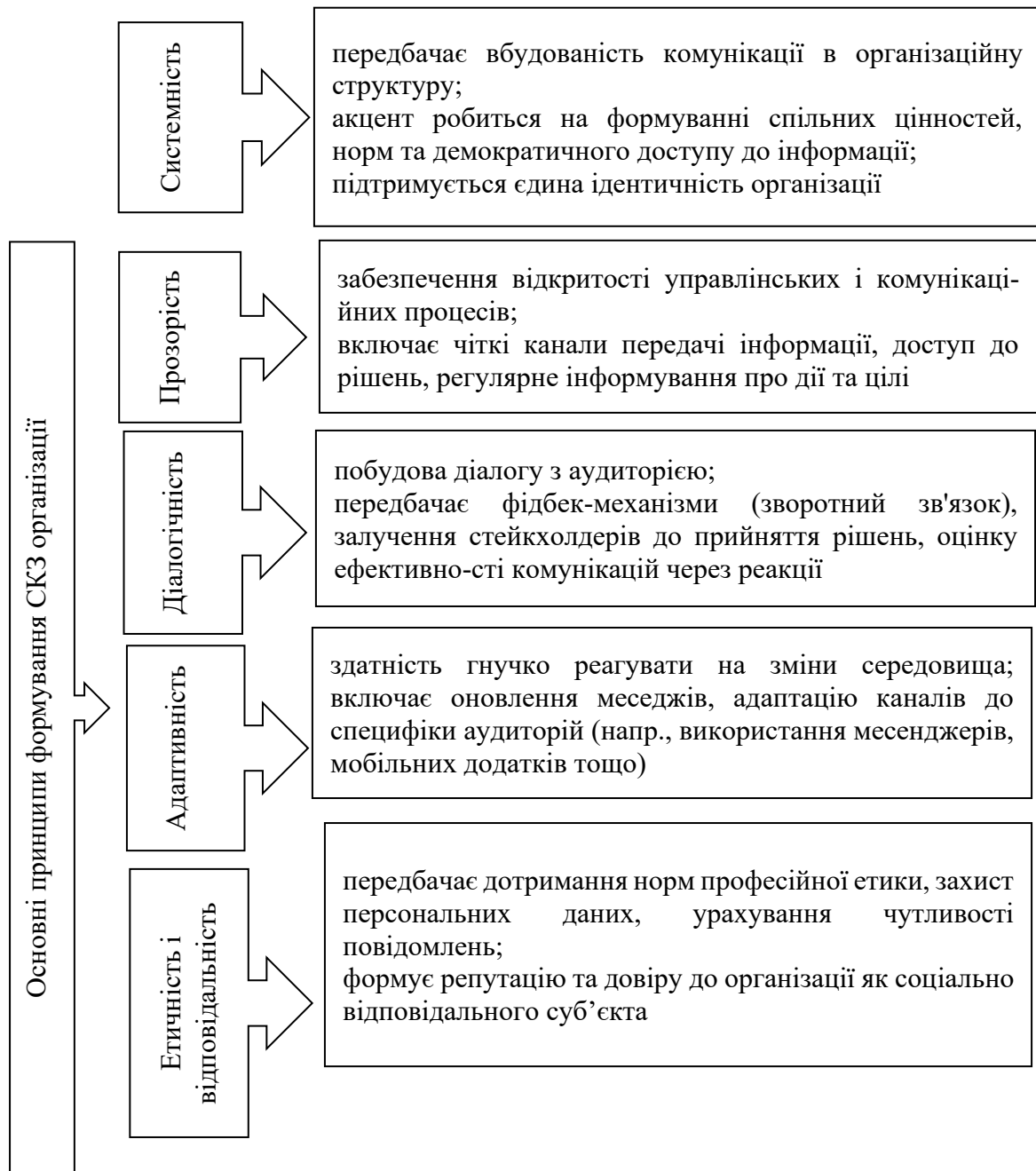


Рис. 1.10. Основні принципи формування СКЗ організації

Принцип системності забезпечує формалізацію комунікації як систематичного компонента організаційної діяльності, що сприяє стабільності та передбачуваності інформаційних потоків.

Принцип адаптивності означає залишатися гнучким у постійно мінливому середовищі – організація повинна бути готова коригувати канали комунікації та контент у відповідь на зміни в соціальному, політичному чи технологічному середовищі.

Принцип діалогічності базується на цілісному підході до комунікації: інтеграції внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів, різних каналів і форматів у цілісну стратегію. Принцип етики та відповідальності підкреслює необхідність дотримання етичних стандартів, соціальної справедливості та врахування вразливостей окремих аудиторій. Усі ці принципи доповнюють один одного, забезпечуючи стале, етичне та ефективне комунікаційне середовище в організації.

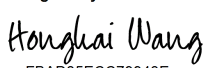
Принцип прозорості характеризується забезпеченням відкритості управлінських і комунікаційних процесів; включає чіткі канали передачі інформації, доступ до рішень, регулярне інформування про дії та цілі

Дотримання цих принципів формування СКЗ може допомогти організаціям [56, 89]:

- зміцнити довіру між зацікавленими сторонами;
- забезпечити стабільний потік інформації;
- адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища;
- розробити етичну інформаційну політику;
- збільшити репутаційний капітал організації.

Таким чином, запропонована принципи формування СКЗ організації (системність, прозорість, діалогічність, адаптивність, етичність та відповідальність), які забезпечать стабільність, відкритість, ефективність та соціальну справедливість комунікаційної стратегії організації в сучасних умовах.

Система принципів формування СКЗ організації, показана на рис. 1.10, потребує порівняльного аналізу з існуючими науковими підходами для доведення її наукової новизни. У сучасній теорії управління комунікаціями традиційно виділяють такі групи принципів:

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

принципи ефективної комунікації, які безпосередньо регулюють процес передачі інформації – ясність, лаконічність, достовірність, зворотний зв'язок, адаптація до аудиторії [68, 83]. Ці принципи є універсальними для будь-якого комунікаційного акту, незалежно від його контексту;

принципи корпоративної комунікаційної політики, які визначають стратегічні орієнтири комунікаційної діяльності організації – прозорість, відкритість, соціальна відповідальність, орієнтація на зацікавлені сторони [49, 111]. Ці принципи формують комунікаційну ідеологію організації, але часто залишаються декларативними без механізмів їх реалізації;

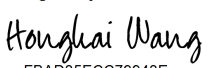
принципи побудови внутрішніх комунікацій – доступність керівництва, своєчасність інформації, залученість персоналу, довіра та повага [112, 149]. Вони орієнтовані переважно на міжособистісну взаємодію всередині організації.

На відміну від цих підходів, система принципів формування СКК організації, запропонована на рис. 1.13, має принципові відмінності:

По-перше, вона є системною та охоплює всі рівні СКК – від інституційного до поведінкового та управлінського. Традиційні підходи, як правило, зосереджуються на окремих аспектах комунікації (інструментальних, стратегічних чи міжособистісних), тоді як запропонована система інтегрує їх в єдине ціле.

По-друге, запропоновані принципи визначають архітектуру всієї системи управління комунікаціями, а не регулюють окремі комунікаційні акти. Якщо традиційні принципи ефективної комунікації відповідають на питання «як правильно донести повідомлення?», то запропоновані принципи СКЗ організації відповідають на питання «як побудувати систему комунікацій, здатну забезпечити адаптивність та стійкість організації?».

По-третє, принцип адаптивності є авторською інновацією, яка враховує сучасні умови функціонування організацій в Україні – воєнний стан, цифрову трансформацію, економічну невизначеність. Традиційні підходи [68, 83] наголошують на стабільності та передбачуваності комунікацій, тоді як адаптивність передбачає здатність системи гнучко реагувати на зміни в

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

середовищі, оновлювати повідомлення та адаптувати канали до специфіки різних аудиторій.

По-четверте, принцип діалогічності виходить за рамки традиційного розуміння зворотного зв'язку як інструменту контролю [59, 133]. Він передбачає не просто отримання реакції від аудиторії, а побудову повноцінного діалогу, де зацікавлені сторони стають суб'єктами комунікації, залученими до прийняття рішень.

Таким чином, запропонована система принципів формування СКК організації не є простим поєднанням чи розширенням існуючих підходів, а являє собою якісно новий рівень концептуалізації, що забезпечує: цілісність та системність комунікаційної стратегії організації; інтеграція інституційних, технічних, культурно-ціннісних та поведінково-управлінських механізмів; здатність системи комунікації до самоналаштування та розвитку в умовах зовнішніх змін; створення безпечного, інклюзивного та сталого комунікаційного середовища. Це дозволяє стверджувати, що запропонована система принципів є самостійним науковим результатом, який відповідає вимогам наукової новизни дисертаційного дослідження.

На відміну від універсальних правил комунікації, показаних на рис. 1.10, сформульовані принципи визначають архітектуру всієї системи управління комунікаціями в організації та забезпечують її здатність до адаптивного розвитку.

Обґрунтовуючи систему принципів формування соціально-комунікаційного забезпечення, важливо наголосити, що їх практичний зміст не є статичним і зазнає суттєвої трансформації залежно від галузевої специфіки діяльності організації. Системний аналіз дозволяє виділити дві ключові макрогалузеві групи: організації виробничого сектору (де комунікація жорстко прив'язана до технологічних регламентів та операційних циклів) та організації сфери послуг (де комунікація має високий ступінь індивідуалізації, є людиноцентричною та безпосередньо формує цінність продукту).

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Залежно від галузевої належності підприємства зміщуються акценти та зміст кожного принципу СКЗ організації, що безпосередньо впливає на архітектуру управлінських рішень.

Матриця системного аналізу трансформації змісту ключових принципів СКЗ залежно від галузі наведена в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

**Матриця диференціації змісту принципів формування СКЗ
організації залежно від галузевої специфіки**

Принцип	Галузева специфіка		Відмінності
	Виробнича сфера	Сфера послуг	
Системність	Передбачає жорстку вертикальну інтеграцію комунікаційних потоків, формалізовані процедури передачі розпоряджень, стандартизовані форми звітності для забезпечення безперервності технологічних процесів	Передбачає гнучку горизонтальну інтеграцію, неформальні канали обміну інформацією, адаптивні процедури, що враховують специфіку взаємодії з клієнтами	У виробництві домінує технологічна дисципліна, де чіткість передачі інструкцій є критичною для безпеки; у послугах – клієнтоорієнтованість потребгнучкості
Прозорість	Забезпечується через стандартизовані звіти, виробничі наради, дошки KPI, регламентовану звітність про виконання планів; акцент – на операційних показниках	Забезпечується через відкриті комунікаційні платформи, регулярний зворотний зв'язок із персоналом, публічне обговорення стратегічних рішень; акцент- на цінностях та розвитку	Виробництво потребує прозорості щодо технічних і виробничих показників; сфера посліг – щодо управлінських рішень та корпоративних цінностей
Діалогічність	Реалізується через виробничі наради, інструктажі, систему «запитання-відповідь»; домінує однонаправлений потік інформації від керівництва до виконавців із елементами зворотного зв'язку	Реалізується через активне залучення персоналу до обговорення стратегій, інтерактивні платформи, коучинг, групові сесії фасилітації; домінує багатоспрямований діалог	У виробництві діалог обмежений технологічними регламентами; у послугах він є основою якісного сервісу та інновацій

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Продовження табл. 1.9

Принцип	Галузева специфіка		Відмінності
	Виробнича сфера	Сфера послуг	
Адаптивність	Передбачає модернізацію технічних засобів зв'язку, впровадження систем промислового інтернету речей, автоматизацію комунікаційних процедур, швидке реагування на збої виробничих ланцюгах	Передбачає гнучкість у виборі каналів комунікації, персоналізацію повідомлень для різних категорій персоналу та клієнтів, швидке оновлення комунікаційних стратегій відповідно до змін ринку	Виробництво потребує технічної адаптованості для підтримки безперервності процесів; послуги – змістової та каналової адаптивності до змінних потреб клієнтів
Етичність та відповідальність	Акцент на безпеці праці, чесності у звітності, дотриманні технологічної дисципліни, корпоративної соціальної відповідальності перед територіальними громадами; етика пов'язана з промисловою безпекою	Акцент на конфіденційності персональних даних клієнтів, емпатії, повазі до різноманітності, етиці обслуговування, корпоративній соціальній відповідальності перед суспільством; етика пов'язана з якістю сервісу	Різні об'єкти етичної відповідальності: у виробництві – технічна безпека та екологія; у послугах – захист прав споживачів та емоційний інтелект

Джерело: узагальнено автором на основі [12, 49, 59, 74, 76, 85, 111, 122, 132, 133]

Таким чином, системний аналіз галузевої диференціації принципів формування СКЗ організації в табл. 1.9 дозволяє наступне: обґрунтувати вибір пріоритетних принципів для конкретної організації залежно від її галузевої належності, конкретизувати зміст управлінських заходів щодо впровадження кожного принципу (наприклад, у виробництві – технічна адаптація, у послугах – змістова), створити теоретичне підґрунтя для подальших досліджень галузевих особливостей СКЗ організації. А відміну, від існуючих підходів, які пропонують універсальні принципи комунікації без врахування галузевих відмінностей, запропонована диференціація дозволяє адаптувати комунікаційну стратегію до специфіки операційної діяльності, що є авторським внеском у теорію управління комунікаціями.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Далі побудуємо матрицю відповідності принципів і механізмів соціально-комунікативного забезпечення (рис. 1.11).

Матриця, яка зображена на рис. 1.11 відображає взаємозв'язок між ключовими механізмами СКЗ і фундаментальними принципами комунікації в організації. Вона візуально демонструє ступінь, до якого кожен механізм реалізує принципи систематичності, діалогу, адаптивності, прозорості, етики та підзвітності. Це дозволяє організаціям обирати найефективніші методи комунікації відповідно до своїх цілей, контексту та аудиторії.

Принцип Механізм	Системність	Діалогічність	Адаптивність	Прозорість	Етичність і відповідальність
Структурні комунікаційні процедури	+	Обмежена (інструктивна)	Низька (фіксовані правила)	+	Формалізована (через політики)
Чотири потоки комунікації (ССО)	+	+	+	Часткова	Залежить від організаційного середовища
Соціотехнічний механізм	+	Часткова	+	+	Залежить від цінностей організації
Digital Communication Framework	+	+	+ (завдяки real-time можливостям)	+	Потребує етичних стандартів у диджиталі
Integrated Communications (PESO)	+	переважно односторонній	+	+	+
Stakeholder Communication Flow	+	+	потрібен спільний домен	+	+

Рис. 1.11. Інтегральна матриця механізмів і принципів формування СКЗ організації

Потік комунікації із зацікавленими сторонами, запропонований Марко Піроцці (2019) [74], зосереджується на спільній сфері – спільному полі значення,

в межах якого можлива ефективна та надійна комунікація. Цей підхід наголошує на перетворенні аудиторій з об'єктів впливу на суб'єктів діалогу, що особливо важливо в кризовому менеджменті та зв'язках з громадськістю.

Водночас цифрові системи (наприклад, корпоративні комунікаційні платформи, CRM/ERM) мають розширену адаптивність і прозорість, але також потребують інституціоналізованих етичних стандартів. Завдання тут полягає в забезпеченні етичної основи для цифрових комунікацій – захисту даних, уникнення маніпуляцій та відповідальності за контент [7, 15, 41, 64, 96, 127].

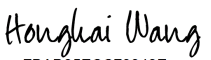
Структуровані комунікаційні процеси можуть покращити організаційну стабільність та уточнити обов'язки, але також обмежують гнучкість і взаємодію. Модель ССО представляє сучасний підхід до розуміння комунікації як основи організаційної побудови, втілюючи принципи діалогу та адаптації. Соціотехнічні підходи балансують технічні та соціальні виміри, допомагаючи підвищити ефективність і якість взаємодії. Цифрові комунікаційні системи забезпечують швидку адаптацію, прозорість та аналітичні можливості, але вимагають високого рівня компетентності й етичної спрямованості. Модель PESO може охопити аудиторію комплексно, але її ефективність залежить від узгодженості каналів та інтегрованої комунікаційної стратегії. Модель потоку зацікавлених сторін – це ідеальна двостороння, етично керована модель взаємодії, яка будує довіру з аудиторією та підходить для державних організацій, соціальних програм і комунікацій корпоративної соціальної відповідальності.

Підсумовуючи можна сказати, що ця інтегральна матриця механізмів і принципів формування СКЗ організації дозволяє:

оцінити сильні та слабкі сторони кожного механізму відносно ключових принципів формування СКЗ організації;

обґрунтувати вибір або комбінацію методів з урахуванням цілей організації та комунікаційного контексту;

створити гібридну комунікаційну стратегію СКЗ, яка поєднує інституційну стабільність зі здатністю гнучко, адаптивно та етично взаємодіяти з цільовими аудиторіями.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

У разі «збою нормальних робочих параметрів» вкрай важливо організувати систему кризової комунікації. Під системою кризової комунікації ми розуміємо сукупність систем соціальних комунікаційних технологій, пов'язаних з прогнозуванням, діагностикою, кризовим управлінням, адаптацією до нових ситуацій та усуненням негативних наслідків. Іншими словами, нам потрібно безперервно проводити систематичну діяльність для забезпечення керованості процесу поширення інформації, формування громадської думки та побудови ефективної соціальної взаємодії [11, 46, 63, 110, 131, 150].

Комунікація відіграє важливу роль у майже всіх аспектах корпоративної діяльності, таких як розробка продуктів, взаємодія з клієнтами та управління персоналом. Люди є ключовими суб'єктами комунікації, оскільки зазвичай виконують роль провідників (міжособистісна комунікація). Якщо співробітники добре поінформовані, навчені, проактивні та мають різноманітні засоби комунікації, які можна використовувати у воєнний час, то це найкраще вплине на діяльність компанії та всього суспільства.

Глобальна соціальна трансформація, яку ми зараз переживаємо, супроводжується не лише проникненням комунікації в усі сфери суспільного життя та появою нового типу комунікаційної структури та процесу, але й глибоким осмисленням природи соціальної реальності та стану та ролі комунікації в ефективному розвитку суспільства.

Комунікація стала об'єктом багаторівневого дослідження та розглядається з усіх боків. Реконструкція соціальної філософії комунікації дає змогу чітко пояснити її суттєві характеристики. Такий аналіз необхідний через її багатогранний і значний вплив на соціальні процеси. Соціальна комунікація як сфера символічної взаємодії між акторами має конструктивний вплив на формування цінностей, сприяє взаєморозумінню та підтримує стабільність соціального функціонування.

Комунікація сприяє багатовимірній взаємодії між людьми та вираженню їхніх культурних цінностей і традицій. Ефективна соціальна комунікація набуває різних форм і під час війни є вирішальною для міжособистісних стосунків у

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

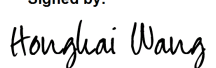
держав та на будь-якому підприємстві. Війна стала потужним та об'єднуючим досвідом спілкування між людьми та іншими соціальними акторами на різних рівнях, обміну інформацією та безперервної передачі символічних повідомлень, що відображають інформацію, стилі, ідеї, навички, знання, здібності та емоції. Україна подала приклад для всього світу, демонструючи, як можна встановити комунікацію між людьми та іншими соціальними акторами під час активної фази триваючої тотальної війни.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертації на основі системного аналізу наукових підходів українських та зарубіжних дослідників до сутності та особливостей СКЗ організації здійснено теоретичне обґрунтування сутності поняття, теоретичних моделей, механізмів і принципів формування СКЗ організації. Результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки відповідно до поставлених завдань.

На основі системного аналізу наукових підходів українських та зарубіжних дослідників уточнено поняття «СКЗ організації» як функціональної підсистеми сучасного менеджменту, яка об'єднує змістові, інституційні та технологічні компоненти соціальної взаємодії, спрямованої на формування безпечного, інклюзивного та стійкого комунікаційного середовища. До формування СКЗ організації віднесено чотири підсистеми: управлінську (комунікаційна стратегія, структура управління), інформаційну (дані, канали, інформаційна політика), соціальну (кваліфікація, психологічні якості, стиль взаємодії) та технічну (засоби зв'язку, технічна інфраструктура).

Доведено, що СКЗ організації є самостійною категорією менеджменту, а не розширенням існуючих концепцій організаційних комунікацій, комунікаційного менеджменту чи внутрішніх комунікацій. Його автономність

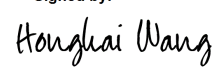
Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

обґрунтовано через наявність специфічного предмета управлінського впливу, власного контуру функцій (від проєктного до моніторингу рівнів) та результуючий вплив на загальну ефективність системи управління організацією, що диференціює СКЗ організації від традиційних процесно-орієнтованих концепцій організаційних комунікацій.

Систематизовано та проаналізовано теоретичні моделі організаційної комунікації: класичні лінійні моделі (Шеннона-Вівера, Лассвелла, Берло), інтерактивні моделі (Осгуда-Шрамма) та сучасні концепції організації комунікаційних процесів (CCO, PESO, stakeholder communication flow). Здійснено порівняльний аналіз українських, західних (європейських та американських) і азійських (китайських) підходів до організаційної комунікації, що дозволило виявити їхні переваги та обмеження під час формування СКЗ у сучасних умовах. Транзакційний підхід акцентував увагу на двосторонн. Природу спілкування, що особливо важливо в організаційному контексті, де комунікація має характер діалогу між керівниками та співробітниками, між підрозділами, а також між організацією та зовнішніми стейкхолдерами.

Запропоновано класифікацію механізмів формування СКЗ організації (структурні комунікаційні процедури, чотири потоки (CCO), соціотехнічний механізм, Digital communication framework, Stakeholder communication flow, Integrated communications (PESO)). Систематизовано шість ключових механізмів за п'ятьма параметрами: сутність, переваги, обмеження та приклади практичного застосування. Виокремлено чотири ключові механізми формування СКЗ організації: інституційний, технічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський. Запропоновані механізми демонструють еволюцію підходів до організації комунікаційних процесів – від структурованих до цифрових, від односторонніх процесів до двостороннього діалогу. Найефективніші моделі поєднують технології з людським елементом (соціальний), враховуючи динаміку аудиторії (потоки зацікавлених сторін) та використовують гібридні комунікаційні платформ (PESO).

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Сформовано систему принципів формування СКЗ організації, яка включає шість принципів: системність (вбудованість комунікації в організаційну структуру, формування спільних цінностей і норм), прозорість (відкритість управлінських і комунікаційних процесів, чіткі канали передачі інформації), діалогічність (побудова діалогу з аудиторією, наявність зворотного зв'язку, залучення стейкхолдерів до прийняття рішень), адаптивність (гнучке реагування на зміни середовища, оновлення меседжів, адаптація каналів до специфіки аудиторій), етичність та відповідальність (дотримання норм професійної етики, захист персональних даних, формування репутації та довіри). На відміну від універсальних правил комунікації, що регулюють окремі комунікаційні акти, сформульовані принципи визначають архітектуру всієї системи управління комунікаціями в організації.

Розроблено інтегральну матрицю співвідношення механізмів і принципів формування СКЗ організації, яка дозволяє: оцінити сильні та слабкі сторони кожного механізму відносно ключових принципів; обґрунтувати вибір або комбінацію методів з урахуванням цілей організації та комунікаційного контексту; створити гібридну комунікаційну стратегію СКЗ, яка поєднує інституційну стабільність зі здатністю гнучко, адаптивно та етично взаємодіяти з цільовими аудиторіями.

Таким чином, теоретичні засади, розроблені в розділі 1, створили необхідне підґрунтя для емпіричного дослідження сучасного стану СКЗ в українських організаціях (розділ 2) та розробки практичних рекомендацій щодо його формування та розвитку (розділ 3). Запропонований у дисертації методичний підхід до формування системи СКЗ організації може бути адаптований до конкретних контекстів державних, комерційних та некомерційних організацій у контексті цифровізації, глобалізації та соціальної нестабільності. Результати можуть бути використані для розробки політики внутрішньої комунікації, планів реагування на кризові ситуації, брендингу людських ресурсів, реалізації заходів із корпоративної відповідальності та процесів прийняття рішень щодо залучення громадськості.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

Основні положення першого розділу викладено автором у таких публікаціях, розміщених в анотації: [1, 2; 5–10].

Список використаних джерел до розділу 1: [1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 91, 95, 96, 98, 101, 103, 106, 107, 110, 113, 114, 118, 120, 123, 124, 126, 127, 131, 132, 143, 144, 147, 150, 151, 159, 161, 163].

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СКЗ ОРГАНІЗАЦІЙ

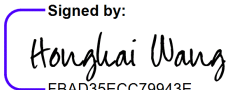
2.1. Аналіз організаційних аспектів СКЗ організацій

У сучасних умовах українського бізнес-середовища структура трудових колективів зазнала суттєвих змін. Через воєнні події, мобілізаційні процеси та міграцію спостерігається дефіцит чоловічої робочої сили, що зумовлює зростання ролі жінок у забезпеченні функціонування підприємств.

Доцільність аналізу організаційних аспектів СКЗ в Україні зумовлена необхідністю адаптації підприємств до умов високої невизначеності, спричиненої воєнним станом та економічною турбулентністю. У таких обставинах ефективна комунікація стає не просто допоміжною функцією, а стратегічним ресурсом, що забезпечує життєздатність і єдність колективу. Системне вивчення цих процесів дозволяє виявити розриви між управлінськими рішеннями та їх сприйняттям з боку персоналу, що є критичним для збереження кадрового потенціалу. Для українських організацій такий аналіз допомагає трансформувати внутрішні взаємодії у гнучку систему, здатну швидко реагувати на зовнішні виклики. Крім того, це дає змогу оптимізувати витрати на цифровізацію процесів, спрямовуючи ресурси на ті інструменти, які дійсно підвищують продуктивність.

Проведення аналізу на основі опитування працівників базується на низці фундаментальних принципів, що гарантують об'єктивність та прикладну цінність результатів.

Основним є принцип системності, який розглядає комунікації як цілісний механізм, де кожен елемент впливає на загальний результат діяльності.

Signed by:

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Важливим є принцип галузевої диференціації, оскільки пріоритети в забезпеченні суттєво відрізняються для сфери послуг, де домінує соціальна складова, та виробництва, де першочергову роль відіграє технічне оснащення.

У контексті воєнного стану особливої актуальності набуває принцип кризової готовності, який передбачає наявність дублюючих каналів зв'язку, протоколів екстреного інформування, системи оповіщення про загрози, а також механізмів підтримки психологічної стабільності колективу. Дослідження показало, що лише 28,9% організацій мають формалізовані процедури кризової комунікації. Що є недостатнім в умовах воєнної небезпеки.

Принцип прозорості забезпечує довіру респондентів до дослідження, що дозволяє отримати правдиві дані про рівень задоволеності поточним станом справ.

Не менш значущим є принцип людиноцентричності, який фокусується на виявленні реальних мотиваційних чинників, таких як гнучкість графіка чи визнання заслуг.

Принцип ієрархічності дозволяє чітко розставити акценти, виділяючи управлінську складову як фундамент усієї системи. Також аналіз має спиратися на принцип адаптивності, що передбачає готовність організації коригувати свою політику відповідно до отриманих відгуків.

Важливу роль відіграє принцип етичності та відповідальності, особливо актуальний для сервісних компаній, де моральні стандарти є основою взаємодії.

Нарешті, принцип практичної спрямованості вимагає, щоб кожен етап аналізу завершувався конкретними висновками щодо покращення соціально-комунікаційного клімату в організації.

Такий комплексний підхід забезпечує досить глибоке розуміння стану внутрішнього середовища підприємств та особливостей розвитку їхніх колективів, а також створює надійну базу для прийняття управлінських рішень.

В умовах воєнного стану особливої ваги набувають питання комунікації з мобільними працівниками: 68,9 % респондентів зазначили, що в їхніх організаціях відсутня системна комунікація з працівниками, призваними до

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

війська. Це створює ризики втрати кадрового потенціалу після демобілізації та знижує моральний дух колективу. Крім того, 42, 2 % організацій стикаються з проблемами кібербезпеки комунікаційних каналів, що особливо критично в умовах гібридної війни.

З метою виявлення сучасного стану реалізації концепції формування і розвитку СКЗ діючих організацій автором було проведено експертне соціологічне опитування з ключових питань, які впливають зараз на дані процеси (додаток Б).

Вибірка дослідження включала різноманітні організації, що дозволило забезпечити варіативність організаційного середовища та отримати комплексне уявлення про практики формування соціальних комунікацій у різних умовах функціонування, зокрема в малому бізнесі. Такий підхід сприяв виявленню як універсальних, так і специфічних особливостей комунікаційних процесів та підвищенню узагальнюваності отриманих результатів. До складу експертної групи увійшли: керівники та виконавці в ієрархії управління комерційними підприємствами, представники середнього і малого бізнесу, працівники закладів різних форм власності та чисельності. Щодо особливостей організації такого опитування слід зазначити, що анкета була анонімною, а отримані дані аналізувались виключно у вигляді статистичних узагальнень. В цілому до опрацювання надійшли 45 анкет.

У цьому контексті вибірка, у якій жінки становлять 75,6%, чоловіки – 24,4%, а також представлені всі вікові групи, в сукупності відображає реальні структурні трансформації сучасних трудових колективів українських суб'єктів ринку.

Попри гендерну асиметрію, вибірка є репрезентативною для дослідження соціальної комунікації, оскільки вона дозволяє аналізувати міжгендерні особливості взаємодії, комунікації між представниками різних поколінь, відмінності у стилях сприйняття інформації та певну специфіку адаптації до змін. Найбільш чисельною є група 46+, що відповідає складній тенденції, що склалась (омолодження не відбувається у багатьох секторах економіки через

відтік молоді, смертність, втрату працездатності через війну та міграційні процеси).

Таким чином, структура вибірки опитаних відображає фактичний демографічний стан частини українських трудових колективів у воєнний період.

Слід зазначити, що домінування жінок дозволяє дослідити трансформацію комунікативних моделей у фемінізованих колективах. Наявність чоловіків у вибірці забезпечує можливість аналізу змішаних комунікаційних практик, в той час як вікова різноманітність дозволяє оцінити рівень формалізації спілкування, схильність до горизонтальних чи вертикальних моделей управління, сприйняття цифрових каналів комунікації тощо.

У сучасних реаліях соціальна комунікація виступає не лише інструментом координації, а й механізмом підтримки психологічної стабільності колективу, що особливо важливо в період воєнної нестабільності, що притаманне українським умовам.

На рис. 2.1 візуалізовано портрет опитаних з урахуванням вікової та гендерної належності.

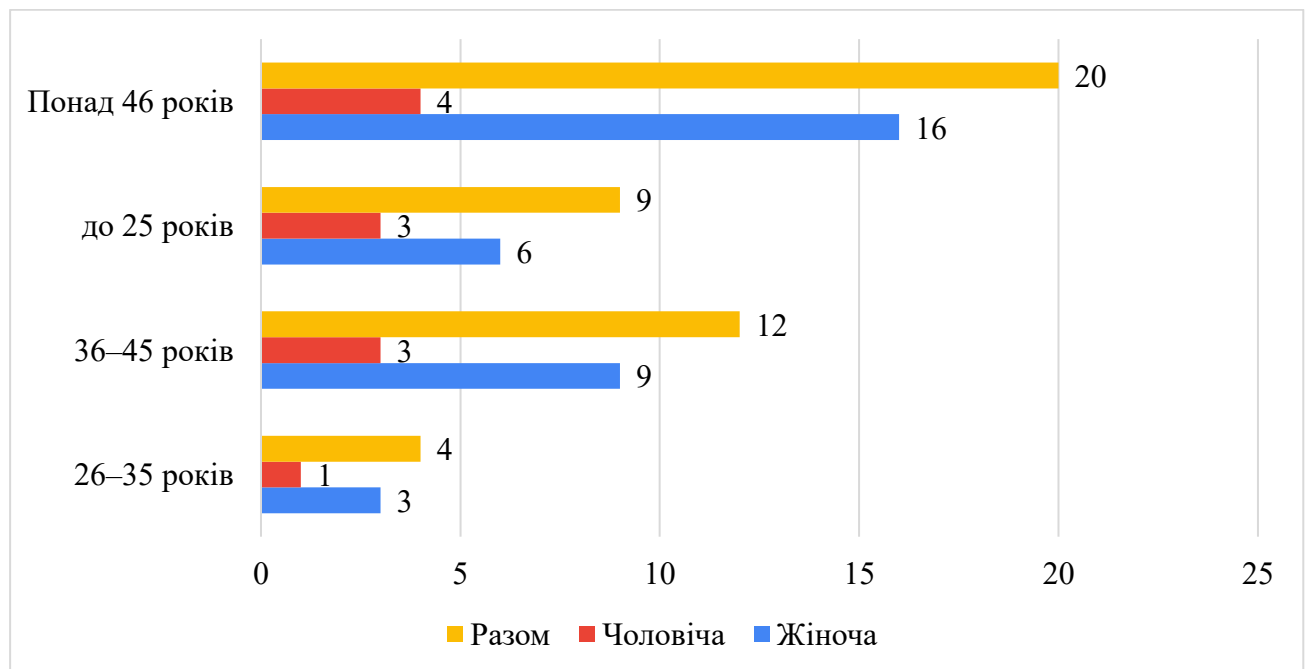


Рис. 2.1. Розподіл опитаних працівників досліджених організацій за віком і статтю

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Як показано, у структурі опитаних переважають жінки (75,6%). Найбільш чисельною є вікова група понад 46 років (44,4%), що свідчить про домінування старшої вікової категорії у вибірці. Найменш представлена група 26–35 років (8,9%). Таким чином, результати опитування більшою мірою відображають позицію жінок старшого віку, що необхідно враховувати при інтерпретації отриманих даних.

Також є сенс проаналізувати освітню структуру вибірки, яка зображена на рис. 2.2.

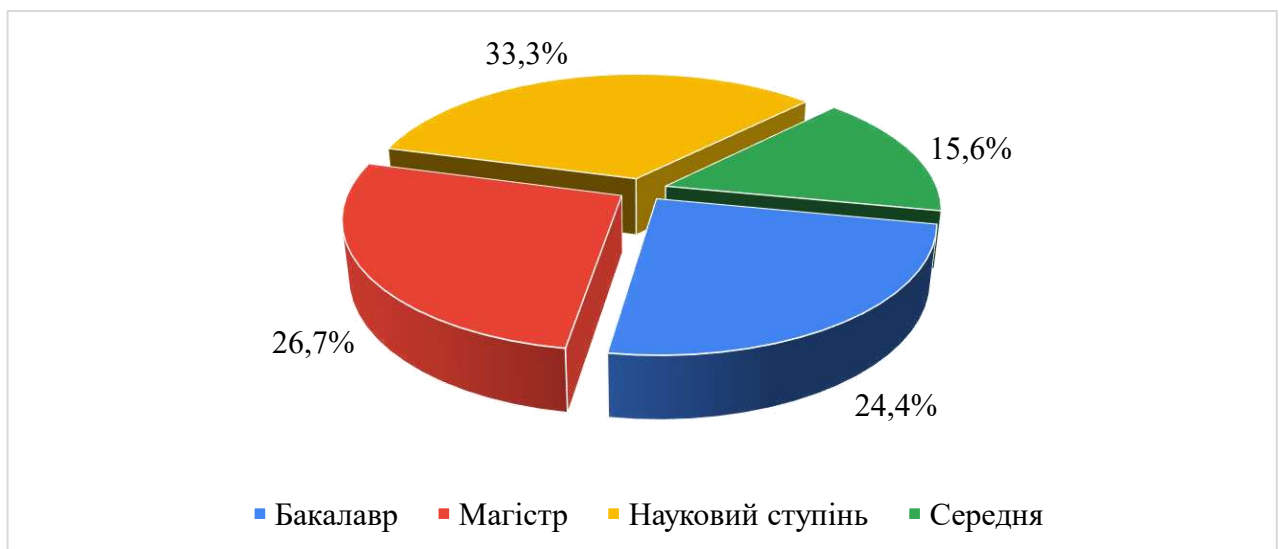


Рис. 2.2. Розподіл опитаних працівників за освітою

Спираючись на поставлену мету такий аналіз заплановано врахувати при описі відмінностей у сприйнятті та виконанні управлінських рішень, різниці (за наявності) в комунікаційних очікуваннях учасників комунікаційних процесів, рівні формалізації ділового спілкування і готовність до інновацій та змін.

Освітня структура респондентів характеризується високим рівнем людського капіталу: 84,4% опитаних мають вищу або післядипломну освіту, з них 33,3% – науковий ступінь. Така структура сприяє формуванню раціонально-орієнтованих комунікаційних моделей, підвищує вимоги до аргументованості управлінських рішень та визначає специфіку соціальної взаємодії в колективі.

Наявність різних освітніх рівнів забезпечує можливість аналізу вертикальних та горизонтальних комунікаційних зв'язків.

Аналіз розподілу опитаних за роллю в команді у поєднанні з їхнім професійним досвідом є критично важливим для верифікації репрезентативності отриманих даних та глибини розуміння внутрішніх процесів. Таке зіставлення дозволяє з'ясувати, як стаж роботи впливає на сприйняття управлінської складової та пріоритетність технічних чи соціальних засобів комунікації. Це допомагає диференціювати запити «новачків», які можуть потребувати більше менторства, від запитів досвідчених фахівців, що частіше орієнтовані на автономію та гнучкий графік. Зрештою, такий підхід забезпечує розробку персоналізованої комунікаційної політики, яка враховує специфічні потреби різних категорій персоналу залежно від їхньої ролі та фахового рівня. Отримані результати стають фундаментом для побудови інклюзивного середовища, де цифровізація та система бонусів будуть однаково ефективними для всіх ланок команди (рис. 2.3).

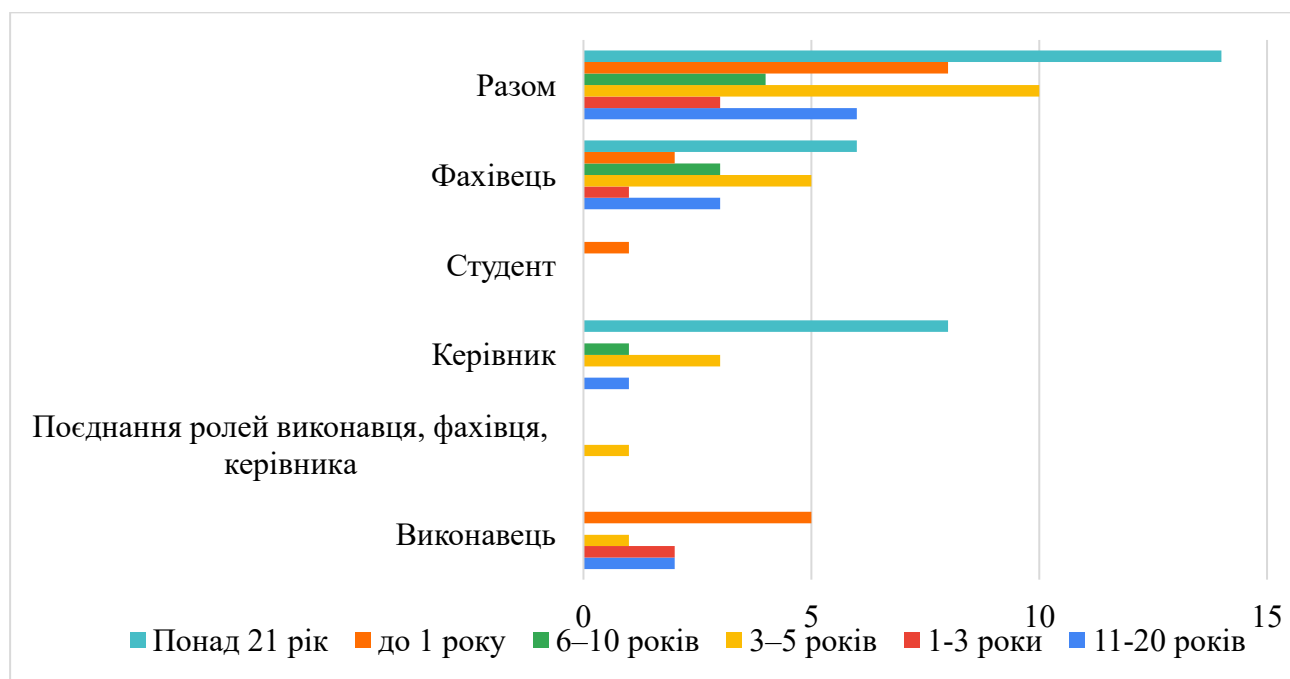


Рис. 2.3. Розподіл опитаних за роллю в команді з урахуванням досвіду роботи

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Аналіз структури респондентів за стажем роботи дозволяє простежити закономірності професійного розвитку та формування управлінської ієрархії в колективі.

Група працівників зі стажем до 1 року налічує 8 осіб, серед яких переважають виконавці (5 осіб), а також представлені 2 фахівці та 1 студент. Ця категорія перебуває на етапі професійної адаптації, активного засвоєння організаційних норм і встановлення первинних комунікативних зв'язків. Для неї характерна підвищена потреба у наставництві, чітких інструкціях і підтримці з боку більш досвідчених колег.

Працівники зі стажем 1–3 роки (3 особи) представлені переважно виконавцями (2 особи) та одним фахівцем. Це перехідна група від адаптаційного періоду до професійної самостійності. На цьому етапі формується впевненість у виконанні посадових обов'язків, розширюється участь у горизонтальних комунікаціях та поступово зростає рівень відповідальності.

У групі зі стажем 3–5 років (10 осіб) спостерігається більш різноманітна рольова структура: 1 виконавець, 1 працівник із поєднанням ролей, 5 фахівців і вже 3 керівники. Саме на цьому етапі чітко проявляється тенденція до кар'єрного зростання. Частина працівників переходить від виконання операційних функцій до управлінських, що свідчить про наявність внутрішнього кадрового резерву та можливостей професійної мобільності.

Група зі стажем 6–10 років (4 особи) складається з 3 фахівців та 1 керівника. Це період стабілізації професійного статусу, коли формується компетентнісне ядро підприємства. Працівники цієї категорії, як правило, володіють глибоким знанням внутрішніх процесів і виступають носіями організаційної культури.

У категорії 11–20 років (6 осіб) представлені 2 виконавці, 3 фахівці та 1 керівник. Така структура свідчить про збереження функціональної різноманітності навіть серед досвідчених працівників. Частина з них продовжує виконувати операційні або експертні функції, забезпечуючи стабільність виробничих процесів.

Signed by:

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Найбільш чисельною є група зі стажем понад 21 рік (14 осіб), у якій домінують керівники (8 осіб) та фахівці (6 осіб). Саме ця категорія формує стратегічне управлінське ядро підприємства. Вона концентрує організаційний досвід, інституційну пам'ять та неформальний вплив у колективі, визначаючи напрям розвитку та характер внутрішньої соціальної комунікації.

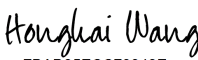
Загалом простежується чітка залежність між тривалістю стажу та посадовим статусом: зі зростанням досвіду зменшується частка виконавців і зростає частка керівників та фахівців. Це підтверджує наявність внутрішнього кар'єрного розвитку та поступової професійної еволюції працівників, що є важливим чинником формування ефективної системи соціальної комунікації в колективі.

Структура розподілу ролей характеризується домінуванням фахівців (44,4%) та керівників (28,9%), що свідчить про високий рівень професійної зрілості колективу. Встановлено чітку залежність між стажем роботи та управлінським статусом, що підтверджує наявність внутрішньої системи кар'єрного зростання. Така структура формує комбіновану модель соціальної комунікації, в якій поєднуються вертикальні управлінські зв'язки та горизонтальні професійні взаємодії. Отже, наша вибірка має такі характеристики: фемінізована (відповідає сучасному ринку праці), диверсифікована за віком, вміщує високоосвічених людей, професійно зрілих і орієнтованих на внутрішній кар'єрний розвиток.

Також важливо врахувати специфіку роботи організацій залежно від її типу (рис. 2.4).

Як видно з наведеного розподілу, більша частина досліджених організацій надають послуги (73,3%), а також мають державну форму власності (57,8%). А от серед організацій, основна діяльність яких пов'язана з виробництвом, переважають підприємства з приватною формою власності (66,7%).

Після дослідження портрету опитаних, звернемося до розгляду запитань, що дозволяють судити про організаційні аспекти соціально-комунікаційного забезпечення організації.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

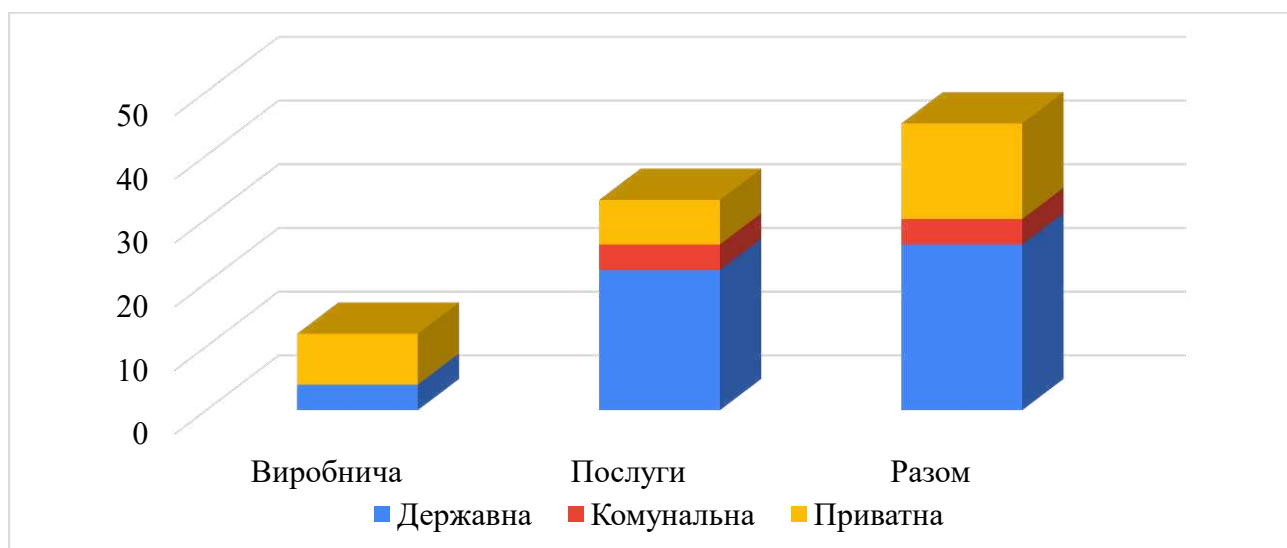


Рис. 2.4. Розподіл організацій за типом з урахуванням форми власності і виду діяльності

На запитання, з якими видами соціальної комунікації опитані стикаються найчастіше (з урахуванням можливості множинної відповіді), отримано наступну частоту відповідей (рис. 2.5).

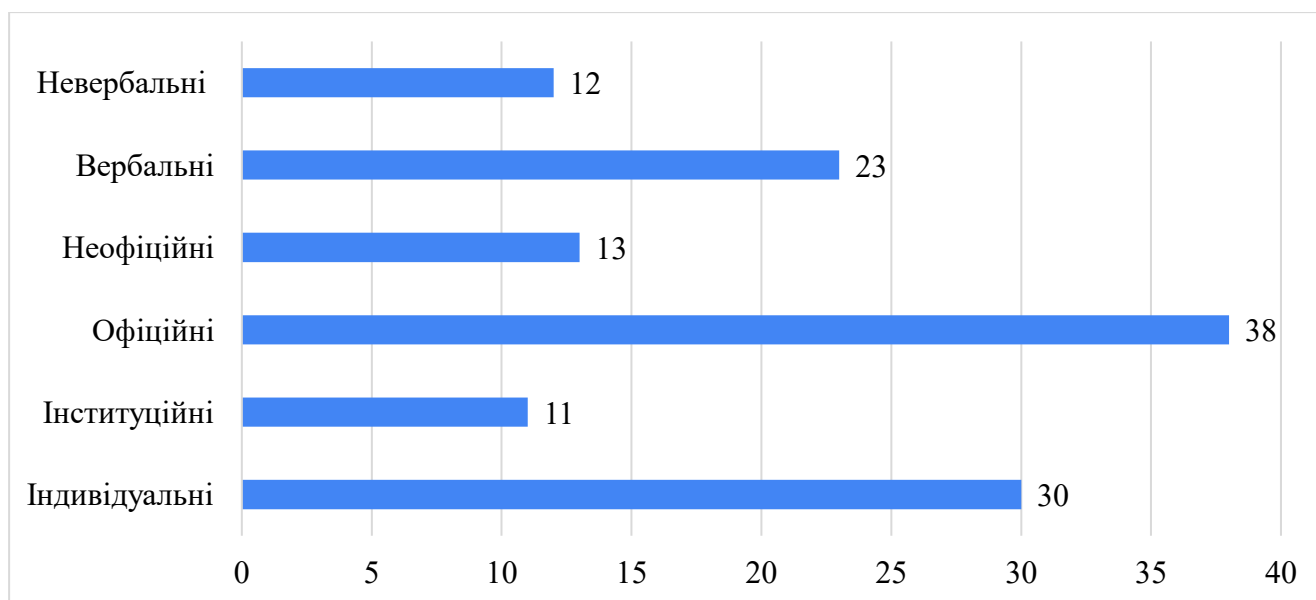


Рис. 2.5. Види соціальної комунікації в організаціях, з якими стикаються опитані найчастіше за частотою

Signed by:
Honghai Wang
 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Частота відповідей на запитання щодо видів соціальної комунікації додатково характеризує організаційне середовище. Найбільш поширеними є офіційні комунікації (29,9%), що свідчить про формалізований характер взаємодії, наявність регламентів, наказів, службових повідомлень та структурованих інформаційних потоків. Висока частота індивідуальних комунікацій (23,6%) вказує на значну роль міжособистісної взаємодії у вирішенні робочих питань, що є характерним для колективів із чіткою управлінською вертикаллю та професійною диференціацією.

Інституційні комунікації (8,7%) відображають взаємодію в межах формальних підрозділів і структур, тоді як неофіційні (10,2%) свідчать про наявність неформальних зв'язків, проте вони не домінують у загальній системі взаємодії. Це означає, що організація функціонує переважно в межах формально визначених каналів комунікації.

Вербальні комунікації (18,1%) переважають над невербальними (9,4%), що вказує на орієнтацію на прямий обмін інформацією через усне або письмове спілкування. Невербальні елементи виконують допоміжну функцію, підтримуючи основні інформаційні потоки.

У контексті організаційних аспектів СКЗ така структура відповідей свідчить про формалізовану, ієрархічно вибудовану систему комунікацій із домінуванням офіційних і персоналізованих контактів. Водночас наявність індивідуальних і частково неофіційних форм взаємодії забезпечує гнучкість системи та сприяє адаптації працівників різного стажу. Отже, виходячи з думки опитаних, організації поєднує елементи регламентованої управлінської моделі з міжособистісною комунікаційною підтримкою, що є важливим чинником стабільності та ефективності діяльності в сучасних умовах.

Також було виявлено думку працівників про те, дотримання яких принципів формування соціально-комунікаційного забезпечення здатне допомогти організаціям у розробці ефективної комунікаційної політики. Важливо, що визначалися пріоритети від 1 до 5, де 1 – найвищий пріоритет, 5 – найнижчий пріоритет (рис. 2.6).

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

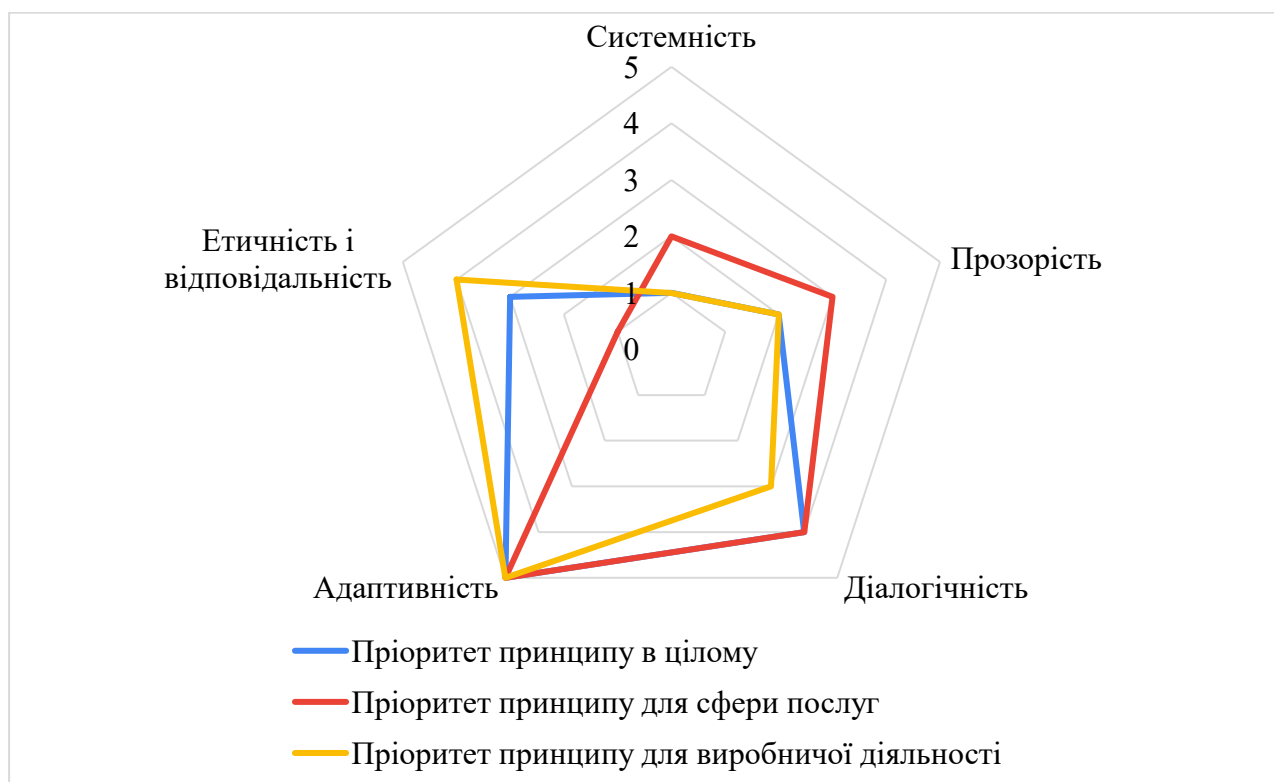


Рис. 2.6. Визначення пріоритетності принципів формування соціально-комунікаційного забезпечення у розробці ефективної комунікаційної політики організації

Аналіз результатів опитування працівників демонструє чітке розмежування пріоритетів у формуванні соціально-комунікаційного забезпечення залежно від специфіки діяльності організації. Загалом, ключовим орієнтиром для розробки комунікаційної політики визнано системність, яка посідає перше місце в загальному рейтингу та у виробничій сфері. Це свідчить про розуміння персоналом важливості цілісного підходу, де кожен елемент комунікації вбудований у загальну стратегію розвитку, забезпечуючи стабільність та логічну послідовність взаємодії як всередині колективу, так і із зовнішніми стейкхолдерами.

У сфері послуг спостерігається суттєве зміщення акцентів у бік гуманістичної складової, де найвищий пріоритет (1 місце) отримав принцип етичності та відповідальності. Це цілком логічно, оскільки сервісна діяльність базується на безпосередньому контакті з клієнтом, де довіра та репутація є

критичними факторами успіху. Цікаво, що для виробничої діяльності цей принцип оцінено значно нижче (4 місце), що вказує на переважання технологічних та регламентованих підходів над персоналізованими етичними стандартами в індустріальному секторі.

Принцип прозорості стабільно утримує високі позиції (2–3 місця) в усіх категоріях, що підкреслює запит працівників на відкритість інформаційних потоків та зрозумілість управлінських рішень. Водночас діалогічність та адаптивність замикають рейтинг пріоритетів. Зокрема, найнижчий рівень пріоритетності адаптивності в усіх зрізах може свідчити про те, що персонал більше цінує сталість та перевірені алгоритми роботи, ніж готовність до швидких змін у комунікаційних інструментах.

Таким чином, для розробки ефективної комунікаційної стратегії організації необхідно враховувати цей галузевий розрив: для виробництва основою має стати жорстка системна структура та прозорість процесів, тоді як для сфери послуг фундаментом має бути етичний кодекс та відповідальна соціальна позиція. Синхронізація цих принципів дозволить створити таке комунікаційне середовище, яке буде не лише функціональним, але й органічним для корпоративної культури конкретної установи.

Важливим етапом дослідження стало визначення чинників, які безпосередньо впливають на бажання персоналу вдосконалювати свої компетенції в межах організації. Розуміння мотиваційних пріоритетів дозволяє керівництву інвестувати ресурси у найбільш затребувані ініціативи, що сприяють професійному зростанню фахівців. Наведений нижче аналіз демонструє ієрархію стимулів (від фінансових бонусів до цифровізації та гнучких умов праці), що в сукупності формують сучасне середовище для розвитку кадрового потенціалу.

Частота відповідей працівників на запитання щодо того, які ініціативи організації мотивують їх до професійного розвитку (з урахуванням багатоваріантності відповіді) наведено на рис. 2.7.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

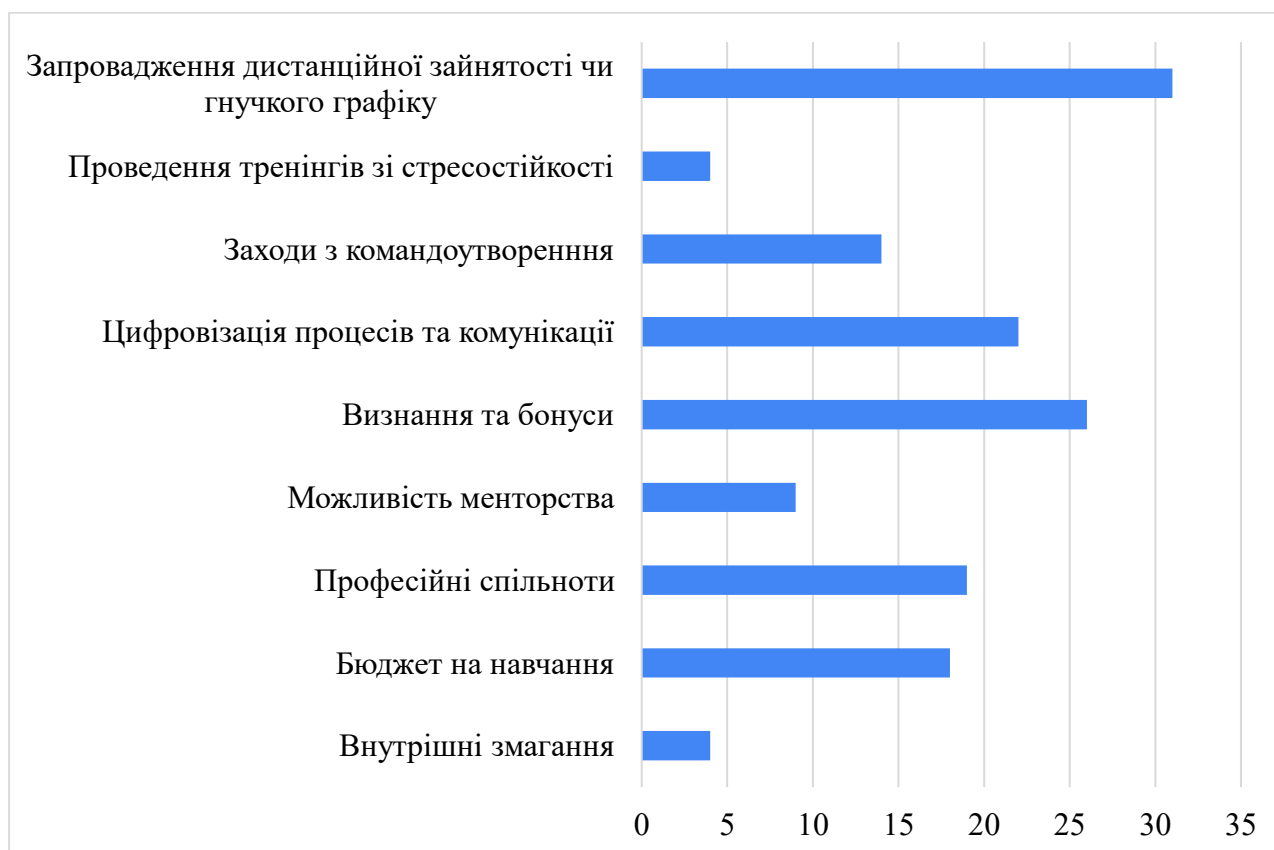
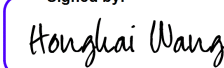


Рис. 2.7. Ініціативи організації, що мотивують працівників до професійного розвитку за частотою

Аналіз результатів опитування щодо мотивації працівників до професійного розвитку свідчить про домінування потреби в автономії та технологічності робочого процесу. Найбільш вагомим фактором для персоналу є запровадження дистанційної зайнятості або гнучкого графіка, що вказує на високу цінність балансу між роботою та особистим життям. Важливу роль відіграють також матеріальне визнання й бонуси разом із цифровізацією процесів, що підтверджує прагнення співробітників до справедливої винагороди та роботи в сучасному, технологічно розвиненому середовищі.

Серед освітніх ініціатив найбільшу підтримку мають професійні спільноти та наявність бюджету на навчання, що переважають над індивідуальним менторством чи внутрішніми змаганнями. Командоутворення займає середню позицію в рейтингу пріоритетів, тоді як специфічні заходи, такі як тренінги зі

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

стресостійкості або професійні конкурси, мають найменший вплив на загальну мотивацію. Таким чином, ключовими важелями стимулювання розвитку є гнучкість умов праці, цифрова трансформація та фінансова підтримка фахового зростання.

Також цікаво з'ясувати, наскільки сприяє досягненню цілей опитаних організації рівень окремих складових її системи соціально-комунікаційного забезпечення, виходячи з того, що 1 – абсолютно не сприяє, 2 – скоріше сприяє, 3 – важко сказати, скоріше сприяє, ніж ні, 5 – дуже сприяє (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Сприяння рівня окремих складових організації досягненню цілей системи СКЗ

Аналіз результатів оцінок дозволяє визначити ступінь впливу окремих складових системи СКЗ на досягнення стратегічних цілей організації, де ключовим фактором успіху в усіх секторах визнано управлінську складову, що отримала найвищий пріоритет (1 місце). Це свідчить про те, що чітка координація та якісний менеджмент комунікацій сприймаються персоналом як

найбільш дієвий інструмент реалізації корпоративних завдань. Порівняльний аналіз виявляє суттєву галузеву специфіку. Виходить, що в сучасних умовах якщо для сфери послуг критично важливим є розвиток соціальної складової та кваліфікації персоналу (2 місце), то для виробничої діяльності на цю позицію виходить технічна складова, що включає засоби зв'язку та технологічне забезпечення (2 місце). Така різниця підкреслює, що в сервісних організаціях ефективність досягається через людський капітал, тоді як у промисловості вона прямо залежить від надійності технічних каналів передачі інформації.

Інформаційна складова, що відповідає за дані та контент, посідає стабільне третє місце в обох сферах, вказуючи на її важливу, але допоміжну роль порівняно з управлінськими та фаховими аспектами. Оцінюючи результати через призму мотиваційних чинників, можна стверджувати, що система комунікаційного забезпечення найбільше сприяє цілям організації тоді, коли вона інтегрована з цифровими технологіями та гнучкими формами праці, оскільки цифровізація (22 бали) та дистанційна зайнятість (31 бал) мають найвищий рівень підтримки серед працівників. Водночас низька оцінка соціальної складової у виробництві (3 місце) та технічної у сфері послуг (4 місце) вказує на зони, де ресурси задіяні менш ефективно або сприймаються як менш значущі для кінцевого результату. Таким чином, для сфери послуг пріоритетом стає посилення етичних стандартів та професійних спільнот, тоді як для виробництва модернізація технічної бази та прозорість операційних процесів.

Також у респондентів було запитання щодо загальної оцінки СКЗ в організації, в якій вони працюють (рис. 2.9).

Важливим показником стало те, що жодної відповіді з оцінкою «критично» не виявлено. І тільки 5% зазначили низький рівень. В цілому високо оцінено СКЗ у 31% випадках. Більшість оцінок пов'язані з середнім рівнем (64%).

Загальний аналіз результатів свідчить про достатньо стійкий та збалансований стан системи СКЗ в організаціях, оскільки в ході дослідження не було виявлено жодної критично негативної оцінки.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

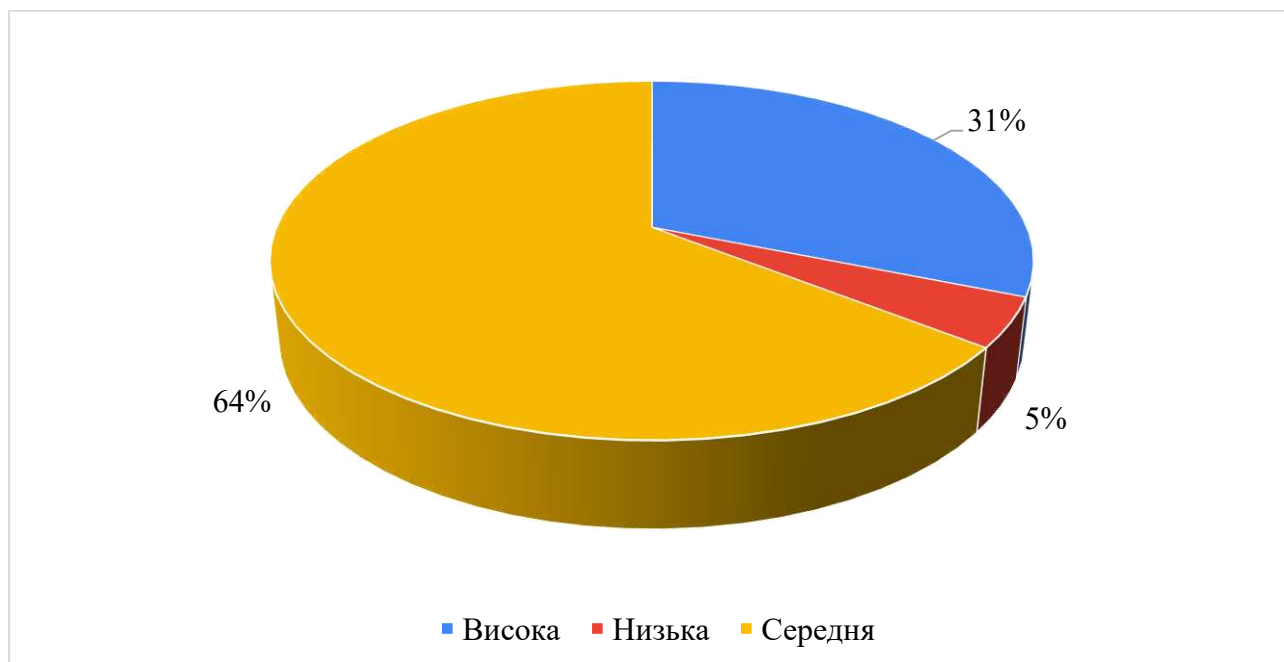


Рис. 2.9. Загальна оцінка СКЗ в організації

Позитивну динаміку підтверджує той факт, що лише 5% респондентів вказали на низький рівень забезпечення, що є мінімальним показником на фоні загальної вибірки. Основний масив даних зосереджений у сегменті середнього рівня, який обрали 64% опитаних, що вказує на наявність стабільного комунікаційного фундаменту, який, проте, потребує подальшого вдосконалення для переходу до більш високих стандартів. Високу оцінку системі надали 31% працівників, що корелює з пріоритетністю управлінської складової, яка незмінно посідає перше місце за рівнем впливу на досягнення цілей організації.

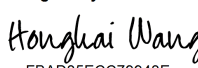
Така структура відповідей демонструє, що попри відсутність кризових явищ, організаціям варто змістити акцент з підтримки базових процесів на активне впровадження інноваційних інструментів. Зокрема, враховуючи високий запит на дистанційну зайнятість (31 бал) та цифровізацію комунікацій (22 бали), саме ці напрямки можуть стати драйверами для переведення більшості «середніх» оцінок у категорію «високих». Особливу увагу слід приділити галузевим відмінностям: якщо для виробничого сектору ключовим ресурсом розвитку є технічне забезпечення, то для сфери послуг — соціальна складова та

кваліфікація персоналу. Таким чином, відсутність критичних оцінок створює сприятливі умови для стратегічного маневру, де головним завданням стає трансформація системи через посилення управлінської ефективності та задоволення потреб працівників у гнучкості та сучасних ІТ-рішеннях.

Для глибшого розуміння поточної ситуації необхідно детально проаналізувати структурні елементи, що формують комунікаційне середовище установи. Наступний розділ присвячено оцінці окремих складових системи соціально-комунікаційного забезпечення, що дозволяє виявити найбільш впливові чинники розвитку. Дослідження базується на порівнянні управлінських, інформаційних, соціальних та технічних аспектів у розрізі загальної діяльності та галузевої специфіки. Такий підхід дає змогу чітко розмежувати пріоритети для сфери послуг і виробництва, визначивши вектори для подальшої оптимізації. Отримані дані стануть підґрунтям для розробки цільових рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності взаємодії на всіх рівнях організації.

2.2. Аналіз складових системи СКЗ організації

Ефективне функціонування сучасної організації безпосередньо залежить від якості її внутрішнього інформаційного середовища, яке трансформувалося з простого обміну повідомленнями у складну систему соціально-комунікаційного забезпечення. У динамічних умовах 2026 року, коли цифровізація та гібридні формати роботи стали стандартом, виникає гостра потреба у глибокому аудиті всіх чинників, що впливають на взаємодію в колективі. Пропонований аналіз складових цієї системи базується на комплексному поєднанні жорстких структур та «м'яких» соціокультурних чинників, що дозволяє виявити розриви між задекларованими правилами та реальною поведінкою учасників комунікаційного процесу.

Signed by:

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Такий підхід передбачає декомпозицію системи на чотири взаємопов'язані рівні: від фундаментальних інституційних норм до щоденних управлінських практик. Це дає змогу не лише констатувати поточний стан технічної оснащеності чи рівень поінформованості персоналу, а й зрозуміти глибинні причини формалізму в сприйнятті корпоративних цінностей. З практичної точки зору, системне вивчення цих компонентів стає підґрунтям для розробки адаптивної комунікаційної стратегії, яка здатна забезпечити високу готовність організації до змін та підвищити суб'єктивне відчуття значущості кожного працівника.

За логікою, визначеною в анкеті (система СКЗ має чотири рівні, а саме: інституційний, технічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський), далі наведено опис результатів оцінювання кожного з блоків. Почнемо з інституційного. Працівникам було задано запитання щодо того, чи є в їх організаціях відповідальні за процес комунікації, а також наскільки регламентовані самі комунікації (рис. 2.10).

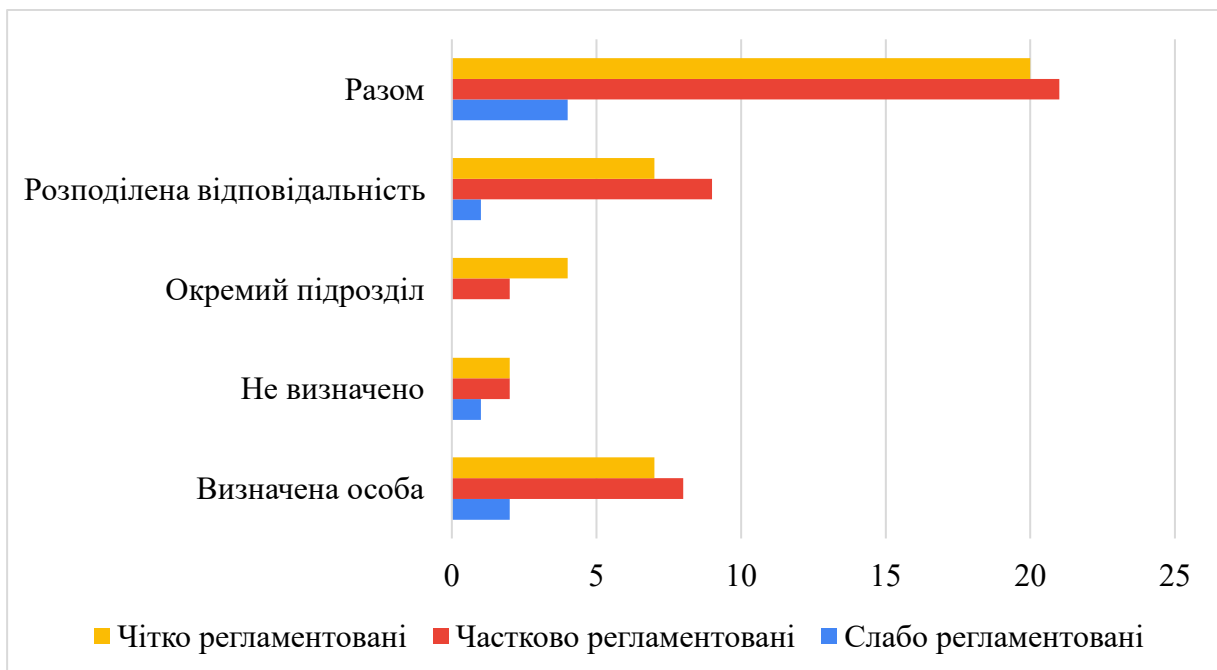


Рис. 2.10. Чіткість регламентування внутрішніх комунікацій в організації залежно від наявності відповідальних за комунікаційний процес

Аналіз результатів дослідження інституційного рівня СКЗ дозволяє оцінити, наскільки формалізованими та структурованими є процеси взаємодії в організаціях. Згідно з даними, більшість опитаних характеризують внутрішні комунікації як частково регламентовані (46,7%) або чітко регламентовані (44,4%), що в сукупності становить переважну більшість вибірки. Це свідчить про наявність сформованої інституційної бази, де правила гри здебільшого визначені та зрозумілі персоналу. Лише незначна частина організацій (8,9%) має слабку регламентацію, що вказує на низький рівень хаотичності в управлінських процесах.

Важливим аспектом є розподіл відповідальності за комунікаційну стратегію. Найпопулярнішими моделями є закріплення функцій за визначеною особою (37,8%) або розподілена відповідальність між різними учасниками (теж 37,8%). Цікаво, що модель з окремим спеціалізованим підрозділом зустрічається рідше (13,3%), а повна відсутність відповідальних осіб є поодиноким явищем (11,1%). Це підтверджує раніше виявлений високий пріоритет управлінської складової, яка виступає головним регулятором досягнення цілей.

Оцінюючи ці дані в контексті мотивації, можна зробити висновок, що інституційна чіткість є фундаментом для впровадження інновацій. Зокрема, висока регламентація створює необхідні умови для безпечного впровадження дистанційної зайнятості та цифрових інструментів, які є ключовими мотиваторами для професійного розвитку працівників. Таким чином, інституційний рівень комунікацій в українських організаціях наразі перебуває на стадії стабілізації, де основне завдання полягає у переході від часткової до повної регламентації із чітким визначенням відповідальних осіб за певні функціональні напрями (рис. 2.11).

Результати дослідження інституційного блоку демонструють пряму залежність між наявністю формалізованих процедур та рівнем поінформованості працівників. У переважній більшості організацій процедури СКЗ не лише існують, а й оцінюються як дієві, про що зазначили 55,6% респондентів, з яких 36% мають високий рівень поінформованості, а 64% достатній.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

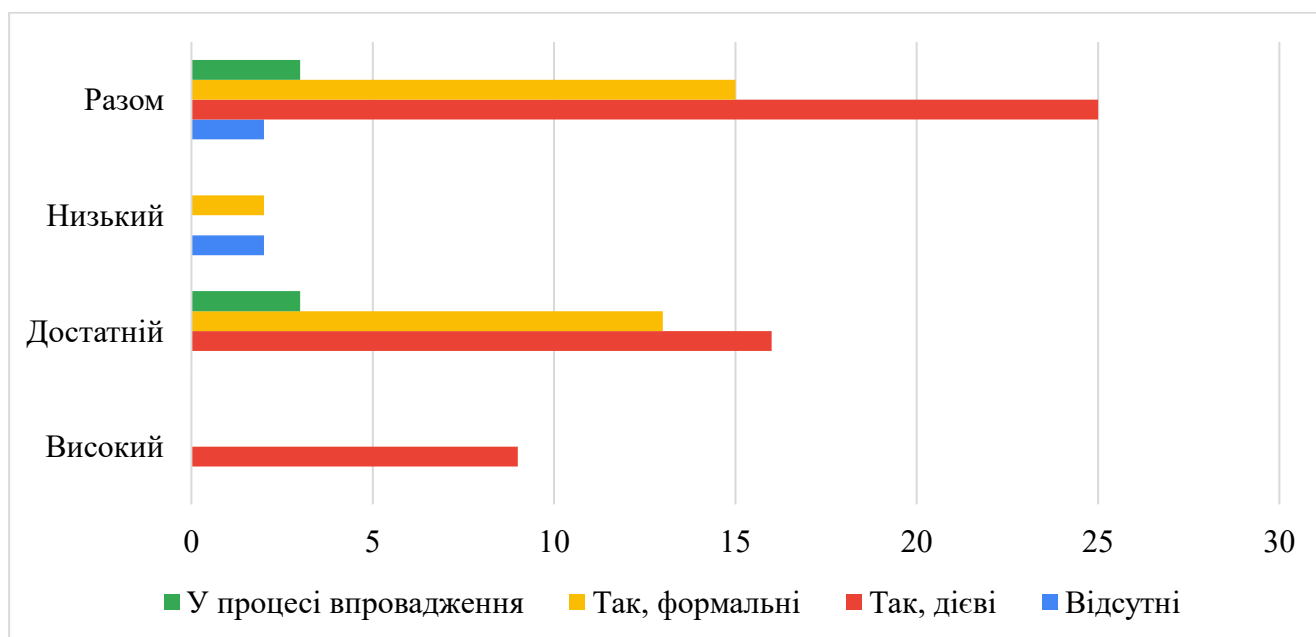
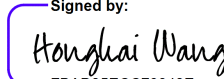


Рис. 2.11. Чіткість регламентування внутрішніх комунікацій в організації залежно від наявності відповідальних за комунікаційний процес

Водночас у 33,3% випадках формалізація має суто декларативний характер, що все одно дозволяє підтримувати достатній рівень обізнаності персоналу, хоча й без високих показників. Важливо зазначити, що повна відсутність формальних процедур автоматично корелює з низьким рівнем поінформованості, що підкреслює критичну роль інституційного закріплення комунікаційних правил.

Загальна картина поінформованості персоналу є досить позитивною: 71,1% осіб мають достатній рівень знань про внутрішні процеси, а 20% високий, тоді як низький рівень зафіксовано лише у 8,9% працівників. Це свідчить про те, що інституційний рівень в українських організаціях наразі забезпечує необхідний мінімум інформаційного обміну. Високий ступінь регламентації (переважна більшість (91,1% організацій) має часткову або чітку регламентацію) дозволяє ефективно розподіляти відповідальність, найчастіше закріплюючи її за конкретною особою або розподіляючи між ключовими учасниками команди. Така інституційна впорядкованість створює сприятливе підґрунтя для реалізації найбільш затребуваних ініціатив, зокрема дистанційної зайнятості та цифрової

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

трансформації, які потребують чітких адміністративних меж для своєї ефективності.

Цікавим було уточнення, як саме доводяться управлінські рішення до персоналу. Тож згідно з думкою опитаних, 44,4% рішень надходять відповідно до встановлених процедур, а переважно офіційно 37,8%. В сукупності це 81,8%, що говорить про доволі високий рівень формалізації процесу комунікацій щодо прийнятих управлінських рішень.

Окремим важливим аспектом інституційного аналізу є забезпечення прозорості управлінської інформації (часткове, повне, мінімальне) та якість системи зворотного зв'язку (періодична, системна, формальна, відсутні), що візуалізовано на рис. 2.12.

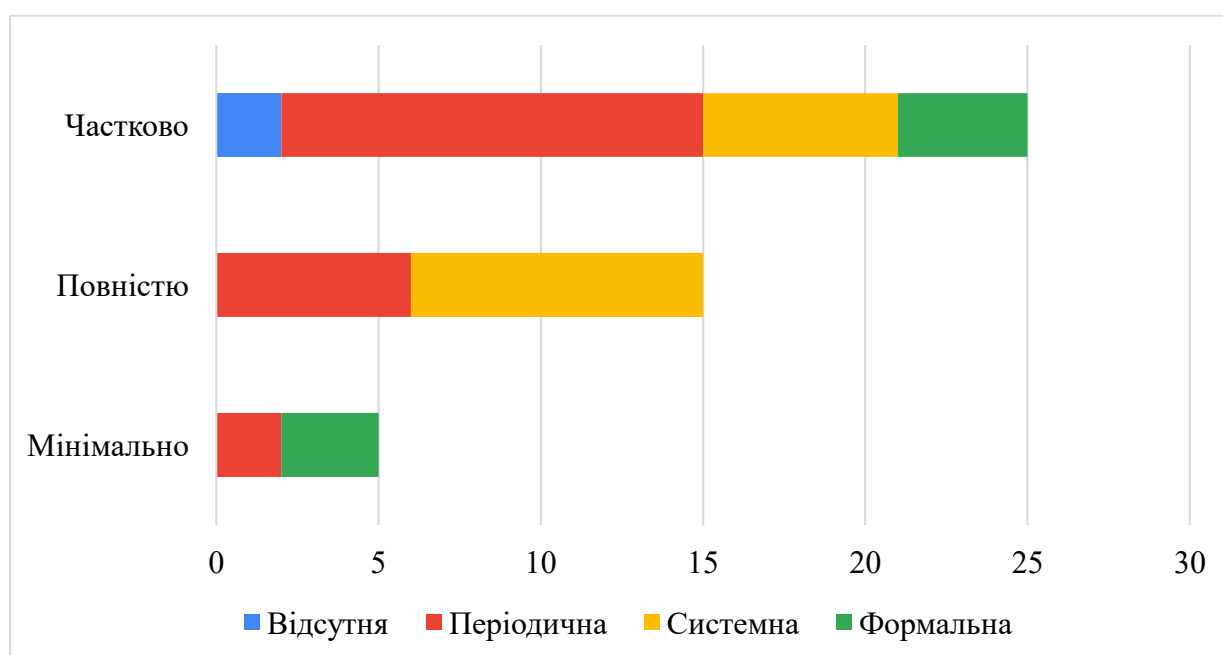


Рис. 2.12. Забезпечення прозорості управлінської інформації з урахуванням якості система зворотного зв'язку з працівниками

Результати демонструють, що у 33,3% випадків прозорість забезпечена повністю, що супроводжується переважно системним (60%) або періодичним зворотним зв'язком, тоді як у 55,6% випадків прозорість є частковою, що частіше спирається на періодичну взаємодію. Це вказує на те, що поглиблення

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

інституційних зв'язків через системний діалог сприяє вищому рівню відкритості менеджменту. Своєю чергою, така прозорість стає надійним підґрунтям для впровадження мотиваційних ініціатив, насамперед дистанційної зайнятості та цифровізації, які отримали найбільшу підтримку серед працівників як ключові чинники професійного розвитку.

Отже, інституційний рівень в сучасних українських організаціях характеризується відсутністю критичних розривів та стійкою орієнтацією на формалізацію, що створює умови для подальшої цифрової та соціальної трансформації комунікаційного середовища.

При цьому також оцінимо ступінь врахування думок працівників при змінах і ухваленні рішень щодо них керівництвом. За результатами узагальнення думок респондентів, частіш мова йде про наявне часткове врахування (53,3%). Також негативні відповіді говорять про рідкісне врахування у 17,8% випадків, та взагалі не радяться і не беруть до уваги висновки підлеглих керівники 6,7% організацій. Відповіли, що постійно дослухаються до думок підлеглих, 22,2% опитаних.

До речі, про інформування щодо організаційних змін відбувається своєчасно, про що повідомили 57,8% опитаних. Ситуацій, коли про такі зміни не здійснюється взагалі, не зафіксовано, що в цілому є позитивним чинником у організації внутрішніх комунікацій.

Найбільш поширеним підходом є періодичне проведення оцінки, що характерно для більшості досліджуваних установ (55,6% організацій). Це вказує на те, що менеджмент усвідомлює необхідність контролю комунікаційних потоків, проте не завжди здійснює його у режимі реального часу або на постійній основі.

Аналіз практики управління в організаціях свідчить, що оцінка ефективності комунікацій є переважно усталеним процесом, хоча її регулярність варіюється (рис. 2.13). При цьому також враховано ситуацію, що складається в організаціях з різною формою власності.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

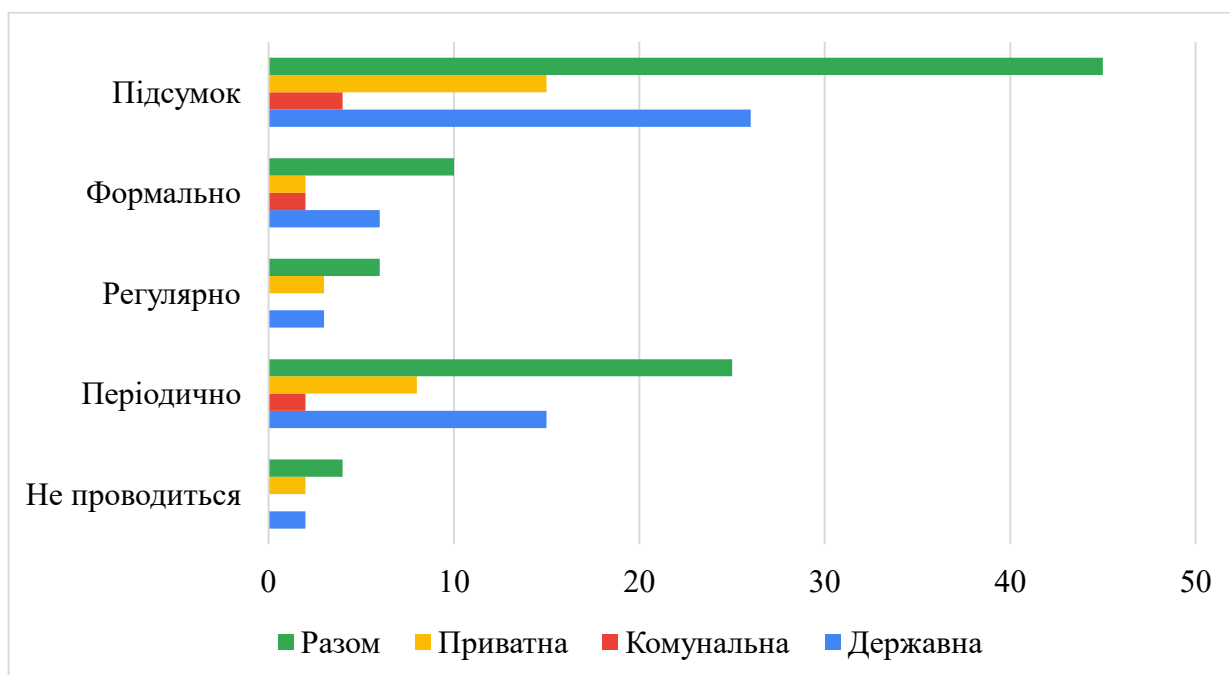
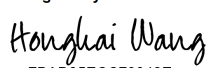


Рис. 2.13. Забезпечення прозорості управлінської інформації з урахуванням якості система зворотного зв'язку з працівниками

Прикро констатувати, але частка організацій, які проводять оцінку регулярно, є порівняно невеликою (13,3%), що співвідноситься з кількістю установ, де впроваджено системний зворотний зв'язок. Водночас значна кількість відповідей (22,2% випадків) вказує на формальний характер оцінки, що може бути пов'язано із загальною декларативністю процедур у деяких структурах.

Позитивним аспектом є те, що лише в поодиноких випадках оцінка не проводиться взагалі, що підтверджує раніше виявлену відсутність «критичних» розривів у системі соціально-комунікаційного забезпечення.

Таким чином, загальний стан оцінювання комунікацій можна охарактеризувати як функціональний, але схильний до інерції. Оскільки працівники виявляють високий інтерес до цифровізації та дистанційної роботи, розвиток інструментів оцінки має рухатися від періодичних перевірок до автоматизованого та регулярного моніторингу цифрових каналів взаємодії. Це

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

дозволить трансформувати формальні звіти у дієвий механізм коригування комунікаційної політики відповідно до потреб персоналу.

Дослідження інституційного рівня СКЗ крізь призму форм власності організацій демонструє як спільні тенденції, так і суттєві відмінності в підходах до управління інформаційними процесами. Основним вектором для більшості установ є періодична оцінка ефективності комунікацій, при цьому найбільш системно цей процес налагоджений у державному секторі порівняно з приватним. Приватні структури демонструють вищу гнучкість, оскільки кількість організацій, де оцінка проводиться регулярно, там дорівнює показникам державного сектору (по 3 в кожному), попри меншу загальну кількість представлених приватних фірм у вибірці. Формальний підхід до оцінки комунікацій найбільш притаманний державним установам, що формує 60% від всіх подібних відповідей. Можна зробити припущення, що така ситуація може бути наслідком жорсткої бюрократичної регламентації, тоді як у приватному та комунальному секторах такі випадки є поодинокими.

Інституційна впорядкованість прямо впливає на прозорість управлінської інформації: у 60% організаціях, де прозорість забезпечена повністю, спостерігається найвищий рівень системного зворотного зв'язку, що переважно корелює з чіткою регламентацією функцій. Для організацій із приватною формою власності характерна вища концентрація відповідальності у руках конкретно визначеної особи або розподіл між ключовими гравцями, тоді як створення окремих спеціалізованих підрозділів частіше зустрічається у великих структурах з чіткою регламентацією. Важливо, що дієвість формалізованих процедур забезпечує високий рівень поінформованості працівників у всіх типах організацій, проте саме в державному секторі частіше фіксується формальний характер цих процедур, що дещо обмежує потенціал зворотного зв'язку порівняно з приватними компаніями.

Загалом, приватні організації швидше адаптують інституційні норми під запити персоналу на цифровізацію та гнучкість, тоді як державні та комунальні установи орієнтуються на сталість регламентів та періодичний контроль.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...
 7/10/2026

Відсутність критично низьких оцінок у всіх формах власності підтверджує, що інституційний рівень в Україні наразі виконує функцію стабілізатора, проте саме приватний сектор має більше передумов для трансформації комунікацій у дієвий інструмент мотивації через високу частку регулярних оцінок та системного діалогу.

Останнім запитанням в блоці «Інституційний рівень» було щодо того, чи потребують інституційні механізми комунікації удосконалення в розглянутих організаціях.

Аналіз інституційних механізмів комунікації свідчить про наявність значного запиту на їхню модернізацію, оскільки переважна більшість респондентів (60%) вказала на необхідність часткового удосконалення системи, а 22,2% опитаних вважають, що зміни потрібні значною мірою. Лише один учасник опитування повністю задоволений поточним станом інституційної бази, що підтверджує наявність прихованих недоліків у формальних структурах організації. Такі результати, ймовірно, зумовлені тим, що попри високу номінальну регламентацію, у 33,3% випадках процедури мають суто формальний характер, що обмежує їхню реальну дієвість в плані забезпечення розвитку організацій.

Крім того, виявлена проблема лише часткової прозорості управлінської інформації у 55,6% організаціях та переважання періодичного, а не системного зворотного зв'язку, створює інформаційні розриви, які працівники прагнуть усунути через інституційні реформи. Зрештою, високий запит на вдосконалення може бути продиктований невідповідністю застарілих формальних правил сучасним потребам персоналу у цифровізації та гнучких формах роботи, які наразі не повною мірою інтегровані в офіційні комунікаційні політики.

Далі розглянуто детально технічний блок системи СКЗ організацій. В цілому рівень технічного забезпечення комунікацій оцінили позитивно 95,6 % опитаних, при цьому високий рівень зазначили 40%. Про низький рівень повідомили 4,4% працівників.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Аналіз технічного рівня СКЗ свідчить про глибоку інтеграцію сучасних технологій у щоденну діяльність організацій, де переважна більшість респондентів (80%) підтвердила активне використання цифрових платформ для взаємодії. На рис. 2.14 також враховано канали комунікації, використовуються в організаціях найчастіше.

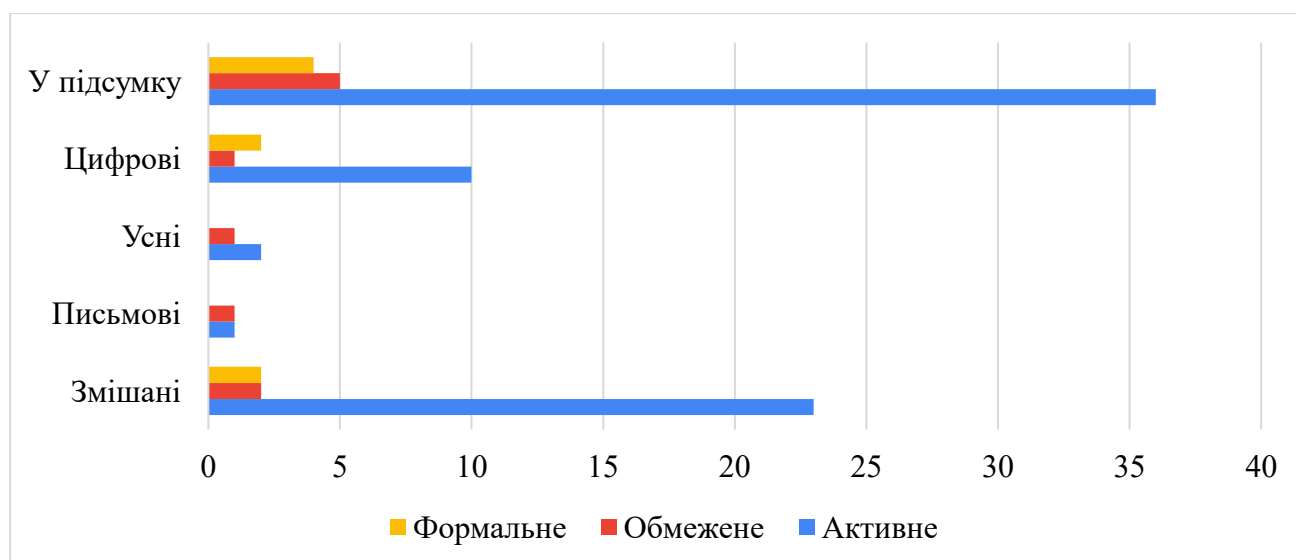
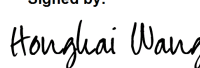


Рис. 2.14. Забезпечення прозорості управлінської інформації з урахуванням якості система зворотного зв'язку з працівниками

Домінуючою моделлю комунікацій є змішані канали (60% випадків), які поєднують різні форми обміну інформацією та майже завжди супроводжуються високою інтенсивністю використання цифрових рішень. Виключно цифрові канали використовують 28,9% організацій, при цьому в 76,9% з них взаємодія через платформи оцінюється як активна, що підкреслює високу технологічну готовність персоналу.

Роль традиційних усних та письмових каналів є мінімальною (сукупно 11,1% випадків), причому навіть у таких умовах простежується залучення цифрових інструментів, хоча й у менш вираженій формі.

Така висока активність у цифровому середовищі безпосередньо відповідає запитам працівників на цифровізацію процесів (48,9%) та запровадження

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

дистанційної зайнятості (68,9%), що були визначені як ключові мотиватори професійного розвитку. Попри активне використання інфраструктури, технічна складова все ще посідає останнє місце за рівнем впливу на цілі у сфері послуг, проте стає критично важливою (2 місце) для виробничої діяльності, де надійність засобів зв'язку безпосередньо визначає ефективність процесів. Загалом, технічний рівень в українських організаціях характеризується відсутністю суттєвого цифрового розриву, оскільки обмежене або суто формальне використання платформ зафіксовано лише у поодиноких випадках. Це створює надійний базис для подальшої автоматизації комунікацій та переходу до більш гнучких моделей управління, які спираються на активне цифрове середовище.

Звернемо увагу на виявлений розподіл думок опитаних працівників щодо зручності наявних комунікаційних інструментів в їхніх організаціях (рис. 2.15).

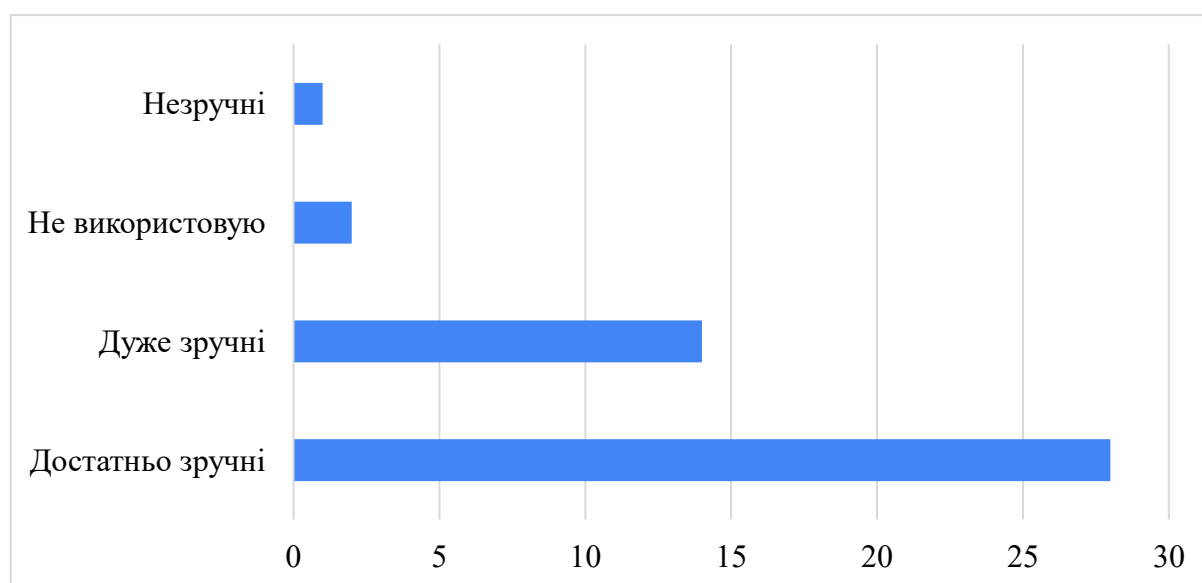


Рис. 2.15. Розподіл думок опитаних щодо зручності наявних комунікаційних інструментів в організаціях

Цікаво, що прийняті в робочому середовищі комунікаційні інструменти сприймаються як достатньо зручні, що підтвердили 62,2% опитаних. В той час як не використовують чи вважають застосовувані інструменти незручними в сукупності 6,8%.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

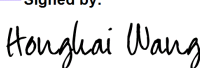
7/10/2026

Високий показник задоволеності комунікаційними інструментами свідчить про успішне формування базового технологічного стека та адаптацію більшості персоналу до цифрового середовища організації. Позитивна оцінка зручності інструментарію вказує на те, що технічний рівень соціальних комунікацій наразі не є критичним бар'єром, а радше виконує роль стабілізатора внутрішніх процесів. Водночас мінімальна частка негативних відгуків (6,8% працівників) підтверджує, що опір цифровим змінам є поодиноким явищем, а основна проблема взаємодії лежить поза межами технічної площини – у сфері змістового наповнення та управлінської відкритості. Такий розподіл думок дозволяє менеджменту переключити фокус із закупівлі нових сервісів на якісну трансформацію поведінкових і культурних механізмів, оскільки наявна інфраструктура вже забезпечує необхідну функціональність для 80% опитаних організацій. У підсумку, технічна готовність стає фундаментом для подолання «інформаційного вакууму», на який скаржиться молода ланка персоналу, попри наявність зручних каналів зв'язку.

Оперативність обміну інформацією на високому рівні підтвердили 40% опитаних, а на достатньому 53,3 %. Що при такій масовій цифровізації є позитивним чинником її ефективного використання.

Ситуація з інформаційним навантаженням та стабільністю технічних систем в організаціях характеризується позитивною динамікою, оскільки більшість респондентів (51,1%) оцінюють наявний обсяг інформації як оптимальний (рис. 2.16).

Варто зазначити, що саме в цій групі зафіксовано найвищий рівень технічної надійності, оскільки 26,7% працівників стикаються зі збоями дуже рідко, а 22,2% лише іноді. Проте вагомим викликом залишається надмірність інформації, про яку заявили 37,8% опитаних, причому 76,5% із них одночасно відмітили періодичні технічні неполадки. Випадки постійних або частих збоїв є поодинокими (6,7%), що підтверджує загальну життєздатність технічної інфраструктури, яка в цілому підтримує активне використання цифрових платформ (80%).

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

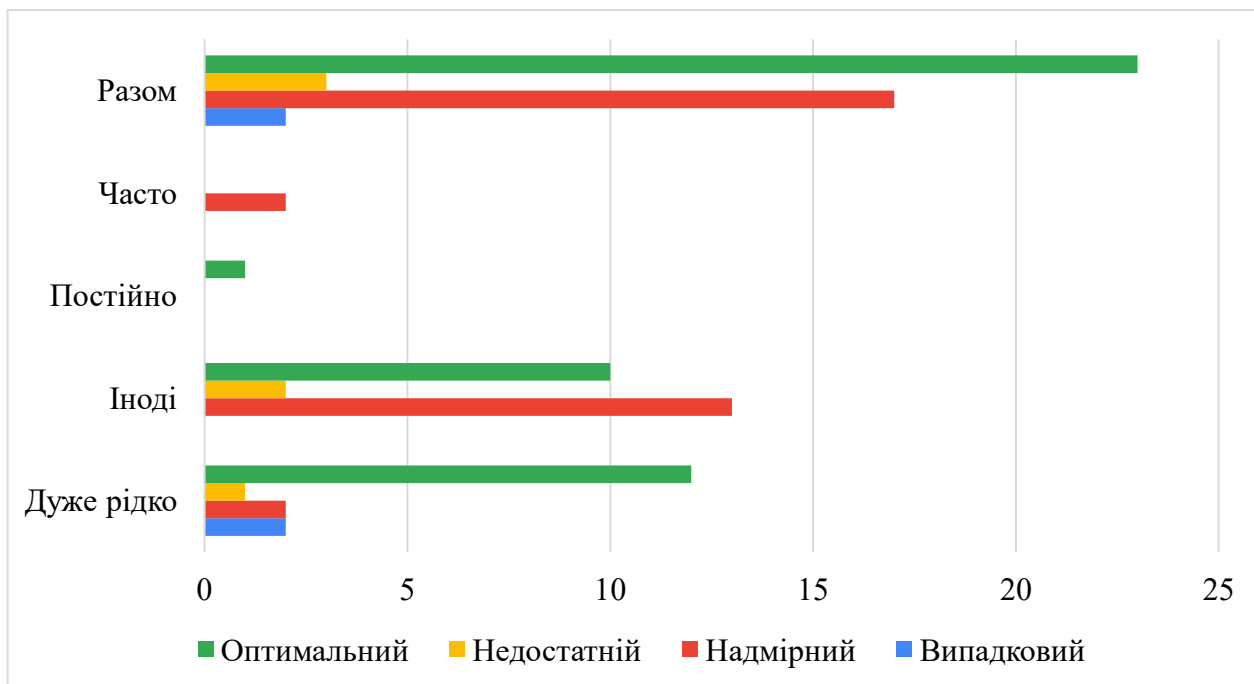


Рис. 2.16. Забезпечення прозорості управлінської інформації з урахуванням якості система зворотного зв'язку з працівниками

Таким чином, стратегічним завданням технічного рівня є не стільки боротьба з критичними поломками, скільки оптимізація інформаційних потоків для зменшення ефекту надмірності, що сприятиме підвищенню ефективності роботи в умовах цифрової трансформації.

Позитивним чинником розвитку стало використання в більшості інтегрованих (40%) та частково інтегрованих (53,3%) інформаційних систем між підрозділами. Що зберігає достатню (57,8%) та високу (28,9%) швидкість реагування на запити.

За такої цифровізації, очікувано бачимо в основному середній (57,8%) і високий (37,8%) рівні цифрової компетентності працівників (рис. 2.17).

Прикро, що при цьому переважає періодичне їх навчання з використання комунікаційних технологій.

В цілому при оцінці загальної ситуації у проаналізованих організаціях щодо потреби модернізації технічного механізму комунікацій, відповідь про

часткові зміни надали 53,3% опитаних. Хоча про значні міри попередили 22,2% працівників.

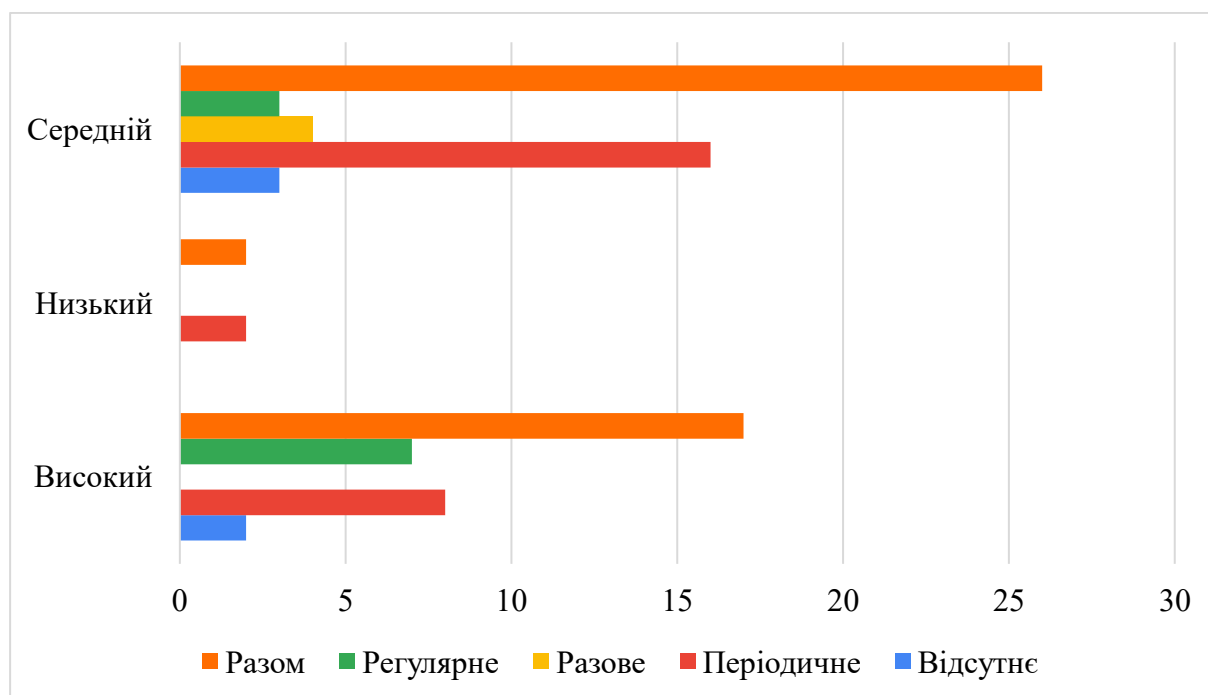


Рис. 2.17. Рівень цифрової компетентності працівників та їх навчання з використання комунікаційних технологій

Наступним розглянуто розвиток блоку «Культурно-ціннісний рівень». З оцінок опитаних працівників, виявлено, що загальну атмосферу в колективі бачать скоріше сприятливою 60%, дуже сприятливою 33,3 %. Оцінок повністю несприятливою не виявлено. При цьому в колективах панує достатній рівень довіри (68,9%), високий (20%), а низький (11,1%). При цьому повна відкритість у висловлюванні думок визначена у 22,2 % випадків, в той час як про певні обмеження повідомили 66,7%, а про суттєві обмеження – 11,1%. Цікаво, що ставлення до альтернативних поглядів неоднозначне, думки розділились: нейтральне (46,7%), позитивне (37,8%) і скоріш негативне (15,6%), негативного не виявлено.

Жодної організації, в якій би не було бодай би дрібного конфлікту, напевно, не існує. Тож цікавою є практика вирішення конфліктних ситуацій. На

жаль, опитані організації не виключення, про що свідчить відсоток конструктивного вирішення конфліктів на роботі (44,4%). Суто формально підходять до цього процесу у 46,7%, у 6,7% випадків конфлікти взагалі ігноруються, а у 2,2% навіть загострюються. Тож виходячи з такої ситуації проблеми можуть попереджатися за умов командної роботи. Про поширеність взаємодопомоги повідомили 91,1% опитаних працівників, чи то вона періодична, чи постійна, але головне, що вона є. Рідкісні ситуації з взаємодопомогою колег стикались 8,9%.

Важливою компонентою у системі формування ефективних соціальних комунікацій є етичні принципи та цінності. Постійне та переважне дотримання етичних норм спілкування спостерігають 80% опитаних, що є позитивним чинником. Показово, що вплив корпоративної культури на комунікацію визначають переважно як помірний (55,6%) та значний (33,3%).

Аналіз культурно-ціннісного рівня СКЗ свідчить про глибокий взаємозв'язок між сприйняттям корпоративних цінностей щодо взаємодії та особистою значимістю кожного співробітника (рис. 2.18).

Отже, у більшості випадків спостерігається злагода в колективі. Так 24,4% працівників, які відчують свою значущість постійно, зазначають, що цінності організації поділяються на злагоженому рівні. Найбільша група респондентів (44,4% опитаних) має часткове відчуття власної важливості, що корелює переважно із задовільним сприйняттям цінностей щодо взаємодії (33,3% відповідей), вказуючи на резерви для зміцнення організаційної культури. Загалом 37,8% опитаних мають постійне відчуття значущості, тоді як слабка підтримка в команді зафіксована лише у поодиноких випадках (11,1% працівників), що підтверджує стійкість етичного фундаменту в досліджуваних установах. Така ситуація створює сприятливі умови для подолання раніше виявленого інформаційного перевантаження, оскільки високий рівень злагоди сприяє кращій фільтрації та засвоєнню управлінських рішень.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

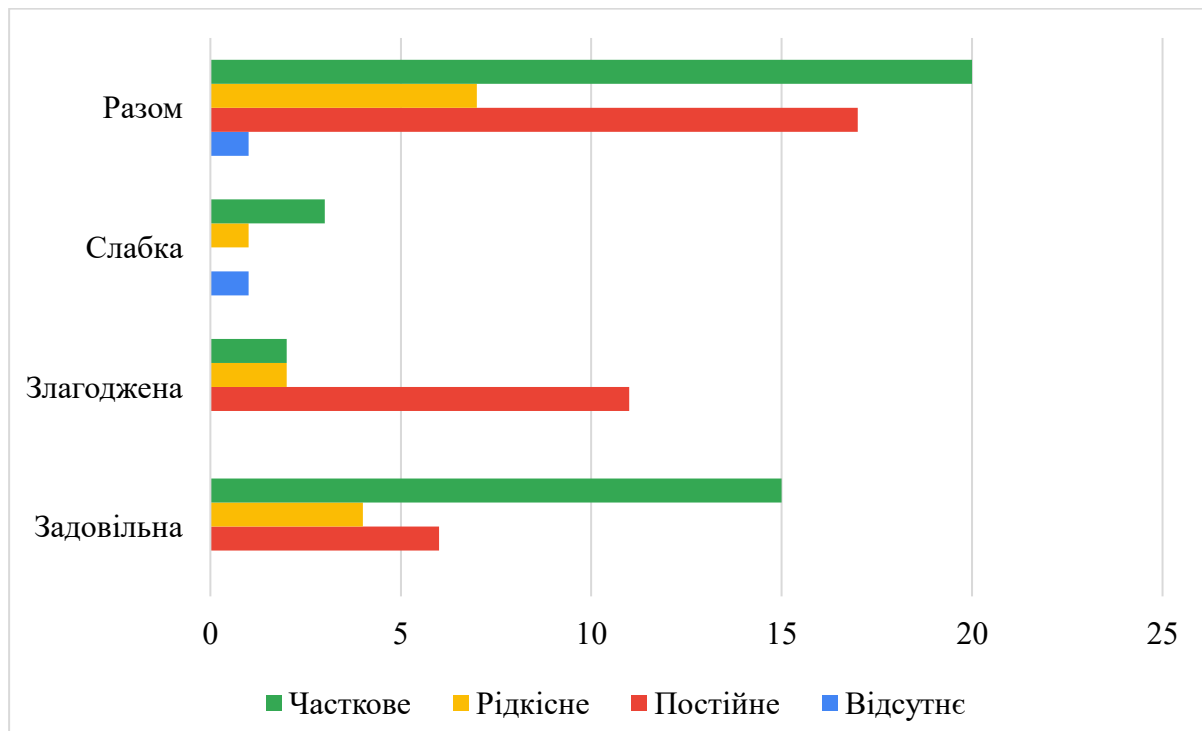


Рис. 2.18. Відчуття працівниками своєї значущості в залежності від командної взаємодії організації

Дослідження особливостей культурно-ціннісного блоку через призму професійного досвіду виявляє, що лише 12 респондентів (близько чверті опитаних) повністю поділяють цінності своїх організацій, причому найбільш лояльними є групи фахівців зі стажем 3–5 років та понад 21 рік роботи (рис. 2.19).

Основна ж частина колективів (51,1%) поділяє корпоративні цінності лише частково, що найбільш виражено серед новачків (стаж до 1 року) та працівників із досвідом 3–5 років. Тривожним сигналом є те, що для 22,2% працівників, серед яких переважають ветерани праці (6 осіб зі стажем понад 21 рік), сприйняття цінностей має суто формальний характер. Це вказує на певний ідеологічний розрив: якщо молодь ще не встигла повністю інтегруватися в сформовану організаційну культуру, то досвідчені співробітники, ймовірно, відчувають розчарування або невідповідність задекларованих гасел реальним справам.

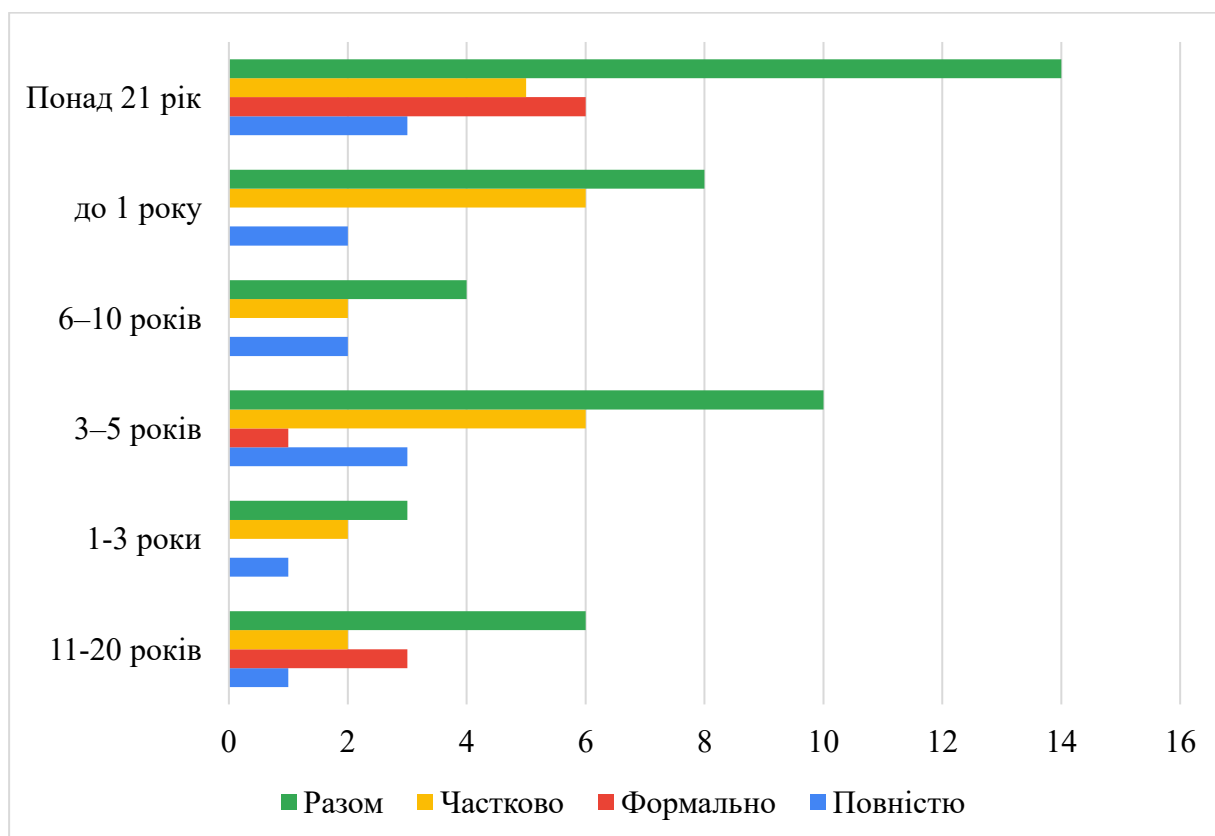


Рис. 2.19. Розподіл відповідей опитаних на запитання щодо того, чи поділяються працівниками цінності організації (з урахуванням стажу трудової діяльності)

Ситуація ускладнюється тим, що суб'єктивне відчуття значущості працівника прямо корелює з глибиною прийняття цих цінностей. Як видно з розподілу думок, 24,4% працівників, які перебувають у стані повної культурної злагоди з організацією, постійно відчувають свою важливість для команди. Натомість серед 44,4% респондентів, які мають лише часткове відчуття значущості, 75% так само частково поділяють і цінності компанії, що підтверджує: відсутність персоналізації управлінського підходу послаблює корпоративну культуру. Цікаво, що формальне ставлення до цінностей з боку досвідчених працівників (стаж понад 21 рік) майже дзеркально відображає їхнє сприйняття прозорості управлінської інформації, яку вони також у 42,9% випадках вважають лише формальною. Таким чином, культурно-ціннісний рівень в українських організаціях наразі тримається на середньому рівні

розвитку, оскільки працівники лояльні рівно настільки, наскільки вони поінформовані та залучені до бізнес-процесів, проте формалізм у комунікаціях з боку керівництва призводить до відповідного формалізму у цінностях з боку підлеглих.

Завершимо розгляд даного блоку, спираючись на узагальнення думок опитаних працівників, що культурно-ціннісний механізм в їхніх організаціях частково потребує розвитку, про що отримано 60% відповідей. Заявили про необхідність значних змін 31,1% опитаних, що слід врахувати у наданих рекомендаціях.

Наступний блок поведінково-управлінського рівня системи СКЗ організації покликаний виявити щоденні практики, лідерство, управлінська поведінка тощо. Аналіз поведінково-управлінського рівня соціальних комунікацій починаємо з розгляду відповідей на запитання щодо доступності керівництва для підлеглих та чіткості їх рішень (рис. 2.20).

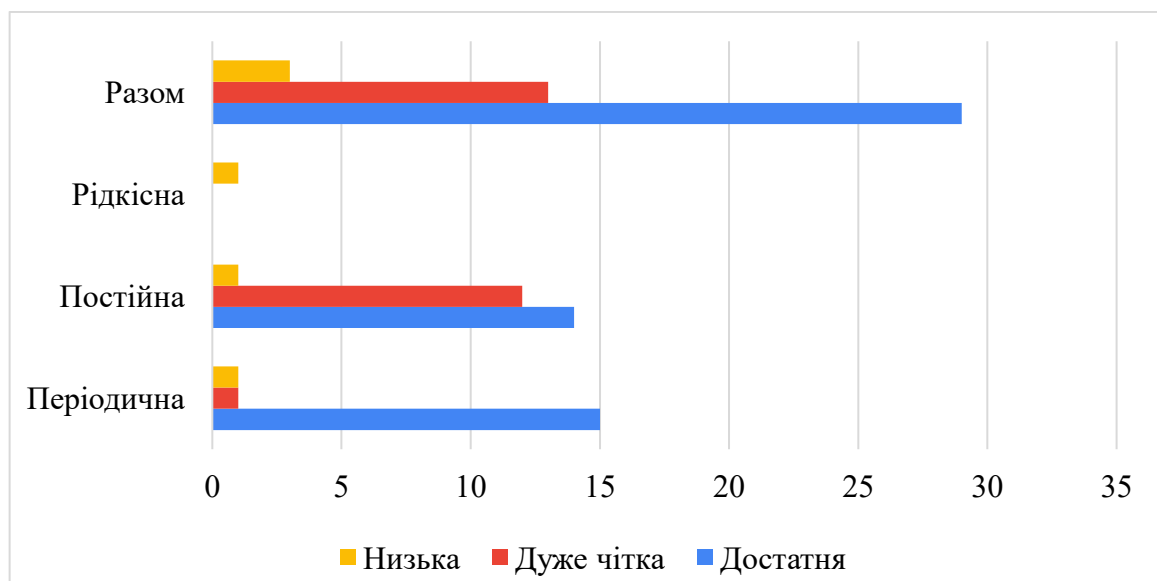
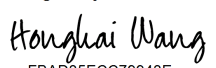


Рис. 2.20. Доступності керівництва та чіткість пояснень їхніх управлінських рішень

Розподіл думок демонструє загалом високий ступінь відкритості менеджменту. Загалом 60% респондентів підтвердили постійну доступність керівництва для спілкування, що є критично важливим для оперативного

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

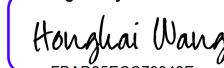
7/10/2026

вирішення питань в сучасних умовах України. Ця відкритість прямо корелює з якістю інтерпретації стратегічних завдань, оскільки 26,7% працівників, які мають постійний доступ до лідерів, оцінюють чіткість пояснення управлінських рішень як «дуже чітку», а ще 31,1% як «достатню». Водночас періодична доступність керівництва (37,8%) частіше забезпечує лише достатній рівень розуміння цілей, що вказує на ризик виникнення інформаційних викривлень у разі зниження інтенсивності контактів. Поодинокі випадки низької чіткості пояснень (6,7% відповіді) здебільшого збігаються з рідкісним доступом до менеджменту, підкреслюючи роль особистого лідерства у системі комунікацій. Таким чином, управлінська поведінка в організаціях наразі виступає стабілізуючим фактором, проте її ефективність прямо залежить від безперервності встановленого діалогу між керівником та його підлеглим.

При такій кореляції важливо зрозуміти якість зворотного зв'язку. Так своєчасність сукупно підтвердили 91,1% опитаних. А послідовність управлінської комунікації у частковому форматі, на думку опитаних, спостерігається у 53,3% випадків, в той час як повністю послідовними названо рішення 42,2% керівників.

Далі розглянуто, як пов'язані реакція керівників організацій на проблеми та їхній стиль керівництва, що візуалізовано на рис. 2.21.

Аналіз такого розподілу думок свідчить про домінування змішаного стилю керівництва (71,1%), який у більшості випадків (65,6%) супроводжується конструктивною реакцією на проблеми. Висока ефективність управлінських практик підкріплюється відкритістю менеджменту. Так 60% працівників мають постійний доступ до керівництва, що забезпечує чітке або достатнє розуміння стратегічних рішень для переважної більшості колективу. Партнерський стиль, хоч і менш поширений (15,6%), демонструє виключно конструктивний підхід до розв'язання конфліктів, тоді як авторитарні методи частіше призводять до нейтральної позиції лідерів. Загалом, управлінська ланка виступає головним драйвером комунікацій, проте збереження формальних реакцій та нейтралітету

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

в окремих випадках вказує на зони потенційної напруги, які можуть трансформуватися у раніше виявлене відчуття декларативності цінностей.

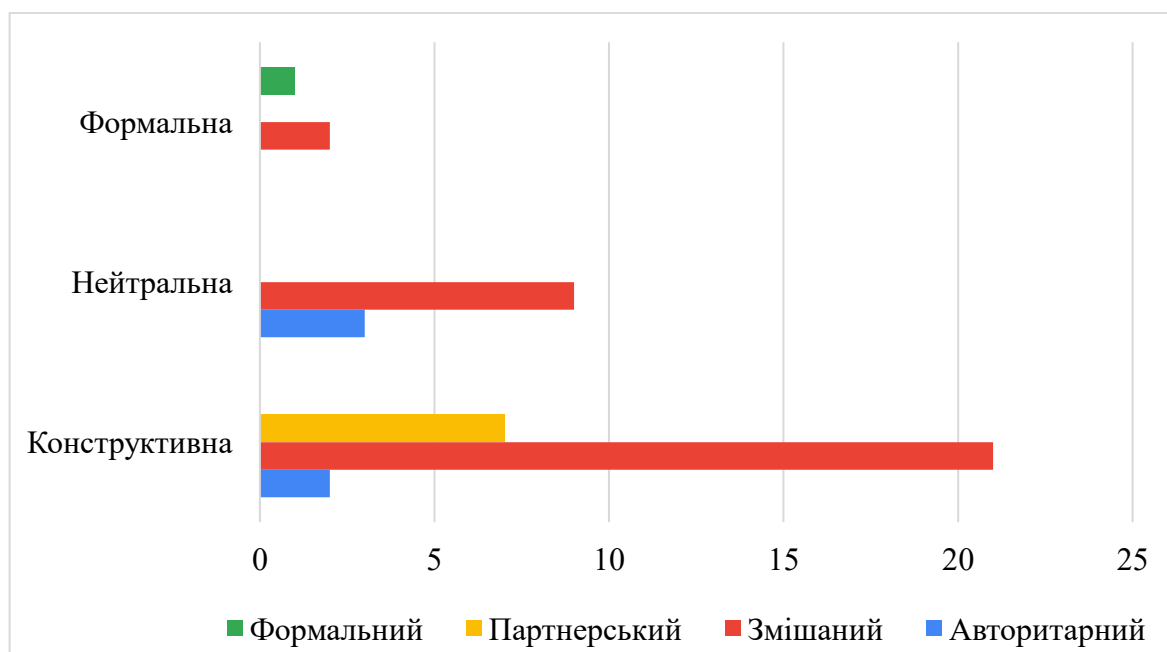


Рис. 2.21. Реакція керівників організацій на проблеми в залежності від стилю керівництва

На підтвердження зазначеного маємо підтвердження активної участі працівників у прийнятті управлінських рішень (40%), а також наявне часткове залучення у разі серйозних змін (42,2%). Відсутність залучення зафіксовано тільки у 4,4% випадків. Загалом проведення управлінських нарад сприймають результативно понад 90% опитаних.

Позитивно оцінюють комунікативні навички керівників 95,6%, що в умовах технологізації є сприятливим чинником забезпечення соціальних комунікацій в організаціях. Але незважаючи на такі здібності, підтверджується раніше виявлена проблема щодо вирішення конфліктних ситуацій. На запитання щодо того, чи знижує управлінська комунікація конфлікти, переважає відповідь «частково» (55,6%), відзначають, що значно знижує 35,6% опитаних працівників.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Важливим індикатором розвитку соціально-комунікаційних механізмів є готовність організацій до змін: більшість опитаних оцінюють її як середню (57,8%) або високу (31,1%), що вказує на наявність внутрішнього потенціалу для трансформації комунікацій. Лише поодинокі випадки відсутності готовності до змін або формальної реакції на проблеми свідчать про те, що управлінська поведінка в досліджуваних структурах є досить адаптивною та орієнтованою на діалог.

В цілому працівники висловлюються за те, щоб поведінково-управлінський механізм набув вдосконалення частково (55,6%) або значною мірою (17,8%), що доводить наявність певних проблем, а отже зазначений механізм в системі комунікацій має бути переглянутий, спираючись на потреби членів команди.

Комплексна оцінка чотирьох рівнів СКЗ дозволяє сформувати цілісну картину внутрішнього середовища організації, де кожен блок підсвічує специфічні зони росту. Інституційний рівень створив надійний формальний фундамент, оскільки переважна більшість організація має чітку або часткову регламентацію, що забезпечує достатню поінформованість персоналу. Технічний рівень продемонстрував високу адаптивність до викликів часу, бо працівники активно використовують цифрові платформи, що повністю відповідає запиту працівників на цифровізацію та дистанційну роботу. Однак, саме на культурно-ціннісному рівні виявляється перший серйозний розрив, лише 26,7% опитаних повністю поділяють цінності організації, в яких вони працюють, тоді як для значної частини працівників зі значним терміном роботи (стаж понад 21 рік) та новачків це сприйняття є суто формальним.

Завершальний поведінково-управлінський рівень стає ключовим індикатором необхідності змін, оскільки попри відкритість менеджменту, переважна більшість працівників (73,4%) вимагає вдосконалення управлінських механізмів: 55,6% частково, а 17,8% значною мірою. Такий запит зумовлений тим, що технічна досконалість та наявність інструкцій не нівелюють потребу в якісному лідерстві, яке б базувалося на потребах команди, а не лише на

змішаному чи авторитарному стилям. Доцільність запропонованого чотирирівневого підходу підтверджується його здатністю виявити, що головна проблема організації лежить не в площині «що» (інструменти) чи «як» (правила), а в площині «хто» та «заради чого» (лідерство та цінності). Отже, подальший розвиток системи має змістити фокус із технічного оснащення на гуманізацію управління та подолання формалізму в корпоративній культурі для підвищення реальної, а не декларованої значущості кожного працівника.

2.3. Оцінка якості формування та профіль СКЗ організації в сучасних умовах

Оцінка СКЗ організації вимагає багатовимірної аналізу, який дозволяє вийти за межі поверхневого сприйняття внутрішніх процесів та побачити глибинні взаємозв'язки між структурою, технологіями та людським фактором. Такий підхід забезпечує цілісне бачення того, як формальні приписи перетворюються на реальні щоденні практики, що безпосередньо впливають на ефективність досягнення стратегічних цілей. Структурування аналізу за чотирма рівнями дозволяє діагностувати стан системи з різних ракурсів, виявляючи як сильні сторони, так і зони для оптимізації управлінської чи технічної складової (рис. 2.22).

Перший блок «Інституційний рівень» охоплює формальні засади функціонування організації, зокрема політики, внутрішні правила та офіційні структури, що задають рамки для взаємодії працівників. Другий блок «Технічний рівень» фокусується на матеріально-технічній базі, каналах передачі інформації та цифрових інструментах, які сьогодні є критично важливими для цифровізації процесів. Третій блок «Культурно-ціннісний рівень», аналізує неформальну складову: корпоративні норми, цінності та етичні стандарти, що формують фундамент довіри та відповідальності у стосунках між членами

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

команди. І четвертий блок «Поведінково-управлінський рівень», концентрується на реальній діяльності, тобто на щоденних комунікативних практиках, стилях лідерства та особливостях управлінської поведінки, що безпосередньо визначають мотивацію персоналу до розвитку.



Рис. 2.22. Логіка оцінки складових системи СКЗ організації

Доцільність такого багаторівневого підходу полягає в можливості гармонізувати всі компоненти системи, оскільки жоден із рівнів не може ефективно працювати в ізоляції. Наприклад, навіть досконалі цифрові інструменти (технічний рівень) будуть неефективними без належної управлінської підтримки (поведінково-управлінський рівень) та чітко закріплених етичних норм (культурно-ціннісний рівень). Таке структурування дозволяє не лише отримати повну «мапу» комунікаційного середовища, а й розробити точкові рекомендації для трансформації системи з середнього рівня на якісно вищий щабель. Зазначене комплексне бачення перетворює комунікаційну політику на динамічний інструмент управління, що органічно вписується в корпоративну культуру та реальні потреби працівників в організаціях незалежно від їх виду.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

В анкеті за кожним блоком було передбачено запитання щодо думки експертів з приводу необхідності змін певного рівня соціально-комунікаційного забезпечення.

Почнемо з виявлення потреби у вдосконаленні інституційних механізмів комунікації досліджених організацій з урахуванням думку опитаних працівників. Результат розподілу думок з цього приводу зображено на рис. 2.23.

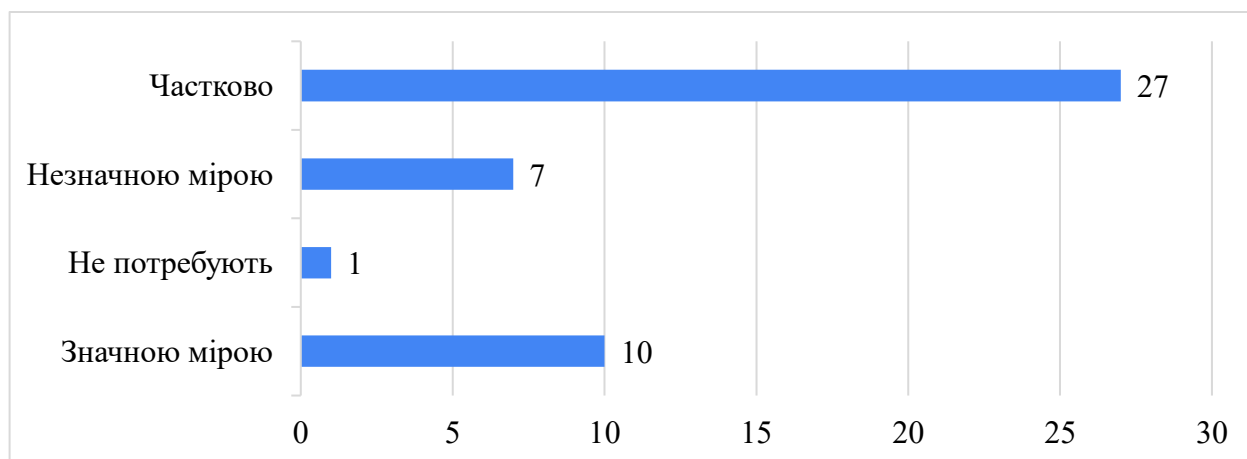
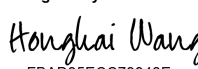


Рис. 2.23. Потреба в удосконаленні інституційного механізму комунікації в організаціях

Показовим є ситуація, що лише в одній організації не виявлено потреби в таких змінах. Більша частина все ж таки має переглянути інституційні механізми частково з метою розвитку соціально-комунікаційного забезпечення (рис. 2.24).

Стан технічного контуру системи комунікацій характеризується значною потребою в модернізації, про що свідчить той факт, що лише в 11,1 % установ інфраструктура не потребує коригування. Для більшості організацій пріоритетним завданням є часткова реконфігурація інституційних алгоритмів, що дозволить адаптувати технічні потужності під актуальні вимоги соціально-комунікаційного забезпечення. Такий підхід до оновлення механізмів спрямований на усунення виявлених системних збоїв та підвищення пропускної здатності каналів взаємодії всередині структури. Про потребу у обов'язкових

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

часткових змінах повідомлено 53,3% опитаних працівників, а в значних в 13,3 % випадків.

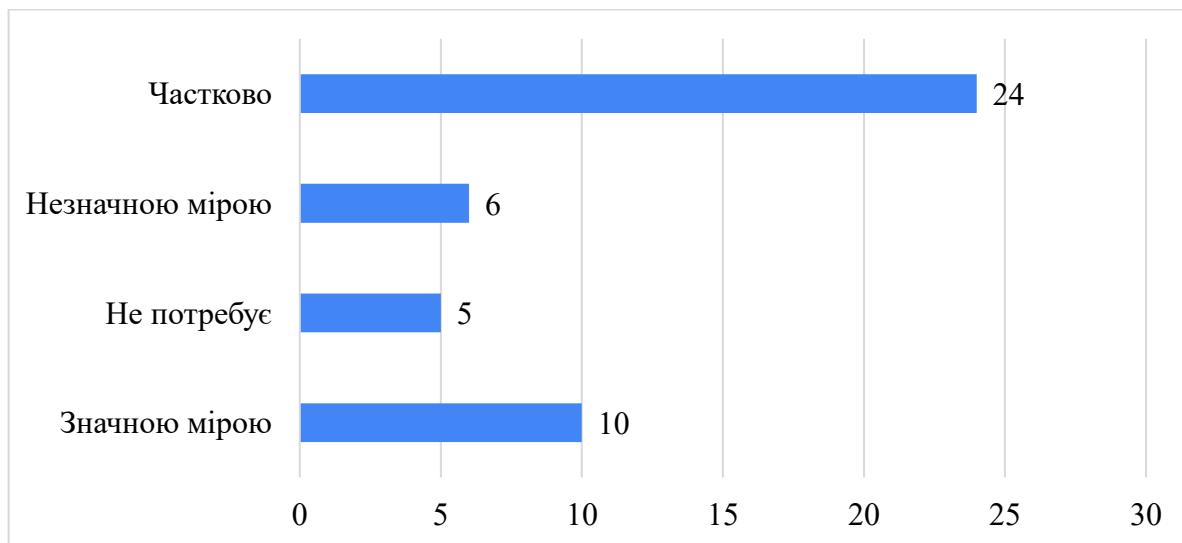


Рис. 2.24. Потреба в модернізації технічного механізму комунікації в організаціях

Також у працівників було запитано, чи потребує розвитку культурно-ціннісний механізм в їх організації. Узагальнення результатів наведено на рис. 2.25.

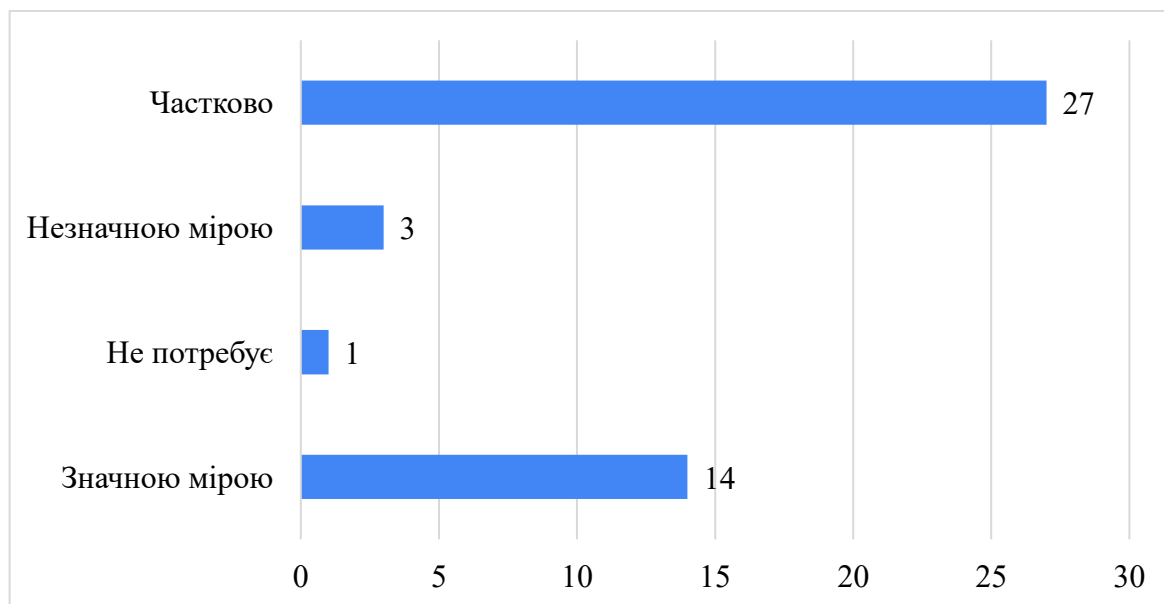
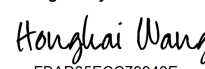


Рис. 2.25. Потреба в розвитку культурно-ціннісного механізму комунікації в організаціях

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Як видно з наведеного, в даній підсистемі СКЗ проаналізованих організацій сконцентровано найбільше проблем. Так вже про потребу у значних змінах зазначають 31,1% опитаних. Поки, порівняно з попередніми дослідженими механізмами, це найгірший результат. До того ж 60% працівників організацій кажуть про обов'язкові часткові зміни.

Також цікаво з'ясувати загальну чутливість до змін у поведінково-управлінському механізмі. Тож чи потребує він вдосконалення, візуалізовано на рис. 2.26.

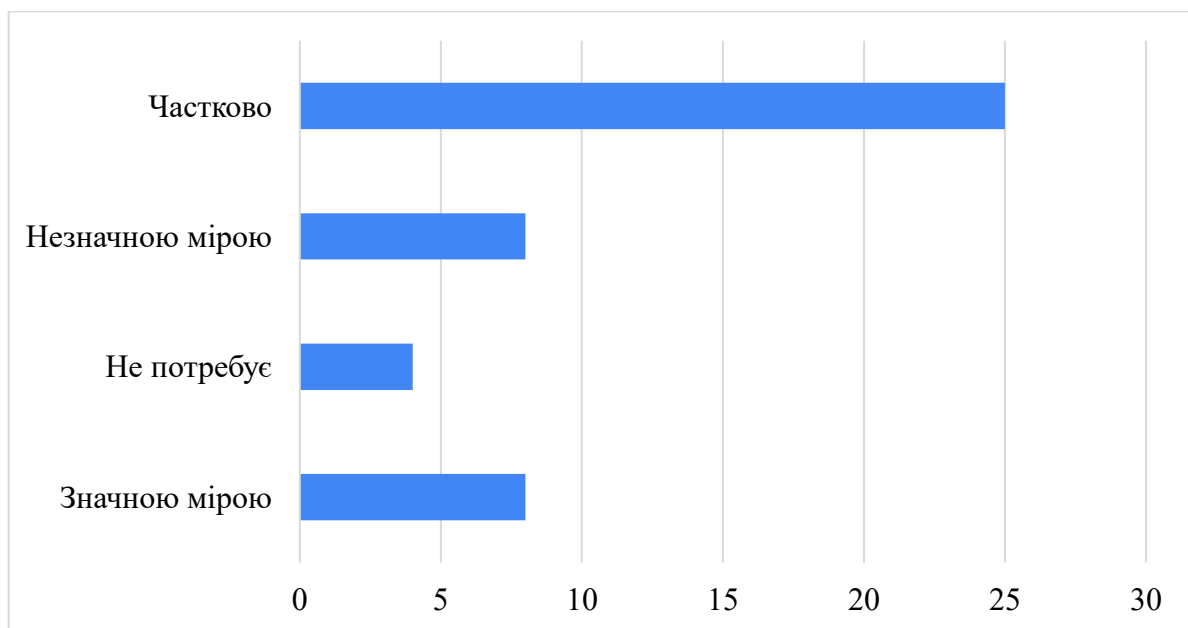
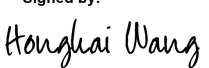


Рис. 2.26. Потреба в розвитку поведінково-управлінського механізму комунікації в організаціях

Про те, що зміни не потрібні, висловились 8,9 % організацій. А переважна більшість виступає за зміни, що в сукупності складає 73,3% опитаних організацій.

Узагальнені результати свідчать, що найпроблемнішим є культурно-ціннісний рівень, другу сходинку розділили технічний та інституційний. А от менш за все радикальних змін потребують поведінково-управлінські рівні СКЗ досліджених організацій.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

Зважаючи на мету дослідження у дисертаційній роботі, зауважимо доцільність одночасного розгляду профілів організацій за критеріями форми власності та сфери діяльності зумовлена необхідністю детермінації специфічних чинників, що гальмують розвиток СКЗ. Такий підхід дозволяє вийти за межі загальної статистики та ідентифікувати унікальні «точки розриву»: якщо сфера діяльності (виробництво чи послуги) визначає перелік необхідних інструментів та пріоритетність механізмів, то тип власності (державна чи приватна) вказує на внутрішні ресурси та бар'єри для їх впровадження. Зокрема, аналіз підтверджує, що державне виробництво стикається з гострим технічним дефіцитом, тоді як приватний сектор послуг частіше потребує трансформації культурно-ціннісного базису. Орієнтація на ці два вектори дає змогу уникнути «усереднених» управлінських рішень, які не враховують різницю між жорсткою регламентацією держсектору та динамічним запитом сервісних компаній на гуманізацію комунікацій. У підсумку, такий багаторівневий профіль стає фундаментом для розробки адаптивної комунікаційної стратегії, здатної задовольнити запит 73,4% працівників на системне вдосконалення управлінських практик.

Тож зробимо припущення, що розгляд профілю організацій у розрізі сфери діяльності (виробництво чи послуги) не просто має сенс, а є стратегічно важливим для розуміння природи комунікаційних розривів та їх діагностики. Первинний аналіз анкетних даних показує, що сфера діяльності диктує пріоритети в модернізації механізмів. У першому наближенні гіпотеза щодо такого порівняння наступна:

1) Існує технічний механізм як пріоритет виробництва. У виробничій сфері запит на значне вдосконалення технічного механізму (41,7% організацій) є пропорційно вищим, ніж у сфері послуг (15,2%). Такий розподіл виглядає доволі логічно, адже у виробництві комунікації часто зав'язані на технологічні процеси, де будь-який збій є критичним.

2) Простежується культурно-ціннісний акцент сфери послуг. Як показує практика, сфера послуг демонструє значно вищий запит на вдосконалення культурно-ціннісного механізму (33,3% організацій сфери послуг вважають

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

зміни необхідними «значною мірою» проти 25% у виробництві). У послугах людський фактор стає продуктом, тому злагода навколо цінностей тут важить більше.

3) Наявна певна інституційна гнучкість. Так сфера послуг масово (57,8% організацій) потребує «часткового» вдосконалення інституційних механізмів, що вказує на динамічність цього сектору та потребу в постійній актуалізації правил.

4) Критичність врахування поведінково-управлінського аспекту формування соціальних комунікацій. У сфері послуг лише 12,1% організації не потребують змін в управлінні, тоді як у виробництві таких організацій взагалі не виявлено. Це може свідчити про те, що на виробництві, зокрема у внутрішніх комунікаціях, проблема авторитарності або застарілих методів керівництва стоїть гостріше.

Таким чином, якщо не розділите ці сфери при аналізі, загальні цифри з великою вірогідністю викривлять реальну картину, оскільки сфера послуг потребує soft-реформ (культура, цінності), а виробництво – hard-рішень (технічна база та управлінська вертикаль).

Зведені результати оцінки потреб у вдосконаленні окремих складових системи СКЗ організацій в залежності від сфери їхньої діяльності наведено у табл. 2.1-2.2.

Таблиця 2.1

Аналіз потреби в змінах складових системи СКЗ організацій в залежності від сфери діяльності

Сфера діяльності	Потреба в змінах				Разом
	Значною мірою	Не потребують	Незначною мірою	Частково	
1. Інституційний рівень					
Виробнича	4			8	12
Послуги	6	1	7	19	33
У підсумку	10	1	7	27	45
2. Технічний рівень					
Виробнича	5	2		5	12
Послуги	5	3	6	19	33
У підсумку	10	5	6	24	45

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

Продовження таблиці 2.1

Сфера діяльності	Потреба в змінах				Разом
	Значною мірою	Не потребують	Незначною мірою	Частково	
3. Культурно-ціннісний рівень					
Виробнича	3	1	1	7	12
Послуги	11		2	20	33
У підсумку	14	1	3	27	45
4. Поведінково-управлінський рівень					
Виробнича	3		1	8	12
Послуги	5	4	7	17	33
У підсумку	8	4	8	25	45

Порівняльний аналіз сфер діяльності виявляє фундаментальні відмінності в пріоритетах модернізації: для виробничого сектору критичним є технічний рівень, де майже кожне друге підприємство (41,7 %) потребує значного вдосконалення бази, тоді як у сфері послуг цей показник утричі нижчий. У секторі послуг спостерігається гостра потреба в «м'яких» реформах, зокрема культурно-ціннісний рівень потребує значних змін у 33% організацій, що значно перевищує запит промислових підприємств.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика потреб у вдосконаленні (за сферами діяльності)

Рівень СКЗ	Пріоритет	
	Виробництво	Сфера послуг
Інституційний	Часткове вдосконалення (66,7%)	Масовий запит на часткові зміни (57,6%)
Технічний	Високий запит на значне оновлення (42% установ)	Потреба у незначному або частковому вдосконаленні
Культурно-ціннісний	Стабільність (58% — часткові зміни)	Критична потреба у значному вдосконаленні (33,3% установ)
Поведінково-управлінський	Повна відсутність організацій, що не потребують змін	Вищий рівень задоволеності поточним управлінням (12,1% установи)

Отже, з наведеного видно, що сфера послуг орієнтована на трансформацію внутрішньої культури та цінностей для утримання персоналу, тоді як

виробництво фокусується на технічній надійності та жорсткій перебудові управлінських вертикалей.

Далі проведено аналогічний аналіз за критерієм типу організації, виходячи з їхньої форми власності. Узагальнені результати представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз потреби в змінах складових системи СКЗ організацій
в залежності від форми власності**

Тип організації за власністю	Потреба в змінах				Разом
	Значною мірою	Не потребують	Незначною мірою	Частково	
1. Інституційний рівень					
Виробнича	5	1	4	16	26
Послуги	1		1	2	4
У підсумку	4		2	9	15
2. Технічний рівень					
Виробнича	7	3	4	12	26
Послуги			1	3	4
У підсумку	3	2	1	9	15
3. Культурно-ціннісний рівень					
Виробнича	7		2	17	26
Послуги	3			1	4
У підсумку	4	1	1	9	15
4. Поведінково-управлінський рівень					
Виробнича	4	3	3	16	26
Послуги		1	2	1	4
У підсумку	4		3	8	15

Слід зазначити, що аналіз соціальних комунікацій організацій за формою власності, як і передбачалося, виявився не менш важливим, оскільки він підсвічує системні «хвороби» різних типів організацій, а саме: від консерватизму державних структур до гнучкості (а іноді й неформальності) приватного бізнесу.

Загальний висновок щодо того, як форма власності корелює з потребою у змінах оформлено у вигляді табл. 2.4.

Виходячи з наведеного, основними висновками є наступні:

1) Державний сектор відчуває технічний та культурний голод. Державні установи в сучасних реаліях мають найбільші проблеми з технічним

забезпеченням та відчують кризу корпоративної культури. Тут комунікація часто залишається формальною «на папері», що підтверджується високим запитом на інституційні та поведінкові зміни.

2) Приватний сектор функціонує в умовах управлінських викликів. Пояснення тому виходить з практики, оскільки приватні компанії технічно краще оснащені, але мають виражені проблеми в поведінковому механізмі. Це може свідчити про те, що швидкість бізнес-процесів випереджає розвиток управлінських навичок керівників.

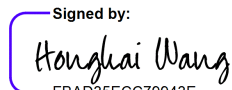
3) Комунальним підприємствам притаманна зона очікування. Через невелику вибірку (4 установи) результати зміщені до часткових та незначних потреб, що може свідчити про меншу динаміку змін у цьому секторі порівняно з іншими.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика потреб у вдосконаленні (за формою власності)

Рівень СКЗ	Пріоритет	
	Державні	Приватні
Інституційний	61% потребують часткових змін, що вказує на перевантаженість регламентами, які потребують спрощення.	Більш збалансована картина, проте 60% також виступають за часткове вдосконалення правил.
Технічний	Найвищий запит на значні зміни (26,9% організацій). Державним структурам бракує сучасного інструментарію.	Ситуація краща, бо 13,3% організацій взагалі не потребують змін, а значна модернізація потрібна лише 20%.
Культурно-ціннісний	Величезний запит на «оживлення» культури. 65,4% організацій потребують часткових, а 26,9% значних змін.	Єдина категорія, де є організація, що не потребує змін у цьому напрямі.
Поведінково-управлінський	61% потребують часткового перегляду методів управління, що свідчить про запит на демократизацію.	Запит на значні зміни в управлінні гостріший (26,7), ніж у держсекторі пропорційно до кількості.

Тож якщо сфера діяльності (виробництво чи послуги) визначає, що саме треба міняти (інструменти чи цінності), то форма власності визначає чому

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

виникає опір (через застарілі інструкції в держсекторі чи через кризу зростання в приватному).

Проте, навіть не вдаючись до первинних точкових даних, чітко віддзеркалюється специфіка, що сфера діяльності визначає тип інструментів, які ламаються, збоять чи можуть виходити з ладу, а форма власності є індикатором можливості швидкого та якісного їхнього вдосконалення.

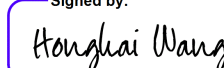
Таблиця 2.5

Критерії оцінювання складових СКЗ організацій

Критерій	Бальна оцінка
Значною мірою	0
Частково	1
Незначною мірою	2
Не потребує	3

З метою мінімізації суб'єктивності при встановленні вагових коефіцієнтів їх значення в роботі визначалися не довільно, а на основі результатів анкетного опитування щодо потреби в удосконаленні окремих механізмів соціально-комунікаційного забезпечення. Вихідним припущенням стало те, що механізми, для яких респонденти частіше декларують потребу у значних змінах, мають більший вплив на загальну ефективність системи та, відповідно, повинні отримувати вищу вагу в інтегральній оцінці. Таким чином, вагові коефіцієнти відображають не експертні припущення автора, а емпірично зафіксовані пріоритети розвитку для організацій різних сфер діяльності.

Перевірка чутливості моделі здійснювалася шляхом аналізу логічної стійкості отриманих результатів до можливих змін вагових коефіцієнтів. Оскільки різниця між вагами окремих механізмів є помірною та не перевищує 0,20, жоден із механізмів не набуває домінуючого впливу на підсумковий індекс. За таких умов навіть незначне коригування ваг у межах 5–10 % не призводить до принципової зміни структури оцінювання та не змінює загальних висновків щодо пріоритетних напрямів удосконалення соціально-комунікаційного забезпечення. Це свідчить про достатню стійкість моделі та підтверджує її придатність для порівняльного аналізу організацій виробничої сфери та сфери

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

послуг. Тож вагові коефіцієнти в даному дослідженні виконують функцію коригування галузевої специфіки, а не кардинальної зміни структури інтегрального показника.

Отже, для формування вагових коефіцієнтів (a_i) при розрахунку інтегральної оцінки за зваженою арифметичною, необхідно врахувати специфіку точок розриву, які виявлено під час аналізу сфер діяльності. Оскільки при такому методичному підході сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати одиниці, встановлено вагу складових залежно від того, який механізм є критичним для стабільності комунікацій у конкретному секторі.

Опишемо профіль «Виробництво», що має пріоритет стабільності та ієрархії. Для виробничого сектора найбільшу вагу повинні мати технічний та поведінково-управлінський механізми, оскільки саме тут зафіксовано найвищий запит на значні зміни (42% установ для технічного блоку та 0% задоволених поточним управлінням). Отже при розрахунках прийнято наступні вагові коефіцієнти:

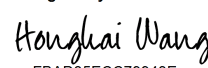
1) технічний рівень (0,35), висока вага через критичність безперебійності каналів зв'язку для технічних процесів;

2) поведінково-управлінський рівень (0,30), важливість підкреслено через необхідність подолання авторитарності та налагодження чіткої вертикалі.

3) інституційний рівень (0,20), що забезпечує базовий рівень регламентації;

4) культурно-ціннісний рівень (0,15), має найменшу вагу в моделі, оскільки в цій сфері частіше спостерігається згода та лояльність щодо цінностей на рівні «задовільно».

Розглянемо більш детально профіль «Сфера послуг», де виявлено пріоритет Soft Skills та лояльності. Як показало опитування, у послугах фокус змістився на культурно-ціннісний та інституційний рівні, оскільки тут 33% організацій потребують значної трансформації культури, а 57% динамічного оновлення правил (інституцій). Тож для даної групи при розрахунках прийнято наступні вагові коефіцієнти:

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

1) культурно-ціннісний (0,35), отримує максимальну вагу, бо емоційний інтелект та лояльність персоналу, як було з'ясовано, є ключовим продуктом;

2) інституційний (0,25), висока вага обумовлена через потребу в гнучких, але чітких регламентах взаємодії з клієнтами;

3) поведінково-управлінський (0,25), підтверджує важливість демократичного лідерства для креативних команд;

4) технічний (0,15), який має найменшу вагу, оскільки 62,2% опитаних вже вважають інструменти зручними, а технічний розрив у послугах мінімальний.

Таким чином, використання диференційованих ваг дозволить інтегральній оцінці бути чутливою саме до тих проблем, які є визначальними для конкретного бізнес-середовища.

Тоді алгоритм розрахунку рівня розвитку для досліджених організацій з урахуванням виявлених пріоритетів і з використанням зваженої арифметичної маємо нижченаведені формули.

Для групи підприємств виробничої сфери:

$$I_{\text{ССКЗ}} = 0,20 X_i + 0,35 X_T + 0,15 X_{\text{КЦ}} + 0,30 X_{\text{СУ}} \quad (2.1)$$

Тут найнижчі бали будуть у організацій, що мають проблеми з технічною базою та інституційними правилами, оскільки ці параметри мають найбільшу вагу.

Для групи організацій сфери послуг:

$$I_{\text{ССКЗ}} = 0,25 X_i + 0,15 X_T + 0,35 X_{\text{КЦ}} + 0,25 X_{\text{СУ}} \quad (2.2)$$

де X_i – бальна оцінка інституційного механізму;

X_T – бальна оцінка технічного механізму;

$X_{\text{КЦ}}$ – бальна оцінка культурно-ціннісного механізму;

$X_{\text{СУ}}$ – бальна оцінка соціально-управлінського механізму.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

У цій групі навіть при високій технічній зручності, підсумковий бал буде низьким для тих організацій, що потребують значних змін у культурно-ціннісному механізмі.

За шкалою інтегральний показник $I_{\text{СКЗ}}$ буде знаходитися в межах:

$I_{\text{СКЗ min}} = 0$ – критичний стан, повна невідповідність системи соціально-комунікаційного забезпечення запитам персоналу.

$I_{\text{СКЗ max}} = 3$ – ідеальний стан, система соціально-комунікаційного забезпечення не потребує вдосконалення.

Виходячи з дослідження функції, інтерпретація результатів наступна:

Після розрахунку для кожного з 45 випадків, зможемо розподілити їхні оцінки системи СКЗ за наступними рівнями розвитку:

0,0 – 1,0 – низький (критичний) рівень, тобто система СКЗ потребує негайної реконфігурації.

1,1 – 2,0 – середній (перехідний) рівень, в межах якого наявні зони стабільності, але потрібні часткові зміни в окремих елементах механізмів СКЗ.

2,1 – 3,0 – високий (адаптивний) рівень, тобто система соціально-комунікаційного забезпечення організації ефективно забезпечує соціальні комунікації.

На рис. 2.27 та 2.28 графічно наведено результати оцінювання систем соціально-комунікаційного забезпечення досліджених організацій з урахуванням меж певних рівнів, попередньо згрупованих за сферою діяльності.

Як видно з рис. 2.27, в сфері виробництва 25% організацій перебувають у зоні середнього (перехідного) рівня, ще 25% опинились на межі низького і середнього рівні. І жодна організація не досягла високого рівня, що в цілому актуалізує значні зусилля щодо вдосконалення систем соціально-комунікаційного забезпечення організацій.

Натомість в сфері послуг ситуація краща. Вже 6% організацій мають високий рівень розвитку систем соціально-комунікаційного їх забезпечення, а отже вони ефективно забезпечують адаптивність соціальних комунікацій.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

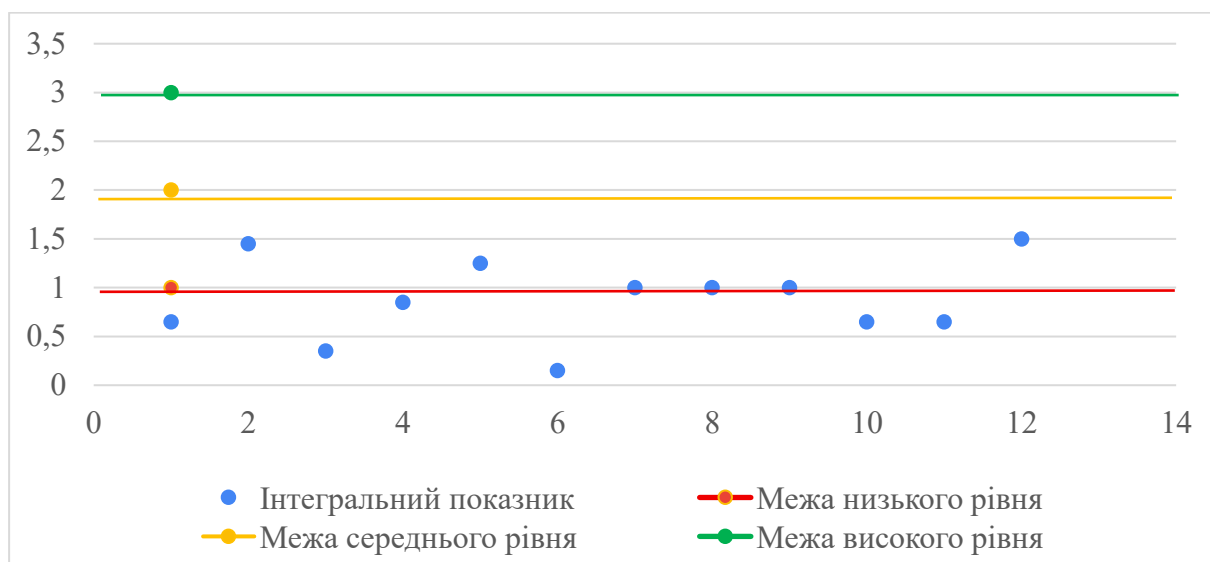


Рис. 2.27. Позиціонування рівнів розвитку СКЗ організацій (сфера виробництва)

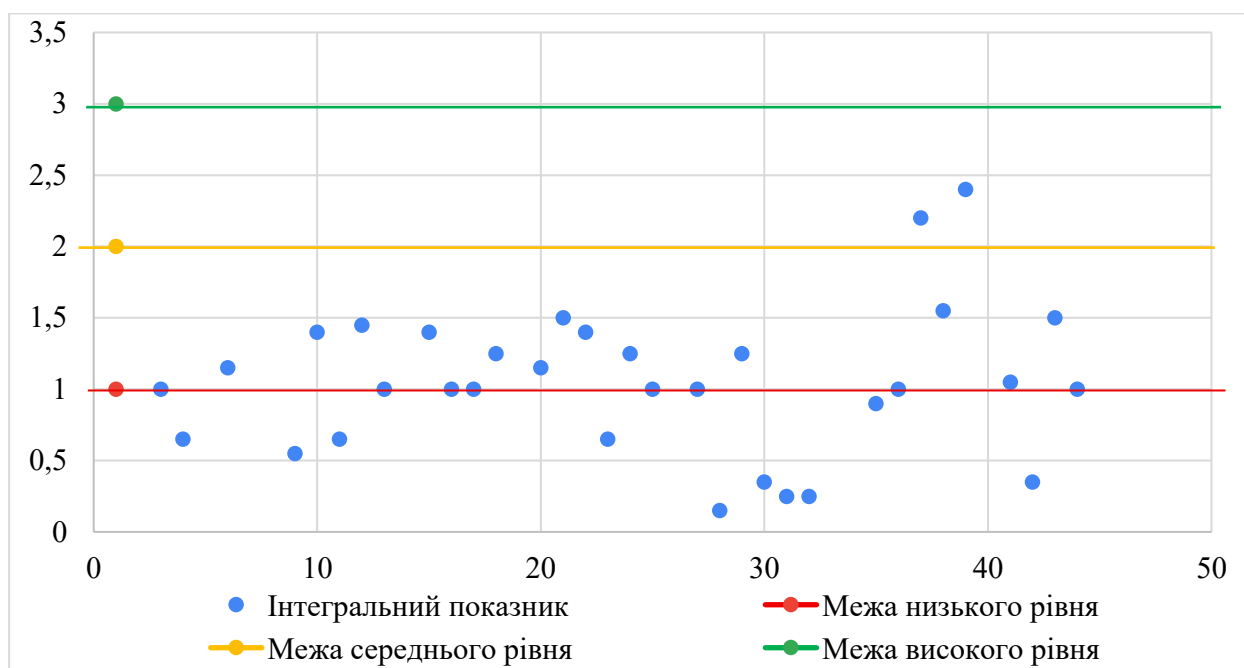


Рис. 2.28. Позиціонування рівнів розвитку СКЗ організацій (сфера послуг)

Також 39,4% мають середній рівень розвитку, і ще 24,3% знаходяться на межі низького і середнього рівня, що відкриває певні перспективи на вдосконалення соціальних комунікацій. На жаль, 30,3% організацій, що функціонують в сфері послуг, зберігають низький рівень розвитку своїх систем соціально-комунікаційного забезпечення.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

З метою подальшої кількісної оцінки рівня сформованості СКЗ організації у дослідженні використано інтегральний підхід, що ґрунтується на узагальненні результатів анкетного опитування працівників за арифметичною зважено. Запропонована методика дозволяє комплексно врахувати різні аспекти комунікаційних процесів залежно від специфіки діяльності та забезпечує можливість порівняльного аналізу між організаціями або в динаміці у разі прийняття рішення підприємством про періодичне дослідження.

Запропонована методика забезпечує можливість подальшого використання інтегральної оцінки як аналітичного інструменту для порівняльного аналізу, моніторингу змін у часі, а також для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення соціально-комунікаційного забезпечення організацій у сучасних умовах трансформацій та відновлення.

Висновки до розділу 2

Для вивчення актуального стану та перспектив розвитку системи СКЗ сучасних організацій було реалізовано експертне соціологічне опитування. В основу дослідження покладено аналіз ключових чинників, що безпосередньо детермінують ефективність комунікаційних процесів у поточному операційному середовищі. Такий підхід дозволив верифікувати придатність чинних управлінських концепцій до реальних викликів, з якими стикаються організації при побудові внутрішньої взаємодії. Отримана структура вибірки відображає актуальні трансформації українського ринку праці в умовах воєнного стану, зокрема зростання частки жінок у трудових колективах.

Частота відповідей на запитання щодо видів соціальної комунікації додатково характеризує організаційне середовище. З'ясовано, що найбільш поширеними є офіційні комунікації, що свідчить про формалізований характер

взаємодії, наявність регламентів, наказів, службових повідомлень та структурованих інформаційних потоків. Висока частота індивідуальних комунікацій вказує на значну роль міжособистісної взаємодії у вирішенні робочих питань, що є характерним для колективів із чіткою управлінською вертикаллю та професійною диференціацією.

На основі опитування доведено, що ефективна комунікаційна стратегія базується на врахуванні галузевої специфіки. Так для виробництва пріоритетом є системність і прозорість, що забезпечує чітку структуру, стабільність процесів та зрозумілу вертикаль взаємодії. А от для сфери послуг фундаментом виступають етичність і відповідальність, оскільки тут успіх залежить від довіри, репутації та гуманістичного підходу до клієнта. Тож синхронізація цих принципів дозволяє створити функціональне комунікаційне середовище, що органічно відповідає корпоративній культурі та завданням організації.

Дослідження інституційного рівня СКЗ продемонстрував високий рівень впорядкованості внутрішніх процесів. Це безпосередньо впливає на якість інформаційного обміну, забезпечуючи достатній та високий рівень поінформованості персоналу у більшості випадків, особливо за наявності дієвих формалізованих процедур. Водночас аналіз виявив запит на розвиток системи, інституційні механізми потребують часткового удосконалення та, за необхідності, значних змін. Важливим елементом контролю є оцінка ефективності, яка в організаціях проводиться по-різному, в основному періодично, хоча в державному секторі вона частіше має формальний характер порівняно з приватним. Загалом, сформована інституційна база з розподіленою відповідальністю створює необхідні умови для впровадження пріоритетних для працівників цифрових інструментів та гнучких форм праці.

В ході дослідження підтверджено домінування змішаного стилю керівництва, який у переважній більшості випадків супроводжується конструктивною реакцією на проблеми. Виявлено, що ефективність управління прямо залежить від комунікаційної відкритості, так переважна більшість працівників має постійний доступ до керівництва, що забезпечує найвищі

показники чіткості пояснення управлінських рішень. Партнерський стиль, хоча й представлений меншою групою, але демонструє виключно конструктивну взаємодію, тоді як авторитарні підходи частіше призводять до нейтральної позиції лідерів у складних ситуаціях. Важливим індикатором стала готовність організацій до змін, що вказує на наявність внутрішнього потенціалу для трансформації комунікацій.

Обґрунтовано доцільність використання диференційованого підходу до розрахунку інтегральної оцінки обґрунтована специфікою «точок розриву», притаманних різним сферам діяльності, що дозволяє системі моніторингу бути максимально чутливою до галузевих викликів. У профілі «Виробництво», де домінує пріоритет стабільності та ієрархії, критичне значення мають технічний та поведінково-управлінський механізми. Натомість у профілі «Сфера послуг» акцент зміщується на Soft Skills та лояльність, що обумовлює максимальну вагу культурно-ціннісного та інституційного компонентів. Таким чином, встановлені вагові коефіцієнти забезпечують об'єктивність підсумкових показників, дозволяючи менеджменту фокусуватися на стратегічно важливих механізмах: від технічної безперебійності в промисловості до емоційного інтелекту та гнучких регламентів у сервісних компаніях. Із застосуванням даного підходу проведено оцінювання рівнів розвитку систем соціально-комунікаційного забезпечення організацій, попередньо згрупованих за сферою діяльності (виробництво чи послуги).

Основні положення другого розділу викладено автором у таких публікаціях, наведених в анотації: [3,4].

Список використаних джерел до розділу 2: [2, 4, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 36, 45, 76, 77, 88, 89, 90, 91, 92].

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СКЗ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Розробка і обґрунтування інтегральної моделі СКЗ організації

Розуміння того, що таке СКЗ в організаціях, формувалося поступово – завдяки зусиллям науковців з України, Європи, США та Азії. Те, що сьогодні існує ціла мозаїка підходів і методологій, – не випадковість. Це природний наслідок того, що комунікація як явище не вкладається в рамки жодної окремої дисципліни: вона одночасно належить і соціології, і менеджменту, і психології, і інформатиці. Саме тому дослідники приходили до неї з різних боків – і кожен привносив щось своє.

Водночас за цим різноманіттям простежується спільна логіка: СКЗ організації поступово переставало сприйматися як суто технічна або допоміжна функція. Дедалі більше воно розглядається як повноцінна підсистема стратегічного управління – така, що формує не лише інформаційні потоки всередині організації, а й її здатність реагувати на зміни, будувати довіру та досягати цілей.

В американській дослідницькій школі традиції значний внесок у розвиток теорії комунікації зробили Літлджон С. В. та Фосс К. А. [68, 103]. Вони систематизували ключові теоретичні методи та продемонстрували, що комунікація – це процес конструювання сенсу в соціальних системах. Їхня концептуалізація змістила фокус з лінійних моделей передачі інформації на інтерпретаційні, символічні та інтерактивні процеси, тим самим розширюючи аналітичні межі організаційної комунікації.

Окремої уваги заслуговує робота Джуді К. Бургун, яка поглиблює поведінковий вимір комунікації. Її теорія порушення очікувань показує, що в міжособистісній взаємодії вирішальну роль відіграють не лише слова, а й

психологічний стан співрозмовників, їхня поведінка та невербальні сигнали. Для організаційного середовища це особливо цінне спостереження: саме такі «негучні» фактори нерідко визначають, чи виникне між людьми довіра, чи ні.

Не менш важливими є дослідження Л. Патнем та Д. К. Мампі [136] в галузі організаційної комунікації. Вони обстоюють ідею, яка спершу може здатися парадоксальною: організації не просто використовують комунікацію – вони існують завдяки їй. Саме через комунікаційні процеси організація щодня відтворює себе, свою структуру, свої норми та цінності. Отже, комунікація – це не допоміжний інструмент, а той фундамент, на якому тримається вся організаційна реальність.

Загалом американська наукова школа, традиція, схильна розглядати систему соціальної комунікації як живу, динамічну структуру – таку, що поєднує в собі і стійкі організаційні форми, і мінливу людську поведінку, і стратегічний розрахунок.

Європейські дослідники розставляють акценти дещо інакше. Їх більше цікавлять системні закономірності, інституційний контекст і практична ефективність комунікації. Так, Свен Віндал розробив прикладну комунікаційну модель, що свідомо долає розрив між теорією та практикою: у центрі його підходу – питання про те, як грамотно спланувати комунікацію, щоб вона справді працювала.

Вольфганг Донсбах, своєю чергою, зосередився на систематизації комунікаційного знання й показав, яку роль комунікація відіграє у формуванні громадської думки та інституційної довіри. У європейській традиції за комунікацією закріплюється ще одна важлива функція: вона є умовою легітимності організації – її здатності виглядати в очах суспільства відкритою, чесною та заслуговуючою на довіру.

Загалом, європейський підхід характеризується:

системним поглядом на комунікаційні процеси;

акцентом на формалізації та структуруванні комунікації;

прихильністю до забезпечення інституційної стабільності та підзвітності.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

Ці характеристики узгоджуються з емпіричними висновками у розділі 2, де вказується, що системність та прозорість є ключовими рисами, що підтримують ефективну комунікацію.

Поряд з цим, азійська школа пропонує унікальну перспективу, аналізуючи комунікацію переважно через призму культурних та соціальних факторів. Зокрема, дослідження Мен Л. Р., Цінь Ю. С., Цзінь Дж., Лі М. та Кім Б. [95, 108], серед інших, підкреслюють важливість колективізму, соціальної гармонії, ієрархічної взаємодії та етичної відповідальності в організаційній комунікації.

Крім того, дослідження Ч. Лі та Д. Ена [69, 148] розглядають комунікацію як механізм координації та стабілізації організаційних процесів, особливо в умовах швидкозмінного середовища. Загалом, азійські методи дослідження інтерпретують комунікацію як: інструмент підтримки соціальної згуртованості; процес культурного вбудовування; механізм колективної координації.

Це розуміння узгоджується з теоретичним обговоренням у розділі 1, де стверджується, що комунікація є соціально обмеженим та культурно чутливим явищем.

Наукові дослідження в галузі соціальної комунікації в Україні характеризуються інтеграцією соціальних, управлінських та етичних елементів. Зокрема, дослідження В. Різуна, І. Шпекторенка, А. Босака та М. Кузьміна [22, 33, 37] підкреслюють роль комунікації у побудові довіри, формуванні корпоративної культури, забезпеченні прозорості та підтримці соціально відповідального управління.

Важливою особливістю українських методів дослідження є їхня зосередженість на діяльності організацій у нестабільних та трансформаційних умовах. У цьому контексті комунікація розглядається не лише як інструмент управління, але й як ключовий фактор організаційної стійкості та адаптивності. Тому сучасні українські дослідження підкреслюють важливість: адаптивності комунікаційних систем; стійкості в кризових ситуаціях; процесів комунікації, орієнтованих на людину.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Тому для узагальнення та систематизації визначених теоретичних підходів рекомендується порівняльний аналіз основних наукових методологій, результати якого наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняльний аналіз підходів до дослідження теоретичного
підґрунтя СКЗ організації**

Наукова школа	Основні представники	Основні ідеї	Внесок у модель СКЗ	Обмеження	Узагальнення автора (внесок)
Американська	Літлджон, Фосс, Бургун, Патнем, Мамбі	Комунікація як взаємодія, конструювання значення, організаційна структура	Акцент на взаємодії, зворотному зв'язку та поведінкових аспектах	Недостатня увага до інституційних та екологічних обмежень; обмежений розгляд формальних структур	Формує поведінкову та інтеракційну основу моделі ; обґрунтовує необхідність включення механізмів зворотного зв'язку, довіри та комунікації, орієнтованої на людину
Європейська	Віндаль, Донсбах	Системний та інституційний підхід, планування комунікацій	Структуровані та стратегічні системи комунікацій	Може призвести до надмірної формалізації; недостатньої гнучкості в динамічних середовищах	Забезпечує системну та структурну основу моделі ; обґрунтовує інтеграцію комунікаційної стратегії, регулювання та принципів прозорості
Азіатська	Мен, Цін, Цін, Лі, Кім, Чень Лі	Культурний контекст, соціальна гармонія, колективна взаємодія	Людино-орієнтоване та культурно чутливе спілкування	Можливе обмеження індивідуальності ініціативи; залежність від культурного контексту знижує універсальність	Формує соціально-культурний та етичний вимір моделі ; підтримує включення корпоративної культури, цінностей та довіри як ключових елементів
Українська	Різун, Шпекторенко, Босак, Кузьмін	Довіра, прозорість, соціальна відповідальність	Адаптивні та етично обґрунтовані системи комунікації	Теоретична систематизація все ще розвивається; обмежене міжнародне узагальнення	Формує адаптивний та контекстно-чутливий компонент моделі; обґрунтовує необхідність гнучкості, стійкості та кризово-орієнтованих механізмів комунікації

Джерело: складено автором на основі дослідження, проведеного в розділі 1

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

Таким чином можна зробити наступні висновки:

по-перше, соціально-комунікаційну підтримку не слід розглядати як самостійний функціональний елемент, а радше як складну, інтегровану підсистему управління, що визначає ефективність організаційної взаємодії та координації;

по-друге, порівняльний аналіз міжнародних наукових шкіл думки вказує на те, що найефективніший підхід до побудови Системи СКЗ організації базується на інтеграції взаємодоповнюючих теоретичних перспектив, включаючи: поведінкові та інтеракціональні елементи (американська школа); системні та структурні принципи (європейська школа); соціокультурні та етичні виміри (азійська школа); адаптивні та кризово-орієнтовані механізми (українська школа);

по-третє, запропонована концептуальна модель СКЗ організації має інтегративний характер, що забезпечує її застосовність у сучасних умовах відрізняється від існуючих методів своїм інтегративним характером, інтегруючи структурні, поведінкові, технологічні та екологічні елементи в єдину систему. Це забезпечує її застосовність у сучасних умовах невизначеності, цифрової трансформації та дедалі складніших організаційних процесів.

Нарешті, побудована інтегральна модель СКЗ організації закладає методичну основу для формування СКЗ організації, а також визначає специфічні організаційні та управлінські інструменти, необхідні для її реалізації.

Аналіз існуючих наукових підходів до розуміння сутності та формування СКЗ організації показує, що кожна дослідницька традиція зосереджена на конкретних аспектах СКЗ організації, а саме: поведінці та взаємодії (американська школа), системах та інституціях (європейська школа), культурі та суспільстві (азійська школа), а також адаптації та соціальній орієнтації (українська школа).

Signed by:

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Крім того, жодна з них, взята окремо, не дає вичерпної основи для ефективної комунікації в сучасних організаціях – надто в умовах невизначеності та цифрової трансформації.

Емпіричні результати, представлені у розділі 2, дають детальне уявлення про поточний стан СКЗ в українських організаціях. Аналіз виявляє кілька ключових прогалин та суперечностей, що вимагає системного підходу до вдосконалення СКЗ організації.

По-перше, хоча інституційний рівень загалом стабільний (91,1% організацій мають часткові або чіткі правила щодо внутрішньої комунікації), потреба в модернізації залишається нагальною. Зокрема, 60,0% респондентів вказали на необхідність часткового вдосконалення інституційних механізмів, тоді як 22,2% закликали до суттєвих змін. Це свідчить про те, що хоча існуючі формальні структури забезпечують необхідну основу, вони недостатні для вирішення сучасних викликів.

По-друге, технологічний рівень СКЗ організації демонструє високий ступінь цифрового проникнення (80,0% організацій активно використовують цифрові платформи), але це не призвело до загального покращення розвитку СКЗ організації. У виробничому секторі жодна організація не досягла високого рівня розвитку СКЗ організацій; у сфері послуг лише 6,0% організацій досягли цього рівня. Це свідчить про те, що самої лише технологічної інфраструктури недостатньо; вона має бути інтегрована з іншими компонентами системи.

По-третє, механізми культурних цінностей є найбільш проблемною сферою. Лише 26,7% працівників повністю погоджуються з цінностями своєї організації, тоді як 22,2% вважають ці цінності лише формальністю. Цей висновок викликає особливе занепокоєння, оскільки він свідчить про розрив між цінностями, проголошеними компаніями, та їхньою фактичною організаційною практикою.

По-четверте, на поведінково-управлінському рівні виникає парадоксальна ситуація. Хоча 60,0% працівників вказали, що можуть спілкуватися з керівництвом у будь-який час, а 91,1% підтвердили своєчасний зворотний

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

зв'язок, працівники все ще наполегливо вимагають покращення механізмів управління (73,3% виступали за часткові або значні реформи). Це свідчить про те, що кількість комунікації не дорівнює якості комунікації.

Нарешті, дослідження показують, що пріоритети системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) принципово відрізняються залежно від сектору бізнесу (виробництво проти послуг) та структури власності (державна проти приватної). Ці відмінності вимагають диференційованого підходу до вдосконалення систем СКЗ організацій, а не прийняття універсального шаблону.

Усі ці спостереження вказують на потребу в інтегральній моделі СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу, яка б інтегрувала чотири рівні СКЗ організації – інституційний, технологічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський – в єдину узгоджену структуру, закривала виявлені прогалини і пропонувала диференційовані підходи для різних типів організацій.

Розробка інтегральної моделі СКЗ організації має враховувати сучасні підходи до організаційної комунікації [141, 159] та стратегічного управління [161, 162]. Як зазначають дослідження [141, 159], комунікативна конституція організацій є фундаментом для побудови ефективної системи СКЗ. Крім того, важливим є врахування міжкультурних аспектів [146] та впливу соціального капіталу [132, 147, 163] на комунікаційні процеси.

Ключова інновація запропонованої інтегральної моделі СКЗ організації полягає в її явному визнанні та інтеграції чотирьох рівнів СКЗ організації, визначених у теоретичному аналізі (розділ 1) та емпірично підтверджених у діагностичному дослідженні (розділ 2).

Для забезпечення систематичних та практичних покращень у сфері соціально-комунікаційного забезпечення (СКЗ) в організаціях, на рис. 3.1 пропонується інтегральна модель СКЗ організації, заснована на діагностично-програмному підході.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

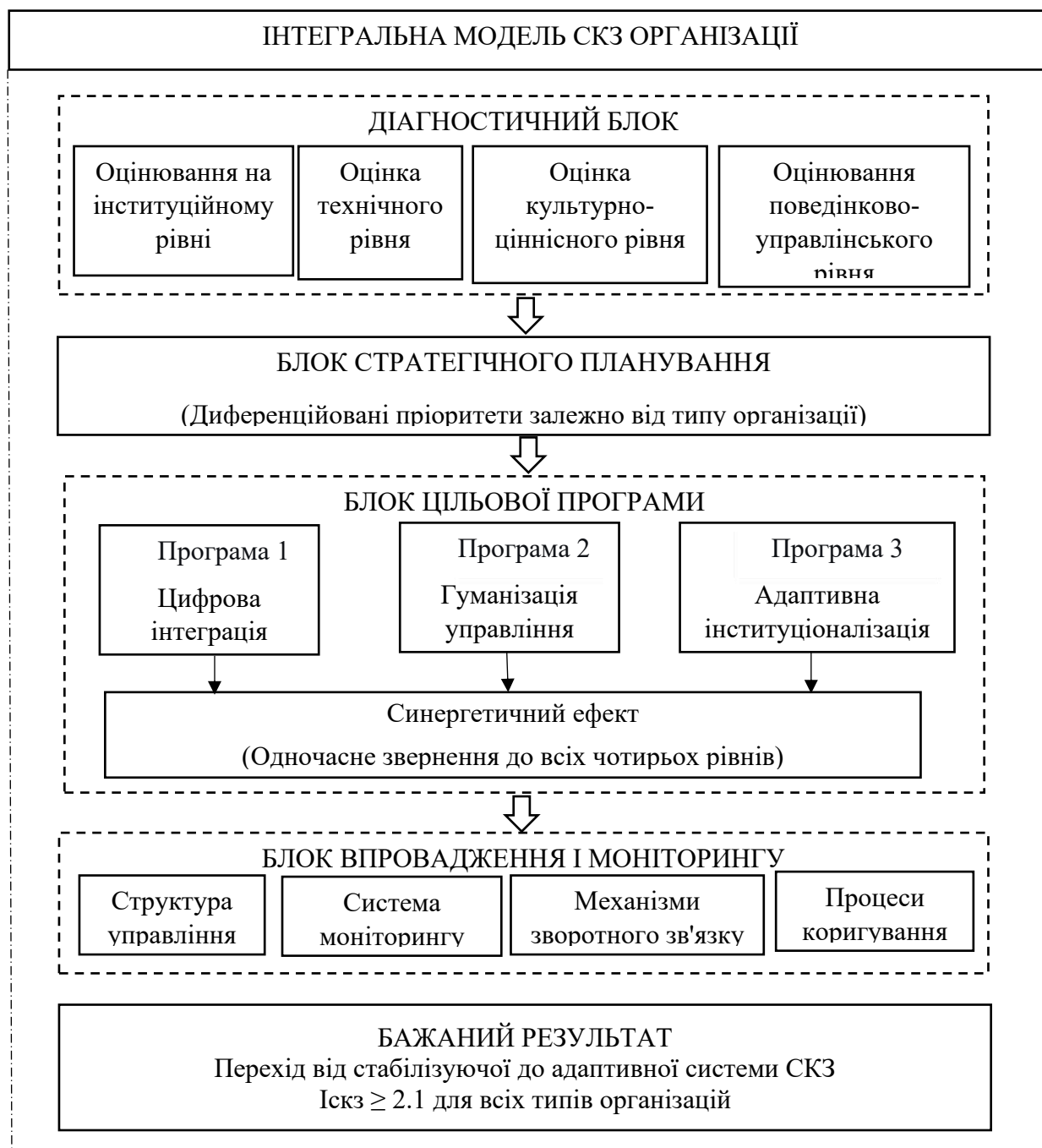


Рис. 3.1. Інтегральна модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу

Джерело: розроблено автором

Запропонована інтегральна модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків: діагностичного, стратегічного планування, цільових програм, впровадження та моніторингу. Побудована інтегральна модель СКЗ організації закладає

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

методичну основу для формування СКЗ організації, а також визначає специфічні організаційні та управлінські інструменти, необхідні для її реалізації.

Основною метою запропонованої інтегральної моделі СКЗ організації є уможливлення модернізації системи соціально-комунікаційного забезпечення від стабілізуючої функції до адаптивної та орієнтованої на розвиток організації.

Для досягнення цієї мети модель вирішує такі завдання:

систематизація діагностичних процедур для регулярної оцінки всіх компонентів СКЗ організацій на основі методології, розробленої в розділі 2;

інтеграція стратегічного планування розвитку СКЗ організації із загальною організаційною стратегією;

диференціація програм удосконалення на основі конкретних характеристик організації (сфера діяльності, форма власності, розмір тощо);

гармонізація всіх чотирьох рівнів СКЗ організації (інституційного, технічного, культурно-ціннісного та поведінково-управлінського) для усунення суперечностей та забезпечення синергії;

встановлення механізмів зворотного зв'язку, що дозволяють постійно коригувати систему СКЗ організацій на основі сприйняття співробітниками та зовнішніх змін.

В основі запропонованої інтегральної моделі СКЗ організації – системний підхід, що розглядає СКЗ як інтегровану багаторівневу структуру. Модель складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків: (1) Діагностичний блок, (2) Блок стратегічного планування, (3) Блок цільової програми та (4) Блок впровадження та моніторингу. Система оцінювання СКЗ організації, наведена в табл. 3.2, спирається на концептуальні принципи розділів 1 та 2 і втілює багатовимірний підхід до аналізу організаційних комунікаційних процесів.

Фундаментальною основою запропонованої інтегральної моделі СКЗ організації виступає діагностичний блок, який забезпечує формування об'єктивної емпіричної бази щодо поточного стану СКЗ організації. Як показано на рис. 3.1, ця інтегральна модель складається з кількох взаємопов'язаних модулів: діагностики, стратегічного планування, реалізації цільових проектів та

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

моніторингу. Ця інтегральна модель забезпечує перехід від фрагментованих методів комунікації до інтегрованої та адаптивної системи СКЗ організації та втілює узгоджену логіку трансформації СКЗ організації, від оцінки поточного стану – через розробку стратегічних пріоритетів і реалізацію цільових програм – до постійного моніторингу результатів.

Методичне підґрунтя цього блоку становить комплекс діагностичних процедур, розроблених і апробованих у розділі 2, зміст яких систематизовано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові діагностичні показники розвитку СКЗ організацій

Група показників	Специфічні показники	Інструмент вимірювання	Частота
Інституційний рівень	Ступінь регулювання комунікацій (повністю регульовано, частково регульовано, слабо регульовано)	Опитування співробітників	Два рази на рік
	Наявність відповідальних осіб для комунікацій	Опитування співробітників	Два рази на рік
	Ефективність стандартизованих процедур	Опитування співробітників	Два рази на рік
	Рівень обізнаності співробітників про внутрішні процеси	Опитування співробітників	Два рази на рік
Технічний рівень	Ступінь використання цифрової платформи	Опитування співробітників	Щорічно
	Зручність засобів комунікації	Опитування співробітників	Щорічно
	Надійність технічних систем (частота відмов)	Технічний аудит	Щоквартально
	Рівень цифрової компетентності працівників	Тестування/опитування	Щорічно
Культурно-ціннісний рівень	Загальна атмосфера в команді	Опитування співробітників	Раз на півроку
	Рівень довіри в команді	Опитування співробітників	Раз на півроку
	Відкритість у висловленні думок	Опитування співробітників	Раз на півроку
	Поширеність взаємодопомоги	Опитування співробітників	Раз на півроку
	Дотримання етичних норм	Опитування співробітників	Раз на півроку

Signed by:

Honghai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Продовження таблиці 3.2

Група показників	Специфічні показники	Інструмент вимірювання	Частота
Поведінково-управлінський рівень	Доступність управління	Опитування співробітників	Щоквартально
	Чіткість пояснень управлінських рішень	Опитування співробітників	Щоквартально
	Конструктивність вирішення конфліктів	Опитування співробітників	Щоквартально
	Стиль керівництва (авторитарний, партнерський, змішаний)	Опитування співробітників	Раз на півроку
	Участь співробітників у прийнятті рішень	Опитування співробітників	Раз на півроку
Інтегральний показник	Середньозважене значення на основі формул (2.1) та (2.2)	Обчислюється з усіх даних	Щорічно

Джерело: складено автором на основі дослідження, проведеного в розділі 2

Без достовірної та систематичної діагностики неможливо ані визначити актуальні «точки розриву» в комунікаційній системі, ані оцінити ефективність впроваджених змін, що робить цей блок критичним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Структура запропонованих діагностичних показників розвитку СКЗ організацій базується на систематичному та інтегративному підході, що забезпечує всебічне охоплення чотирьох ключових вимірів СКЗ: інституційного (ступінь регулювання комунікацій, наявність відповідальних осіб, ефективність процедур, рівень обізнаності персоналу), технічного (використання цифрових платформ, зручність засобів зв'язку, надійність систем, цифрова компетентність), культурно-ціннісного (атмосфера в команді, рівень довіри, відкритість, взаємодопомога, дотримання етичних норм) та поведінково-управлінського (доступність керівництва, чіткість рішень, вирішення конфліктів, стиль лідерства, участь у прийнятті рішень). Поєднання якісних і кількісних показників, а також врахування галузевих відмінностей у вагових коефіцієнтах інтегрального показника $I_{СКЗ}$ забезпечує структурну валідність, адаптивність та можливість

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

поздовжнього аналізу, що суттєво розширює діагностичний потенціал запропонованої моделі.

Адаптивність забезпечується диференційованою частотою вимірювань – від щоквартального моніторингу технічної надійності та управлінської доступності до щорічної оцінки цифрової компетентності та інтегрального показника. Відмінності у вагових коефіцієнтах $I_{СКЗ}$ (формули 2.1 та 2.2 для виробничої сфери та сфери послуг) відображають емпірично підтверджені зміни у відносній важливості різних компонентів СКЗ, тим самим підвищуючи структурну валідність моделі.

Даний діагностичний інструментарій також підтримує поздовжній аналіз завдяки регулярним вимірюванням із чітко визначеною періодичністю (двічі на рік – для інституційного рівня, щоквартально – для технічного та поведінково-управлінського, раз на півроку – для культурно-ціннісного, щорічно – для інтегрального показника). Це забезпечує динамічний моніторинг, виявлення часових тенденцій та раннє реагування на негативні зміни, що суттєво розширює діагностичні та прогностичні можливості запропонованої інтегральної моделі СКЗ організації.

Поза функцією оцінки діагностична система відіграє й стратегічну роль. Виявляючи структурні дисбаланси, дисфункції та прогалини в системі соціальних комунікацій, вона створює основу для цілеспрямованих управлінських рішень. Тому її варто розглядати не просто як інструмент оцінки, а як невід'ємну частину механізму постійного вдосконалення СКЗ організацій.

Блок 2 стратегічного планування виконує роль аналітичного містка між результатами діагностики та узгодженим планом дій. Він використовує розрахований інтегральний показник $I_{ССКЗ}$ та виявлені «точки розриву» в конкретних механізмах для встановлення стратегічних пріоритетів. Найважливіше, що цей етап планування включає контекстуальні фактори організації, а саме її сферу діяльності та форму власності, щоб гарантувати, що наступні стратегії вдосконалення не будуть шаблонними, а точно адаптовані до унікальних викликів та можливостей, визначених у розділі 2.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Пріоритезація – не абстракція, а практична необхідність. Як показує аналіз у розд. 2.3, «точки розриву» в системах ланцюгів поставок (СЛП) суттєво відрізняються: виробничі компанії стикаються з серйозними проблемами в технологічній надійності та вертикалях управління, тоді як сервісні організації мають труднощі з культурною згуртованістю та узгодженістю цінностей. Аналогічно, структура власності визначає швидкість та характер потенційних змін; державні підприємства часто обмежені бюрократичними процедурами, тоді як приватні підприємства стикаються з труднощами у швидкому зростанні та масштабуванні управління. Тому стратегічне планування має починатися з чіткого розуміння цих пріоритетів, систематизованих у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Стратегічні пріоритети розвитку СКЗ за типом організації

Тип організації	Первинний пріоритет	Вторинний пріоритет	Третинний пріоритет
Виробництво (всі форми)	Технічний механізм	Поведінково-управлінський механізм	Інституційний механізм
Сектор послуг (усі форми)	Культурно-ціннісний механізм	Інституційний механізм	Поведінково-управлінський механізм
Державна власність (виробництво)	Технічний механізм	Поведінково-управлінський механізм	Культурно-ціннісний механізм
Державні (послуги)	Культурно-ціннісний механізм	Інституційний механізм	Технічний механізм
Приватний (виробництво)	Поведінково-управлінський механізм	Технічний механізм	Інституційний механізм
Приватний (послуги)	Культурно-ціннісний механізм	Поведінково-управлінський механізм	Інституційний механізм
Комунальний	Інституційний механізм	Технічний механізм	Поведінково-управлінський механізм

Джерело: складено автором на основі аналізу, наведеного в розділі 2, підрозділі 2.3

Такий цілеспрямований підхід гарантує, що обмежені ресурси будуть розподілені на сфери, які мають найбільший вплив на загальну ефективність системи стратегічних комунікацій. Ієрархія пріоритетів, представлена в табл. 3.3, є відправною точкою для подальших управлінських рішень. Наприклад, для

державної виробничої компанії, яка надає пріоритет технологічним механізмам, початкові інвестиції повинні бути зосереджені на модернізації комунікаційної інфраструктури та забезпеченні надійності експлуатації. Натомість, для приватної сервісної компанії, яка надає пріоритет механізмам культурних цінностей, ініціативи, спрямовані на зміцнення етичних стандартів, ідентифікацію співробітників та спільні організаційні цінності, повинні бути пріоритетними, перш ніж вносити технологічні чи інституційні корективи.

З урахуванням цих диференційованих пріоритетів стратегічне планування охоплює такі ключові компоненти:

встановлення цілей на основі діагностичних висновків та стратегічних пріоритетів. Цілі повинні відповідати принципу SMART (Конкретні, Вимірні, Досяжні, Релевантні та Обмежені в часі). Наприклад, для державної виробничої компанії метою SMART може бути: «Знизити надійність технологічних каналів комунікації на 50% протягом 12 місяців». Для приватної сервісної компанії метою може бути: «Збільшити відсоток працівників, які повністю ідентифікують себе з цінностями організації, з 26,7% до 40% протягом двох років, тим самим покращивши показник механізму культурних цінностей»;

оцінка ресурсів має на меті визначити наявність фінансових, технічних та людських ресурсів, необхідних для впровадження. Це включає не лише розрахунок необхідного бюджету, але й визначення існуючих можливостей, які можна використовувати, та прогалин, які необхідно заповнити шляхом найму або навчання;

аналіз ризиків має на меті виявити потенційні перешкоди та розробити стратегії пом'якшення. До поширених ризиків належать опір змінам, недостатня відданість керівництва, бюджетні обмеження та непередбачені зовнішні збої. Стратегії пом'якшення можуть включати поетапне впровадження, пілотні проекти, регулярне спілкування із зацікавленими сторонами та бюджети на непередбачені витрати;

розробка графіка, який включає чіткі етапи та терміни. Реалістичний графік повинен враховувати складність проекту, наявність ресурсів та

необхідність послідовного впровадження, оскільки діяльність стає взаємозалежною.

Узгоджуючи ці елементи планування з різними пріоритетами, викладеними в табл. 3.3, організація може розробити цілеспрямовану та здійсненну дорожню карту вдосконалення СКЗ організацій, яка відповідає її найважливішим потребам, залишаючись при цьому здійсненою в рамках її конкретних операційних обмежень.

Блок цільового планування переводить стратегічні цілі у конкретні рішення. На основі діагностики та стратегічних пріоритетів пропонуються три взаємопов'язані програми.

Програма 1: Цифрова інтеграція. Програма відповідає на запит 48,9% респондентів, які назвали цифровізацію основним рушійним фактором, та закриває технологічний розрив, особливо гострий у виробничому секторі.

Водночас навчання цифровим компетентностям залишається переважно епізодичним, а не систематичним – що обмежує повну реалізацію технологічних інвестицій.

Програма переслідує три взаємопов'язані цілі: забезпечення надійної цифрової інфраструктури, розвиток цифрових компетентностей працівників та інтеграція цифрових інструментів у ключові бізнес-процеси. Заходи, наведені в табл. 3.4, покликані перетворити цифрові інструменти з розрізнених технічних рішень на інтегровану систему, що підтримує адаптивність організації та залученість персоналу.

Таблиця 3.4

Заходи Програми цифрової інтеграції

Діяльність	Кроки впровадження	Графік	Відповідальний	Очікувані результати
Впровадження уніфікованих комунікаційних платформ	1. Аналіз існуючих інструментів 2. Вибір платформи 3. Пілотне впровадження 4. Повне розгортання 5. Навчання	6-9 місяців	ІТ-відділ, HR	Єдина точка доступу для всіх комунікацій; зменшення фрагментації інформації

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Продовження таблиці 3.4

Діяльність	Кроки впровадження	Графік	Відповідальний	Очікувані результати
Автоматизація рутинних комунікацій	1. Визначення рутинних процесів 2. Вибір інструментів автоматизації 3. Інтеграція з існуючими системами 4. Тестування та налаштування	4-6 місяців	ІТ-відділ, відповідні бізнес-підрозділи	Зменшення часу, витраченого на рутинне спілкування; менше помилок
Розвиток цифрової компетентності	1. Оцінка поточного рівня компетентності 2. Розробка навчальних програм 3. Проведення навчальних сесій 4. Постійна підтримка та наставництво	Постійно (початкові 12 місяців)	HR, навчання	Підвищена цифрова грамотність; зменшення опору новим інструментам
Створення цифрових каналів зворотного зв'язку	1. Вибір інструментів зворотного зв'язку 2. Інтеграція з комунікаційними платформами 3. Навчання ефективному використанню 4. Регулярний аналіз зворотного зв'язку	3-4 місяці	ІТ-відділ, управління	Своєчасний збір думок співробітників; підвищення залученості

Джерело: розроблено автором

Заходи з табл. 3.4 спрямовані на закриття конкретних прогалин, виявлених у дослідженні, та одночасно відповідають актуальним потребам персоналу. Впровадження платформи єдиних комунікацій безпосередньо відповідає висновку, що 80% організацій активно використовують цифрові платформи, але фрагментація цих інструментів призводить до інформаційного перевантаження. Консолідуючи канали комунікації, організації можуть зменшити когнітивне навантаження на співробітників, зберігаючи при цьому гнучкість, яку вони цінують.

Аналіз також показав, що 37,8% респондентів стикалися з інформаційним перевантаженням, а 76,5% повідомляли про технічні збої. Ця кореляція свідчить: технологічна надійність і управління інформацією нерозривно пов'язані. Тому

ініціатива цифрової інтеграції охоплює всі три виміри одночасно: надійність інфраструктури, оптимізацію інформаційних потоків і розвиток кадрового потенціалу.

Розвиток цифрових компетентностей – це інвестиція в людський капітал, що скорочує розрив між доступністю технологій та їх ефективним застосуванням. Дослідження показало, що хоча 95,6% організацій позитивно оцінили свою технологічну інфраструктуру, циклічний характер навчання свідчить про те, що їхні повні можливості не реалізуються повністю. Систематичний розвиток можливостей гарантує, що співробітники ефективно використовують існуючі інструменти, тим самим максимізуючи віддачу від інвестицій у технології. Запровадження цифрових каналів зворотного зв'язку безпосередньо відповідає на тривожну статистику: лише 13,3% організацій регулярно оцінюють ефективність комунікації, а 55,6% задовольняються епізодичними перевітками. Вбудовуючи механізми зворотного зв'язку в цифрові платформи, організації переходять від одноразових до безперервних циклів удосконалення – і можуть оперативно реагувати на потреби персоналу в режимі реального часу.

Блок 4 впровадження та моніторингу – це операційне ядро концептуальної моделі, яке перетворює стратегічні наміри на конкретні результати. Якщо попередні блоки відповідали за діагностику, планування та розробку заходів, то Блок 4 забезпечує їх виконання та безперервне вдосконалення на основі зворотного зв'язку. Також він складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: (1) структура управління впровадженням; (2) система моніторингу та оцінки; та (3) механізм зворотного зв'язку та коригування. Ці компоненти разом утворюють замкнуту систему управління, яка тісно інтегрує виконання з постійним вдосконаленням.

Структура управління покликана чітко розмежувати відповідальність, координувати проєкти між собою та забезпечити відповідність їхньої реалізації стратегічним цілям. Як показано на рис. 3.2. Структура складається з трьох рівнів: стратегічний нагляд, координація проєктів та операційне виконання.

Як показано на рис. 3.2, три рівні структури управління працюють у поєднанні з іншими модулями моделі. Стратегічний комітет, який діє як рівень нагляду, отримує інформацію від Діагностичного модуля (надає базові дані про прогалини в СКЗ організацій) та Модуля стратегічного планування (визначає пріоритети). Цей комітет відповідає за затвердження цільових проектів, розроблених Модулем цільових проектів, та забезпечення їхньої відповідності стратегії організації. Його склад, що включає генерального директора, керівників відділів та представників працівників, втілює принципи інклюзивності, викладені в розділі 1, та забезпечує врахування різноманітних точок зору зацікавлених сторін у процесі прийняття стратегічних рішень.

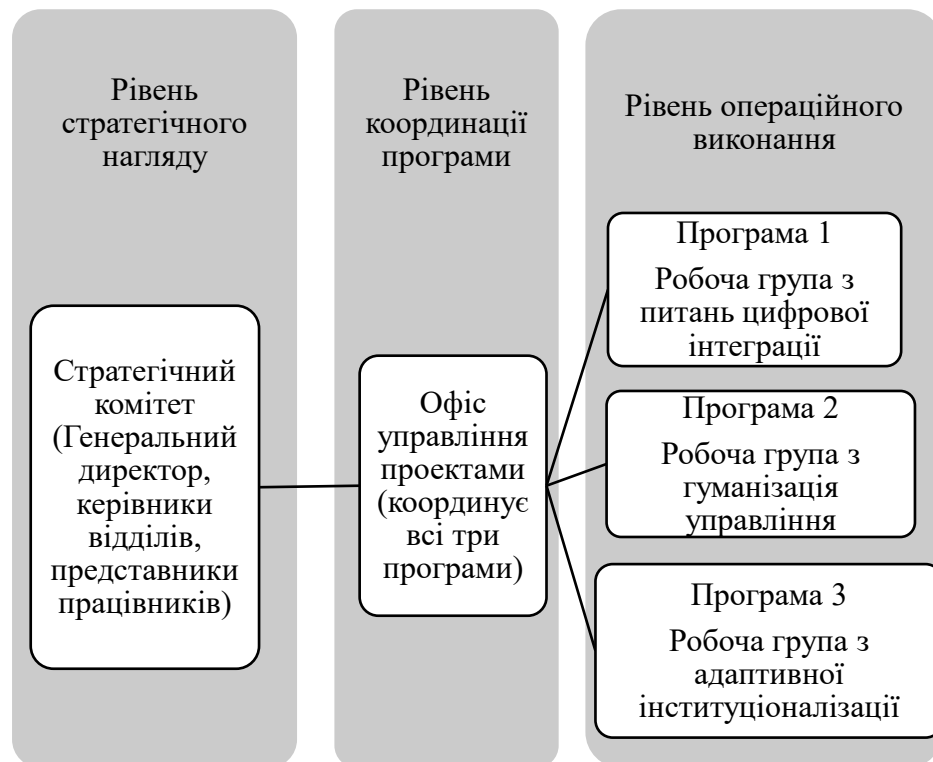


Рис. 3.2. Структура управління для формування СКЗ організації

Джерело: розроблено автором

Офіс управління проектами (ОУП), який діє як координаційний центр, відповідає за перетворення стратегічних рішень на практичні плани. На основі детальних планів діяльності, наданих цільовими модулями проєкту, ОУП

розробляє комплексну дорожню карту впровадження, розподіляє ресурси між проектами та контролює прогрес у досягненні етапів. Ця координаційна функція є надзвичайно важливою, оскільки, як описано в розділі 2, чотири рівні СКЗ організацій (організаційний, технологічний, культурні цінності та управління поведінкою) є взаємозалежними. Наприклад, успішна реалізація проекту цифрової інтеграції (Проект 1) може вимагати коригування організаційних процесів (Проект 3) та управлінських практик (Проект 2). ОУП забезпечує ефективне управління цими взаємозалежностями.

Цей інтегрований підхід є критично важливим, оскільки, як показало дослідження, проблеми на одному рівні часто посилюють проблеми на інших. Наприклад, формалізацію інституційних процедур (які дослідження визначило як проблематичні у 33,3% організацій) неможливо ефективно вирішити без урахування також управлінської поведінки та культурних цінностей. Структура управління забезпечує те, що всі три програми, кожна з яких зосереджена на різних рівнях СКЗ організацій, координуються та впроваджуються паралельно.

Ця система моніторингу базується на діагностичних показниках, перелічених у табл. 3.1, та включає додаткові показники, які представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Система показників моніторингу формування інтегральної моделі СКЗ організації

Показник	Частота вимірювань	Ціль
Хід реалізації програми (% завершених заходів)	Щомісячно	100% до кінцевого терміну
Інтегральний показник Іскз	Щоквартально	Збільшення на 0,3 пункту щорічно
Задоволеність співробітників комунікаціями	Щоквартальна оцінка	>75% позитивно
Швидкість реагування на запити	Щомісячно	Зменшення на 20%
Кількість скарг, пов'язаних зі зв'язком	Щомісячно	Зменшення на 30% щорічно

Джерело: розроблено автором

Система показників моніторингу впровадження, наведена в табл. 3.5, доповнює діагностичну основу, операційними індикаторами для оцінки

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...
 7/10/2026

ефективності вдосконалення соціально-комунікаційного забезпечення в процесі впровадження. На відміну від базових діагностичних показників, які оцінюють стан системи, запропоновані показники моніторингу зосереджені на відстеженні динамічних змін, вимірюванні прогресу в досягненні стратегічних цілей та забезпеченні узгодженості між запланованими та фактичними результатами.

Одночасне включення показників, орієнтованих на процес (наприклад, прогрес у впровадженні проєкту, швидкість реагування) та показників, орієнтованих на результат (наприклад, задоволеність співробітників, кількість скарг, комплексний показник $I_{\text{СКЗ}}$), забезпечує багаторівневу оцінку ефективності впровадження. Це не лише забезпечує контроль над впровадженням запланованих заходів, а й оцінює фактичний вплив цих заходів на внутрішні комунікаційні процеси організації.

Запропонована інтегральна модель (рис. 3.1) формує комплексну основу для вдосконалення СКЗ організацій, поєднуючи діагностику, стратегічне планування, проєктну реалізацію та безперервний моніторинг.

Ключова особливість моделі – синергетичний ефект від одночасного розвитку інституційних, технологічних, культурно-ціннісних та поведінково-управлінських елементів.

Практичне застосування цієї моделі забезпечує перехід СКЗ організацій від стабільної до адаптивної моделі, що відображається у досягненні комплексного показника $I_{\text{СКЗ}} \geq 2,1$. Цей рівень засвідчує ефективність запропонованого підходу та його придатність для організацій, що діють в умовах невизначеності та трансформації.

Очікується, що впровадження запропонованої інтегральної моделі СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу призведе до вимірюваних, кількісно вимірних ефектів, що відображають структурні та поведінкові зміни в організаціях. Ці ефекти безпосередньо пов'язані з покращенням усіх ключових підсистем СКЗ організацій та досягаються завдяки змінам у складеному показнику $I_{\text{СКЗ}}$ та низці конкретних цільових показників, що характеризують якість комунікаційних процесів.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

По-перше, основним очікуваним результатом є покращення складеного показника $I_{\text{СКЗ}}$ для всіх типів організацій. Це відображає загальне покращення ефективності комунікації, що впливає з інтеграції діагностичних, стратегічних та програмних втручань.

По-друге, очікується, що модель зменшить частку організацій з критично низькими рівнями СКЗ організації, що свідчить про усунення системних дисфункцій у комунікаційних процесах.

По-третє, значним структурним зрушенням є поява організацій з високими (адаптивними) можливостями соціальної комунікації, особливо у виробничому секторі, де такі організації раніше були рідкістю. Це демонструє, що модель може подолати галузеві обмеження, пов'язані з жорсткими комунікаційними структурами. Зрештою, очікується, що ця модель значно збільшить частку організацій з високими можливостями соціальної комунікації у секторі послуг, що відображає покращення в міжособистісній комунікації, організаційній культурі та механізмах зворотного зв'язку.

Для уточнення цих очікуваних змін у табл. 3.6 наведено цільові показники впровадження на трирічний період. Дані в цій табл. 3.6 чітко демонструють, що за умов впровадження моделі СКЗ в організаціях демонструє значну тенденцію до покращення.

Таблиця 3.6

Цільові показники реалізації інтегральної моделі СКЗ організації

Індикатор	Поточний стан (2026), %	Ціль (1 рік)	Ціль (3 рік)
Організації з високим рівнем СКЗ (виробництво)	0	10	25
Організації з високим рівнем СКЗ (послуги)	6	20	35
Організації з критичним рівнем СКЗ (виробництво)	25	15	5
Організації з високим рівнем СКЗ (послуги)	30,3	20	10
Працівники, які повністю поділяють цінності організації	26,7	40	55
Працівники повідомляють про систематичний зворотний зв'язок	13,3	30	50

Джерело: складено автором на основі емпіричного дослідження (розділ 2)

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Особливої уваги заслуговує зростання частки організацій з високим рівнем СКЗ організації, що свідчить про те, що організації розробляють адаптивні системи комунікації, що забезпечують ефективну взаємодію та організаційну стійкість. Ця тенденція особливо важлива для виробничих компаній, оскільки початкова відсутність високого рівня соціальної та комунікаційної підтримки підкреслює структурну жорсткість їхніх комунікаційних процесів.

Водночас очікується зменшення частки організацій із серйозними недоліками в СКЗ організацій, що підтверджує ефективність запропонованої моделі в усуненні недоліків системної комунікації та покращенні загальної якості організаційної взаємодії. Не менш важливими є поведінкові показники, такі як збільшення частки співробітників, які ідентифікують себе з цінностями організації та надають позитивний зворотний зв'язок. Ці зміни відображають покращення корпоративної культури, довіри та залученості співробітників, що є важливими компонентами соціальної підсистеми СКЗ організації.

Отже, цільові показники підтверджують практичну ефективність запропонованої інтегральної моделі та її здатність забезпечити перехід від фрагментованої та нестабільної системи комунікації до інтегрованої та адаптивної СКЗ організацій. Кількісні параметри, визначені в табл 3.6, не лише слугують орієнтиром для оцінки результатів впровадження моделі, але й забезпечують основу для постійного моніторингу та коригування комунікаційних стратегій. У цьому контексті досягнення цільових значень, зокрема перехід до адаптивного рівня СКЗ організації ($I_{\text{СКЗ}} \geq 2,1$), можна вважати ключовим критерієм ефективності розвитку організаційних комунікацій.

Досягнення цих орієнтирів свідчить про сформованість збалансованої системи, здатної не лише підтримувати поточні комунікаційні процеси, але й активно адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін. Водночас саме цільові показники виступають своєрідним «навігатором» для керівництва, дозволяючи в реальному часі оцінювати ефективність впроваджуваних заходів і своєчасно

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

корегувати комунікаційну політику для досягнення стратегічних цілей організації.

3.2. Методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації

Методичний інструментарій діагностики СКЗ організації має включати сучасні підходи до оцінки внутрішніх комунікацій [108, 137, 139, 155, 157] та вимірювання ефективності [104, 131, 150, 154]. Дослідження Mazzei [109] підкреслюють важливість комунікацій для залучення працівників. Як зазначають Santos та інші [139], рекомендації щодо внутрішніх комунікацій для зміцнення бренду роботодавця є важливим елементом сучасної практики управління.

Впровадження інтегральної моделі СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу вимагає розробки комплексного методичного інструментарію для діагностики і моніторингу комунікаційних процесів в організації. Такий інструментарій необхідний через складність і багатовимірність СКЗ організації, яка інтегрує інституційні, технологічні та культурні цінності, а також елементи управління поведінкою. Тому методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації має забезпечувати систематичну, безперервну та ретельну оцінку ефективності комунікації в цій організації.

З метою виявлення сучасного стану реалізації концепції формування та розвитку соціально-комунікаційного забезпечення діючих організацій автором було проведено експертне соціологічне опитування з ключових питань, які впливають зараз на дані процеси (додаток Б), описане в розділі 2, демонструє, що СКЗ в організаціях – це динамічне, багаторівневе явище, яке вимагає постійної, а не одноразової діагностики та моніторингу СКЗ цієї організації. Так, отримані наступні висновки за результатами цього дослідження:

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

по-перше, що хоча 91,1% організацій мають певні або чіткі правила щодо внутрішньої комунікації, лише 13,3% регулярно оцінюють ефективність комунікації, і ще менше (22,2%) впроваджують систематичні механізми зворотного зв'язку. Цей розрив між політичними рекомендаціями та фактичною практикою оцінки свідчить про те, що організаціям потрібні прості у використанні та практичні інструменти для підтримки своїх зусиль;

по-друге, виявлені значні відмінності в рівнях зрілості СКЗ між різними організаціями: у виробництві 25% організацій знаходяться на межі низького або перехідного рівнів, при цьому жодна організація не досягла високого рівня; у сфері послуг 30,3% організацій мають низький рівень розвитку СКЗ організацій, тоді як лише 6% досягли високого рівня. Ця різниця свідчить про те, що різні організації потребують різних діагностичних підходів та інтенсивності моніторингу;

По-третє, сприйняття працівниками компонентів соціокультурної системи (СКС) демонструє систематичні відмінності залежно від демографічних характеристик (вік, стать, досвід), командних ролей та типу організації. Цей висновок підкреслює необхідність розробки діагностичних інструментів, які враховують ці диференційовані перспективи, а не покладаються виключно на сукупні показники;

По-четверте, механізми культурних цінностей вважаються найбільш проблемною сферою, оскільки лише 26,7% працівників повністю ідентифікують себе з цінностями організації, а 22,2% сприймають ці цінності як суто формальні. Цей висновок підкреслює необхідність розробки діагностичних інструментів, які оцінюють не лише формальні структури, але й нематеріальні аспекти організаційної культури.

Саме тому існує необхідність розробки відповідного методичного інструментарію діагностики та моніторингу СКЗ організації, здатного проводити регулярну діагностику, відстежувати зміни з часом та надавати керівництву практичну інформацію для прийняття рішень, а система діагностики і

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

моніторингу повинна включати збалансований набір показників, щоб охопити як кількісні, так і якісні аспекти СКЗ організацій.

Запропонований методичний підхід базується на таких принципах діагностики та моніторингу, які розвивають та конкретизують загальні принципи формування СКЗ, визначені в розділі 1:

1. Принцип системності – забезпечення всебічного охоплення всіх чотирьох рівнів СКЗ (інституційного, технічного, культурно-ціннісного та поведінково-управлінського) в їхньому взаємозв'язку, що відповідає однойменному принципу формування СКЗ організації.

2. Принцип прозорості – забезпечення відкритості процедур діагностики, доступності результатів для всіх зацікавлених сторін та зрозумілості критеріїв оцінювання.

3. Принцип діалогічності – передбачає двосторонній характер діагностики: не лише збір даних від працівників, але й обговорення результатів із залученням усіх рівнів організації, що забезпечує зворотний зв'язок та спільне вироблення рішень.

4. Принцип адаптивності – здатність методичного інструментарію гнучко враховувати галузеві особливості (виробництво чи послуги) та організаційний контекст (форму власності, розмір, культуру тощо), що відповідає однойменному принципу формування СКЗ організації.

5. Принцип етичності та відповідальності – гарантування анонімності респондентів, конфіденційності даних, використання результатів виключно для покращення комунікаційної політики, а не для покарання або оцінювання окремих працівників.

Ці принципи є підґрунтям до створення узгодженості між методичним інструментарієм діагностики і моніторингу СКЗ організації і інтегральної моделі СКЗ організації.

Для забезпечення комплексної та систематичної оцінки рівня СКЗ організації запропоновано відповідний інструментарій. Структура методичного інструментарію діагностики і моніторингу СКЗ організації наведено в табл. 3.7.

Цей інструментарій побудовано на інтегральній моделі СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу, що відображено в необхідності оцінки комунікаційних процесів у ключових функціональних вимірах організації.

Таблиця 3.7

**Структура методичного інструментарію
діагностики і моніторингу СКЗ організації**

Рівень діагностики і моніторингу	Об'єкт оцінювання	Ключові параметри діагностики і моніторингу	Методи діагностики і моніторингу
Інституційний	Регуляція та структура комунікації	Формалізація, розподіл відповідальності	Опитування, аналіз документів
Технічний	Комунікаційна інфраструктура	Цифрові інструменти, надійність, доступність	Технічний аудит, опитування
Культурно-ціннісний	Організаційне середовище	Довіра, відкритість, етика	Опитування, інтерв'ю
Поведінково-управлінський	Лідерство та взаємодія	Зворотний зв'язок, прийняття рішень, залученість	Опитування, спостереження

Джерело: розроблено автором

Запропонована структура методичного інструментарію діагностики і моніторингу СКЗ організації об'єднує чотири рівні діагностики і моніторингу: інституційний, технологічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський, що разом формують цілісну перспективу щодо поточного стану та ефективності системи соціального забезпечення. Кожен рівень діагностики і моніторингу включає конкретні об'єкти оцінки, ключові параметри та відповідні методи оцінки, тим самим забезпечуючи глибину та практичну застосовність аналізу.

Як показано в табл. 3.7, методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації охоплює всі ключові елементи, забезпечуючи комплексну СКЗ організацій. Його багатовимірна структура визначає структурні та поведінкові аспекти комунікаційного процесу в організації, тим самим підвищуючи точність та ефективність оцінки СКЗ організації. Крім того,

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

поєднання різних методів діагностики і моніторингу, включаючи опитування, технічні аудити, аналіз документів та спостереження, забезпечує надійну емпіричну основу для діагностики і моніторингу ефективності комунікації.

Таким чином, запропонований методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації служить практичною основою для впровадження систем моніторингу та підтримки розробки цілеспрямованих управлінських втручань, спрямованих на формування та розвиток СКЗ організації.

Виходячи зі структури методичного інструментарію, наведеної в табл. 3.7, та дотримуючись принципів діагностики і моніторингу СКЗ організації (системності, прозорості, діалогічності, адаптивності, етичності та відповідальності, інклюзивності), необхідно вдосконалити процес оцінювання шляхом уточнення його ключових компонентів. У цьому контексті запропонований методичний інструментарій реалізується через чотири взаємопов'язані елементи: (1) інструмент опитування для отримання емпіричних даних про сприйняття та поведінку працівників щодо комунікації; (2) інструмент технічного аудиту, призначений для оцінки функціональності, надійності та доступності комунікаційної інфраструктури; (3) комунікаційні метрики для кількісної оцінки ефективності комунікації (наприклад, час реагування, частота зворотного зв'язку, рівень залученості); та (4) аналітичний framework (матриця зрілості СКЗ, шаблон GAP-аналізу, дашборд моніторингу трендів) для забезпечення інтерпретації, узагальнення та інтеграції зібраних даних та їх включення до загальної системи оцінювання. Інтеграція цих компонентів забезпечує методологічну узгодженість та розширює аналітичні можливості системи діагностики та моніторингу СКЗ організації.

Після визначення ключових компонентів набору діагностичних та моніторингових інструментів, особливу увагу слід приділити розробці стандартизованих інструментів опитування як основного методу збору даних.

Враховуючи, що сприйняття працівниками, моделі поведінки та культурні фактори в комунікації не можуть бути повністю охоплені за допомогою технічних або формальних показників, методи опитування є основним

інструментом для отримання достовірних емпіричних даних про функціонування СКЗ організацій.

Структура запропонованого діагностичного опитування базується на висновках Розділу 2 та забезпечує узгодженість між емпіричними висновками та методологічною реалізацією. Воно інтегрує кілька тематичних модулів, що охоплюють демографічні характеристики, комунікаційні практики, ціннісні орієнтації та оцінки ключових компонентів СКЗ організації на різних рівнях (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Структура стандартного діагностичного опитування

Розділ	Фокус	Кількість питань	Формат відповіді	Посилання на розділ 2
A	Демографічна та рольова інформація	5	Вибір однієї правильної відповіді	підрозділ 2.1, рис. 2.1-2.3
B	Типи соціального спілкування, що зустрічаються	1 (множинна відповідь)	Чекліст	підрозділ 2.1, рис. 2.5
C	Пріоритет принципів СКЗ	1 (ранжування 1-5)	Порядкова шкала	підрозділ 2.1, рис. 2.6
D	Мотиваційні ініціативи	1 (можливість вибору з кількох варіантів відповідей)	Чекліст	підрозділ 2.1, рис. 2.7
E	Внесок компонентів СКЗ у досягнення мети	4 пункти	5-бальна шкала Лайкерта	підрозділ 2.1, рис. 2.8
F	Загальна оцінка СКЗ	1	5-бальна шкала	підрозділ 2.1, рис. 2.9
G	Оцінювання на інституційному рівні	8 пунктів	Змішаний (з вибором однієї правильної відповіді, Лайкерт)	підрозділ 2.2, рис. 2.10-2.13
H	Оцінювання технічного рівня	7 пунктів	Змішаний	підрозділ 2.2, рис. 2.14-2.17
I	Оцінка рівня культурних цінностей	8 пунктів	Змішаний	підрозділ 2.2, рис. 2.18-2.19
J	Оцінка поведінково-управлінського рівня	7 пунктів	Змішаний	підрозділ 2.2, рис. 2.20-2.21
K	Потреба у змінах за механізмом	4 пункти	4-бальна шкала	підрозділ 2.3, Табл. 2.1

Джерело: розроблено автором на основі дослідження, проведеного в Розділі 2

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Як показано в табл. 3.8, запропонована структура опитування забезпечує комплексну та логічноузгоджену оцінку СКЗ організацій за всіма ключовими вимірами. Його модульна структура дозволяє інтегрувати загальні оціночні питання з детальними діагностиками інституційних, технологічних, культурних цінностей та елементів управління поведінкою. Це значно підвищує аналітичну глибину зібраних даних.

Використання різних форматів відповідей, ранжувальні питання та питання з множинним вибором, підвищує надійність та валідність результатів, одночасно фіксуючи кількісні оцінки та якісні сприйняття. Тому стандартизовані інструменти опитування є фундаментальним компонентом діагностичного інструментарію, забезпечуючи емпіричну основу для розрахунку інтегрального показника $I_{СКЗ}$. Таким чином, підтримуючи управлінські рішення, засновані на доказах, щодо вдосконалення комунікаційних систем.

Окрім діагностичних підходів на основі опитувань, ключовим компонентом методологічного інструментарію для оцінки СКЗ організацій є оцінка технологічної інфраструктури, що лежить в основі комунікаційних процесів.

Структура метрик технологічного аудиту розроблена на основі технологічних підсистем концептуальної моделі, представленої в підрозділі 3.1, і доповнює оцінки на основі опитувань, надаючи об'єктивні висновки, засновані на даних. Вона включає метрики, пов'язані з доступністю інфраструктури, надійністю системи, використанням цифрових інструментів та інформаційною безпекою. Структура метрик технологічного аудиту показана в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Метрики технічного аудиту комунікаційної інфраструктури організації

Категорія показника	Специфічні показники	Метод вимірювання	Частота
Наявність інфраструктури	Наявність комунікаційних пристроїв (комп'ютерів, смартфонів тощо)	Перевірка інвентаризації	Щорічно
	Покриття та надійність мережі	Технічне тестування	Щоквартально
	Доступ до необхідного програмного забезпечення	Аудит ліцензій	Щорічно

Signed by:

Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Продовження таблиці 3.9

Категорія показника	Специфічні показники	Метод вимірювання	Частота
Надійність системи	Частота збоїв системи зв'язку	Аналіз системних журналів	Щомісячно
	Середній час простою на один збій	Аналіз системних журналів	Щомісячно
	Середній час ремонту	Обліки технічного обслуговування	Щомісячно
Використання цифрових інструментів	Активні користувачі комунікаційних платформ	Аналітика платформи	Щомісячно
	Частота використання платформи	Аналітика платформи	Щомісячно
	Рівень впровадження функцій	Аналітика платформи	Щоквартально
Інформаційна безпека	Стан шифрування даних	Аудит безпеки	Раз на півроку
	Ефективність контролю доступу	Аудит безпеки	Раз на півроку
	Частота інцидентів	Журнали безпеки	Щомісяця

Джерело: розроблено автором

Як показано в табл. 3.9, запропонована система показників технологічного аудиту може комплексно оцінити технологічну основу, що підтримує суспільство та комунікації. Такий структурований підхід дозволяє оцінити доступність та операційну ефективність комунікаційної інфраструктури, включаючи надійність, залученість користувачів та безпеку. Використання кількох методів вимірювання, таких як аналіз системних журналів, аналіз платформи та аудит безпеки, забезпечує високу об'єктивність та точність отриманих даних. Одночасно встановлена частота вимірювань дозволяє здійснювати постійний моніторинг та своєчасно виявляти технічні ризики та неефективність. Враховуючи зростаючу роль цифровізації в організаційній комунікації, ефективність СКЗ організацій значною мірою залежить від доступності, надійності та безпеки технологічних систем. Тому проведення структурованих технологічних аудитів є важливим для забезпечення об'єктивної оцінки комунікаційної інфраструктури та її продуктивності.

Таким чином, технологічний аудит є важливим доповненням до діагностики на основі розслідувань, разом утворюючи комплексну систему

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

оцінки, яка підтримує прийняття рішень на основі доказів та покращує загальну ефективність внутрішніх комунікаційних систем організації.

Ключовим компонентом набору діагностичних та моніторингових інструментів СКЗ організацій є система показників комунікації, яка дозволяє кількісно оцінювати комунікаційні процеси в організації.

У той час як інструменти опитування та технічні аудити надають уявлення про когнітивні функції та інфраструктуру, показники комунікації пропонують об'єктивні дані в режимі реального часу про силу, чуйність, залученість та ефективність комунікаційних процесів. Це дозволяє точніше оцінити, як комунікація працює на практиці.

Вибір ключових показників комунікації базується на емпіричних результатах, наведених у розділі 2, та відображає ключові виміри ефективності комунікації, включаючи обсяг комунікації, чуйність, залученість та зворотний зв'язок. Ці показники спрямовані на визначення ефективності та якості комунікаційних процесів і виявлення таких ризиків, як інформаційне перевантаження або низька залученість співробітників. Система ключових показників комунікації наведена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Система ключових показників комунікації моніторингу формування СКЗ організації

Категорія показника	Конкретний показник	Метод розрахунку	Цільовий тренд
Метрики обсягу	Кількість внутрішніх повідомлень на одного співробітника на день	Аналітика платформи	Стабільний або незначно знижується (уникаючи перевантаження)
	Кількість зустрічей на одного співробітника на тиждень	Аналіз календаря	Зменшення (більш ефективні зустрічі)
	Тривалість середньої зустрічі	Аналіз календаря	Зменшення
Метрики відповіді	Середній час відповіді на електронні листи/повідомлення	Аналітика платформи	Зменшення
	Відсоток повідомлень, на які відповіли протягом 24 годин	Аналітика платформи	Зростає (>90%)

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Продовження таблиці 3.10

Категорія показника	Конкретний показник	Метод розрахунку	Цільовий тренд
Метрики залученості	Рівень читання важливих оголошень	Аналітика платформи	Зростає (>85%)
	Рівень участі в опитуваннях	Система опитувань	Зростає (>70%)
	Відвідуваність добровільних зборів	Дані реєстрації	Збільшення
Метрики зворотного зв'язку	Кількість пропозицій, поданих на одного співробітника	Система пропозицій	Збільшення
	Відсоток реалізованих пропозицій	Система пропозицій	Збільшується (>30%)
	Середній рівень задоволеності співробітників отриманими відгуками	Опитування	Зростає (>75% позитивних)

Джерело: розроблено автором

Як показано в табл. 3.10, запропонована система показників комунікації моніторингу формування СКЗ організації забезпечує структурований та вимірюваний метод оцінки внутрішніх комунікаційних процесів організації.

Категоризуючи показники за показниками обсягу комунікації, частоти реагування, залученості та зворотного зв'язку, забезпечується комплексна оцінка як кількісних, так і якісних аспектів комунікації. Крім того, встановлення цільових тенденцій не лише відстежує поточну ефективність, але й встановлює чіткі орієнтири для покращення.

Важливо, що при інтерпретації цих показників потрібен збалансований підхід. Наприклад, зменшення обсягу комунікації може свідчити про підвищення ефективності, а не про зниження взаємодії, тоді як збільшення показників частоти реагування та залученості відображає покращення ефективності комунікації та збільшення участі співробітників.

Таким чином, інтеграція показників комунікації в діагностичний інструментарій покращує загальні аналітичні можливості системи моніторингу та підтримує управлінські рішення на основі даних, спрямовані на оптимізацію комунікаційних процесів та посилення соціальної та комунікаційної підтримки.

На основі діагностичного інструментарію, розробленого в табл. 3.7-3.10 (який інтегрує інструменти опитування, показники технічного аудиту та

диференційованих вагових коефіцієнтів (формули 2.1–2.2). діапазони $I_{СКЗ}$ відповідають рівням розвитку: 2,1–3,0 – високий (адаптивний); 1,6–2,0 – середній перехідний із частковими дисбалансами («прихований потенціал»); 1,1–1,5 – середній перехідний із суттєвими дисбалансами («технічно залежний»); 0–1,0 – низький критичний («критичний розрив»).

Матриця ранжування розвитку рівня СКЗ організації, на рис. 3.3 допомагає організаціям визначити свої основні шляхи розвитку рівня:

адаптивна система стратегічних можливостей (СКЗ): підтримується шляхом постійного моніторингу та точного налаштування;

технологічно залежна: зосереджена на інституційному та культурному розвитку;

потенційно розвивається: використовує технологічні переваги для розвитку інших компонентів;

критична прогалина вимагає комплексного втручання в усіх вимірах.

Як показано на рис. 3.3, запропонована матриця конструює структуровану організаційну типологію на основі рівня та балансу соціальної та комунікаційної підтримки.

Застосування матриці ранжування розвитку рівня СКЗ організації визначає чотири різні типи соціальної комунікаційної підтримки: адаптивну, прихований потенціал, технологічно-залежну та критичний розрив, кожен з яких відображає певну конфігурацію розвитку комунікації. Це значно підвищує аналітичну глибину діагностичної системи, виходячи за рамки простої агрегації індексів до структурної інтерпретації. Крім того, матриця служить практичним інструментом для прийняття рішень, оскільки вона інтегрує діагностичні результати з цілеспрямованими управлінськими втручаннями та стратегіями розвитку. Особливої уваги заслуговує її здатність визначати пріоритети зусиль щодо покращення на основі визначених типів соціальної комунікаційної підтримки.

Віднесення організації до одного з чотирьох типів здійснюється на основі двох критеріїв, що визначаються за результатами діагностики (підрозділ 3.2):

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

1. Інтегральний показник рівня розвитку СКЗ організації ($I_{\text{СКЗ}}$), розрахований за формулами (2.1) для виробничої сфери та (2.2) для сфери послуг, який відображає загальний рівень розвитку системи СКЗ організації.

2. Структурна збалансованість рівнів СКЗ організації (інституційний X_i , технічного X_t , культурно-ціннісного $X_{\text{кц}}$ та поведінково-управлінського $X_{\text{пу}}$), яка визначається за розрахунковими компонентними оцінками (отриманими на основі анкетного опитування за шкалою 0=3, де 0 – критичний стан, 3 – ідеальний стан) та коефіцієнтом варіації V , що розраховується за формулою:

$$V = \frac{\hat{\sigma}}{\mu} \times 100\% \quad (3.1)$$

де $\hat{\sigma}$ – середнє квадратичне відхилення компонентних оцінок;

μ - середнє арифметичне компонентних оцінок.

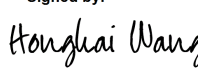
Нижче, в табл. 3.11 наведено критерії віднесення організацій до кожного з чотирьох типів розвитку СКЗ організації, які ґрунтуються на поєднанні інтегрального показника та коефіцієнта варіації компонентних оцінок, що дозволяє враховувати як загальний рівень розвитку системи, так і ступінь її структурної сбалансованості.

Таблиця 3.11

Критерії віднесення організацій до типів розвитку СКЗ

Тип розвитку СКЗ організації	$I_{\text{СКЗ}}$	Характеристика компонентних оцінок	Коефіцієнт варіації V	Умови віднесення
Адаптивний	$\geq 2,1$	Усі компоненти $> 2,0$; жоден не домінує критично	$\leq 15\%$	Збалансований високий розвиток усіх компонентів
Прихований потенціал	1,6 – 2,0	$X_t > 2,0$; X_i або $X_{\text{кц}} < 1,8$	15 % – 25 %	Технічний компонент суттєво перевищує культурно-ціннісний або інституційний
Технічно залежний	1,1 – 1,5	$X_t > 2,0$; $X_i < 1,5$; $X_{\text{пу}} < 1,8$	$> 25\%$	Різкий дисбаланс на користь технічного компонента за слабких інституційних та культурних механізмів
Критичний розрив	$\leq 1,0$	Два або більше компонентів $< 1,2$	$> 30\%$	Низький розвиток більшості компонентів; окремі компоненти можуть бути на критичному рівні

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження у розділі 2

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

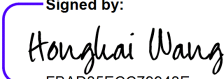
Запропонований підхід СК виділення типів розвитку СКЗ організації, що базується на поєднанні інтегрального показника ($I_{\text{СКЗ}}$) та коефіцієнта варіації V , забезпечує об'єктивність та відтворюваність результатів класифікації. Використання двох критеріїв – загального рівня розвитку ($I_{\text{СКЗ}}$) та структурної збалансованості компонентів (V) – дозволяє уникнути ситуації, коли організація з високим, але вкрай дисбалансованим розвитком (наприклад, надзвичайно сильна технічна база при повній відсутності культурних цінностей) отримує оцінку, що не відображає реального стану комунікаційної системи.

На відміну від існуючих підходів [6, 12, 15, 37], які зосереджуються переважно на формальних або технічних аспектах комунікації, запропонована класифікація:

1. Враховує багатовимірність СКЗ організації, охоплюючи всі чотири її рівні (інституційний, технічний, культурно-ціннісний, поведінково-управлінський),
2. Дозволяє диференціювати управлінські втручання залежно від виявленого типу, що забезпечує адресність рекомендацій.
3. Визначає конкретні стратегії розвитку для кожного типу: від підтримки досягнень (адаптивний) до комплексної трансформації (критичний розрив).
4. Створює емпіричну базу для порівняльного аналізу організації різних галузей та форм власності, що підтверджено результатами дослідження (розділ 2, табл. 2.1–2.4).

Таким чином, запропонована типологія є не просто описовою класифікацією, а дієвим інструментом формування СКЗ організації та розвитку її рівня, який дозволяє обґрунтовано обирати пріоритетні напрями вдосконалення залежно від виявленого типу.

Таким чином, інтеграція матриці ранжування розвитку рівня СКЗ організації в методологічний інструментарій забезпечує перехід від описової оцінки до аналітичного та стратегічного управління комунікаційним процесом, тим самим підвищуючи загальну ефективність запропонованої моделі.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Після визначення поточного стану СКЗ організації за допомогою діагностичного інструментарію (табл. 3.7–3.10) та інтерпретації структури за допомогою матриці ранжування (рис. 3.3), наступний етап включає визначення конкретних напрямків для покращення.

У цьому контексті пропонується провести аналіз прогалин наступним чином, що такий підхід забезпечує перехід від діагностики до формування управлінських рішень. Аналіз прогалин може кількісно визначити відмінності між поточним станом та бажаним станом кожного компонента СКЗ організації, оцінити їхню важливість та визначити пріоритети сфер втручання. Він також забезпечує структуровану основу для розробки цілеспрямованих управлінських дій.

У табл. 3.12 наведено шаблон для проведення аналізу прогалин у контексті формування СКЗ організації.

Таблиця 3.12

Шаблон аналізу розривів

Рівні СКЗ організації	Поточний бал (1-5)	Цільовий бал (1-5)	Прогалина	Рівень пріоритету	Рекомендовані дії
Інституційний рівень: Чіткість регулювання	3.8	4.5	0.7	Середній рівень	Спрощення процедур
Інституційний рівень: Систематичність зворотного зв'язку	2.1	4.0	1.9	Високий	Впровадити систему систематичного зворотного зв'язку
Технічні характеристики: Зручність інструменту	4.2	4.5	0.3	Низький	Продовжити моніторинг
Технічний рівень: Цифрова компетентність	3.1	4.0	0.9	Середній	Розширити навчальні програми
Культурна цінність: Обмін цінностями	2.9	4.0	1.1	Високий	Розробити програму комунікації цінностей
Культурна цінність: Рівень довіри	3.3	4.0	0.7	Середній	Впроваджуйте ініціативи щодо зміцнення довіри

Продовження таблиці 3.12

Рівні СКЗ організації	Поточний бал (1-5)	Цільовий бал (1-5)	Прогалина	Рівень пріоритету	Рекомендовані дії
Поведінково-управлінська: Вирішення конфліктів	3.0	4.0	1.0	Високий	Навчати менеджерів вирішенню конфліктів
Поведінково-управлінська: Залучення співробітників	3.2	4.0	0.8	Середній	Встановлення механізмів участі

Джерело: розроблено автором

Як показано в табл. 3.12, аналіз розривів забезпечує чіткий та структурований механізм для визначення пріоритетних сфер СКЗ організацій, які потребують покращення. Порівнюючи поточні та цільові значення для ключових компонентів СКЗ організацій, можна визначити ступінь розбіжностей та класифікувати їх відповідно до пріоритетів. Це забезпечує справедливий розподіл організаційних ресурсів та управлінських зусиль та рішень. Важливо, що включення рекомендованих дій до аналізу перетворює його з суто діагностичного інструменту на практичний інструмент прийняття рішень. Це допомагає безпосередньо пов'язати результати аналізу із заходами впровадження.

Таким чином, аналіз розривів є ключовим елементом методологічного інструментарію, що дозволяє перейти від оцінки та категоризації до цілеспрямованих, заснованих на доказах покращень комунікаційних процесів та закладає основу для розробки стратегічних та оперативних втручань для наступного етапу дослідження.

Впровадження інформаційних панелів аналізу трендів є ключовим компонентом системи моніторингу СКЗ організацій, оскільки воно дозволяє динамічно оцінювати комунікаційні процеси. У той час як діагностичні інструменти та аналіз прогалин забезпечують статичну оцінку статус-кво та диспропорцій, аналіз трендів пропонує позовжню перспективу, дозволяючи

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

організаціям відстежувати напрямок, інтенсивність та стійкість змін ключових показників.

Основними цілями проведення аналізу трендів є:

виявлення позитивної або негативної динаміки в розвитку кожного компонента СКЗ організацій;

виявлення ранніх ознак системного покращення або потенційних ризиків;

оцінка ефективності впроваджених управлінських втручань;

забезпечення своєчасного коригування комунікаційних стратегій та програм;

підтримка постійного моніторингу та адаптивного управління.

Зокрема, візуалізуючи щоквартальні зміни показників, таких як $I_{СКЗ}$ та як задоволеність співробітників, довіра та механізми зворотного зв'язку, менеджери можуть оцінити, чи рухається організація до свого цільового (адаптивного) стану.

Крім того, аналіз тенденцій забезпечує основу для розрізнення короткострокових коливань та стабільних довгострокових трендів, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі фактичних даних. Панель аналізу тенденцій, яку зображено в табл. 3.13 та візуалізує зміни ключових показників з часом, що дозволяє на ранній стадії виявляти позитивні або негативні тенденції.

Значення, наведені в табл. 3.13, є лише ілюстративними, але їхня методологічна основа є міцною, спираючись на емпіричні результати, наведені в Розділі 2, та інструментарій діагностики та моніторингу.

Зокрема, базові значення ($Q1$) відображають загальні результати початкової оцінки соціальної співпраці (діагностики соціально-комунікаційного забезпечення), включаючи опитування працівників, технологічні аудити та аналіз комунікаційних показників. Ці значення відповідають перехідній фазі розвитку СКЗ організації, визначеній в емпіричному розділі цього дослідження ($I_{СКЗ} \approx 1,8-2,0$).

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Таблиця 3.13

Динаміка ключових показників оцінки рівня розвитку СКЗ організації (за результатами квартального моніторингу)

Показників	Q1	Q2	Q3	Q4	Тренд	Статус
Інтегральний індикатор Іскз	1,85	1,92	1,98	2,05	↗	За планом
Задоволеність співробітників комунікаціями (%)	68	71	73	76	↗	Покращення
Доступність управління (% позитивних)	85	86	84	87	→	Стабільний
Рівень довіри (% високий/дуже високий)	62	65	67	70	↗	Покращення
Задоволеність цифровими інструментами (%)	78	79	80	81	↗	Незначне покращення
Розподіл цінностей (% повного розподілу)	26	28	30	33	↗	Покращується, але нижче цільового показника
Систематичний зворотний зв'язок (% звітності)	13	16	19	24	↗	Покращується, але не досягає цільового показника
Конструктивне вирішення конфліктів (%)	44	46	48	50	↗	Покращення

Джерело: розроблено автором

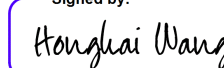
Наступні квартальні значення (Q2–Q4) побудовані на основі динамічної моделі очікуваного поетапного впровадження запропонованої концептуальної моделі та ініціатив щодо покращення. Її розробка базується на:

цільових показниках, визначених у табл. 3.7;

результати аналізу розривів (табл. 3.12), який визначив пріоритетні області для покращення;

логічна послідовність впровадження комунікаційних втручань (навчання, системи зворотного зв'язку, цифрова оптимізація, культурні ініціативи).

Як показано в табл. 3.13, панель моніторингу тенденцій динамічно відображає зміни ключових показників СКЗ організації з часом. Тому представлені дані слід інтерпретувати як прогностичну модель моніторингу, яка показує очікувану траєкторію розвитку СКЗ, а не як фіксований статистичний звіт. Поступове покращення загального показника $I_{СКЗ}$ підтверджує ефективність запропонованих заходів щодо покращення та відображає зсув

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

розвитку комунікації до адаптивного рівня. Тим часом, позитивні тенденції в показниках задоволеності співробітників, довіри та залученості свідчать про те, що соціальні та культурні компоненти СКЗ організації були посилені.

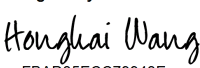
Особливу увагу слід приділити показникам, які покращилися, але все ще нижчі за цільові значення, таким як розподіл цінностей та зворотний зв'язок системи. Ці сфери є ключовими, що потребують подальшого втручання керівництва та постійного моніторингу.

Отже, ця панель моніторингу є ефективним аналітичним інструментом, який може виявляти тенденції на ранній стадії, підтримувати своєчасне реагування керівництва та забезпечувати постійне вдосконалення процесів комунікації. Її використання значно покращує адаптивність та оперативність системи управління СКЗ організацій.

Після розробки діагностичного інструментарію, що включає інструменти опитування (табл. 3.8), показники технічного аудиту (табл. 3.9), показники комунікації (табл. 3.10) та аналітичні інструменти, такі як матриця ранжування (Рис. 3.3, табл. 3.11) та аналіз прогалин (табл. 3.12), вкрай важливо забезпечити систематичне та безперервне застосування цих інструментів в організаційній практиці.

Для задоволення цієї потреби в цій роботі пропонується щорічний цикл моніторингу, який інтегрує діагностичні процедури, аналітичні оцінки та стратегічні коригування в єдину систему управління. Цей цикл має на меті поєднати комплексні щорічні оцінки з регулярними середньостроковими оглядами для забезпечення стабільності та адаптивності системи комунікації. Структура щорічного циклу моніторингу СКЗ організації показана на рис. 3.4.

Як показано на рис. 3.4, запропонований річний алгоритм моніторингу забезпечує структурований і постійний підхід до управління соціальною та комунікаційною підтримкою. У цьому контексті ефективність СКЗ організацій залежить не лише від наявності діагностичних інструментів, але й від створення структурованого процесу моніторингу, який забезпечує регулярний збір, аналіз та управління даними реагування.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

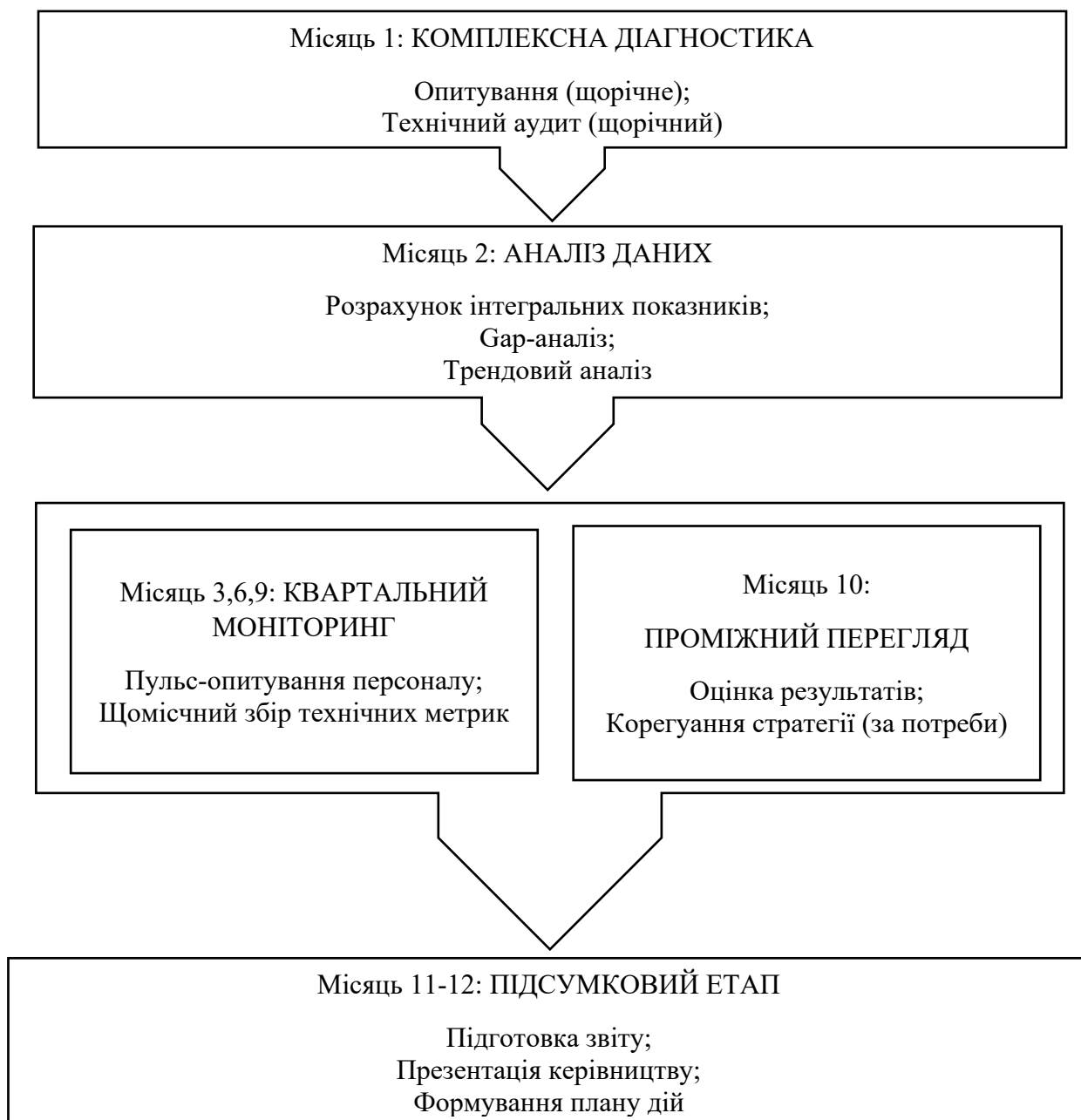


Рис. 3.4. Річний алгоритм моніторингу СКЗ організації

Поетапна організація моніторингу забезпечує послідовне виконання ключових етапів: від комплексної діагностики та аналітичної обробки даних до регулярного моніторингу, проміжної оцінки та стратегічного коригування. Це дозволяє організації підтримувати динамічний баланс між стабільністю та адаптивністю під час комунікаційних процесів.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Інтеграція щоквартальних контрольних точок і щомісячного збору даних підвищує швидкість реагування системи, забезпечуючи раннє виявлення відхилень і своєчасне коригування. У той же час фаза щорічного звітування забезпечує узагальнення результатів і підтримує стратегічне планування на наступний цикл.

Отже, запропонований цикл моніторингу дозволяє практично застосувати методичний інструментарій та перетворити його на безперервний процес управління, тим самим забезпечуючи сталий розвиток та покращення соціальної та комунікаційної підтримки всередині організації.

Для організацій, що впроваджують системи діагностики та моніторингу, рекомендуються такі практичні рекомендації:

Фаза 1: Початкове налаштування (1-2 місяці).

Адаптувати анкету до конкретних потреб вашої організації: додати питання, специфічні для організації, за потреби. Перекласти на місцеву мову, якщо необхідно. Провести пілотне тестування з невеликою групою співробітників (10-15 осіб). Після цього скоригувати на основі відгуків пілотних учасників.

Створити технічну інфраструктуру для розповсюдження анкет та збору даних: вибрати платформу для опитувань (наприклад, Google Forms, SurveyMonkey, внутрішні інструменти). Забезпечення анонімності за допомогою відповідних налаштувань та налаштувати автоматизовану звітність, коли це можливо.

Налаштувати збір показників комунікації: визначити доступні джерела даних (електронна пошта, платформи чату, календарні системи). Створити автоматизовані або напівавтоматичні процеси вилучення даних та визначити контрольні показники для порівняння.

Далі проінформуйте співробітників про систему моніторингу: пояснити мету та переваги регулярної діагностики, забезпечивши анонімність та безпеку даних. Продемонструвати зобов'язання керівництва вживати заходів на основі результатів.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

Фаза друга: Початкова комплексна діагностика (3 місяць):

- проведення комплексного діагностичного обстеження (20-25 хвилин);
- проведення технічного аудиту (перевірка інвентаризації, тестування системи);
- збір показників комунікації за попередній квартал;
- аналіз даних та розрахунок $I_{СКЗ}$;
- підготовка базового звіту для довідки керівництва.

Фаза третя: Безперервний моніторинг (з 4 місяця):

- проведення щоквартального імпульсного опитування (5-7 хвилин);
- збір щомісячних технічних та комунікаційних показників;
- проведення щоквартального аналізу даних та відстеження тенденцій;
- підготовка щоквартальних інформаційних панелей для огляду керівництвом;
- проведення щорічної комплексної діагностики для повної переоцінки.

Фаза 4: Дії та коригування (постійно):

- перегляньте результати діагностики на нараді керівництва;
- визначте пріоритетні сфери втручання на основі аналізу прогалін;
- впровадьте вибрані заходи з цільового проекту, розглянуті в підрозділі 3.1;
- відстежуйте вплив через наступні цикли моніторингу;
- коригуйте стратегії на основі спостережуваних результатів.

Хоча запропонована методологія для системи діагностики та моніторингу СКЗ є суворою, вона все ще має деякі обмеження, які слід враховувати для забезпечення достовірності та надійності результатів.

По-перше, ефективність діагностики на основі опитування залежить від достатнього рівня відповідей, оскільки низький рівень участі може призвести до упереджених результатів. Крім того, покладання на дані, отримані самостійно, вносить певний рівень суб'єктивності, оскільки сприйняття працівників може не повністю відповідати фактичній практиці комунікації. Це обмеження можна частково пом'якшити, інтегруючи технічні показники та аналітику комунікації.

Крім того, інструмент є культурно специфічним через його розробку та валідацію в українському контексті. Тому його застосування в інших середовищах може вимагати коригування. Ще одним обмеженням є часовий лаг у спостереженні за покращеннями комунікації, що вимагає довгострокового моніторингу протягом кількох періодів. Нарешті, впровадження системи вимагає значних ресурсів та можливостей організації щодо збору, аналізу та подальших дій даних.

Для усунення цих обмежень пропонується низка заходів щодо забезпечення якості. Ці заходи включають систематичний моніторинг рівня відповідей за допомогою процедур подальшого спостереження, забезпечення анонімності респондентів для підвищення надійності даних та проведення тріангуляції шляхом поєднання даних опитування з об'єктивними показниками. Крім того, регулярний перегляд діагностичних інструментів та їх порівняння із зовнішніми контрольними показниками, де це можливо, може підвищити ефективність та адаптивність системи.

Таким чином, підсумовуючи можна зазначити, що представлений інструментарій для діагностики та моніторингу СКЗ, який надає організаціям комплексну та практичну систему для постійної оцінки їхніх систем СКЗ. Інструментарій складається з чотирьох інтегрованих компонентів:

інструменти опитування (річне комплексне опитування, щоквартальне імпульсне опитування та цільове модульне опитування) для збору інформації про сприйняття співробітниками чотирьох рівнів СКЗ;

Інструменти технологічного аудиту для оцінки інфраструктури, надійності та цифрових можливостей, особливо підходять для виробничих організацій;

метрики комунікації для надання об'єктивних даних про обсяг комунікації, час реагування, залученість та ефективність зворотного зв'язку;

аналітичні рамки (Матриця зрілості, Шаблон аналізу розривів, Панель моніторингу трендів) для перетворення необроблених даних на практичні висновки.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Моніторинг проводиться щорічно з щоквартальними контрольними точками, що дозволяє організаціям відстежувати прогрес, виявляти проблеми, що виникають на ранній стадії, та відповідно коригувати стратегії. Комплексний показник І_{СКЗ} служить підсумковим показником, доповненим оцінками компонентів, темпами змін та попереджувальними індикаторами.

Практичні рекомендації та приклади впровадження демонструють, як різні типи організацій можуть адаптувати інструментарій до своїх конкретних обставин та потреб. Хоча система має обмеження, заходи забезпечення якості можуть пом'якшити ці проблеми.

Зрештою, інструментарій діагностики та моніторингу перетворює СКЗ організацій з абстрактного поняття на вимірювану та керовану організаційну функцію. Така трансформація є критично важливою для сучасних організацій, оскільки усуває суб'єктивність в оцінці комунікаційних процесів і створює підґрунтя для цілеспрямованого розвитку комунікаційного потенціалу персоналу та управлінських структур. Надаючи регулярні, достовірні дані про ефективність комунікації, інструментарій підтримує прийняття рішень на основі доказів та сприяє постійному вдосконаленню підтримки соціальних комунікацій в організації.

3.3. Диференційовані рекомендації щодо формування СКЗ організації

Розроблені в підрозд. 3.1 та 3.2 теоретичні і методичні засади є основою для побудови практичних рекомендацій з підвищення ефективності СКЗ в організаціях. Диференційовані рекомендації щодо формування СКЗ організації мають враховувати сучасні виклики управління людськими ресурсами [134] та кризового менеджменту [90, 136, 145].

Так, інтегральна модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу (підрозд. 3.1) визначає структурні та системні принципи

розвитку СКЗ організації, методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації (підрозд. 3.2) забезпечує діагностику та моніторинг СКЗ організації, а підрозд. 3.3 фокусується на тому, як перевести ці принципи в конкретні заходи управління та механізми впровадження.

Потреба в диференційованих рекомендаціях зумовлена суттєвими відмінностями у рівнях розвитку СКЗ організації, виявленими в ході діагностики (розділ 2), а також галузевими особливостями функціонування організацій. Зокрема, емпіричні результати вказують на відмінності між організаціями виробничої сфери та сфери послуг, а також на структурні дисбаланси всередині компонентів СКЗ організації – інституційного, технічного, культурно-ціннісного та поведінково-управлінського.

Запропоновані рекомендації спираються на: класифікацію типів розвитку СКЗ організації (матриця ранжування, рис. 3.3); результати GAP-аналізу (шаблон аналізу розривів, табл. 3.12); цільові показники реалізації інтегральної моделі СКЗ організації (табл. 3.6); дані моніторингу та аналізу тенденцій (панель моніторингу трендів, табл. 3.13).

Це гарантує їхню доказову обґрунтованість та відповідність конкретним обставинам.

Для підвищення рівня розвитку СКЗ організації слід застосовувати диференційовані підходи залежно від типу розвитку системи. Емпіричне дослідження у розділі 2 виявляє чотири різні типи розвитку СКЗ організації, кожен з яких вимагає специфічних стратегій втручання (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Диференційовані рекомендації щодо формування СКЗ організації
залежно від типу її розвитку**

Тип СКЗ	Ключові характеристики	Пріоритетні напрямки	Рекомендації
Адаптивна СКЗ	Збалансований розвиток усіх компонентів; $I_{скз} \geq 2.1$	Постійне вдосконалення	Розширена аналітика, інновації в інструментах комунікації, системи обміну знаннями, бенчмаркінг найкращих практик

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Продовження таблиці 3.14

Тип СКЗ	Ключові характеристики	Пріоритетні напрямки	Рекомендації
Прихований потенціал	Сильна технічна база, слабкий культурно-ціннісний компонент; високий X_{ix} , низький X_{cv}	Розвиток організаційної культури	Розробка програм внутрішньої комунікації, ініціатив щодо узгодження цінностей, тренінгів з комунікації лідерства, заходів з командоутворення
Технологічно залежний	Домінування технічних інструментів, слабкі інституційні та культурні компоненти; високий X_{is} , низький X_i та X_{cv}	Інституціоналізація та культура	Формалізувати процедури комунікації, впровадити систематичні системи зворотного зв'язку, посилити політику комунікації, розробити етичні кодекси
Критичний розрив	Низький рівень розвитку за кількома компонентами; $I_{skz} \leq 1.0$	Комплексна трансформація	Впровадження комплексної програми покращення SCS (всі три цільові програми), розвиток лідерства, базова комунікаційна інфраструктура, зовнішні консультації

Джерело: розроблено автором на основі матриці ранжування рівня розвитку СКЗ організації (рис. 3.3) та аналізу розривів (табл. 3.11)

Для організацій з адаптивними СКЗ основний акцент має бути на збереженні досягнень і поступовому впровадженні інновацій. Ці організації повинні служити внутрішніми орієнтирами для інших відділів та ділитися передовим досвідом. Зокрема: варто створити спільноту фахівців з комунікацій, запровадити прогнозний аналіз комунікаційних потреб та розробити програми наставництва для організацій з нижчим рівнем зрілості СКЗ організації.

Для організацій з потенційною СКЗ пріоритет – активувати наявний технологічний потенціал через розвиток корпоративної культури. Зазвичай такі організації мають розвинену цифрову інфраструктуру, але не досягають відповідного рівня залученості персоналу та узгодженості цінностей. Конкретні рекомендації включають: проведення заходів з комунікації цінностей, впровадження програм визнання для посилення очікуваної поведінки, навчання менеджерів середньої ланки стати амбасадорами культури та створення регулярних форумів для зворотного зв'язку зі співробітниками.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

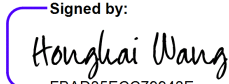
Для технологічно залежних організацій першочергове завдання – сформувати інституційну основу, яка надає сенс і структуру технологічним інструментам комунікації. Такі організації активно використовують цифрові платформи, але їм бракує чітких процесів або культурної інтеграції. Конкретні рекомендації включають: розробку політик та процедур комунікації, уточнення ролей та обов'язків у процесах комунікації, створення систематичного механізму зворотного зв'язку та інтеграцію показників комунікації в системи управління ефективністю.

Організації типу «критичного розриву» потребують комплексного втручання в усі компоненти СКЗ організації. Зазвичай вони отримують низькі оцінки за кількома механізмами – що свідчить про системну дисфункцію. Рекомендовані конкретні дії включають: проведення комплексної діагностики з використанням інструментарію, наведеного в підрозділі 3.2, реалізацію всіх трьох цільових проектів (цифрова інтеграція, гуманізація управління та інституціоналізація адаптивних практик), залучення зовнішніх консультантів для розвитку організації та створення Керівного комітету з трансформації Системи соціальних змін за участю вищого керівництва.

Формування СКЗ організації також залежить від характеристик галузі. Емпіричне дослідження, проведене в розділі 2, показує значні статистичні відмінності між виробничими та сервісними компаніями щодо пріоритетів СКЗ організації та проблемних областей.

Для виробничих компаній, виходячи з висновку, що технологічні механізми мають найбільшу вагу (0,35) у формулі загального показника галузі, рекомендується розглянути такі напрямки пріоритетно:

зміцнення формальних каналів комунікації. Через специфіку виробничих процесів, виробничі компанії отримують вигоду від чіткої, структурованої комунікації. Рекомендовані заходи включають: встановлення стандартних процедур передачі змін, впровадження систем візуального управління (наприклад, системи Andon) та створення структурованих щоденних брифінгів;

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

покращення міжвідомчої координації. Виробництво вимагає тісної координації між відділами виробництва, логістики, контролю якості та технічного обслуговування. Рекомендовані заходи включають: впровадження інтегрованої комунікаційної платформи, що об'єднує всі функції, встановлення міжфункціональних комунікаційних угод та проведення регулярних координаційних зустрічей з чітко визначеними порядками денними та пунктами дій;

посилення цифрової інтеграції в операційні процеси. Враховуючи важливість технологічних механізмів у виробництві, інвестиції в комунікаційні технології повинні бути зосереджені на операційній інтеграції. Рекомендовані заходи включають: впровадження рішень промислового Інтернету речей (IIoT) для обміну даними в режимі реального часу, впровадження мобільних рішень для працівників цехів та інтеграцію інструментів комунікації з системами планування ресурсів підприємства (ERP);

покращення навичок управлінського спілкування. Дослідження показують, що механізми поведінкового управління посідають друге місце за вагою (0,30) у виробництві. Рекомендовані заходи включають: навчання менеджерів першої лінії ефективного зв'язку знизу вгору, розробку стандартизованих шаблонів робочих інструкцій та встановлення процедур розгляду скарг.

Для організацій сфери послуг, виходячи з результатів дослідження, що механізми культурних цінностей мають найбільшу вагу (0,35) у комплексній формулі показників галузі, рекомендується зосередити увагу на таких напрямках:

розвиток міжособистісної комунікації. Якість обслуговування значною мірою залежить від взаємодії між співробітниками та клієнтами, а також між самими співробітниками. Рекомендовані заходи включають: проведення навчання з активного слухання та емпатії, розробку персоналізованих сценаріїв обслуговування та створення можливостей для неформальної соціальної взаємодії між членами команди;

Signed by:

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

зміцнення організаційної культури та довіри. Дослідження показало, що механізми культурних цінностей є найбільшим викликом, з яким стикаються організації сфери послуг. Рекомендовані заходи включають: спільне створення організаційних цінностей зі співробітниками, впровадження програм визнання співробітників, підвищення прозорості прийняття рішень та проведення регулярних аудитів культури;

впровадження клієнтоорієнтованої комунікаційної стратегії. Організації сфери послуг повинні координувати внутрішню та зовнішню комунікацію. Рекомендовані заходи включають: обмін відгуками клієнтів з усіма співробітниками, картування шляхів клієнтів для визначення точок дотику в комунікації та надання співробітникам першої лінії повноважень щодо прийняття рішень;

побудова систематичного механізму зворотного зв'язку. Дослідження показують, що лише 13,3% організацій мають систематичний механізм зворотного зв'язку. Рекомендовані заходи включають: проведення регулярних опитувань щодо задоволеності працівників, створення прозорого механізму зворотного зв'язку зі працівниками, проведення співбесід щодо утримання персоналу та створення посади спеціаліста з розгляду скарг для збору конфіденційних відгуків.

Такий диференційований підхід до формування СКЗ організації гарантує, що розробка Опитування щодо задоволеності працівників (ОЗП) відповідає операційній логіці організації та усуває конкретні прогалини в різних сферах.

Емпіричні дослідження стану СКЗ організацій також виявляють суттєві відмінності між державними підприємствами та приватними підприємствами, зокрема з точки зору інституційних механізмів та технологічної інфраструктури.

Наступні рекомендації надаються для комунальних та державних підприємств:

модернізація технологічної інфраструктури. Дослідження показують, що державні підприємства найбільше потребують значних технологічних змін (на них припадає 26,9% усіх підприємств). Рекомендації включають: проведення

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

технологічних аудитів, розробку поетапних планів модернізації, пошук державно-приватного партнерства для інвестицій в ІТ та навчання ІТ-персоналу сучасним комунікаційним платформам;

подолання формалізму в комунікаційних процесах. Дослідження показало, що формальна оцінка комунікації є найбільш поширеною на державних підприємствах (на них припадає 60% формальних оціночних відповідей). Рекомендації включають: перехід від показників комунікації, заснованих на відповідності, до показників, заснованих на результатах, оптимізацію бюрократичних процедур, а також проведення та контроль за результатами регулярних опитувань щодо задоволеності працівників;

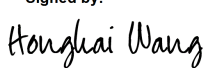
перетворення організаційної культури. У державних підприємствах існують значні культурні відмінності. Рекомендації включають: впровадження стандартів оцінки ефективності роботи на основі цінностей, створення відділів внутрішньої комунікації, проведення регулярних зустрічей усіх співробітників та розробку програм визнання заслуг працівників;

програми розвитку лідерства. Рекомендовані заходи включають: забезпечення менеджерів сучасним навчанням комунікативним навичкам, створення механізму зворотного зв'язку на 360 градусів для менеджерів, створення моделі лідерських компетенцій, яка враховує комунікативні навички, та впровадження планів наступності для комунікаційних ролей.

Для компаній приватного сектору пропонуються такі рекомендації:

інвестуйте в управлінські навички. Дослідження вказують на значні проблеми з механізмами управління поведінкою в компаніях приватного сектору, причому 26,7% потребують значних змін. Рекомендовані дії включають: забезпечення зовнішнього навчання для менеджерів, створення коучингових програм, впровадження механізмів зворотного зв'язку з колегами та створення шляхів розвитку лідерства;

систематична комунікація. Хоча компанії приватного сектору є більш гнучкими, їм часто бракує формальних процесів. Рекомендовані дії включають: розробку комунікаційної політики, яка підтримує, а не обмежує бізнес-процеси,

Signed by:

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

документування ключових комунікаційних протоколів та чітке визначення комунікаційних обов'язків;

просування успішних практик. Компанії приватного сектору з адаптивним управлінням ланцюгами поставок (що становлять 6% сервісних організацій) повинні ділитися своїм досвідом. Рекомендовані дії включають: створення успішних тематичних досліджень комунікації, участь у галузевому бенчмаркінгу та розробку комунікаційних інструментів для поширення;

балансування швидкості та структури. Компанії приватного сектору часто надають пріоритет швидкості над систематичною комунікацією. Рекомендовані дії включають: впровадження легких, але послідовних комунікаційних процесів, автоматизацію щоденного спілкування за допомогою технологій (зберігаючи при цьому персоналізоване спілкування для важливої інформації) та створення механізмів кризової комунікації.

Емпіричне дослідження (розділ 2) та аналіз сучасних умов функціонування українських організацій дозволяють сформулювати додаткові рекомендації, що враховують специфіку воєнного стану:

рекомендується створення багатоканальної системи комунікації з дублюванням критичних каналів (мобільний зв'язок, меседжери, супутниковий зв'язок, радіозв'язок). Кожен підрозділ повинен мати визначеного відповідального за кризову комунікацію та затверджені протоколи дій у разі втрата зв'язку. Дослідження показало, що лише 28,9 % організацій мають такі процедури, що є критично недостатнім;

рекомендується впровадження програм психологічної підтримки, включаючи доступ до професійних психологів, організацію груп підтримки, регулярні індивідуальні бесіди з керівництвом. Важливим є створення «безпечного простору» для обговорення стесових ситуацій та емоційного розвантаження. Рекомендується щоквартальне проведення оцінки психологічного клімату в колективі;

рекомендується створення системи підтримки зв'язку з працівниками, призваними до війська, включаючи регулярне інформування про стан справ в

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...
 7/10/2026

організації, збереження робочих місць, надання соціальних гарантій. Дослідження показало, що 68,9% організацій не мають такої системи. Рекомендується призначення кураторів для кожного мобілізованого працівника, забезпечення можливості зворотного зв'язку, створення окремих комунікаційних каналів для ветеранів після повернення;

рекомендується розробка чітких процедур релокації персоналу у безпечніші регіони, включаючи організацію дистанційної роботи, забезпечення технічними засобами, адаптацію до нових умов. Дослідження показало, що 68,9 % працівників вважають дистанційну зайнятість або гнучкий графік ключовим мотиватором, що підтверджує необхідність системного підходу до організації віддаленої роботи;

рекомендується посилення захисту комунікаційної інфраструктури: використання шифрування, багатофакторної автентифікації, регулярне навчання персоналу правилам кібербезпеки, створення резервних каналів зв'язку. Рекомендується проведення щоквартальних аудитів кібербезпеки комунікаційних систем;

рекомендується перегляд комунікаційної політики з урахуванням воєнних релій: обмеження публічної інформації про діяльність (операційна безпека), розробка процедур комунікації з державними органами та військовими структурами, забезпечення конфіденційності персональних даних працівників, створення системи оперативного інформування про загрози.

Успішна реалізація рекомендацій потребує відповідних організаційних умов. На основі результатів дослідження та кращих практик визначено такі ключові інституційні умови:

1. Інтеграція Системи стратегічних комунікацій (ССК) у систему стратегічного управління. Удосконалення СКС не може здійснюватися ізольовано; воно має бути інтегроване в організаційну стратегію. Рекомендовані заходи включають: включення показників Системи стратегічних комунікацій до Збалансованої системи показників; пов'язка ключових показників ефективності (КПЕ) для комунікації з цілями ефективності відділу та окремих осіб; перегляд

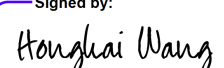
прогресу впровадження Системи стратегічних комунікацій на нарадах зі стратегічного планування; виділення спеціального бюджету на розробку Системи стратегічних комунікацій.

2. Призначення відповідальності за комунікаційні процеси. Дослідження показують, що найефективнішою моделлю є призначення відповідальності конкретним особам (37,8%) або всім учасникам (37,8%). Рекомендовані заходи включають: призначення координатора з комунікацій у кожному відділі; створення міжфункціонального комітету з комунікацій; чітке визначення ролей та обов'язків щодо комунікаційної діяльності; включення обов'язків з комунікацій до посадових інструкцій.

3. Розробка внутрішніх правил, положень та стандартів. Щоб уникнути надмірної бюрократії, організаціям потрібні чіткі стандарти комунікації. Рекомендовані заходи включають: розробку документів щодо комунікаційної політики; створення письмових рекомендацій щодо стилю комунікації; встановлення специфікацій процесів для різних типів комунікації (рутинна комунікація, комунікація в екстрених ситуаціях, кризова комунікація); розробку стандартів часу реагування та зворотного зв'язку.

4. Забезпечення ресурсної підтримки. Дослідження показали, що обмеженість ресурсів є основною перешкодою для покращення управління ланцюгами поставок (SCS). Рекомендовані заходи включають: виділення спеціального бюджету на засоби комунікації та навчання; інвестування у зручні цифрові платформи; надання часу для участі співробітників у комунікаційних заходах; залучення зовнішніх експертів, коли внутрішні можливості обмежені.

5. Відданість лідерству та рольове моделювання. Особливу увагу слід приділяти лідерству, оскільки поведінка менеджерів відіграє вирішальну роль у формуванні комунікаційних практик. Дослідження підтверджують, що 60% співробітників можуть легко зв'язатися з керівництвом, що позитивно корелює з чіткістю стратегічних рішень. Рекомендовані заходи включають: надання навчання стратегічним комунікаціям для керівників вищої ланки; створення видимих каналів комунікації керівництва (наприклад, регулярний випуск

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

відеоповідомлень); подання прикладу ідеальної комунікаційної поведінки (прозорість, чуйність, повага); вимога до менеджерів нести відповідальність за ефективність комунікації свого відділу.

На основі результатів дослідження та необхідності системних змін ми пропонуємо поетапну дорожню карту впровадження:

Фаза 1: Підготовка (1-2 місяці):

проведення початкової комплексної діагностики з використанням інструментарію, наведеного в підрозділі 3.2;

визначення типів розвитку СКЗ організації та пріоритетних прогалин;

забезпечення зобов'язань керівництва та розподілу ресурсів;

створення структури управління впровадженням.

Фаза 2: Розвиток інфраструктури (3-6 місяців):

усунення ключових прогалин (для організацій з ключовими прогалинами або тих, що залежать від технологій);

впровадження основних інституційних механізмів (політики, ролі, процеси);

створення інфраструктури комунікаційних технологій;

навчання ключового комунікаційного персоналу.

Фаза 3: Активне впровадження (7-12 місяців):

впровадження цільових проектів відповідно до пріоритетних напрямків;

запуск ініціатив щодо культурних цінностей (для сервісно-орієнтованих та потенційних організацій);

вдосконалення технологічних систем (для виробничих та технологічно-залежних організацій);

проведення щоквартальних імпульсних опитувань та коригування діяльності.

Фаза 4: Масштабування та оптимізація (13-18 місяці):

просування успішних практик у всіх відділах;

впровадження передової аналітики та інновацій;

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

розвиток внутрішньої експертизи та зменшення залежності від зовнішніх систем;

створення спільноти практик для безперервного навчання.

Фаза 5: Сталий розвиток (19-24 місяці):

інституціоналізація моніторингу СКЗ організації у безперервний процес;

Інтеграція СКЗ організації у цикл стратегічного управління;

розробка внутрішніх тренерів та наставників;

досягнення цільових рівнів Іскз, визначених у табл. 3.7.

Впровадження запропонованих рекомендацій має дати такі результати:

1. Кількісні ефекти:

загальний показник Іскз покращуватиметься щонайменше на 0,2 пункту щорічно;

частка організацій з критичним рівнем СКЗ зменшиться на 50% протягом трьох років;

у виробничому секторі з'явиться більше організацій високого рівня СКЗ організації (ціль: 25% до третього року);

кількість організацій високого рівня СКЗ організації збільшиться у секторі послуг (ціль: 35% до третього року).

Покращуватимуться конкретні показники: задоволеність працівників комунікацією досягне понад 75%, системний зворотний зв'язок досягне понад 50%, а розподіл цінностей досягне понад 55%.

2. Якісні ефекти:

задоволеність та залученість працівників покращаться;

ефективність комунікації знизиться (менше часу на пошук інформації, менше непорозумінь);

адаптивність організації до зовнішніх змін підвищиться;

довіра між працівниками та керівництвом зросте;

механізми вирішення конфліктів стануть більш надійними.

3. Системні ефекти:

створення системи постійного вдосконалення стратегічних комунікацій як рутинного завдання організації;

розвиток можливостей управління процесами внутрішньої комунікації;

створення культури зворотного зв'язку, яка підтримує навчання організації;

зміцнення зв'язку між практиками комунікації та стратегічними цілями.

Систему моніторингу, розроблену в підрозділі 3.2, слід використовувати для фіксації поточного стану інтегральної моделі СКЗ організації, щоб забезпечити постійний зворотний зв'язок та коригування. Рекомендується наступна структура оцінювання, яка представлена в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Система показників моніторингу реалізації інтегральної моделі СКЗ організації

Рівень оцінювання	Показники	Частота	Відповідальний
Виконання заходів	% від запланованих заходів виконано	Щомісячно	Робочі групи програми
Безпосередні результати	Зміни в оцінках компонентів (X_i , X_t , X_{cv} , X_m)	Щоквартальні	Офіс управління проєктами (РОМ)
Проміжні результат	Зміна в Іскз	Раз на півроку	Офіс управління проєктами у координації з HR-відділом
Кінцеві результати	Досягнення цільових показників (Табл. 3.7)	Щорічно	Стратегічний комітет
Вплив на бізнес	Плинність кадрів, продуктивність, задоволеність клієнтів	Щорічно	Вище керівництво

Джерело: розроблено автором

Таким чином, у табл. 3.15 узагальнено багаторівневу систему формування та розвитку СКЗ організації, яка охоплює п'ять рівнів: від операційного контролю виконання заходів (щомісячно) до стратегічної оцінки впливу на бізнес-результати (щорічно). Така структура забезпечує безперервний зворотний зв'язок та можливість своєчасного коригування управлінських рішень на всіх етапах реалізації цільових програм. Ця система втілює на практиці принципи моніторингу, встановлені в підрозд. 3.2, шляхом визначення структурованої

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

ієрархії оцінювання. На найдетальнішому рівні команда проєкту щомісяця відстежує виконання діяльності, щоб забезпечити відповідність запланованим діям.

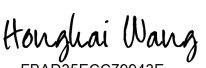
Офіс управління проєктами (РМО) оцінює короткострокові результати щоквартально, зосереджуючись на змінах у балах чотирьох компонентів (інституції, технології, культурні цінності та управління поведінкою), щоб забезпечити ранні сигнали ефективності втручання. РМО, у співпраці з відділом кадрів, оцінює середньострокові результати раз на півроку, зосереджуючись на змінах у складеному показнику $I_{\text{СКЗ}}$ для відображення системного прогресу. Стратегічний комітет щорічно оцінює кінцеві результати, вимірюючи досягнення цільових показників, встановлених у табл. 3.7.

Нарешті, керівництво щорічно оцінює показники впливу на бізнес (включаючи плинність кадрів, продуктивність та задоволеність клієнтів), пов'язуючи покращення СКЗ організації з ширшими показниками організації. Цей багаторівневий підхід гарантує, що оцінювання є як формувальним (що дозволяє вносити корективи в режимі реального часу), так і підсумковим (що демонструє довгострокову цінність), чітко визначаючи відповідальність на кожному рівні.

У процесі розробки та впровадження заходів, спрямованих на формування СКЗ організації, необхідно враховувати наявність низки ризиків, здатних суттєво знизити рівень реалізованих рішень. Табл. 3.16 узагальнює основні групи таких ризиків, їхній зміст, оцінку ймовірності та відповідні стратегії реагування.

Ці ризики обрані тому, що вони безпосередньо впливають з емпіричних результатів дослідження (розділ 2), які виявили критичні прогалини саме в управлінській підтримці, ресурсному забезпеченні, культурній готовності персоналу, технічній інфраструктурі, рівні компетентностей та системі вимірювання результатів СКЗ.

Такий перелік охоплює ключові сфери впровадження інтегральної моделі, де дисбаланси або недостатній розвиток рівнів СКЗ (інституційного, технічного,

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

культурно-ціннісного, поведінково-управлінського) здатні спричинити найсуттєвіші перешкоди.

Таблиця 3.16

Шляхи зменшення впливу ризиків на формування СКЗ організації

Тип загрози	Сутність ризику	Ймовірність виникнення	Заходи щодо зменшення впливу ризику
Лідерство	Втрата відданості керівництва	Середній	Регулярна звітність про прогрес; зв'язок СКЗ з ключовими показниками ефективності бізнесу; демонстрація швидких перемог
Ресурс	Недостатній бюджет для впровадження	Середній	Поетапне впровадження; пріоритет низьковитратних, вискоєфективних заходів; пошук зовнішнього фінансування
Культурний	Опір змінам з боку працівників	Середньо-високий	Раннє залучення працівників до планування; прозоре спілкування щодо пільг; вирішення проблем шляхом діалогу
Технічний	Збої системи під час переходу	Низький	Пілотне тестування перед повним розгортанням; підтримка резервних систем; доступність технічної підтримки
Компетентність	Відсутність внутрішніх навичок для впровадження	Середній	Навчальні програми; зовнішні консультанти для складних галузей; взаємне навчання
Вимірювання	Труднощі з віднесенням результатів до діяльності СКЗ	Середній	Базове вимірювання; контрольні групи, де це можливо; оцінювання змішаними методами

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.16 систематизує шість груп ризиків, які можуть виникнути в процесі впровадження заходів з формування соціально-комунікаційного забезпечення (СКЗ) організації, а також пропонує відповідні заходи щодо зменшення їхнього впливу. Вибір саме цих ризиків ґрунтується на емпіричних результатах дослідження (розділ 2), які виявили критичні прогалини в управлінській підтримці, ресурсному забезпеченні, культурній готовності персоналу, технічній інфраструктурі, рівні компетентностей та системі вимірювання результатів.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

1. Ризик лідерства (ймовірність – середня). Втрата відданості з боку вищого керівництва є одним із найбільш значущих бар'єрів, оскільки будь-які комунікаційні перетворення потребують системної підтримки «зверху». Зниження уваги топ-менеджменту може призвести до формалізації змін або їх повного зупинення. Запропоновані заходи (регулярна звітність, прив'язка СКЗ до ключових показників бізнесу, демонстрація швидких перемог) спрямовані на підтримку прозорості та обґрунтованості комунікаційних ініціатив перед керівництвом.

2. Ресурсний ризик (ймовірність – середня). Недостатнє фінансування є типовою перешкодою для впровадження будь-яких організаційних змін. Для його подолання пропонується поетапне впровадження, пріоритезація низьковитратних високоефективних заходів та залучення зовнішніх джерел фінансування. Такий підхід дозволяє розпочати трансформацію навіть за обмеженого бюджету, поступово нарощуючи інвестиції в міру отримання позитивних результатів.

3. Культурний ризик (ймовірність – середньо-висока). Найбільш імовірний ризик, оскільки зміни в комунікаційних практиках часто наштовхуються на опір з боку працівників, що пояснюється сформованими звичками, низьким рівнем довіри до нововведень або страхом перед додатковим контролем. Стратегія реагування передбачає раннє залучення персоналу до планування, прозору комунікацію щодо переваг змін та вирішення проблем через діалог. Такий підхід мінімізує психологічний бар'єр і підвищує рівень прийняття змін.

4. Технічний ризик (ймовірність – низька). Можливі збої систем зв'язку під час переходу на нові платформи або інструменти мають низьку ймовірність, але потенційно критичні наслідки, особливо у виробничій сфері, де надійність комунікацій безпосередньо впливає на операційну діяльність. Заходами реагування є пілотне тестування, резервування систем та забезпечення технічної підтримки.

5. Ризик компетентності (ймовірність – середня). Відсутність необхідних внутрішніх навичок для реалізації заходів долається через системне навчання,

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

залучення зовнішніх консультантів для складних галузей та організацію взаємного навчання (peer-to-peer). Це дозволяє сформувати стійкий внутрішній потенціал для підтримки та розвитку СКЗ після завершення активного етапу впровадження.

6. Ризик вимірювання (ймовірність – середня). Труднощі з віднесенням отриманих результатів безпосередньо до діяльності СКЗ є типовою проблемою для будь-яких «м'яких» ініціатив. Для мінімізації цього ризику пропонується проведення базових вимірювань до початку впровадження, використання контрольних груп (де це можливо) та застосування змішаних методів оцінювання (поєднання кількісних і якісних підходів).

Таким чином, наведена в табл. 3.15 виконує три ключові функції:

1. Діагностичну – дозволяє ідентифікувати потенційні перешкоди на ранніх етапах впровадження.
2. Проактивну – забезпечує готовність організації до реагування на ризику завдяки розробленим стратегіям пом'якшення.
3. Організаційну – чітко структурує ризики за групами, що полегшує розподіл відповідальності між керівниками різних рівнів.

Запропонований підхід до аналізу ризиків враховує специфіку функціонування українських організацій в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Його використання дозволяє підвищити стійкість заходів з формування СКЗ до дестабілізуючих факторів та забезпечити передбачуваність їх реалізації.

Таким чином, запропоновані рекомендації щодо формування СКЗ організації є доказово обґрунтованими і враховують суттєві відмінності між організаціями, виявлені в емпіричних дослідженнях.

Ці рекомендації диференційовані за трьома вимірами: (1) за типом розвитку СКЗ організації (адаптивний, латентний, технологічно залежний, критичний прогалина); (2) за галуззю (виробництво та послуги); та (3) за структурою власності (державна/публічна та приватна). Така диференціація

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

гарантує, що рекомендації можуть бути адаптовані до конкретних обставин та враховані конкретні прогалини та пріоритети для кожного типу організації.

Впровадження рекомендацій потребує відповідних інституційних умов: інтеграції зі стратегічним управлінням, чіткого розподілу обов'язків, внутрішніх стандартів, ресурсного забезпечення і реальних зобов'язань керівництва. Поетапна дорожня карта впровадження (5 фаз протягом 24 місяців) надає практичні рекомендації для організацій.

Очікувані результати включають: кількісні покращення інтегрального показника $I_{СКЗ}$ та його компонентів; якісні покращення задоволеності співробітників та організаційної культури; та системні впливи, такі як створення механізмів постійного вдосконалення та підвищення організаційної адаптивності.

Структура оцінювання, що базується на системі моніторингу (підрозділ 3.2), дозволяє організаціям відстежувати прогрес, демонструвати результати та коригувати дії на основі доказів. Розроблені стратегії пом'якшення ризиків (табл. 3.15) спрямовані на усунення потенційних перешкод, збільшуючи ймовірність успішного впровадження.

Інтегральна модель СКЗ організації та методичний інструментарій діагностики і моніторингу разом із диференційованими рекомендаціями формують цілісну основу для системного вдосконалення СКЗ, що підвищує ефективність, адаптивність і стійкість організацій у мінливому середовищі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертації на основі теоретичних узагальнень (Розділ 1) та емпіричних результатів (Розділ 2) розроблено комплексну систему напрямів формування СКЗ організації, що включає інтегральну модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу, методичний інструментарій

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

діагностики і моніторингу СКЗ організації, а також диференційовані практичні рекомендації щодо формування СКЗ організації. Результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки.

Розроблено інтегральну модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу, яка, на відміну від існуючих підходів, що розглядають комунікації переважно як інструментальний процес передачі інформації, інтегрує чотири взаємопов'язані рівні (інституційний, технічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський) та складається з чотирьох блоків: діагностичного (систематичне оцінювання всіх рівнів СКЗ), стратегічного планування (трансформація результатів діагностики у диференційовані цілі), цільових програм (три програми: «Цифрова інтеграція», «Гуманізація управління», «Адаптивна інституціоналізація») та впровадження й моніторингу (безперервний зворотний зв'язок та коригування). Ключова особливість моделі – синергетичний ефект від одночасного розвитку всіх чотирьох рівнів, що забезпечує перехід СКЗ від стабілізуючої до адаптивної системи ($I_{СКЗ} \geq 2,1$).

Запропоновано методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації, який базується на принципах системності, прозорості, діалогічності, адаптивності, етичності та відповідальності, інклюзивності. Інструментарій включає чотири компоненти: (1) інструмент опитування (повне щорічне опитування, квартальні пульс-опитування, цільові модульні опитування); (2) інструмент технічного аудиту (оцінка інфраструктури, надійності систем та рівня цифрової компетентності); (3) комунікаційні метрики (метрики обсягу, відповіді, залученості, зворотного зв'язку); (4) аналітичний framework (матриця ранжування розвитку рівня СКЗ, шаблон GAP-аналізу, дашборд моніторингу трендів). Розроблено річний алгоритм моніторингу СКЗ організації (рис. 3.4), який інтегрує комплексну щорічну діагностику з щоквартальними контрольними точками та щомісячним збором даних. Інтегральний показник $I_{СКЗ}$ адаптовано для використання в режимі моніторингу.

Сформульовано класифікацію типів розвитку СКЗ організації, яка базується на співвідношенні розвитку чотирьох рівнів (інституційного, технічного,

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

культурно-ціннісного та поведінково-управлінського) з використанням двох критеріїв: інтегрального показника $I_{СКЗ}$ та коефіцієнта варіації V . Виокремлено чотири типи: «адаптивний» ($I_{СКЗ} \geq 2,1$, $V \leq 15\%$) – збалансований високий розвиток усіх рівнів; «прихований потенціал» ($I_{СКЗ} = 1,6-2,0$, $V = 15\%-25\%$) – сильна технічна база при слабкому культурному компоненті; «технологічно залежний» ($I_{СКЗ} = 1,1-1,5$, $V > 25\%$) – домінування технічних засобів при слабких інституційних та культурних компонентах; «критичний розрив» ($I_{СКЗ} \leq 1,0$, $V > 30\%$) – низький розвиток більшості компонентів. Розроблено алгоритм ідентифікації типу та проведено валідацію класифікації.

На основі емпіричних результатів, отриманих у розділі 2, розроблено диференційовані рекомендації за трьома вимірами: (1) за типом розвитку СКЗ організації (адаптивний, прихований потенціал, технологічно залежний, критичний пробіл) – для кожного типу визначено ключові характеристики, пріоритетні напрямки та конкретні заходи; (2) за сферою діяльності (виробництво: посилення формальних каналів, координація між підрозділами, цифрова інтеграція в операційні процеси; послуги: розвиток міжособистісної комунікації, зміцнення організаційної культури та довіри, клієнтоорієнтовані стратегії); (3) за формою власності (державні/комунальні: модернізація технічної бази, подолання формалізму, «оживлення» культури; приватні: інвестування в управлінські навички, систематизація комунікацій, масштабування успішних практик). Запропоновано п'ятифазну дорожню карту впровадження загальною тривалістю 24 місяці, а також систему оцінювання ефективності, що включає п'ять рівнів: виконання заходів (щомісяця), безпосередні результати (щоквартально), проміжні результати (раз на півроку), кінцеві результати (щорічно) та вплив на бізнес (щорічно).

Розроблена інтегральна модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу, методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації та диференційовані практичні рекомендації забезпечують перехід від фрагментованих методів комунікації до інтегрованої та адаптивної системи СКЗ організації забезпечують перехід від фрагментованих методів

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

комунікації до інтегрованої та адаптивної системи СКЗ організації. Очікуваними результатами впровадження є: кількісні ефекти (підвищення $I_{СКЗ}$ на 0,2 пункту щорічно, скорочення частки організацій з критичним рівнем СКЗ на 50% протягом трьох років, досягнення високого рівня СКЗ організації 25% виробничих підприємств та 35% організацій сфери послуг); якісні ефекти (підвищення задоволеності та залученості персоналу, посилення довіри, конструктивне вирішення конфліктів); системні ефекти (створення механізмів постійного вдосконалення, розвиток внутрішніх комунікаційних компетенцій, посилення організаційної адаптивності). Цільові показники, визначені в табл. 3.6, підтверджують практичну ефективність запропонованої моделі та її здатність забезпечити перехід від фрагментованої та нестабільної системи комунікації до інтегрованої та адаптивної СКЗ організації.

Встановлено, що в умовах воєнного стану особливої актуальності набувають специфічні управлінські аспекти формування СКЗ організації, зокрема: організація кризових каналів зв'язку (лише 28,9% організацій мають формалізовані процедури кризової комунікації); забезпечення психологічної безпеки колективу; комунікація з мобілізованими працівниками (68,9% організацій не мають системної комунікації з призваними до війська); релокація персоналу та організація дистанційної роботи (68,9% працівників вважають це ключовим мотиватором); кібербезпека комунікаційної інфраструктури (42,2% організацій стикаються з проблемами кіберзахисту). Це дозволяє стверджувати, що запропонована інтегральна модель СКЗ організації є адаптованою до екстремальних умов функціонування українських організацій.

Основні положення третього розділу викладено автором у таких публікаціях, наведених в анотації: [4, 5].

Список використаних джерел до розділу 3: [22, 25, 29, 34, 41, 42, 43, 46, 49, 52, 56, 60, 90, 104, 108, 109, 131, 132, 134, 136, 137, 139, 141, 145, 146, 147, 150, 154, 155, 157, 159, 161, 162, 163].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання – визначено сутність поняття «СКЗ організації» як цілісної управлінської категорії; досліджено принципи формування СКЗ організації; виокремлено механізми формування СКЗ організації; розроблено методичний підхід до визначення інтегрального показника оцінки рівня розвитку СКЗ організації; розроблено інтегральну модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу; сформульовано класифікацію типів розвитку СКЗ організації; розроблено методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації; визначено складові оцінки рівня розвитку СКЗ організації; сформульовано диференційовані практичні рекомендації щодо формування і розвитку СКЗ організації з урахуванням галузевої та інституційної специфіки. Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі системного аналізу наукових підходів вітчизняних та зарубіжних науковців уточнено поняття «СКЗ організації» як функціональної підсистеми сучасного менеджменту, яка об'єднує змістові, інституційні та технологічні компоненти соціальної взаємодії, спрямованої на формування безпечного, інклюзивного та стійкого комунікаційного середовища. На відміну від існуючих трактувань, що зосереджуються переважно на інструментальних аспектах передачі інформації, запропоноване визначення акцентує увагу на стратегічній ролі СКЗ у забезпеченні адаптивності організації до зовнішніх викликів. Доведено, що СКЗ організації є самостійною категорією менеджменту, а не розширенням існуючих концепцій організаційних комунікацій, комунікаційного менеджменту чи внутрішніх комунікацій, що обґрунтовано через наявність специфічного предмета управлінського впливу (архітектура комунікаційного середовища), власного контуру управлінських функцій та системи критеріїв ефективності.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

2. Здійснено порівняльний аналіз класичних (Шеннона-Вівера, Лассвелла, Берло, Осгуда-Шрамма) та сучасних (ССО, PESO, stakeholder communication flow) моделей комунікації, визначено їх переваги та обмеження для застосування в українських організаціях. Виокремлено чотири ключові рівні СКЗ організації – інституційний, технічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський – та обґрунтовано їх взаємозв'язок. Сформульовано систему принципів формування СКЗ організації (системність, прозорість, адаптивність, діалогічність, етичність та відповідальність), яка, на відміну від існуючих, враховує галузеву специфіку та сучасні виклики. Розмежовано універсальні правила комунікації, що регулюють окремі комунікаційні акти, та стратегічні принципи формування СКЗ організації, що визначають архітектуру всієї системи управління комунікаціями в організації.

3. Розроблено та апробовано методичний інструментарій діагностики СКЗ організації, що включає анкетне опитування працівників (45 організацій, $n=45$), технічні аудити, аналіз документації та моніторинг комунікаційних метрик. Запропоновано восьмиетапну послідовність діагностики: від аналізу нормативних документів до формування переліку напрямів підвищення ефективності СКЗ організації. Такий підхід, на відміну від існуючих разових оцінок, забезпечує комплексність та систематичність діагностичних процедур. Запропоновано диференційований підхід до розрахунку інтегрального показника $I_{СКЗ}$ з ваговими коефіцієнтами для виробничої сфери (технічний – 0,35; поведінково-управлінський – 0,30; інституційний – 0,20; культурно-ціннісний – 1,15) та сфери послуг (культурно-ціннісний – 0,35; інституційний та поведінково-управлінський – по 0,25; технічний – 0,15).

4. Проведене експертне опитування виявило суттєві розриви в системі СКЗ організації. Встановлено, що найбільш проблемним є культурно-ціннісний механізм: лише 26,7% працівників повністю поділяють цінності організації, 22,2% сприймають їх як суто формальні. Зафіксовано низький рівень систематичного зворотного зв'язку (13,3% організацій). Визначено, що у виробничій сфері 25% організацій перебувають на межі низького та середнього

рівнів розвитку СКЗ організації, і жодна не досягла високого рівня; у сфері послуг високий рівень мають лише 6% організацій, а низький – 30,3%. Це свідчить про необхідність термінового впровадження заходів щодо вдосконалення СКЗ організації, особливо у виробничій сфері. В умовах воєнного стану особливої ваги набувають питання комунікації з мобілізованими працівниками (68,9% організацій не мають системної комунікації з призваними до війська) та кібербезпеки комунікаційних каналів (42,2% організацій стикаються з проблемами кіберзахисту).

5.. Доведено, що для виробничих підприємств пріоритетними є технічний (вага 0,35) та поведінково-управлінський (вага 0,30) механізми, тоді як для організацій сфери послуг – культурно-ціннісний (вага 0,35) та інституційний (вага 0,25). За формою власності встановлено, що державні установи мають найвищий запит на значні технічні зміни (26,9% організацій) та страждають від формалізму комунікаційних процедур, тоді як приватні компанії демонструють вищу гнучкість, але потребують інвестування в управлінські навички. Ці результати обґрунтовують необхідність диференційованого підходу до розробки рекомендацій. Встановлено, що комунальні підприємства демонструють найнижчу динаміку змін, що потребує окремих підходів до вдосконалення СКЗ організації у цьому секторі.

6. Запропоновано інтегральну модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу, яка інтегрує чотири взаємопов'язані блоки: діагностичний (систематичне оцінювання стану всіх рівнів СКЗ), стратегічного планування (трансформація результатів діагностики у диференційовані цілі), цільових програм (три взаємопов'язані програми – «Цифрова інтеграція», «Гуманізація управління», «Адаптивна інституціоналізація») та впровадження й моніторингу (безперервний зворотний зв'язок та коригування дій). На відміну від існуючих підходів, модель враховує синергетичні ефекти від взаємодії всіх чотирьох рівнів СКЗ та передбачає диференційовані пріоритети залежно від типу розвитку, сфери діяльності та форми власності організації. Ключова особливість

моделі – синергетичний ефект від одночасного розвитку всіх чотирьох рівнів, що забезпечує перехід СКЗ від стабілізуючої до адаптивної системи ($I_{СКЗ} \geq 2,1$).

7. Створено комплект інструментів для регулярного моніторингу стану СКЗ організацій, який включає: анкетні опитування трьох типів (повне щорічне опитування, квартальні пульс-опитування, цільові модульні опитування); технічні аудити для оцінки інфраструктури, надійності систем та рівня цифрової компетентності; комунікаційні метрики (обсяг, швидкість реагування, залученість, зворотний зв'язок); аналітичні framework (матрицю ранжування розвитку рівня СКЗ організації, шаблон GAP-аналізу, дашборд моніторингу трендів). Інтегральний показник $I_{СКЗ}$ адаптовано для використання в режимі моніторингу з розрахунком швидкості змін, індексу збалансованості компонентів та індикаторів раннього попередження. Сформульовано класифікацію типів розвитку СКЗ організації («адаптивний», «прихований потенціал», «технологічно залежний», «критичний розрив»), яка базується на співвідношенні розвитку чотирьох компонентів з використання інтегрального показника $I_{СКЗ}$ та коефіцієнта варіації V . Розроблено річний алгоритм моніторингу СКЗ організації, який інтегрує комплексну щорічну діагностику з щоквартальними контрольними точками та щомісячним збором даних.

8. На основі співвідношення розвитку чотирьох компонентів СКЗ організації виокремлено чотири типи: «адаптивний» (збалансований розвиток усіх компонентів, $I_{СКЗ} \geq 2,1$), «прихований потенціал» (сильна технічна база, слабкий культурний компонент), «технологічно залежний» (домінування технічних засобів, слабкі інституційні та культурні компоненти), «критичний розрив» (низький розвиток багатьох компонентів, $I_{СКЗ} \leq 1,0$). Для кожного типу розроблено конкретні рекомендації щодо пріоритетних напрямів вдосконалення: для «адаптивного» – безперервне вдосконалення та інновації; для «прихованого потенціалу» – розвиток організаційної культури; для «технологічно залежного» – інституціоналізація комунікаційних процедур; для «критичного розриву» – комплексна трансформація.

9. На основі емпіричних результатів розроблено диференційовані рекомендації за трьома вимірами: за типом розвитку СКЗ (чотири типи з відповідними заходами), за сферою діяльності (виробництво: посилення формальних каналів, координація між підрозділами, цифрова інтеграція в операційні процеси; послуги: розвиток міжособистісної комунікації, зміцнення організаційної культури та довіри, клієнтоорієнтовані стратегії) та за формою власності (державні/комунальні: модернізація технічної бази, подолання формалізму, «оживлення» культури; приватні: інвестування в управлінські навички, систематизація комунікацій, масштабування успішних практик). Запропоновано п'ятифазну дорожню карту впровадження загальною тривалістю 24 місяці. Додатково сформульовано специфічні рекомендації для умов воєнного стану: організація кризових каналів зв'язку, забезпечення психологічної безпеки, комунікація з мобільними працівниками, релокація персоналу, кібербезпека комунікаційної інфраструктури.

10. Розроблено систему оцінки формування та розвитку СКЗ організації, що включає чотири рівні, оцінку активності впровадження (щомісяця, % виконаних заходів), оцінку проміжних результатів (щоквартально, зміна компонентних оцінок X_i , X_t , X_{kz} , X_{su}), оцінку кінцевих результатів (щорічно, зміна $I_{СКЗ}$) та оцінку бізнес-впливу (щорічно, плинність кадрів, продуктивність, задоволеність клієнтів). Визначено цільові показники на трирічний горизонт: збільшення $I_{СКЗ}$ на 0,2 пункту щорічно, скорочення частки організацій з критичним рівнем СКЗ організації на 50%, досягнення високого рівня СКЗ організації 25% виробничих підприємств та 35% організацій сфери послуг. Розроблено стратегії пом'якшення ризиків впровадження (лідерство, ресурсний, культурний, технічний, компетентності, вимірювання), що забезпечують стійкість заходів з формування СКЗ організації до дестабілізуючих факторів.

Таким чином, мету дисертаційної роботи досягнуто, всі поставлені завдання вирішено. Отримані результати мають наукову новизну та практичну цінність, що підтверджується їх впровадженням у діяльність організацій та в освітній процес. Подальші дослідження доцільно спрямувати на адаптацію

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

запропонованого інструментарію для різних типів організацій, розробку галузевих стандартів СКЗ організації, а також проведення лонгітюдних досліджень для оцінки динаміки змін після впровадження рекомендацій.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко І. С. Перші методологічні моделі соціального інжинірингу та їх комунікаційні стратегії. *Держава та регіони. Серія «Соціальні комунікації»*. 2017. № 4. С. 10–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drsk_2017_4_4
2. Близнюк Т. П., Ван Хунхай Інформаційно-комунікаційні технології: сутність та складові. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 3 грудня 2024 р. : тези допов. / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової*. Харків : ХНУРЕ, 2024. С. 33-36. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35603>
3. Василик М. Основи теорії комунікації. Київ: Академія, 2015. 256 с.
4. Власенко Т., Хвостіков А., Король С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління соціально-комунікаційними процесами організації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. №354(3). Рр. 609-617. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-84>
5. Данилюк Д. Модель PESO: як створити ефективну комунікаційну стратегію. URL: <https://www.promodo.ua/blog/model-peso-yak-stvoriti-efektivnu-komunikaciyu-strategiyu>
6. Дзяна Г.О. Комунікації в публічному управлінні. Львів: Видавництво «Львівської політехніки». 2024. 224 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2025/1/28/paragraphs/65921/posibnikdzyana-go.pdf>
7. Дорофєєв О. В., Бріль М. С., Рильов К. Е. Система моніторингу комунікаційних стратегій організації: структурна модель та інструменти оцінювання в умовах цифровізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. №2. 36-40 рр. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2-7>
8. Касьмін Д., Котельникова Ю. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4 (13), С. 141-147. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.13-21>

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

9. Коган М. С. Комунікація в управлінні. Дніпро : ДНУ, 2021. 198с.
10. Копитова І. В. Комунікації як основа механізму управління. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27
11. Костюк О. В. Управлінські комунікації: теорія і практика. Львів : Вид. дім, 2018. 220 с.
12. Котельникова Ю. М., Кривобок К. В., Канова О. А. Проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 202 – 207. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-29>
13. Котельникова Ю. М., Кінас І. О., Кривобок К. В. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій, 2023. № 1-2. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. С. 18–24. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-3>
14. Котельникова Ю. М., Касьмін Д. С. Емоційний інтелект в управлінні персоналом у цифровому середовищі. *Економічний простір*. 2026. №210. С. 253–262. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/210-emocijnyj-intelekt-v-upravlinni-personalom-u-cyfrovomu-seredovyshhi/>
15. Котельникова Ю. М., Петровська Є. М. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 313-316. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-2-313-316.pdf>
16. Котельникова Ю., Чумак Г., Ворошилова, О. Управління витратами в умовах цифрової економіки: сучасні моделі та інструменти оптимізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-44>
17. Кириленко С. В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. Вип. 4 (284). С. 36-42.

(Index Copernicus). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>
<https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU>

18. Кириленко С. В. Трансформація маркетингового комплексу в умовах цифрової економіки та інноваційних змін. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. Вип. № 6 (286). С. 51-58, DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-51-58>

19. Кириленко С. В. Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5(22). С.43-51, DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.4, <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2025/03/5-2024-4.pdf>

20. Кириленко С.В., Вовк В.А. Імперативи цифрової трансформації ринку послуг. *Світ фінансів*. 2025. №1(82). С. 129-138. DOI: 10.35774/sf2025.01.129

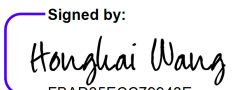
21. Кириленко С.В., Вовк В.А. Трансформаційні зміни сфери послуг в Україні: цифрова економіка та інклюзія. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025 № 3 (289). С. 12-20, DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-12-20>

22. Кириленко С.В. Вовк В.А., Використання цифрового інструментарію в підприємстві: фінансовий, організаційний та маркетинговий аспекти. *Вісник економіки*. 2025. №2. С. 100-110, DOI: 10.35774/visnyk2025.02.90

23. Литвиненко В. І. Менеджмент та комунікації. Київ : Знання, 2017. 210 с.

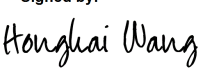
24. Маличкович О. Барселонські принципи 4.0: як змінилися підходи до вимірювання ефективності комунікацій. *Marketing Media Review*. <https://mmr.ua/show/barselonski-pryncypy-4-0-yak-zminylsya-pidhody-do-vymiryuvannya-efektyvnosti-komunikaciy>

25. Майстренко О. Цифровізація процесу оцінювання конкурентних позицій суб'єктів господарювання *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. №2. С. 534-540. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-72>

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

26. Майстренко О., Близнюк О. Крос-культурне HR-лідерство через соціально-комунікаційні технології: інжиніринг комунікаційного процесу. *Економіка та суспільство* 2025. Вип. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-32>
27. Микитенко А. І. Оцінка ефективності комунікаційних стратегій. Київ : Академія, 2021. 204 с.
28. Мироненко В. В. Вимірювання ефективності PR-діяльності: варіативність критеріїв та підходів. *Communications and Communicative Technologies*. Вип. 20. 2020 107-115 https://www.dnu.dp.ua/docs/zbirniki/fszmk/program_5e58ee891b319.pdf
29. Нікітіна Н. П., Нечаєва В. С. Технологія формування міжкультурної комунікації. *Science and Education: a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2015. № III (20). С. 44–47. www.seanewdim.co (дата звернення 20.07.2025).
30. Павлюх М.В. Історія розвитку міжкультурної комунікації: головні аспекти. *Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі : зб. матеріалів Третньої міжнар. наук. конф., м. Київ, 14–16 травня 2020 р.* С. 49-50. <https://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/information-komunikation.pdf>
31. Пащенко Б.Г. Обґрунтування теорії японських медіа у дискурсі соціальних комунікацій. *Communications and Communicative Technologies*. 2018. Вип. 18. DOI: 10.15421/291809
32. Перерва І. М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 241–248. https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_2_0_241_248 DOI: [10.32983/2222-4459-2023-2-241-248](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248)
33. Птащенко О.В., Кириленко С.В., Шершенюк О.М. Інтегрований Інтернет-маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в сфері торгівлі. *Актуальні проблеми економіки* 2025. № 12 (294). С. 328-340, DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-294-328-340>, URL:

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/12/12.25._topic_Olena-Ptashchenko-Serhiy-Kyrylenko-%D0%9Elena-Shersheniuk-328-340.pdf

34. Птащенко О. В., Кириленко С.В., Шершенюк О.М. Інтегрований інтернет-маркетинг як складова цифрової стратегії підприємств торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 11 (293). С. 240-251. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-293-240-251>, https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/11/11.25._topic_Olena-Ptashchenko-Serhiy-Kyrylenko-%D0%9Elena-Shersheniuk-240-251.pdf

35. Різун В. В. Соціальні комунікації: теорія та практика. Київ : Київський університет. 2020. 350 с. <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/7073>

36. Хатян О. А. Інформаційно-комунікативна модель суспільної комунікації як основа дослідження соціально-економічних явищ *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2011. № 3. С. 66–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sitsbo_2011_3_16

37. Холод О. М. Процеси пізнання в чотирьох класах моделей соціальних (-ої) комунікацій(-ії) та оригінальна модель соціальних комунікацій *Держава та регіони. Серія «Соціальні комунікації»*. 2018. № 1. С. 23–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnsk_2018_1_6

38. Хоменко Л.С. Психологічні бар'єри у комунікації. Київ: Знання, 2019. 144 с.

39. Чередник А., Усенко Н. Адаптивна модел управління соціально-комунікаційними процесами організації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. №354(3).Рр. 624-631. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-86\(31000](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-86(31000)

40. Шлемкевич Т. В. Інформаційні комунікації в українському медіапросторі: вплив на суспільство. *Вісник Прикарпатського університету. Політологія*. 2019. Т. 1. № 13. С. 244–248. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/13043>

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

41. Шлєіна Л. І., Зімонова О. В. Комунікація як феномен в управлінні. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. №3 (52). <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/849/802>
42. Янковський С. В. Моделі соціальних комунікацій. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Філософія, культурологія, соціологія*. 2011. Вип. 1(12). С. 45–53. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_fks_2011_1_4
43. A new definition of public relations. URL: <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/> (Accessed: 10.08.2025).
44. Altalang.com. Social communication skills. URL: <https://www.altalang.com/> (Accessed: 10.07.2025).
45. AMEC's Integrated Evaluation Framework. URL: <https://amecorg.com/amecframework/> (Accessed: 20.08.2025).
46. AMEC. Barcelona Principles V4.0. URL: <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2025/06/Barcelona-Principles-V4.0-eBook-Finalv-compressed.pdf>
47. Annenberg School of Communications, University of Southern California. (2012). *Generally Accepted Practices VII Executive Summary*. Los Angeles, CA: Author. URL: <http://ascjweb.org/gapstudy/government-agency/>
48. Araújo M., Miranda S. Multidisciplinarity in internal communication and the challenges ahead. *Corporate Communications: An International Journal* 16 February 2021; 26 (1): 107–123. URL: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0012>
49. Argenti P. A. Corporate Communication. 7th ed. New York : McGraw-Hill, 2020. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/corporate-communication-argenti>
50. ASHA (American Speech-Language-Hearing Association). Social Communication. URL: <https://www.asha.org/Practice-Portal/Clinical-Topics/Social-Communication/> (Accessed: 10.07.2025).
51. Bandura A. Social learning theory. March 18, 2025 URL: <https://www.simplypsychology.org/bandura.html>

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

52. Bandura, A., Ross, D., & Ross, S.A. The transmission of aggression through imitation of aggressive models. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 196163(3), Pp. 575–582.
53. Barnlund D.C. A Transactional Model of Communication // *In: The Handbook of Communication Science*. Newbury Park: Sage, 1988. P. 50–57.
54. Barret D. J. Leadership Communication. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 2022. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/leadership-communication-barrett>
55. Berlo D.K. *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960. 320 p.
56. Blyznyuk T., Wang Honghai Social communications in the context of socio-communication engineering. *Ukrainian journal of applied economics and technology*. 2024. Volume 9. № 4. P. 403 – 406. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-61>
57. Blyznyuk T. P., Wang Honghai The essence and main characteristics of social communications. *Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 6-7 березня 2024 р. : тези допов. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 9-13. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32260>*
58. Blyznyuk T., Wang Honghai The essence of «Social and communication technologies» concept in organization. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. : тези допов. – Полтава 2023. – Р. 380-383. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31020>*
59. Brooke Fisher Liu, Lucinda Austin, Yan Jin, How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, Vol. 37, Issue 4, 2011, Pp. 345-353. ISSN 0363-8111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.004>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111000956>

Signed by:


 FBAD35ECC79943E...

60. Borysenko D. , Wang Honghai Social and communication support of the organization: theoretical foundations, approaches and strategic importance in the context of digital transformation *Економіка та суспільство*. Одеса, 2025. Вип. №77.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-72>
61. Bosak A. Social communications in the management system: Monograph. 2007. Kyiv. 346 p
URL: <https://repository.lnu.edu.ua/handle/123456789/31240> (accessed: 17.08.2025).
62. Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., & Robichaud, D. Approaches to the communicative constitution of organizations. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Communication*. 2014. Pp. 173-194
https://www.researchgate.net/publication/272294080_Approaches_to_the_Communicative_Constitution_of_Organizations
63. Buhmann, A., Likely, F. Evaluation and measurement in strategic communication, in: R. L. Heath, W. Johansen (eds.). *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, Malden, MA: Wiley-Blackwell. 2018. pp. 652- 640.
URL: https://www.researchgate.net/publication/322959272_evaluation_and_measurement_in_strategic_communication (Accessed: 24.07.2025).
64. Buhmann, A., Macnamara, J., & Zerfass, A. Reviewing the ‘march to standards’ in public relations: A comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives. *Public Relations Review*, 2019. 45(4). doi: 10.1016/j.pubrev.2019.101825.
65. Cameron G. T., Wilcox D. L., Reber B. H., Shin J. Public Relations Today: Managing Competition and Conflict. 3rd ed. New York : Routledge, 2021.
DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429288609>
66. [Chan](#) Jenny. Employee Voice in China. 2020. Vol. 6. Pp. 524-538pp.
https://www.researchgate.net/publication/342664170_Employee_Voice_in_China
67. Change D. Influence of inspirational motivation on employee engagement in parastatals in the energy sector in Kenya. *International journal of rsearch in business and social science*. Research in Business & Social Science IJRBS Vol. 13. No. 8. 2024.

ISSN:

2147.

URL:

<https://www.ssbfn.net.com/ojs/index.php/ijrbs/article/view/3722/2579>

68. Clampitt P. G. *Communicating for Managerial Effectiveness: Challenges, Strategies, Solutions*. 2016. 6th ed. University of Wisconsin, Green Bay, USA. 384 p.

69. Clampitt P. G., DeKoch R. J. *Embracing Uncertainty: The Essence of Leadership*. 2nd ed. New York : Routledge, 2022.

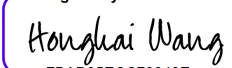
70. Communications Management Standard (CMS). URL: <https://www.prca.org.uk/about-us/communicationsmanagement-standard-cms> (Accessed: 01.08.2025).

71. Cornelissen J., Clarke J. Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review*. 2010. Vol. 35, No. 4. P. 539–557. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok539>

72. Dong E., Sun R., Lee Y. Linking interacting/engaging environmental CSR communication strategy and employees' pro-environmental behaviors (PEBs): mediating roles of communal relationship and employee empowerment. *Corporate Communications: An International Journal* 2 April 2024; 29 (3): 451–472. URL: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2023-0068>.

73. Dorofeyev O., Gevorkyan A., Solodovnik O., Cirella G., Parubchak I., Nosyk A. Utilizing Information and Communication Technology Systems for the Formation of National Security (Використання систем інформаційно-комунікаційних технологій для формування національної безпеки). *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine* / in edition Giuseppe T. Cirella. Switzerland : Springer Nature Switzerland AG, 2024. P. 15-30. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_2

74. Elshof M. Hendrawan B. Humanistic communication professionals: dialogue and listening skills as core competencies of humanistic communication professionals in the Netherlands. *Journal of communication management*. 2022. Vol. 26 (3) , pp.236-253. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001179823200007>

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

75. EU SME Centre. How to Navigate Intercultural Behaviour and Communication Effectively in China. *EU SME Centre Publications*. 2024. №11 URL: eusmecentre.org.cn (Accessed: 10.07.2025).
76. Gallup. The Importance of Employee Recognition: Low Cost, High Impact. URL: <https://www.gallup.com/workplace/236441/why-communication-key-employee-engagement.aspx> (Accessed: 10.07.2025).
77. Gregory, A., Watson, T. Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation – towards a new research agenda. *Journal of Marketing Communications*, 2008. 14(5), pp. 337–350. DOI: 10.1080/13527260701869098.
78. Gruzina I., Pererva I. Generalization of scientific views on the interpretation of the essence and content of the concept “organization”. *Інноваційна економіка*. 2022. №1(2022) P. 44-51. <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/887> DOI: [10.37332/2309-1533.2022.1.6](https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.6)
79. Gruzina, I., Pererva, I. Assessment of the influence of factors on the formation of the management structure of a competent organization. *Development management*. 2023. 21(3). P. 21-31. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/3.2023.21>
80. Gruzina I., Kanova O., Kozyrieva O., Kinas I., Zhytar M. Substantiating the influence of the results of a competent organization’s functioning on the efficiency of the national economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Volume 1, №54. Pp. 403 – 420. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4282>
81. Gu Shurui. Impact of Cross-cultural Differences on International Business Negotiations and Corresponding Strategies *International Journal of Frontiers in Sociology*, 2023, 5(10). DOI: [10.25236/IJFS.2023.051020](https://doi.org/10.25236/IJFS.2023.051020).
82. Heath R. L., Johansen W. The International Encyclopedia of Strategic Communication. Wiley-Blackwell, 2018. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119010722>

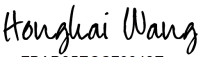
Signed by:

Honghai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

83. Hendricks A. __Guide to Relationship Network Mapping. URL: <https://simplystakeholders.com/relationship-network-mapping>
84. Hwang Jin youn g. Cross-cultural communication in global teams: Challenges and effective strategies collaboration in multinational corporations. Department of Social Policy and Economics, University of Edinburgh, United Kingdom. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2025. 26(01). Pp. 3146-3157 DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.26.1.1428>
85. Johansson C., Grandien C., Strandh K. Roadmap for a communication maturity index for organizations-Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public relations review*. 2019. Vol. 45, Issue 4. DOI: 10.1016/j.pubrev.2019.05.012
86. Kang M., Sung M. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management*. 2017. Vol. 21, No. 1. P. 82–102. URL: <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
87. Kanova O., Kryvobok K., Omarov E. Conflict management in entrepreneurship: strategies, communication, and leadership. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 2. Pp. 128 – 133. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-21>
88. Kanova O., Kryvobok K., Nemchenko V. Strategic planning and its role in management and entrepreneurship: challenges and features in the context of digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume № 1. Pp. 290 – 297. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-48>
89. Kanova O., Kryvobok K., Omarov E. The impact of leadership on personnel development under the influence of digital transformation. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 3. Pp. 220 – 225. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-43>
90. Kanova O., Kryvobok K., Gruzina I. Adaptive management and leadership in crisis contexts: sustaining volunteer engagement in Ukraine during

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

martial law. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 4. Pp. 17 – 21. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-2>

91. Kanova O., Kryvobok K., Nemchenko V. Strategic planning and its role in management and entrepreneurship: challenges and features in the context of digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume № 1. Pp. 290 – 297. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-48>

92. Karanges E. R., Johnston K. A., Beatson A. T., Lings I. N. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*. 2015. Vol. 41, No. 1. P. 129–131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>

93. Kazokiene L., Stravinskiene J. Criteria for the Evaluation of Public Relations Effectiveness. *Inzinerine Ekonomika Engineering Economics*. 2011. 22(1), pp. 91–105. doi: 10.5755/j01.ee.22.1.222.

94. Ki Eyun-Jung, Hon Linda C. Causal linkages among relationship quality perception, attitude, and behavior intention in a membership organization. *Corporate Communications: An International Journal* 27 April 2012; 17 (2): 187–208. URL: <https://doi.org/10.1108/13563281211220274>

95. Kim H. K., Baik, K., & Kim, N. How Korean Leadership Style Cultivates Employees' Creativity and Voice in Hierarchical Organizations. *SAGE Open*, 2019. 9(3). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244019876281>

96. Kryvobok K., Kanova O. Transformational features of the managerial decision-making process under digitalization. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2026. Volume 1, №19. Pp. 303 – 314. DOI: <https://doi.org/10.32750/2026-0127>

97. Kryvobok K., Kanova O. Transformational features of the managerial decision-making process under digitalization. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2026. Volume 1, №19. Pp. 303 – 314. DOI: <https://doi.org/10.32750/2026-0127>

98. Kuzmin M.I. *Digitalization of Management: Challenges and Opportunities*. Київ: Інститут стратегічних досліджень, 2022. 256 p.

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

99. Lee M., Kim B. Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*. 2023. 13(7). Pp.521-534 DOI: [10.3390/bs13070521](https://doi.org/10.3390/bs13070521)
100. Lindenmann W. K. Setting minimum standards for measuring public relations effectiveness. *Public Relations Review*, 1997. 23(4), pp. 391–402. doi: 10.1016/S0363-8111(97)90053-9.
101. Lindenmann W. K. Guidelines and Standards for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities. 2003. URL: <https://instituteforpr.org/effectiveness-programs-activities/> (Accessed: 14.08.2025).
102. Lipari Lisbeth Listening for the Other: Ethical Implications of the Buber-Levinas Encounter *Communication Theory*, Volume 14, Issue 2, 1 May 2004, Pages 122–141, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2004.tb00308.x>
103. Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. Why the future of communications is integrated. *PR Daily*. Aug. 13, 2020 URL: <https://www.prdaily.com/why-the-future-of-communications-is-integrated/> (дата звернення: 10.07.2025).
104. Macnamara J. PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication. URL: https://www.academia.edu/3465723/PR_Metrics_How_to_Measure_Public_Relations_and_Corporate_Communication_Jim_Macnamara_PhD (Accessed: 04.08.2025).
105. Mannsor F. A., Mat Jusoh Y. H., Hashim M. Z., Muhammad N. & Omar S. N. Z. Employee engagement and organizational performance. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*. 2023. Vol. 8 (50), P. 69-80. URL: https://www.researchgate.net/publication/374327540_Employee_engagement_and_organizational_performance (Accessed: 24.07.2025).
106. Maistrenko O., Malykh M. Integration of motivation, social communication and creative approach in the management of municipal structures *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 20, pp. 89-91. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-20>

107. Maistrenko O., Vasiuk V. The program of sustainable development for building a new ecology of enterprises through social communication: An example from Chinese companies. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 57-60. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-14>
108. Marschlich S., Hurtado E. The effect of third-party certifications on corporate social responsibility communication authenticity and credibility. *Corporate Communications: An International Journal* 12 December 2025; 30 (7): 1–20. URL: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2024-0015>
109. Mazzei A., Butera A., Quaratino L. Employee communication for engaging workplaces. *Journal of Business Strategy*. 2019. Vol. 40 (6): 23–32. URL: <https://www.emerald.com/jbs/article-abstract/40/6/23/206618/Employee-communication-for-engaging-workplaces?redirectedFrom=fulltext>
110. McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. <https://www.mckinsey.com/featuredinsights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
111. Men L. R. The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness *Public Relations Review*. 2015. Vol. 41, No. 4. P. 461–471. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
112. Men L. R., Bowen S. A., Black K. L. The state of employee communication: Evidence from global organizations // *Journal of Communication Management*. 2021. Vol. 25, No. 4. P. 335–351. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2021-0020>
113. Men L. R., Qin Y. S., Jin J. Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 2021. 59(2), 193-218. URL: <https://doi.org/10.1177/23294884211020491>
114. Men L. R., Tsai W. H. Public relations and strategic communication: Conceptual foundations and future directions // *Journal of Public Relations Research*. 2019. Vol. 31, No. 4. P. 149–164. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1654024>

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

115. Men L. R., Wan-Hsiu Sunny Tsai Social messengers as the new frontier of organization-public engagement: A WeChat study. *Public Relations Review*. Vol. 44, Issue 3. 2018. Pp. 419-429 URL: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.004>
116. Men L. R., Yue C. Employee strategic communication: Communication channels, content, and impact on trust and engagement // *International Journal of Business Communication*. 2019. Vol. 56, No. 3. P. 306–327. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488418777083>
117. Mikola E. Managing the intangible: Role of the communications function in corporate reputation work in public business-to-business companies. *Aalto University School of Business*. 2016. 103 p. URL: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/c9a75b66-4434-49cc-990f-09868bbb58cf/content>
118. Mishra K., Boynton L., Mishra A. Driving employee engagement: The expanded role of internal communications // *International Journal of Business Communication*. 2014. Vol. 51, No. 2. P. 183–202. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
119. Movius, H., Matsuura, M., Yan, J., & Kim, D. Y. Tailoring the mutual gains Approach for negotiations with partners in Japan, China, and Korea. *Negotiation Journal*, 2006. 22(4), 389-435. URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1571-9979.2006.00111.x>
120. National University. The importance of social communication. URL: <https://www.nu.edu/resources/the-importance-of-social-communication/> (Accessed: 10.07.2025).
121. Neill M. S., Bowen S. A. Does stakeholder engagement matter for CSR communication? The impact of CSR communication on employee organizational identification // *International Journal of Business Communication*. 2021. Vol. 58, No. 1. P. 51–78. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488418803662>
122. Nielsen A. E., Thomsen C. Corporate social responsibility communication: Between symbolic acts and substantive impacts // *Corporate*

Communications: An International Journal. 2018. Vol. 23, No. 4. P. 614–628. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0048>

123. Osgood C., Schramm W. Circular Model of Communication. In: *The Process and Effects of Communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1954. P. 3–15.

124. Pererva I. M., Mazorenko O. V. Digital transformation of creative industries: challenges, opportunities and the role of digital tools. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 1, pp. 45-50. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-11>

125. Pererva I. The impact of digital platforms on team efficiency in project management: an analysis of MS Project, Jira, and Monday.com. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. Volume 4(18), pp. 508-521. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0442>

126. Pererva I., Gruzina I. Features of project management in the creative industries in the context of digital transformation. *Economic bulletin of national technical university of Ukraine “Kyiv polytechnical institute”*. 2025. Vol. 34. P. 54—59. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341973>

127. Pererva I., Gruzina I. Intelligent Technologies as a factor in the formation of a Digital enterprise development strategy. *Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Economics and Management*. 2025. Vol. 36(75). №4. pp. 49-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-4-8>

128. Pererva I. M., Kozyryeva O., Kinas I., Maliukina A. Strategies for the development of business education in Ukraine in the context of globalization: digital transformation as a key vector of changes. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 10. № 2. P. 200-204. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-39>

129. Pererva I., Chen X. Personnel development management at an enterprise in the context of digital transformation: international experience and national practices. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 4, pp. 71 – 75. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-13>

Signed by:

Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

130. Petrov I., Samoilenko V., Kotelnikova I., Tomakh V., & Bocharova N. Leadership's role in navigating sustainability and digitalisation in enterprise. *International Journal of Organizational Leadership*. 2023. 12 (First Special Issue), 165-182. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60378>
131. Phillips D. The public relations evaluationists. *Corporate Communications: An International Journal*, 2001. 6(4), pp. 225– 238. DOI: 10.1108/13563280110409872.
132. Pihl-Thingvad S., Andersen I., Jensen T. Relationships matter: how workplace social capital affects absenteeism of public sector employees, *Public Management Review*. 2024. 26:4, Pp. 1033-1060. DOI: 10.1080/14719037.2022.2142652
133. Pirozzi M. Effective Project Communication: Navigating Project Complexity in the AI-Powered Era. *PM World Journal*, Vol. XIV, Issue I, Jan. 2025. pp. 1–39. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4512717>
134. Presbitero A., Teng-Calleja M., Ma. Hechanova Regina M. Managing human resources in information technology and business process offshoring firms operating in Asia: a literature review toward theoretically and contextually grounded research. *Asia Pacific Journal of human resources*. 2023. Vol 61, issue 3. Pp. 668-693 URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1744-7941.12324>
135. Putnam L. L., Nicotera A. M. *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. New York : Routledge, 2009. 240 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203891025>
136. PwC. Experience is everything: Here's how to get it right. URL: <https://www.pwc.com/us/en/advisoryservices/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customerexperience.pdf>
137. Romero-Rodríguez L. M, Castillo-Abdul B. Internal communication from a happiness management perspective: state-of-the-art and theoretical construction of a guide for its development. *BMC Psychol*. 2024. №9;12(1):644. DOI: 10.1186/s40359-024-02140-7. URL: <https://www.prsa.org/research/state-of-communication-2024> (Accessed: 10.07.2025).

138. Sadiq M., Abdullah M. I., Nisar Q. A., Ali F. Ethical leadership, communication transparency and employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. 2021. Vol. 42, No. 3. P. 428–441. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0387>
139. Santos S., Augusto L., Ferreira S. and other. Recommendations for internal communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*. 2023. №13 (10): 223. DOI: [10.3390/admsci13100223](https://doi.org/10.3390/admsci13100223)
140. Schoeneborn D., & Vásquez C. Communicative constitution of organizations. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Wiley. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc030>
141. Schoeneborn D., Kuhn T., & Kärreman D. The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*. 2018. №40(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>
142. Schoeneborn D., Winkler P., & Kuhn T. Communication constitutes organization. In *Elgar Encyclopedia of Corporate Communication*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781802200874.ch07>
143. Statista. Social media usage for corporate communication. URL: <https://www.statista.com/topics/1164/social-media-usage/> (Accessed: 10.07.2025).
144. The Barcelona Declaration of Measurement Principles. URL: <https://instituteforpr.org/barcelona-principles-2-0-updated-2015/> (Accessed: 22.07.2025).
145. Tourish D. The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective. New York : Routledge, 2014. 11 (2). URL: https://www.researchgate.net/publication/263287168_The_dark_side_of_transformational_leadership_a_critical_perspective
146. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2012. URL: https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Riding-the-waves_Part-1.pdf

147. Tse D. K., Francis J., Walls J. Guanxi as Determinant of Chinese Managerial Behavior. *Organizational Dynamics*. 1994. Vol. 22, No. 4. P. 25–41. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(94\)90070-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(94)90070-1)
148. Verčič A. T., Špoljarić A. Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*. 2020 №. 46, Issue 3. ISSN 0363-8111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811120300539>
149. Verčič A. T., Vokić N. P. Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*. 2017. Vol. 43, No. 5. P. 885–893. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
150. Volk S., Buhmann A. New avenues in communication evaluation and measurement (E&M): towards a research agenda for the 2020. *Journal of Communication Management* 2019. № 23(3), pp. 162–178. doi: 10.1108/JCOM-08-2019- 147.
151. Wang Honghai Socio-communication technologies concept and types / Wang Honghai. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2024. № 1. С. 114-116. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33565>
152. Wang Honghai Social and communication support of an organization. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2025. № 3 (вересень). С. 59-61. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/38047>
153. Wang Honghai. Information technologies as a component of the social and communication support of an organization у *Сталий економічний розвиток: інноваційні підходи та стратегічні перспективи*: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2024. С. 48-56. <https://doi.org/10.30837/EK.2024.004>
154. Watson T. The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*. 2012. № 38(3). Pp. 390–398. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.018.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

155. Welch M. Internal communication. *Public Relations Review*. 2018. Vol. 37, No. 4. P. 329–338. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0090>
156. Welch M. Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education. *Public Relations Review*. 2013. 39(5), 615–617. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811113000489>
157. Welch M. Internal communication education: a historical study. *Journal of communication management*. 2016. Vol. 19, Issue 4. Pp. 388-405. DOI: 10.1108/JCOM-09-2014-0053
158. Wikipedia Communication theory
https://en.wikipedia.org/wiki/Communication_theory
159. Wilhoit E. D. Space, place, and the communicative constitution of organizations. *Communication Theory*. 2018. № 28(3). DOI: <https://doi.org/10.1093/ct/qty007>
160. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. Examining the effect of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*. 2021. № 58(2). Pp. 169-195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
161. Zeffass A., Verčič D., Nothhaft H. Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*. 2018. Vol. 12, No. 4. P. 487–505. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>
162. Zeffass, A., Verčič, D., Volk, S. C. Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications: An International Journal*. 2017. № 22(1), pp. 2–18. doi: 10.1108/CCIJ-08-2016- 0056.
163. Zhang Z., Zhang Y. Guanxi and Organizational Dynamics in China: A Link Between Individual and Organizational Level Outcomes // *Journal of Business Ethics*. 2015. Vol. 126, No. 4. P. 597–608. DOI: [10.1007/s10551-006-9031-7](https://doi.org/10.1007/s10551-006-9031-7)

ДОДАТКИ

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

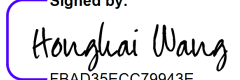
Додаток А

Матриця порівняння сучасних комунікаційних моделей

Таблиця А.1

Матриця порівняння сучасних комунікаційних моделей

Характеристика / Модель	Модель комунікації зі стейкхолдерами	Інтегрована модель комунікації	Digital комунікаційна модель
Орієнтація і фокус	Орієнтована на потреби та вплив зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Комунікація будується з урахуванням інтересів клієнтів, працівників, інвесторів, партнерів, громади тощо. Мета – створення спільного розуміння і цінності інформації для кожного стейкхолдера.	Орієнтована на узгодження всіх комунікаційних зусиль із бізнес-цілями та єдиним ключовим повідомленням. Поєднує різні функції (маркетинг, PR, реклама, внутрішні комунікації) у єдину стратегію, щоб організація говорила «одним голосом».	Орієнтована на керування інформаційними потоками у цифровому багатоканальному середовищі. Включає внутрішні та зовнішні цифрові канали, офіційні й неформальні, з акцентом на мережеву (не лінійну) взаємодію та адаптацію до цифрової ери.
Характер обміну	Двосторонній інтерактивний обмін: організація (відправник) не лише передає повідомлення, а й отримує зворотний зв'язок від стейкхолдерів. Кожен стейкхолдер може ставати і відправником, і отримувачем у безперервній взаємодії. Модель адаптує класичну схему Шрамма (1955) для роботи з множинною аудиторією стейкхолдерів.	Багатоканальна комунікація, єдине ядро. Повідомлення доставляється різним аудиторіям через різні канали (платні медіа, зароблені медіа, спільні медіа, власні медіа), але має бути скоординованим. Стратегія та методи доставки можуть відрізнятися, але основне повідомлення завжди однакове. Концепція PESO (Paid, Earned, Shared, Owned) показує, як інтегрувати різні канали для досягнення комунікаційної синергії. Комунікація може бути односторонньою (реклама) або двосторонньою (соціальні медіа), але всі канали повинні працювати синхронно в рамках спільної стратегії.	Багатонаправлена мережева комунікація: Інформація передається в режимі реального часу між багатьма учасниками мережі (співробітниками, клієнтами, партнерами). Кожен учасник може стати джерелом інформації (наприклад, клієнт ділиться коментарем або контентом). Поручуючи модель «центр-край», потік комунікації розподіляється, і виникає динамічна екосистема організаційної комунікації.

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Продовження додатка А

Продовження таблиці А.1

Характеристика / Модель	Модель комунікації зі стейкхолдерами	Інтегрована модель комунікації	Digital комунікаційна модель
Канали та інструменти	Залежно від того, як взаємодіє певна група зацікавлених сторін, використовуємо різні канали – від особистих зустрічей, телефонних дзвінків, електронних листів до соціальних мереж чи корпоративних порталів. Головне – представити інформацію зрозумілою та цінною	Усі типи медіаканалів інтегровані в єдину систему (модель PESO): Наприклад, кампанія запуску нового продукту може одночасно координувати PR (прес-релізи), рекламу, соціальні мережі та внутрішні оголошення для співробітників, гарантуючи, що всі посилання передають одне й те саме основне повідомлення.	Використовуємо повний спектр цифрових каналів – внутрішні платформи, електронну пошту, відеоконференції та зовнішні канали: вебсайти, розсилки електронною поштою, соціальні мережі, месенджери, чат-боти, кол-центри. Вкрай важливо забезпечити інтеграцію цих каналів, щоб використовувати послідовний та комплексний досвід.
Адаптація та зворотний зв'язок	Акцент на взаємній адаптації: відправники повідомлень враховують «перцептивні рамки» одержувачів (їхні особисті якості, досвід, культуру та походження) під час кодування, щоб мінімізувати спотворення повідомлення. Необхідно встановити спільне «поле комунікації», поле значення, зрозуміле для обох сторін. Зацікавлені сторони надають позитивний зворотний зв'язок, що допомагає уточнити та покращити комунікацію.	Це передбачає координацію комунікацій між командами та каналами. Внутрішній зворотний зв'язок між відділами (маркетинг, зв'язки з громадськістю тощо) забезпечує цілісність стратегії. Зовнішній зворотний зв'язок (відгуки клієнтів, преса, соціальні мережі) відстежується та враховується – повідомлення коригуються за потреби для забезпечення актуальності та узгодженості з усіма аудиторіями.	Потрібні постійний моніторинг та швидке реагування. Організаціям необхідно відстежувати реакцію аудиторії через цифрові канали (метрики, соціальне прослуховування) та коригувати повідомлення та канали на основі зворотного зв'язку. Системи комунікації повинні бути гнучкими та здатними розвиватися в режимі реального часу, адаптуючись до змін уподобань аудиторії або появи нових технологій (миттєвий обмін повідомленнями, чат-боти тощо). Ця адаптивність особливо важлива для онлайн-кризових комунікацій: під час цифрової кризи повільна або неналежна реакція може серйозно зашкодити довірі до бренду.

Signed by:

Honghai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Продовження додатка А

Продовження таблиці А.1

Модель Характеристика	Модель комунікації зі стейкхолдерами	Інтегрована модель комунікації	Digital комунікаційна модель
Виклики та ризики	Якщо комунікатори не враховують відмінності в когнітивних рамках зацікавлених сторін, повідомлення можуть бути спотвореними або неправильно зрозумілими. Часткова або нечітка комунікація може призвести до недовіри та втрати підтримки. Ігнорування зворотного зв'язку збільшує ймовірність опору зацікавлених сторін та провалу проекту (люди не можуть прийняти те, що їм не сказали або не почули).	Коли різні команди працюють ізольовано, обмін повідомленнями може стати фрагментованим. Несинхронізовані комунікації заплутують аудиторію та послаблюють вплив бренду. Ізольований підхід (відділи маркетингу, зв'язків з громадськістю та реклами працюють ізольовано) може призвести до втрачених можливостей: наприклад, цікава можливість для обміну повідомленнями може не матеріалізуватися, якщо PR та маркетинг не мають спільних планів. Понад 50% організацій досі стикаються з ізольованими командами комунікацій. Відсутність єдиного голосу також ускладнює оцінку ефективності комунікацій та їхнього внеску в результати.	Швидкі темпи змін та різноманітність цифрових каналів ускладнюють контроль інформації. Інформація може поширюватися неконтрольовано (чутки, витоки, фейкові новини), створюючи репутаційні ризики. Необхідно приділяти увагу кібербезпеці та інформаційній безпеці – витік даних або кібератака можуть підірвати комунікації. Швидкий життєвий цикл трендів означає, що інформація швидко застаріває. Завдання полягає в тому, щоб підтримувати актуальність та повноту комунікацій, не перевантажуючи аудиторію зайвою інформацією. Без відповідної цифрової стратегії бренди ризикують втратити довіру покоління Y та Z
Переваги та вплив	Це допомагає побудувати спільне розуміння та довіру між організацією та її зацікавленими сторонами. Ефективна комунікація із зацікавленими сторонами була визначена як критичний фактор успіху проекту: дослідження показують, що організації, які добре комунікують, майже на 50% частіше досягають своїх початкових цілей і вдвічі частіше дотримуються графіків. І навпаки, недостатня або несвоєчасна комунікація є значним фактором ризику, що спричиняє майже 30% невдач проєктів. Орієнтація на зацікавлені сторони може зменшити ці ризики завдяки активному діалогу та врахуванню переваг.	Забезпечте чіткий та зрозумілий «єдиний голос» для вашої компанії. Послідовність та повторення вашого повідомлення посилюють його вплив: аудиторія отримує послідовні повідомлення з різних джерел, що формує довіру та авторитет до вашого бренду. (Наприклад, якщо потенційний клієнт бачить послідовне повідомлення про ваш бренд сім разів на різних каналах, він з більшою ймовірністю запам'ятає його.) Інтеграція PR, маркетингу та інших функцій створює безперебійний досвід для ваших клієнтів і дозволяє вам чіткіше пов'язувати комунікаційну діяльність з бізнес-результатами. Дослідження показують, що понад половина компаній все ще мають фрагментовані маркетингові та PR-команди, але тенденції рухається до інтеграції для підвищення ефективності.	Забезпечує цілісне уявлення про всі інформаційні потоки в цифрову епоху. Підвищує гнучкість та швидкість комунікації: організації можуть швидко перемикає канали та методи взаємодії на основі нових тенденцій чи технологій. Забезпечує узгодженість бренду та контроль у децентралізованому інформаційному середовищі – споживачі отримують узгоджені повідомлення в соціальних мережах, інструментах обміну миттєвими повідомленнями, веб-сайтах тощо. Крім того, цифрові моделі можуть розширювати охоплення (завдяки мережевим ефектам та вірусному контенту), персоналізувати комунікації за допомогою аналітики великих даних та швидко реагувати на кіберкризи (завдяки ретельним протоколам та моніторингу).

Джерело: узагальнено автором на основі [76, 81, 82, 86, 87 88]

Signed by:

Honghai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Додаток Б

АНКЕТА

«Особливості формування соціально-комунікаційного забезпечення організації»

Мета: дослідження стану та механізмів формування соціально-комунікаційного забезпечення організації, виходячи з того, що під ним розуміються *механізми створення безпечного, інклюзивного та ефективного комунікаційного середовища в організації.*

Інструкція: **Оберіть один варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій думці.**
Анкета є анонімною, а отримані дані будуть аналізуватись виключно у вигляді статистичних узагальнень

ПОРТРЕТ РЕСПОНДЕНТА

1. Стать:

Чоловіча

Жіноча

2. Вік:

до 25 років

26–35 років

36–45 років

Понад 46 років

3. Освіта:

Середня

Бакалавр

Магістр

Науковий ступінь

4. Досвід в поточній організації:

до 1 року

1-3 роки

3–5 років

6–10 років

11-20 років

Понад 21 рік

5. Ваша роль в організації:

Виконавець

Фахівець

Керівник

Інше (вказати)

6. Тип організації за власністю:

Державна

Комунальна

Приватна

7. Сфера діяльності:

Виробнича

Послуги

Signed by:

Hongkai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Про організаційні аспекти соціально-комунікаційного забезпечення організації

8. З якими видами соціальної комунікації стикаєтесь найчастіше (порівняйте та оберіть найпоширеніші у застосуванні, можливі декілька варіантів відповіді):

Індивідуальні
Інституційні
Офіційні
Неофіційні
Вербальні
Невербальні

9. На Вашу думку, дотримання яких принципів формування соціально-комунікаційного забезпечення здатне допомогти організаціям у розробці ефективної комунікаційної політики (визначте пріоритети від 1 до 5, де 1 – найвищий пріоритет, 5 – найнижчий пріоритет)

Системність (передбачає вбудованість комунікації в організаційну структуру)

1 2 3 4 5

Прозорість (забезпечення відкритості управлінських і комунікаційних процесів)

1 2 3 4 5

Діалогічність (побудова діалогу з аудиторією, передбачає механізми зворотного зв'язку)

1 2 3 4 5

Адаптивність (здатність гнучко реагувати на зміни середовища, зокрема оновлення меседжів та адаптацію каналів до специфіки аудиторій)

1 2 3 4 5

Етичність і відповідальність (передбачає дотримання норм професійної етики, захист персональних даних, репутації, формування довіри, урахування чутливості повідомлень)

1 2 3 4 5

10. Які ініціативи організації мотивують вас до професійного розвитку? (Оберіть усі варіанти, що підходять)

Внутрішні змагання
Бюджет на навчання
Професійні спільноти
Можливість менторства
Визнання та бонуси
Цифровізація процесів та комунікації
Заходи з командоутворення
Проведення тренінгів зі стресостійкості
Запровадження дистанційної зайнятості чи гнучкого графіку

Signed by:

Honghai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

11. Наскільки сприяє досягненню цілей організації рівень окремих складових її системи соціально-комунікаційного забезпечення (Зробіть відмітку у кожному рядку, виходячи з того, що 1-абсолютно не сприяє, 2 – скоріше сприяє, 3 – важко сказати, скоріше сприяє, ніж ні, 5 – дуже сприяє):

Управлінської (комунікаційна стратегія, структура управління)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Інформаційної (дані, канали, інформаційна політика)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Соціальної (кваліфікація, психологічні якості, стиль взаємодії)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Технічної (засоби зв'язку, технічна інфраструктура)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Загальна оцінка соціально-комунікаційного забезпечення в організації:

Висока

Середня

Низька

Критична

Оцінка складових системи соціально-комунікаційного забезпечення організації

БЛОК І. ІНСТИТУЦІЙНИЙ РІВЕНЬ

Формальні політики, правила та структури комунікації

13. Наскільки чітко в організації регламентовані внутрішні комунікації?

Чітко регламентовані

Частково регламентовані

Слабо регламентовані

Не регламентовані

14. Чи існують формалізовані процедури інформування працівників?

Так, дієві

Так, формальні

У процесі впровадження

Відсутні

15. Рівень поінформованості працівників про правила комунікації:

Високий

Достатній

Низький

Відсутній

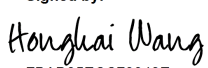
16. Наявність відповідальних за комунікації:

Окремий підрозділ

Визначена особа

Розподілена відповідальність

Не визначено

Signed by:

 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

17. Як доводяться управлінські рішення до персоналу?

Відповідно до встановлених процедур
Переважно офіційно
Неформально
Несистемно

18. Чи забезпечується прозорість управлінської інформації?

Повністю
Частково
Мінімально
Не забезпечується

19. Чи існує система зворотного зв'язку з працівниками?

Системна
Періодична
Формальна
Відсутня

20. Урахування думки працівників при змінах:

Постійне
Часткове
Рідкісне
Відсутнє

21. Чи узгоджена комунікаційна політика зі стратегією розвитку?

Повністю
Частково
Слабко
Не узгоджена

22. Інформування про організаційні зміни відбувається:

Завчасно
Своєчасно
Із запізненням
Не інформують

23. Чи проводиться оцінка ефективності комунікацій?

Регулярно
Періодично
Формально
Не проводиться

24. Інституційні механізми комунікації потребують удосконалення:

Значною мірою
Частково
Незначною мірою
Не потребують

БЛОК II. ТЕХНІЧНИЙ РІВЕНЬ

Інфраструктура, канали та цифрові інструменти

25. Рівень технічного забезпечення комунікацій:

Високий
Достатній
Низький
Критичний

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

26. Які канали комунікації використовуються найчастіше?

Усні
Письмові
Цифрові
Змішані

27. Використання цифрових платформ для взаємодії:

Активне
Обмежене
Формальне
Не використовуються

28. Зручність комунікаційних інструментів:

Дуже зручні
Достатньо зручні
Незручні
Не використовую

29. Оперативність обміну інформацією:

Висока
Достатня
Низька
Відсутня

30. Обсяг інформації, що надходить:

Оптимальний
Надмірний
Недостатній
Випадковий

31. Частота технічних збоїв:

Дуже рідко
Іноді
Часто
Постійно

32. Інформаційні системи між підрозділами:

Інтегровані
Частково інтегровані
Розрізнені
Відсутні

33. Швидкість реагування на запити:

Швидка
Достатня
Повільна
Відсутня

34. Навчання з використання комунікаційних технологій:

Регулярне
Періодичне
Разове
Відсутнє

Signed by:

Honghai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

35. Рівень цифрової компетентності працівників:

Високий
Середній
Низький
Критичний

36. Технічний механізм комунікацій потребує модернізації:

Значною мірою
Частково
Незначною мірою
Не потребує

БЛОК III. КУЛЬТУРНО-ЦІННІСНИЙ РІВЕНЬ

Норми, цінності, етика комунікації

37. Загальна атмосфера в колективі:

Дуже сприятлива
Скоріше сприятлива
Скоріше несприятлива
Несприятлива

38. Рівень довіри між колегами (співробітниками, працівниками):

Високий
Достатній
Низький
Відсутній

39. Відкритість у висловленні думок:

Повна
Часткова
Обмежена
Відсутня

40. Ставлення до альтернативних поглядів:

Позитивне
Нейтральне
Скоріше негативне
Негативне

41. Вирішення конфліктів у колективі:

Конструктивне
Формальне
Ігнорується
Загострюється

42. Поширеність взаємодопомоги:

Постійна
Періодична
Рідкісна
Відсутня

43. Дотримання етичних норм спілкування:

Постійне
Переважає
Часткове
Відсутнє

Signed by:

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

44. Вплив корпоративної культури на комунікацію:

Значний
Помірний
Незначний
Відсутній

45. Командна взаємодія в організації:

Злагоджена
Задовільна
Слабка
Відсутня

46. Відчуття працівниками своєї значущості:

Постійне
Часткове
Рідкісне
Відсутнє

47. Цінності організації поділяються працівниками:

Повністю
Частково
Формально
Не поділяються

48. Культурно-ціннісний механізм потребує розвитку:

Значною мірою
Частково
Незначною мірою
Не потребує

БЛОК IV. ПОВЕДІНКОВО-УПРАВЛІНСЬКИЙ РІВЕНЬ

Щоденні практики, лідерство, управлінська поведінка

49. Доступність керівництва для спілкування:

Постійна
Періодична
Рідкісна
Відсутня

50. Чіткість пояснення управлінських рішень:

Дуже чітка
Достатня
Низька
Відсутня

51. Своєчасність зворотного зв'язку:

Завжди
Переважно
Рідко
Ніколи

52. Послідовність управлінської комунікації:

Повна
Часткова
Непослідовна
Відсутня

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

53. Стиль керівництва:

Партнерський
Змішаний
Авторитарний
Формальний

54. Реакція керівників на проблеми:

Конструктивна
Нейтральна
Формальна
Ігнорування

55. Участь працівників у прийнятті рішень:

Активна
Часткова
Мінімальна
Відсутня

56. Результативність управлінських нарад:

Висока
Середня
Низька
Відсутня

57. Комунікативні навички керівників:

Високі
Достатні
Низькі
Критичні

58. Управлінська комунікація знижує конфлікти:

Значно
Частково
Незначно
Не знижує

59. Готовність організації до змін у комунікації:

Висока
Середня
Низька
Відсутня

60. Поведінково-управлінський механізм потребує вдосконалення:

Значною мірою
Частково
Незначною мірою
Не потребує

ДЯКУЄМО ЗА ВАШІ ЩИРІ ВІДПОВІДІ!

Опитування проводилося українською та англійською мовами онлайн, збір

відео проводився за допомогою гугл-форми:

<https://forms.gle/efBhTzRXVVgb52bVA>

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Додаток В

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Wang Honghai, Borysenko D. Social and communication support of the organization: theoretical foundations, approaches and strategic importance in the context of digital transformation. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. №77.

(фахове видання, категорія Б)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-72>

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6429/6369>

2. Blyznyuk T., Wang H. Social communications in the context of socio-communication engineering. *Ukrainian journal of applied economics and technology*. 2024. Volume 9. № 4. P. 403 – 406. **(фахове видання, категорія Б)**

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-61>

URL: <https://ujae.org.ua/en/social-communications-in-the-context-of-socio-communication-engineering/>

3. Ван Х. Аналіз організаційних аспектів соціально-комунікаційного забезпечення організацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 267 – 270. **(фахове видання, категорія Б)**

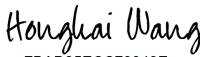
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-49>

URL: <https://ujae.org.ua/en/analysis-of-organizational-aspects-of-social-and-communication-support-in-organizations/>

4. Wang Honghai, Blyznyuk T. Conceptual models and methodological tools for diagnosing organizational social and communication support. 2026. №23 **(фахове видання, категорія Б) (у друці)**

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20668122>

URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1640/1605>

Signed by:

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

Одноосібний розділ у монографії

5. Wang Honghai. Information technologies as a component of the social and communication support of an organization. Сталий економічний розвиток: інноваційні підходи та стратегічні перспективи: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2024. С. 48-56. **(одноосібний розділ в колективній монографії).**

DOI: <https://doi.org/10.30837/EK.2024.004>

URL: <https://publish.nure.ua/catalog/view/713/1117/9036>

Праці апробаційного характеру

6. Wang Honghai, Blyznyuk T. P. The essence and main characteristics of social communications. *Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії : матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (Львів-Торунь. 6-7 березня 2024 р.). Львів-Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 9-13.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32260>

7. Wang Honghai, Blyznyuk T. The essence of “Social and communication technologies” concept in organization. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 28 вересня 2023 р.). Полтава, 2023. С. 380-383.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31020>

8. Ван Хунхай, Близнюк Т. П. Інформаційно-комунікаційні технології: сутність та складові. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції* (Харків, 3 грудня 2024 р.). Харків : ХНУРЕ, 2024. С. 33-36.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35603>

9. Wang Honghai Socio-communication technologies concept and types *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2024. № 1. С. 114-116.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33565>

10. Wang Honghai Social and communication support of an organization
Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2025. № 3. С. 59-61.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/38047>

Signed by:
Honghai Wang
FBAD35ECC79943E...

7/10/2026



UCRÂNIA * УКРАЇНА

ПЕРЕДОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРОБНИЦТВА РЕЗЕРВУАРІВ ДЛЯ АЗС ПАЛИВО-РОЗДАТОЧНІ СИСТЕМИ ДП НЕСТАНДАРТНЕ ОБЛАДНАННЯ



www.heh.pt

Вихідний № 15/54-1 від 9.05.2026 р.

ДОВІДКА

**про використання результатів та окремих пропозицій
Ван Хунхай, представлених у дисертації на здобуття
наукового ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

на тему: «Формування соціально-комунікаційного забезпечення організацій»

На основі проведеного дисертантом аналізу стану соціально-комунікаційного забезпечення українських організацій різних сфер діяльності та форм власності, узагальнення результатів експертного опитування працівників 45 організацій, а також виявлення розривів у комунікаційних процесах у виробничій сфері та сфері послуг (зокрема у культурно-ціннісному та поведінково-управлінському механізмах), було визначено та досліджено особливості функціонування трудових колективів промислових підприємств, специфіку їхньої взаємодії з керівництвом і між собою в сучасних умовах, а також обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення соціально-комунікаційного забезпечення організацій в умовах воєнного стану.

Завдяки впровадженню запропонованої моделі вдосконалення соціально-комунікаційного забезпечення організації, що інтегрує інституційний, технічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський рівні її функціонування, а також розробленого методичного інструментарію діагностики та моніторингу стану комунікацій, стало можливим комплексне визначення напрямів підвищення ефективності комунікацій, забезпечення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та підвищення рівня залученості персоналу.

Практичні рекомендації та методичні підходи, викладені в дисертаційній роботі, впроваджено в діяльність підприємства ТОВ «Петрометал Україна». Зокрема, запропонований автором методичний підхід до діагностики соціально-комунікаційного забезпечення організації дав змогу провести оцінювання внутрішніх комунікацій на підприємстві, виявити «вузькі місця» в інформаційних потоках та обґрунтувати пріоритетні заходи щодо їх усунення. Результати дослідження використовуються у процесі вдосконалення системи внутрішніх комунікацій, підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами та формування кадрової політики підприємства.

Усі зазначені методичні розробки впроваджено в діяльність підприємства ТОВ «Петрометал Україна» у 2026 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Генеральний директор
ТОВ «ПЕТРОМЕТАЛ УКРАЇНА»



Олександр КЛЬОНОВ



61052, м. Харків, вул. Полтавський шлях, буд. 31, офіс 10

ЕДРПОУ 33290985 ПІН 332909820353

Tel/Fax: (057) 751 85 42

www.heh.pt

Signed by:

Honghai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026

№ 48.08/2318 від 20.05.2026
 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій

Ван Хунхая, поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» на тему: «Формування соціально-комунікаційного забезпечення організацій»

На основі проведеного емпіричного дослідження, аналізу стану соціально-комунікаційного забезпечення 45 українських організацій різних сфер діяльності та форм власності та виявлених галузевих відмінностей (зокрема, між виробничою сферою та сферою послуг) автором було детально обґрунтовано необхідність диференційованого підходу до діагностики та вдосконалення комунікаційних процесів залежно від типу розвитку СКЗ, сфери діяльності та форми власності організації.

Запропонована автором концептуальна модель удосконалення соціально-комунікаційного забезпечення, що інтегрує чотири рівні (інституційний, технічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський), а також розроблений методичний інструментарій регулярного моніторингу дали змогу комплексно оцінити стан внутрішніх комунікацій та визначити ефективні важелі підвищення рівня залученості персоналу та адаптивності організації.

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, використовуються в діяльності ТОВ «Євробуд-2002». Зокрема, запропонований автором методичний підхід до оцінки рівня розвитку соціально-комунікаційного забезпечення (інтегральний показник Іскз) та диференційовані рекомендації для виробничих підприємств застосовуються при вдосконаленні внутрішньої комунікаційної політики, підвищенні координації між підрозділами та цифровізації комунікаційних процесів, що дозволило підвищити оперативність передачі інформації між цехами та відділами, скоротити час реагування на виробничі запити та покращити загальну координацію діяльності підприємства.

Всі означені методичні розробки впроваджені в роботу підприємства у 2026 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Генеральний директор
 ТОВ «Євробуд-2002»



Юрій ГУРОВОЙ

Signed by:

Honghai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ

пр. Науки, 14, м. Харків, 61166, тел. (057) 7021-016, факс (057) 7021-013
 e-mail: info@nure.ua web-сайт: https://nure.ua

09.01.2025 № 50.05/19-39
 на № _____

ДОВІДКА

про участь

Ван Хунхай

у науково-дослідній роботі «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного
 розвитку економічної безпеки суб'єктів господарювання»
 (Державний реєстраційний номер 0122U000510)

Видана на підтвердження того, що окремі положення наукового дослідження Ван Хунхай представлені в колективній монографії «Сталий економічний розвиток: інноваційні підходи та стратегічні перспективи: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2024. 432 с., ISBN 978-966-659-401-6», опублікованої в рамках науково-дослідної роботи «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку та економічної безпеки суб'єктів господарювання» (Державний реєстраційний номер 0122U000510, 2022-2025 рр.).

Результати дослідження Ван Хунхай «Information technologies as a component of the social and communication support of an organization» оприлюднені на с. 48-56 зазначеної колективної монографії.

Проректор з наукової роботи,
 доктор технічних наук, професор

Юрій РОМАНЕНКОВ

Керівник науково-дослідної роботи,
 головний редактор колективної монографії,
 завідувач кафедри економічної кібернетики
 та управління економічною безпекою,
 доктор економічних наук, професор

Тетяна ПОЛОЗОВА

Signed by:

Honghai Wang
 FBAD35ECC79943E...

7/10/2026



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
E-mail: post@hneu.edu.ua, <http://www.hneu.edu.ua>, ЄДПРОУ 02071211

№ 26/86-04-42 від 10.06.2026

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Ван Хунхай на тему:

«Формування соціально-комунікаційного забезпечення організацій»

У процесі виконання дисертаційної роботи Ван Хунхай було отримано науково-практичні результати, що полягають в обґрунтуванні та розробленні теоретико-методичних положень щодо формування соціально-комунікаційного забезпечення організацій, зокрема: уточнено сутність поняття «соціально-комунікаційне забезпечення організацій»; розроблено його змістовну модель, що передбачає інтеграцію інституційного, технічного, культурно-ціннісного та поведінково-управлінського рівнів; удосконалено понятійно-категоріальний базис дослідження соціально-комунікаційних процесів; визначено вплив комунікаційних механізмів на ефективність господарської діяльності організацій.

Результати дисертаційної роботи впроваджено в освітній процес підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Навчально-наукового інституту менеджменту і маркетингу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за спеціальністю 073 «Менеджмент» під час викладання освітньої компоненти «Комунікативний менеджмент».

Проректор
З навчально-методичної роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

261242

Signed by:

Honghai Wang

FBAD35ECC79943E...

7/10/2026