

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА  
ФАКУЛЬТЕТ ІНФОРМАЦІЙНИХ І ПРИКЛАДНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

**ШАЛАМАЙ ВЛАДИСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ**

Допускається до захисту:  
в. о. завідувача кафедри  
інформаційних систем управління,  
д-р екон. наук, професор  
\_\_\_\_\_ Ольга АНІСІМОВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ НА ВНУТРІШНЮ КОМУНІКАЦІЮ  
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа  
**Кваліфікаційна (бакалаврська) робота**

Керівник:  
Тетяна ЯВОРСЬКА, канд. пед. наук,  
доцент, доцент кафедри  
інформаційних систем управління

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали за шкалою ЄKTS/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Шаламай В. С. Вплив інтернет-ресурсів на внутрішню комунікацію організації.** Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025. 47 с.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі проаналізовано теоретичні підходи до внутрішньої комунікації в організаціях, її класифікація, основні форми й канали. Визначено роль інтернет-ресурсів у формуванні внутрішніх комунікаційних мереж. Виявлено переваги та ризики впровадження цифрових інструментів у внутрішні процеси обміну інформацією. Запропоновано рекомендації щодо оптимізації існуючих та впровадження нових цифрових рішень для підвищення ефективності внутрішньої комунікації організації.

Ключові слова: інтернет-ресурси, канали комунікації, внутрішня комунікація.

Рис. 6. Бібліограф.: 24 найм.

## SUMMARY

**Shalamay V. S. The Impact of Internet Resources on the Organization's Internal Communication.** Specialty 029 Information, Library and Archival Affairs. Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025. 47 p.

The qualification (bachelor's) work analyzes theoretical approaches to internal communication in organizations, its classification, basic forms and channels. The role of Internet resources in the formation of internal communication networks is determined. The advantages and risks of introducing digital tools into internal information exchange processes have been identified. Recommendations for optimizing existing and introducing new digital solutions to improve the efficiency of internal communication of the organization are proposed.

Keywords: Internet resources, communication channels, internal communication.

Fig. 6. Bibliography: 24 items.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                                    | 4  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ.....                                                                                         | 7  |
| 1.1. Поняття та функції внутрішніх комунікацій.....                                                                                            | 7  |
| 1.2. Класифікація видів внутрішньої комунікації (формальні, неформальні, вертикальні, горизонтальні).....                                      | 12 |
| 1.3. Канали внутрішньої комунікації .....                                                                                                      | 16 |
| РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ НА ВНУТРІШНЮ КОМУНІКАЦІЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....                                                         | 20 |
| 2.1. Характеристика внутрішніх комунікацій в закладі вищої освіти (на прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса) ..... | 20 |
| 2.2. Огляд інтернет-інструментів та каналів комунікації у ДонНУ імені Василя Стуса.....                                                        | 23 |
| 2.3. Аналіз внутрішніх процесів обміну інформацією та зворотного зв'язку ....                                                                  | 27 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ.....                                                         | 30 |
| 3.1. Оптимізація існуючих інтернет-ресурсів і каналів.....                                                                                     | 30 |
| 3.2 Впровадження нових цифрових платформ і технологій.....                                                                                     | 32 |
| 3.3 Методика моніторингу та оцінки ефективності комунікацій.....                                                                               | 35 |
| 3.4. Рекомендації для покращення внутрішньої комунікації у ДонНУ імені Василя Стуса.....                                                       | 38 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                  | 43 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ .....                                                                                                             | 45 |

## ВСТУП

У сучасному світі організації стикаються з необхідністю постійної адаптації до стрімких змін ринку та технологічного середовища. Одним із ключових факторів, що сприяють швидкому реагуванню на виклики та забезпеченню ефективної роботи колективу, є внутрішня комунікація. Особливо важливою ця складова стала в умовах глобалізації та переходу до віддалених чи змішаних форм роботи, коли традиційні інструменти інформаційного обміну вже не можуть задовольнити потреб організації в оперативності, прозорості та вищому рівні залученості працівників.

Цифрові трансформації, зумовлені поширенням інтернет-ресурсів — корпоративних соціальних мереж, платформ для спільної роботи, інструментів миттєвих повідомлень та інших веб-сервісів — вони відкривають нові можливості й одночасно створюють нові виклики. Впровадження таких інструментів дозволяє значно скоротити час на обмін інформацією, сприяє формуванню єдиного інформаційного простору та зростанню мобільності працівників, проте водночас збільшує ризик «інформаційного шуму», втрати важливих повідомлень і загрожує безпеці даних. Чітке розуміння механізмів впливу інтернет-ресурсів на внутрішні комунікаційні процеси стає невід’ємною частиною стратегічного управління будь-якою сучасною організацією.

Актуальність дослідження визначається низкою причин. По-перше, швидкий розвиток цифрових технологій і поширення віддаленої роботи спричинили зміну характеру взаємодії між працівниками: дедалі більше організацій використовують гібридні формати, коли частина команди працює офлайн, а частина — онлайн. По-друге, значна кількість наявних інструментів потребує системного підходу до їх інтеграції, щоб уникнути дублювання функцій та хаотичності в інформаційних потоках. По-третє, в умовах високого рівня конкуренції та швидкої зміни бізнес-умов тільки організації, які здатні ефективно оволодіти цифровими ресурсами, можуть забезпечити своїм

працівникам необхідний рівень мотивації та залученості, що безпосередньо впливає на продуктивність і якість прийнятих рішень.

**Метою** даної роботи є характеристика впливу інтернет-ресурсів на внутрішню комунікацію в організаціях.

Для реалізації мети дослідження поставлено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні підходи до внутрішньої комунікації в організаціях та класифікувати її основні форми й канали;
- оцінити роль інтернет-ресурсів (корпоративні соцмережі, платформи для спільної роботи, інструменти миттєвих повідомлень) у формуванні внутрішніх комунікаційних мереж;
- виявити переваги та ризики впровадження цифрових інструментів у внутрішні процеси обміну інформацією;
- провести дослідження на прикладі конкретної організації для оцінки практичних кейсів використання інтернет-ресурсів;
- розробити рекомендації щодо оптимізації існуючих та впровадження нових цифрових рішень для підвищення ефективності внутрішньої комунікації.

**Об'єктом дослідження** є процеси внутрішньої комунікації в організації.

**Предмет дослідження** – вплив і використання інтернет-ресурсів (засобів і платформ) на організаційні процеси внутрішньої комунікації.

Методологічну основу дослідження складають методи теоретичного аналізу (огляд наукової літератури, нормативно-правових документів), методи синтезу й порівняльного аналізу отриманих результатів.

**Теоретичне та практичне значення отриманих результатів** полягає в систематизації сучасних підходів до цифрової комунікації, обґрунтуванні критеріїв вибору інструментів та методик їх впровадження, а також у формуванні конкретних рекомендацій для управлінців і фахівців із внутрішніх комунікацій.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали та результати роботи доповідались та обговорювались на X Всеукраїнській науковій студентській конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» (Донецький національний університет імені Василя Стуса, 11 квітня 2025 р.,

м. Вінниця), тези: «Вплив інтернет-платформ на комунікаційні процеси в організаціях».

**Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи.** Робота складається із трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних посилань в кількості 24 джерела. Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок. Основний зміст викладено на 44 сторінках. В роботі представлено 6 рисунків.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

#### 1.1. Поняття та функції внутрішніх комунікацій

У світі великих викликів внутрішні комунікації є не просто інструментом, але ключовим елементом для інститутів громадянського суспільства. Оптимізовані внутрішні комунікації забезпечують єдність в організації, що сприяє ефективному вирішенню завдань та запобігає можливим непорозумінням.

У загальному визначенні внутрішня комунікація – це обмін інформацією між членами організації для забезпечення ефективного функціонування та сприяння спільним цілям всередині команди.

У сучасних організаціях внутрішня комунікація виконує декілька взаємопов'язаних ролей, що зображено на рисунку 1.1:

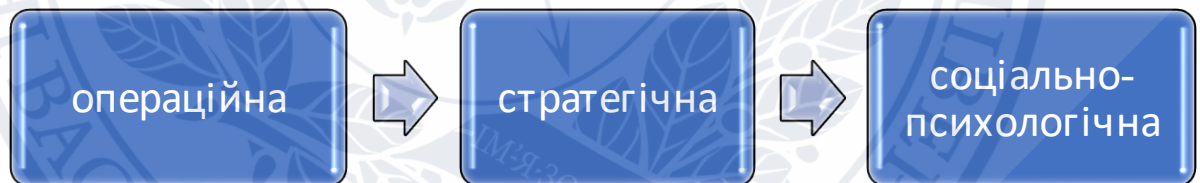


Рисунок 1.1– Ролі внутрішньої комунікації в організаціях.

На операційному рівні вона забезпечує щоденну передачу вказівок, узгоджує завдання між різними підрозділами й оперативно інформує працівників про зміни в процесах. На стратегічному рівні йдеться про донесення довгострокових цілей, цінностей і бачення компанії від керівництва до виконавців, що створює спільне розуміння ключових орієнтирів діяльності. Натомість соціально-психологічний аспект сприяє формуванню корпоративної культури: під час неформальних розмов у коридорах, спільних заходів, обміну

повідомленнями в внутрішніх чатах посилюється відчуття єдності, довіри та належності до спільноти.

Нині фахівці наголошують на необхідності використовувати як формальні, так і неформальні канали обміну інформацією. Формальні засоби – це накази, службові записки, протоколи нарад і офіційні розсилки – вони забезпечують фіксацію рішень, відповідальність і контроль над виконанням. Неформальні канали як-от групові чати за інтересами, «кава-брейки», віртуальні «зали відпочинку» тощо – різко пришвидшують обмін ідеями, розвивають креативність і сприяють появі неформальних лідерів.

В епоху цифрової трансформації велику роль відіграють два підходи: соціально-технічний і мережевий. Соціально-технічний підхід підкреслює, що навіть найсучасніші інструменти (онлайн-портали, месенджери, платформи для спільної роботи) залишаються неефективними, якщо не враховувати внутрішні процедури, організаційну культуру та мотивацію працівників.

Мережева теорія розглядає організацію як сукупність зв'язків, де «вузлові» працівники (лідери думок) і «містки» між окремими групами визначають швидкість і якість поширення інформації, а ті, хто перебуває на периферії, часто відіграють роль фільтрів, щоб вмістити основне серед великого потоку повідомлень.

Поєднання обох підходів виявляє кілька викликів:

- Інформаційний «шум». Поки месенджери та соціальні мережі дозволяють миттєво реагувати на повідомлення, надмірна кількість дописів може приховувати справді важливі оголошення й призводити до затримок у виконанні завдань.

- Безпека даних. Інтеграція зовнішніх платформ із внутрішніми системами нерідко супроводжується ризиком несанкціонованого доступу або витоку конфіденційної інформації.

- Мотивація персоналу. Заохочення працівників до участі в корпоративних дискусіях через визнання їхніх досягнень справді зміцнює їхню залученість, але

для цього потрібна стабільна система мотиваційних механізмів та регулярний моніторинг активності.

Отже, щоб внутрішня комунікація стала справді ефективною, недостатньо мати лише технічне обладнання—потрібно також створити чіткі процедури, внутрішні політики та стимули, які враховують як особливості організаційної культури, так і потреби співробітників. Виходячи з цих принципів, ми переходимо до аналізу подальших аспектів.

Внутрішні комунікації — це багатокомпонентна система обміну інформацією, що охоплює всі рівні ієрархії й поєднує формальні й неформальні зв'язки, різноманітні способи передавання повідомлень та інструменти координації діяльності. У добу швидких технологічних змін, діджиталізації бізнесу та жорсткої конкуренції саме внутрішні комунікації стали надзвичайно важливим чинником стабільності, ефективності та розвитку будь-якої організації.

Ця система охоплює обмін не лише фактами й даними, а й знаннями, ідеями та відгуками серед працівників. Вони відіграють роль фундаменту для досягнення стратегічних і тактичних завдань, адже через якісну комунікацію колектив досягає злагодженості дій, а взаємодія між підрозділами відбувається ефективно. Якщо внутрішні комунікації налагоджені недостатньо, страждає продуктивність, а процес ухвалення рішень стає повільним.

Загалом внутрішня комунікація — це процес передачі повідомлень і отримання відгуків, що спрямовані на формування довіри, зміцнення корпоративної культури й інтеграцію інноваційних ідей у щоденну діяльність. Вона може протікати у різних формах—формальній чи неформальній, вертикальній чи горизонтальній — з використанням як традиційних каналів (наради, електронна пошта), так і новітніх платформ (корпоративні соціальні мережі, месенджери). Без належного внутрішнього обміну інформацією неможливо повноцінно реалізовувати завдання й координувати роботу всіх учасників організаційного процесу.

До традиційних формальностей належать офіційні повідомлення, інструкції, інтерв'ю, наради, які мають цілковито формалізовані процедури передачі та архівації. Натомість неформальні канали — це розмови в коридорах, зустрічі у кав'ярні, консультації за фахом, обмін думками через внутрішні соціальні мережі. Обидва типи взаємодії мають власні особливості й впливають на організаційну культуру, загальний настрій у колективі й продуктивність праці.

З появою цифрових технологій внутрішня комунікація набула нового виміру. Зараз обмін інформацією можливий не лише всередині організації, а й за її межами—у вигляді міжфірмових і міжорганізаційних діалогів, які часто відіграють велику роль у досягненні загальних цілей або у налагодженні партнерських відносин із зовнішніми владними чи бізнес-інституціями.

Ключовими аспектами внутрішньої комунікації є:

- Обмін інформацією. Забезпечення точного й вчасного передавання повідомлень між усіма рівнями організаційної структури, від керівників до виконавців, а також серед самих працівників, які регулярно обговорюють професійні питання.

- Зворотний зв'язок. Керівництво має отримувати від працівників відгуки щодо ходу виконання завдань, проблем, що виникають, та пропозиції щодо покращення процесів. Такий двосторонній потік даних допомагає оперативно коригувати стратегії й підвищувати ефективність функціонування організації.

- Формування корпоративної культури. Через внутрішні комунікації донесення цінностей, норм і правил поведінки відбувається природно, що сприяє атмосфері взаємоповаги й довіри.

- Мотивація та залучення. Завдяки грамотній організації внутрішніх діалогів можна стимулювати працівників досягати кращих результатів, пропонувати шляхи кар'єрного росту та активно залучати їх до ухвалення рішень, створення сприятливих умов праці.

– Інтеграція нових співробітників. За допомогою ефективної комунікаційної системи новачки швидше входять у курс справ, розуміють корпоративні стандарти та політики й легше адаптуються до колективу.

– Забезпечення злагодженої роботи. Внутрішня взаємодія між підрозділами й групами є необхідною для досягнення складних цілей, що потребують спільної роботи різних відділів.

Крім того, внутрішня комунікація виконує низку функцій, які сприяють стабільному розвитку організації (Рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Функції внутрішніх комунікацій

Розглянемо детальніше основний зміст та значення названих функцій.

**Інформаційна функція.** Основне завдання—передання фактів і даних між працівниками та керівництвом: інструкцій, завдань, новин про зміни в політиках чи стратегіях, а також внутрішніх оголошень. Від якості та точності цієї інформації залежить успішність виконання покладених завдань і досягнення довгострокових цілей.

**Мотиваційна функція.** Регулярне інформування про досягнення організації й її працівників, можливості кар'єрного зростання, наявність бонусів і програм підтримки слугує потужним стимулом для підвищення залученості та продуктивності.

Координаційна функція. Завдяки узгодженому обміну даними між різними відділами можна уникати дублювання зусиль, оптимально розподіляти ресурси та мінімізувати ризик виникнення помилок або затримок у роботі.

Інтеграційна функція. Швидке розповсюдження нових ідей, підходів чи змін у межах організації дозволяє гнучко адаптуватися до змін ринку та технологічного середовища, залишаючись конкурентоспроможною.

Соціальна функція. Неформальні обміни досвідом, підтримка між роботодавцями й колегами, формування дружніх стосунків сприяють створенню сприятливого психологічного клімату. Це знижує плинність кадрів і підвищує загальну ефективність колективу.

Зворотний зв'язок. Внутрішня комунікація—це також механізм для отримання відгуків: керівництво дізнається про проблеми в роботі, нові ідеї чи можливості для вдосконалення, що забезпечує постійне оновлення процесів і коригування напрямків діяльності.

Отже, внутрішня комунікація в організації — це комплексний, багаторівневий процес, який поєднує швидкий обмін операційними даними, донесення стратегічних цілей і підтримку соціально-психологічного здоров'я колективу. Лише за умови балансу між формальними й неформальними каналами та застосування соціально-технічного і мережевого підходів можна створити гнучку й безперервно вдосконалювану систему обміну інформацією.

Подальше дослідження розкриє, як конкретно формуються та класифікуються ці канали, а також їхню роль і вплив на ефективність організації.

## **1.2. Класифікація видів внутрішньої комунікації (формальні, неформальні, вертикальні, горизонтальні)**

Управління внутрішньою комунікацією передбачає аналіз різних типів інформаційних потоків, що виникають усередині організації. Саме систематична класифікація дозволяє розподілити канали обміну інформацією за їх призначенням, адаптувати підходи до комунікації відповідно до специфіки

середовища та сформувати внутрішню політику, орієнтовану на досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Внутрішні комунікації зазвичай виділяють два головні критерії класифікації. Перший – це ступінь формалізації, що окреслює різницю між формальними та неформальними каналами обміну інформацією. Другий – це напрямок інформаційних потоків, який передбачає поділ на вертикальні та горизонтальні комунікації. Такий поділ дозволяє охопити всі ключові механізми обміну інформацією, притаманні різним організаційним структурам, незалежно від їх галузевої приналежності або розміру.

Формальні комунікації формуються через чітко встановлені процедури, інструктивні документи та регламенти. Вони відповідають за передачу критично важливої інформації, управлінських рішень, інструкцій і звітів, що приймаються на керівному рівні. Для їх реалізації використовуються службові накази, протоколи нарад, офіційна електронна кореспонденція, внутрішні бюлетені та інші стандартизовані формати. Ці канали гарантують стабільність організаційних процесів, юридичну визначеність і простежуваність прийняття рішень (див. Рис. 1.3).

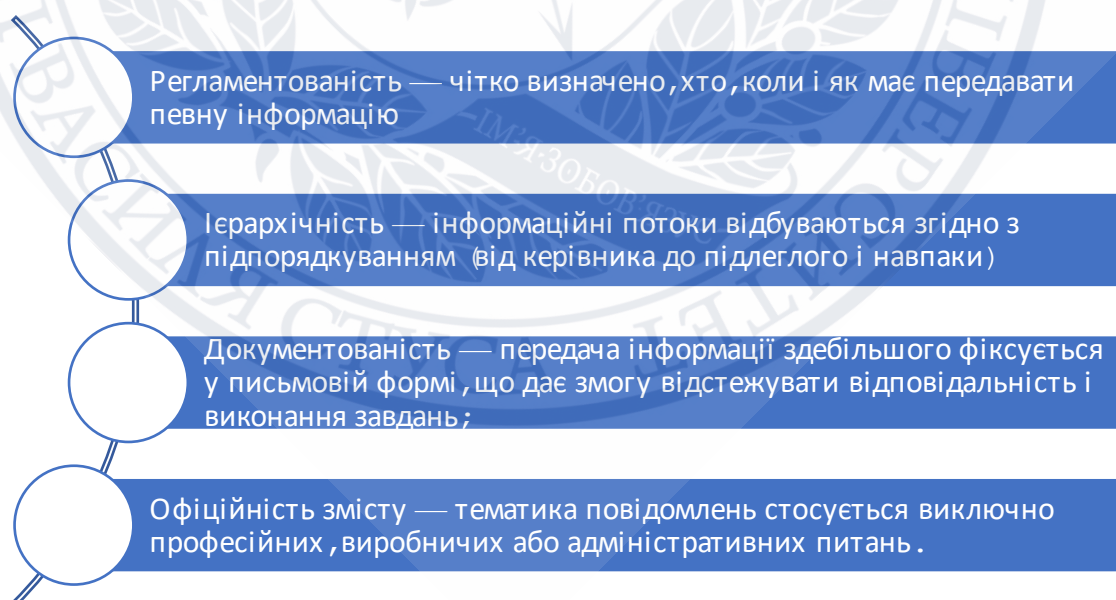


Рисунок 1.3 – Характеристики формальних комунікацій

Натомість неформальні комунікації з'являються стихійно, на основі особистих контактів, спільних інтересів чи дружніх зв'язків між

співробітниками. Вони не регламентовані офіційними документами, однак вплив неформальних обмінів може бути дуже суттєвим для ефективності роботи організації. Такі взаємодії відбуваються під час кавових перерв, неформальних зустрічей, у коридорі або поза межами робочого часу. Основні риси неформальних комунікацій:

- Спонтанність і відсутність формальних бар'єрів. Не потребують спеціальних дозволів чи процедур.
- Швидкість поширення інформації. Чутки та неофіційні новини розходяться миттєво й охоплюють широку аудиторію.
- Соціальна складова. Підтримка неформальних зв'язків сприяє зміцненню корпоративної культури та емоційного клімату.
- Можливість викривлення даних. Через відсутність контролю джерел зростає ризик дезінформації.

Попри відсутність формального регламенту, неформальні канали сприяють налагодженню довірчих стосунків, полегшують адаптацію нових співробітників та дають змогу оперативно виявляти проблемні моменти. Сучасні керівники все частіше враховують такі зв'язки, стимулюючи відкритість та неформальний діалог у робочому середовищі.

Наступний важливий критерій класифікації – напрямок передавання інформації всередині організації. З огляду на ієрархічну структуру, виокремлюють вертикальні та горизонтальні потоки. Визначення цих типів відкриває розуміння того, як організований обмін від вищих рівнів ієрархії до нижчих та навпаки.

Вертикальні комунікації охоплюють обмін інформацією між різними щаблями ієрархії: від керівництва до виконавців (низхідний напрям) і від підлеглих до керівництва (висхідний напрям).

Низхідні (директивні) канали забезпечують донесення стратегічних цілей, політик, процедур, стандартів, інструкцій, наказів і розпоряджень. Чіткість і своєчасність подачі таких повідомлень є вирішальними для того, щоб працівники розуміли свої обов'язки, обсяг повноважень і очікувані результати.

Висхідні канали передбачають, що працівники інформують керівників про хід виконання завдань, проблеми, ідеї щодо удосконалення процесів, а також про психологічний клімат у колективі. Саме завдяки зворотному зв'язку керівництво отримує інформацію про реальний стан справ і може вчасно вносити корективи у рішення.

Проте на практиці вертикальна комунікація може зіштовхуватися з низкою перепон:

- надлишок або, навпаки, брак інформації на різних рівнях;
- страх підлеглих відкрито вказувати на проблеми через можливі наслідки;
- відсутність каналів для анонімного зворотного зв'язку;
- спотворення даних під час передачі через декілька рівнів ієрархії.

Переборення цих бар'єрів вимагає впровадження спеціальних механізмів: анонімні опитування, відкриті форуми, скриньки пропозицій, що допомагають створити атмосферу довіри і спонукати працівників висловлювати свої думки без страху.

Горизонтальні комунікації здійснюються між співробітниками та підрозділами, які перебувають на одному рівні ієрархії. Вони призначені для:

- узгодження спільних дій і оперативного вирішення робочих питань;
- обміну знаннями, досвідом та навичками;
- спільного планування і розробки проєктів;
- взаємної підтримки в межах одного функціонального рівня.

Горизонтальні канали є особливо важливими в умовах високої взаємозалежності між підрозділами, коли виконання завдань у відділі маркетингу, наприклад, неможливе без швидкої взаємодії з відділом виробництва, логістики чи фінансів. Основні переваги таких комунікацій – оперативність і гнучкість. Проте відсутність чітко прописаних правил і меж відповідальності може призвести до утворення паралельних інформаційних потоків, дублювання завдань та конфліктів інтересів.[1, с. 7-9].

Окремо варто зазначити діагональні (косвені) комунікації, які відбуваються між представниками різних підрозділів, що не мають безпосередніх ієрархічних

стосунків. Наприклад, менеджер із розвитку бізнесу може напряду спілкуватися з інженером технічної підтримки щодо специфіки роботи клієнта. Такі взаємодії свідчать про високий рівень довіри та відкритості, але їхнє використання потребує обережності, щоб не порушити принципи підпорядкування.

Загалом, розподіл внутрішніх комунікацій за напрямками – вертикальним, горизонтальним і діагональним – дає змогу побачити, якими шляхами інформація рухається в організації, виявити «вузькі місця» у її розповсюдженні та прийняти заходи для підвищення ефективності. Зразкові практики вертикальної моделі, як-от система «прозорої вертикалі» із залученням працівників до звітності й опитувань, демонструють баланс між централізованим управлінням і гнучкістю. Горизонтальні підходи, де міждисциплінарні команди працюють над проектами, доводять ефективність швидкого обміну знаннями й автономного прийняття рішень. Водночас діагональні комунікації, більше притаманні інноваційним культурам, сприяють мінімізації бюрократії й пришвидшенню обміну інформацією.

Отже, збалансоване поєднання різних напрямів внутрішньої комунікації, відповідно до організаційного контексту та стилю керівництва, формує систему, яка поєднує контроль, швидкість реагування та залученість співробітників. Однак окреслених типів комунікацій недостатньо – потрібно також визначити оптимальні канали для трансляції повідомлень. У наступному розділі ми розглянемо традиційні та цифрові засоби обміну інформацією, їхні переваги й обмеження, що дозволить вибудувати ефективну екосистему внутрішньої комунікації.

### **1.3. Канали внутрішньої комунікації**

У структурі будь-якої сучасної організації ключову роль відіграють канали внутрішньої комунікації, на яких ґрунтується обмін інформацією між співробітниками. Внутрішні канали комунікації – це способи обміну інформацією всередині організації, що використовуються для обміну

інформацією між співробітниками та керівництвом, а також для поширення інформації про зміни, події та внутрішні справи компанії.

Серед них особливе місце займають традиційні засоби — такі як електронна пошта, корпоративний інтранет, робочі наради та особисті комунікації. Електронна пошта є звичним інструментом у повсякденному робочому процесі: нею обмінюються службовими вказівками, документами, роз'ясненнями та технічними завданнями. Завдяки функції прикріплення файлів, вона не лише сприяє передаванню інформації, а й виконує роль цифрового архіву — фіксуючи етапи підготовки документації, уточнень та погоджень.

Втім, активне використання пошти нерідко призводить до перенасичення вхідних скриньок. Усе частіше важливі повідомлення губляться серед менш актуальної кореспонденції, що ускладнює вчасну реакцію. Для зменшення подібного навантаження деякі організації впроваджують внутрішні стандарти — щодо формулювання теми листа, термінів відповіді, обмеження кількості одержувачів у групових листуваннях. Однак варто зазначити, що нині обмежуватися лише електронною поштою просто неефективно. Використання різних каналів комунікації, таких як миттєві повідомлення в чатах, відеоконференції та інструменти управління проектами, як показує практика, допомагають компаніям задовольнити різні потреби.

Інтранет-системи також є важливим інструментом. Вони дозволяють оперативно поширювати корпоративні новини, оприлюднювати звіти, публікувати календарі заходів. Крім того, в інтранет-просторі часто створюють окремі розділи для адаптації нових працівників, де зібрано базову інформацію про компанію, політики та процедури, що допомагає швидше включитися в роботу.

Окрему групу становлять наради та щоденні зустрічі. Вони відбуваються як у фізичних кабінетах, так і в онлайн-форматі, особливо коли йдеться про віддалену або гібридну зайнятість. Заздалегідь складений порядок денний дозволяє учасникам підготуватися до обговорення ключових питань. Результатом таких зустрічей зазвичай є протокол — з переліком рішень,

відповідальними особами та визначеними термінами виконання. Така фіксація гарантує прозорість і контроль подальших дій.

Доповненням до зазначених каналів виступають швидкі неформальні комунікації — розмови, короткі телефонні дзвінки або звернення до колег у робочому просторі. У ситуаціях, коли потрібне оперативне узгодження окремих моментів, ці канали часто виявляються найефективнішими.

Таким чином, сукупність традиційних каналів створює основу для збереження знань, узгодження дій та обміну повідомленнями в межах організації. Проте із розвитком цифрових технологій з'являються нові інструменти, що дозволяють удосконалити внутрішню взаємодію — зокрема, завдяки підвищенню швидкості комунікації та залученню працівників. Усе частіше йдеться про використання корпоративних соціальних мереж, онлайн-платформ для спільної роботи та бізнес-месенджерів, які забезпечують нову якість комунікаційного процесу.

Одним з найпоширеніших цифрових рішень є корпоративні соціальні мережі (КСМ), що створюють простір для неформального обміну думками, публікації внутрішніх новин і комунікації між працівниками з різних підрозділів. Такі платформи, як Yammer або Workplace, дозволяють кожному співробітнику мати особистий профіль, вступати до професійних спільнот, брати участь у тематичних обговореннях.

Серед переваг КСМ варто виділити зростання залученості персоналу, розвиток неформальних лідерів та швидке поширення інформації. Компанії часто використовують КСМ як канал не лише для формального інформування, а й для підтримки емоційного зв'язку з працівниками. Наприклад, в одному з міжнародних ІТ-холдингів використання подібної платформи сприяло скороченню обсягу електронного листування на третину та суттєво підвищило рівень внутрішньої залученості.

Іншою важливою категорією цифрових рішень є платформи для спільної роботи — такі як Trello, Asana чи Jira. Вони надають можливість прозорого планування, контролю завдань і коментування безпосередньо у межах робочого

простору. Завдяки візуалізації етапів виконання завдань (наприклад, у вигляді дошок чи діаграм) учасники команд можуть легко відстежувати прогрес, взаємодіяти над загальними цілями й оперативно реагувати на зміни.

Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати низку рутинних процесів — зокрема, надсилання нагадувань, оновлення статусів, організацію документообігу. Таким чином, вони зменшують імовірність помилок і прискорюють узгодження рішень.

Месенджери — ще один важливий компонент сучасної внутрішньої комунікації. Завдяки миттєвому обміну повідомленнями, функціоналу групових чатів, можливості інтеграції з іншими системами та використанню ботів, ці засоби зв'язку стали незамінними для оперативної взаємодії. Slack, Microsoft Teams або Telegram дозволяють створювати окремі канали для різних тем, налаштовувати автоматичні сповіщення про зміни у проектах, проводити опитування, організовувати відео зустрічі. Їхня мобільність дає змогу залишатися на зв'язку незалежно від місцезнаходження.

Усі ці цифрові рішення не витісняють традиційні засоби, а навпаки — розширюють їх функціональність, роблять комунікацію динамічнішою, доступнішою та інтерактивною. Вони дають змогу створити єдиний інформаційний простір, у межах якого кожен співробітник отримує необхідну інформацію вчасно, має змогу швидко відреагувати й брати участь у формуванні загальної комунікативної культури.

Отже, налагодження ефективної внутрішньої комунікації — важливий елемент посилення спроможності організації. Канали внутрішньої комунікації — як традиційні, так і новітні цифрові забезпечують сталість, ефективність і гнучкість обміну інформацією. Їхня збалансована інтеграція дозволяє побудувати стійке комунікативне середовище, адаптоване до сучасних умов.

## РОЗДІЛ 2

### ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ НА ВНУТРІШНЮ КОМУНІКАЦІЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Характеристика внутрішніх комунікацій в закладі вищої освіти (на прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса)

В організації внутрішні комунікації охоплюють усі форми взаємодії співробітників, зокрема як формальні, так і неформальні канали передачі інформації. Налагоджена внутрішня комунікація забезпечує ефективну координацію діяльності, сприяє спільній роботі та підвищує рівень залученості персоналу у досягнення стратегічних цілей. Особливого значення набуває горизонтальний обмін інформацією між працівниками одного рівня, оскільки саме він формує згуртованість колективу та сприяє єдиному розумінню цілей організації.

Основні інструменти внутрішніх комунікацій в організації включають такі (Рис.2.1):

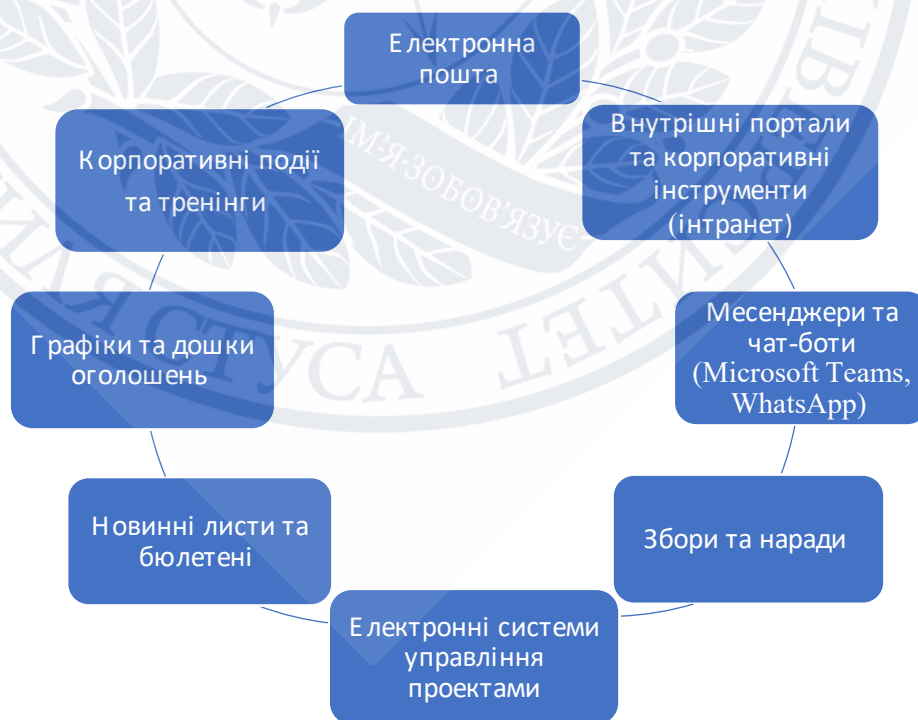


Рисунок 2.1 – Основні інструменти внутрішніх комунікацій в організації.

Ці засоби дозволяють постійно підтримувати інформаційний потік, підвищуючи оперативність обміну даними та загальну продуктивність роботи команди.

Особливу увагу варто звернути на роль інтернет-ресурсів у контексті великого університету, який через військовий конфлікт змушений був переїхати з Донецька до Вінниці. Донецький національний університет імені Василя Стуса (далі — ДонНУ ім. Василя Стуса) після 2014 року вирізнявся не лише відновленням матеріально-технічної бази, а й активним створенням внутрішньої цифрової екосистеми. В університеті протягом тривалого часу поєднувалися традиційні канали обміну інформацією із сучасними цифровими платформами: від корпоративного порталу до систем дистанційного навчання та месенджерів. Цей досвід дозволяє прослідкувати, яким чином інтернет-сервіси допомагають координувати роботу академічної спільноти.

Мета даного розділу — представити характеристику ДонНУ як об'єкта дослідження: розпочинаючи з моменту заснування у 1937 році й завершуючи сучасним станом, коли університет являє собою потужний науково-освітній заклад із понад п'ятьма тисячами студентів, шістьма факультетами та філією в іншому регіоні. Такий опис необхідний для розуміння того, які інтернет-ресурси вже інтегровані в університетську інфраструктуру, як вони використовуються у щоденному житті університету та наскільки ефективно сприяють досягненню поставлених завдань.

Донецький національний університет імені Василя Стуса — це відкритий науково-освітній центр IV рівня акредитації, який продовжує відігравати ключову роль у системі вищої освіти України. Основна місія університету полягає у формуванні випускника-фахівця за концепцією Номо-І — тобто інтелектуально розвиненої і добре поінформованої особистості, носія інновацій, яка здатна самотійно ідентифікувати себе та інтегруватися в суспільство. Саме це бачення лягло в основу всіх стратегічних ініціатив – від розробки освітніх програм до налагодження партнерських зв'язків [7].

Стратегічний розвиток університету базується на трьох основних напрямках. Перший з них полягає в прагматизації освітньої діяльності: ДонНУ адаптує навчальні плани під потреби ринку праці, запроваджує елементи дуальної освіти та активізує співпрацю з роботодавцями. Другий напрям спрямований на зміцнення статусу закладу як науково-інноваційного центру: створюються міждисциплінарні центри компетенцій, збільшується фінансування дослідницьких проєктів, результати наукової діяльності розповсюджуються через колаборації з іншими університетами й міжнародними організаціями. Третій пріоритет — впровадження концепції «living-learning-community», що передбачає об'єднання навчальних, наукових та практичних активностей у єдиному середовищі, де студенти та викладачі спільно працюють над соціально важливими проєктами й вирішують регіональні й загальнодержавні виклики 10].

Управлінську структуру ДонНУ очолює ректор, який відповідає за загальну стратегічну лінію та оперативне керівництво. Нині ці обов'язки виконує Ілля Васильович Хаджинов — доктор економічних наук, професор, Відмінник освіти України. Йому підпорядковано двох проректорів, які відповідають за науково-навчальну діяльність, науково-педагогічну роботу, молодіжну політику та розвиток університету.

Головним колегіальним органом університету є Вчена рада, до складу якої входять до 54 членів — це викладачі, студенти, представники адміністрації та профспілок. Засідання Вченої ради проводяться не рідше рази на місяць. Серед їхніх основних функцій — визначення стратегії розвитку університету, розробка й затвердження змін до статутних документів, затвердження фінансових планів, контроль за якістю освіти, формування кадрової політики (зокрема обрання деканів і завідувачів кафедр). Голова Вченої ради обирається таємним голосуванням із числа її членів на весь термін роботи. За потреби рада може делегувати окремі повноваження на рівень факультетських рад.

У межах кожного з шести факультетів (економічного, хімії-біології-біотехнологій, історії та міжнародних відносин, юридичного, інформаційних та прикладних технологій, іноземних мов) функціонують декани, які координують

навчальну та наукову діяльність підрозділів. Центр адміністративно-господарських послуг забезпечує матеріально-технічну, будівельно-ремонтну й господарську підтримку роботи університету. Відділ навчально-методичного забезпечення якості вищої освіти відповідає за оновлення методичних матеріалів і дотримання стандартів освітнього процесу.

Наукова бібліотека ДонНУ керується директором, який стежить за поповненням фондів, забезпеченням доступу до електронних ресурсів та взаємодією з іншими бібліотеками. Вчений секретар університету одночасно виконує обов'язки секретаря Вченої ради, організовуючи її засідання, готуючи необхідні документи й контролюючи виконання ухвалених рішень. Головний бухгалтер відповідає за фінансовий контроль, складання й виконання бюджету. Позицію голови Студентської ради займає обраний молодий лідер, який представляє інтереси здобувачів освіти в управлінських структурах університету [9].

Саме завдяки чіткій багаторівневій управлінській системі ДонНУ успішно координує академічні, наукові та господарські процеси. Розподіл функцій між ректором, проректорами, деканами, Вченою радою та іншими підрозділами забезпечує прозорість ухвалення рішень і своєчасну реакцію на внутрішні та зовнішні виклики.

Отже, аналіз структури управління, історичного шляху, місії, бачення, стратегічних напрямів та складу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса дає цілісне уявлення про контекст, у якому формується внутрішня цифрова екосистема університету.

## **2.2. Огляд інтернет-інструментів та каналів комунікації у ДонНУ імені Василя Стуса**

Інструменти для внутрішньої комунікації — це програмні платформи, створені для сприяння ефективній комунікації та співпраці між працівниками в межах організації.

Ці інструменти спрощують взаємодію в команді, дозволяючи обмінюватися миттєвими повідомленнями, файлами та керувати проектами. Співпраця в команді є важливою для роботи в колективі, а інструменти для внутрішньої комунікації виявляються значно ефективнішими, ніж звичайна електронна пошта.

Розглянемо ті інтернет-ресурси та канали зв'язку, які нині використовуються в ДонНУ імені Василя Стуса, щоб забезпечити оперативний обмін інформацією між усіма складовими його спільноти – від гуртожитків і аудиторій до кабінетів ректора та проректорів. Нижче подано найважливіші платформи, які інтегровані в ІТ-інфраструктуру ДонНУ, їхню функціональність та вплив на щоденну діяльність студентів і викладачів.

OneDrive for Business. Кожен зареєстрований користувач ДонНУ отримує в своє розпорядження 1 ТБ особистого простору. Це сховище слугує не лише для зберігання курсових робіт, наукових статей, презентацій та методичних матеріалів, а й дозволяє кільком користувачам одночасно редагувати один документ у браузері. Автоматичне збереження версій файлів гарантує, що жодна правка не загубиться: під час групових проектів (наприклад, підготовки звітів із практики чи написання колективних робіт) кожен учасник може вносити зміни в реальному часі. Завдяки цьому знижується кількість листувань для узгодження остаточного варіанту документа, адже всі правки відразу видно та зберігаються в хмарі.

Outlook і Microsoft Teams. Для щоденної організації нарад, планування занять та розсилки офіційних повідомлень в університеті використовують Outlook і Teams. В Outlook надходять листи з рішеннями ректора та деканів, графіки іспитів і результати опитувань. Вбудований календар синхронізується з Teams, тож, натиснувши одну кнопку, можна створити посилання на відеоконференцію. У Teams відбуваються як звичайні лекції й практичні заняття з трансляцією відео та демонстрацією екрану, так і вебінари, відкриті семінари й студентські заходи. Можливість спільної роботи з презентаціями чи

документами в режимі реального часу дають змогу проводити і навчальні зустрічі, і неформальні дискусії – наприклад, методичні консультації викладачів.

Yammer. Корпоративна соціальна мережа Yammer вирішує завдання «внутрішнього Facebook» для ДонНУ. Там створені відкриті групи за факультетами, кафедрами чи напрямками діяльності (наприклад, «Студентське самоврядування» або «Кафедра історії»). У межах груп можна ділитися новинами, розміщувати файли, ставити запитання, залишати коментарі. У розділі «Вхідні» збираються найважливіші повідомлення, а вкладка «Нові» підказує свіжі дописи, які можуть вас зацікавити. Інтеграція з Office Online дозволяє відкривати та редагувати файли безпосередньо у стрічці Yammer, а функції Office Graph допомагають знайти старі дискусії чи контакти, необхідні для вирішення конкретного запиту [11].

Moodle. Платформа Moodle залишається ключовою для організації дистанційного і змішаного навчання. Викладачі розміщують у ній відеолекції, презентації, тестові завдання, а студенти завантажують свої роботи й проходять автоматизовані тести. Структуровані модулі курсів роблять можливим швидке оновлення навчальних програм: ІТ-служба лише додає або видаляє відповідні блоки матеріалів, не втручаючись у базовий код системи. Завдяки цьому змінювати навчальні плани можна оперативно та самостійно.

Google Forms і Microsoft Forms. Для організації опитувань і збору зворотного зв'язку використовують переважно Google Forms та Microsoft Forms. Форма з посиланням легко надсилається через Outlook або Yammer, а результати автоматично зберігаються в електронних таблицях. Координатори навчально-методичного відділу потім можуть аналізувати ці дані, будувати діаграми активності та вчасно коригувати освітні чи організаційні процеси.

У цьому контексті слід зазначити, що відповідно до Наказу № 336/05 від 14.11.2024 «Про обмеження використання месенджера «Telegram» у університеті» заборонено встановлення та використання Telegram на службових пристроях ДонНУ імені Василя Стуса; натомість для оперативного обміну повідомленнями було прийнято рішення перейти на використання WhatsApp.

Для цього в університеті створено офіційний чат-канал у WhatsApp, через який надсилаються термінові сповіщення, відбуваються внутрішні комунікації на рівні університету, факультетів.

Централізована мережна інфраструктура. ІТ-підрозділ ДонНУ налаштував кілька рівнів доступу до Wi-Fi. Найвільнішою є мережа `open.donnu.edu.ua`, до якої може підключитися будь-який студент чи співробітник через DONNU ID. Ця мережа має базовий рівень захисту й призначена для швидкого доступу в Інтернет з будь-якого корпусу. Для навчальних лабораторій створено `lab.donnu.edu.ua`, а для пристроїв співробітників – `corp.donnu.edu.ua`: обидві мережі використовують високий рівень шифрування та дозволяють підключати лише зареєстровані в домені DONNU пристрої. Окремо існує BYOD-мережа, яка дає змогу викладачам і адміністрації безпечно підключати власні гаджети та отримувати розширені права в корпоративній інфраструктурі [12].

Завдяки поєднанню цих інструментів ДонНУ імені В. Стуса збудував єдину цифрову екосистему, де обмін інформацією відбувається швидко, безпечно та прозоро. Студенти мають цілодобовий доступ до навчальних ресурсів, викладачі можуть швидко збирати відгуки й коригувати методики, а адміністрація відстежує показники залученості та оперативно реагує на нагальні питання. Ця єдність платформ сприяє реалізації стратегічної мети університету – підготовці професіоналів Номо-І, здатних діяти в умовах невизначеності, та формуванню корпоративної культури, заснованої на відкритості, інноваціях і академічній доброчесності.

Отже, всі сервіси становлять основу цифрового обміну інформацією в ДонНУ імені Василя Стуса: OneDrive забезпечує надійне сховище й спільну роботу над документами, Outlook і Teams поєднують офіційну кореспонденцію й відеоконференції, Yammer створює «внутрішню соціальну мережу», Moodle відповідає за дистанційне навчання, а опитування в Google Forms і Microsoft Forms дають змогу збирати відгуки. Безперебійний доступ до Інтернету гарантує єдина мережна інфраструктура з кількома рівнями захисту.

Всі зазначені інструменти формують цілісний простір, де кожен представник університету – від першокурсника до ректора – працює в єдиному інформаційному полі.

### **2.3. Аналіз внутрішніх процесів обміну інформацією та зворотного зв'язку**

Ефективна комунікація є фундаментальною основою будь-якого бізнесу, що сприяє кращій залученості працівників, вищому рівню задоволеності та загальному благополуччю на робочому місці. Прозора та відкрита комунікація дозволяє працівникам залишатися добре поінформованими та пов'язаними не лише з місією та цілями організації, але й сприяє формуванню позитивної робочої культури, підвищенню продуктивності та зменшенню професійного вигорання.

Одним з показників здоров'я організації є якість комунікації на робочому місці.

Незважаючи на надзвичайну важливість внутрішніх комунікацій, організації часто стикаються з однією або кількома перешкодами, які можуть знизити їх ефективність, як-от перевантаження інформацією; бар'єри в спілкуванні; брак відкритості й довіри; відсутність зворотного зв'язку тощо.

Найчастіше такі перешкоди провокують зниження рівня співпраці та погіршення загальної моральної атмосфери на робочому місці. Важливо визнати та виправити будь-які недоліки, щоб забезпечити ефективний потік комунікації.

Дослідження практики обміну інформацією в Донецькому національному університеті імені Василя Стуса свідчить про те, що здобувачі вищої освіти, викладачі та адміністрація дедалі більше покладаються на синергію класичних і цифрових каналів для забезпечення оперативності та прозорості комунікацій.

З одного боку, університетська електронна пошта Outlook залишається основним засобом офіційного обміну—від повідомлень про зміни в розкладі до офіційних розпоряджень керівництва. З іншого, екосистема Microsoft Office 365

(Outlook, OneDrive, Word, Excel, Teams) створює єдине хмарне середовище, де документи, календарі та бази даних синхронізуються й залишаються доступними через DONNU ID для всіх зареєстрованих користувачів.

Електронні розсилки в Outlook продовжують виконувати функцію формального інформування: через них повідомляють про акредитаційні процедури, оновлення навчальних планів, анонси наукових конференцій чи конкурсів. Однак асинхронний характер цих повідомлень часто призводить до затримки у їхньому прочитанні: вхідна пошта швидко заповнюється, і значна частина листів залишається непрочитаною.

Паралельно з Outlook, Microsoft Teams став центральним інструментом для синхронної взаємодії викладачів та здобувачів освіти. Саме в Teams студенти відвідують дистанційні заняття, де викладачі демонструють презентації й організовують обговорення в реальному часі. Тематичні команди (за напрямками підготовки) мають власні простори для обміну матеріалами: тут студенти обговорюють лабораторні роботи, готуються до доповідей і можуть задавати питання в чаті або розмовляти. Факультетські наради та стратегічні сесії відбуваються у форматі «вебінару», що дозволяє залучати широку аудиторію — від керівництва до молодих науковців.

Для асинхронного накопичення знань і зберігання документації університет використовує корпоративний портал на базі SharePoint та соціальну мережу Yammer. На SharePoint розміщені поточні навчальні плани, методичні рекомендації, шаблони документів і нормативні акти, які доступні залежно від рівня прав користувача. У Yammer, як у «неофіційному» просторі спілкування, створені групи за різними напрямками — факультети, кафедри та міжкафедральні проекти. У межах цих груп користувачі обмінюються ідеями, публікують анонси подій, долучають файли й проводять голосування за найкращі студентські роботи.

Пошуковий алгоритм Yammer, побудований на Office Graph, аналізує попередні запити, взаємодії з користувачами та тематику груп, щоб пропонувати найбільш релевантні розмови та документи. У папці «Вхідні» користувач бачить

пріоритетні повідомлення, а вкладка «Нові» інформує про актуальні обговорення та анонси, які можуть бути корисними. Таким чином, користувачі, навіть якщо пропустили якусь дискусію, можуть швидко повернутися до ключових тем завдяки персоналізованим рекомендаціям.

Зворотний зв'язок від студентів і викладачів організовано через регулярні опитування в Google Forms і Microsoft Forms. Щоквартальні анкети охоплюють близько 60 % активних користувачів, дозволяючи виявляти «гарячі точки»: проблеми з доступом до Wi-Fi у корпусах, потребу в додаткових вебінарах чи уточнення розкладу. Результати опитувань автоматично зводяться в електронні таблиці, де координатори навчально-методичного відділу аналізують дані й уносять корективи до освітніх програм. Підсумкова інформація потрапляє на щомісячні засідання Вченої ради та технічного комітету, що дозволяє реагувати на виявлені проблеми.

Завдяки поєднанню традиційних і цифрових каналів ДонНУ створив багаторівневу мережу комунікації. Outlook і корпоративний портал гарантують збереження офіційної документації, Teams і Yammer забезпечують інтерактивний обмін, а регулярні опитування й аналітика — безперервне вдосконалення процесів. Такий підхід дозволяє університету злагоджено координувати понад 5 000 студентів і співробітників та ефективно адаптуватися до нових викликів дистанційного та гібридного навчання без втрати якості освітнього процесу.

Отже, внутрішні процеси обміну інформацією в ДонНУ імені Василя Стуса поєднують класичні й новітні інструменти так, щоб забезпечити своєчасний доступ до офіційних документів, інтерактивне спілкування в режимі реального часу та постійний зворотний зв'язок. Саме це й створює умови для підтримки прозорості, гнучкої та адаптивної системи комунікацій у межах вишу.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ

#### 3.1. Оптимізація існуючих інтернет-ресурсів і каналів

У попередніх розділах було виокремлено кілька ключових викликів: надмірне фрагментування каналів, що породжує інформаційний шум, дублювання повідомлень та труднощі з адаптацією нових користувачів. На основі цих спостережень було вироблено загальну концепцію оптимізації внутрішньої комунікації, враховуючи як технічні, так і організаційні аспекти.

Оптимізація наявних інструментів і каналів є базовим завданням для будь-якої організації, що прагне полегшити інформаційний потік. Замість нескінченного додавання нових платформ і чатів важливо впорядкувати використання тих рішень, які вже показали свою користь. Перший крок — провести аудит усіх комунікаційних каналів (корпоративні месенджери, сервіси зберігання документів, платформи для відеозв'язку, інструменти управління проектами та дошки для спільної роботи). Такий аудит виявляє активні й неактивні простори: якщо певний канал використовується менш ніж 20 % співробітників, доцільно або інтегрувати його з іншим, або перемістити в архів.

Наступний етап — чітке розмежування ролей для кожної платформи. Наприклад:

- Месенджери (Slack, Teams тощо) — лише для коротких запитів і оперативних повідомлень,
- Корпоративний портал (SharePoint чи аналог) — для зберігання довгострокових документів, політик, інструкцій,
- Система управління знаннями — для публікації аналітичних матеріалів, і відео уроків,
- Платформи проектного менеджменту (Asana, Trello) — виключно для відстеження прогресу проектів і відображення дедлайнів.

Щоб не втрачати важливі оголошення серед потоку буденних звісток, потрібно запровадити стандартизацію форматів повідомлень. Наприклад, у темі листа чи першому рядку чату обов'язково вказувати категорію: «[Оголошення], [Завдання], [Нагадування]» тощо, а решту викладати короткими списками. Це пришвидшує сприйняття інформації та допомагає співробітникам узяти до уваги справді важливі оновлення. Шаблони та приклади таких форматів слід зафіксувати у внутрішніх регламентах і розмістити в загальному сховищі.

Додатково, щоб зменшити кількість окремих логінів і паролів, необхідно втілити єдиний вхід (Single Sign-On) до всіх корпоративних систем. За такої моделі користувачу достатньо запам'ятати один набір облікових даних, а потім з будь-якої платформи він зможе одразу переходити до необхідного сервісу — від обговорення ідей у чаті до перегляду інструкцій чи роботи з документами. Це значно спрощує робочий процес і мінімізує час на перемикання між різними застосунками.

Ще один напрямок — автоматизація рутинних справ за допомогою ботів і скриптів у месенджерах. Наприклад, бот може щодня о 9:00 надсилати нагадування про якусь подію автоматично розсилати результати дедлайнів перед завершенням кожного етапу. Боти також можуть збирати короткі опитування про настрої команди чи якість роботи інструментів і передавати результати у вигляді зведених звітів. За прикладами з міжнародних компаній такі рішення скорочують час підготовки до зустрічей на 30–40 % та знижують кількість помилок, оскільки зникає людський фактор при нагадуваннях та узгодженнях.

Нарешті, щоб підтримувати актуальність інформації, слід проводити регулярний аудит контенту на корпоративному порталі. Протягом року у базі знань накопичуються документи та інструкції, що втрачають актуальність. Рекомендується щокварталу перевіряти, які сторінки не відкривали щонайменше місяць, й переносити їх до архіву. Кожен документ має містити дату останнього оновлення, щоб користувач міг легко зрозуміти, наскільки інформація відповідна. Це допомагає зберегти довіру співробітників до внутрішньої бази знань і значно полегшує пошук потрібних матеріалів.

Таким чином, системний підхід до оптимізації існуючих інструментів і каналів — це не разова акція, а постійний процес. Важливо одночасно проводити аудит і архівацію, визначати чіткі ролі платформ, стандартизувати повідомлення, впроваджувати єдиний вхід, автоматизувати рутинні задачі й слідкувати за актуальністю контенту. Лише так можна створити прозору, гнучку й ефективну екосистему внутрішньої комунікації, здатну швидко адаптуватися до нового.

Отже, упорядкування наявних каналів і покрокова автоматизація комунікаційних процесів сприяють зниженню інформаційного навантаження, підвищенню продуктивності працівників і загальній прозорості обміну даними. Це закладає міцний фундамент для подальших інновацій у сфері цифрової взаємодії всередині університету.

### **3.2 Впровадження нових цифрових платформ і технологій**

Сучасні темпи розвитку вимагають від організацій не просто підтримувати існуючі інструменти комунікації, а безперервно шукати нові рішення, які зможуть витримати навантаження та розширювати можливості команд. Перед тим як обрати та розгорнути нову платформу, варто чітко окреслити, для чого саме вона потрібна, які потреби користувачів вона закриватиме і як інтегруватиметься в загальну IT-інфраструктуру.

Наразі великої популярності набувають так звані «все в одному» системи, що поєднують у собі функції месенджера, сховища файлів та інструментів для спільної роботи. Натомість від постійного перемикання між окремими чатами, порталом і програмою завдань користувачі переходять до єдиного інтерфейсу, де всі потрібні сервіси знаходяться під рукою. Така універсальність не лише скорочує перелік непотрібних додатків, а й спрощує навчання: достатньо вивчити один інтерфейс, щоб отримати доступ до обговорень, документів і завдань. Такі платформи повинні бути «відкритими»: можливість підключати нові модулі або зовнішні API гарантує, що за потреби систему розширять без необхідності вибирати інший сервіс. Наприклад, якщо інтегрувати відео дзвінки,

одночасне редагування файлів і підтримку списку справ в одному вікні, команда без проблем працюватиме як із офісу, так і з дому, не втрачаючи злагоди.

Проте перш ніж поширювати таку систему на всю організацію, важливо переконатися, що вона справді відповідає запитам співробітників. Для цього обирають кілька тестових команд (наприклад, HR, відділ маркетингу та технічну підтримку) і дають їм можливість першими спробувати новинку. Важливо зібрати максимально чесний зворотний зв'язок: чи інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, чи немає затримок чи помилок під час обміну файлами й проведення онлайн-зустрічей. Якщо виявляються непередбачені «провали» у зручності чи продуктивності, налаштування доопрацьовують або шукають альтернативу, яка краще підходитиме під конкретні бізнес-процеси.

Підхід із розгортанням мінімально життєздатного продукту (MVP) дозволяє запустити базовий набір функцій лише для однієї групи. Це значно зменшує ризики: уже через кілька тижнів можна оцінити, чи дійсно нова платформа полегшує отримання інформації, чи зменшилася кількість звернень до технічної підтримки, наскільки легше стало проводити ефективні наради. Якщо відгуки позитивні, поступово розширюють покриття — додають підрозділи, підключають CRM, ERP та інші корпоративні сервіси.

Ще одним напрямком розвитку є використання штучного інтелекту всередині платформ. Завдяки інтелектуальному пошуку користувач може знайти потрібний файл або фрагмент розмови буквально за кілька секунд. Боти на базі AI відповідають на типові запитання: наприклад, нагадують про дедлайн, підказують, де знайти потрібну політику, або автоматично перенаправляють складні звернення до відповідальних фахівців. Це не тільки знижує навантаження на службу підтримки, а й формує в організації культуру самостійного пошуку відповідей.

Надзвичайно цінною функцією нових рішень є вбудована аналітика. Коли вся активність — від повідомлень у чатах та участі у відео зустрічах до переглядів документів і виконаних завдань — збирається в єдиному сховищі, керівники отримують можливість побачити, де затримуються процеси.

Аналітичні панелі показують теми, які обговорювалися надто довго, питання, які залишилися без відповіді, та ділянки, де інформаційний потік застоюється. На основі цих даних можна коригувати формат зустрічей, перегляд структури чатів або графік публікацій новин.

Важливо пам'ятати, що будь-яка нова платформа потребує супроводу після впровадження. Паралельно з технічною інсталяцією слід розробити план підготовки користувачів:

- Серія коротких вебінарів ( не більше 30–40 хвилин кожен), які розповідають про базові можливості нової системи;
- Відео інструкції та розгорнуті FAQ, доступні в порталі знань;
- Окремий канал чи форум у межах платформи, де користувачі можуть задавати запитання та обмінюватися порадами.

Доцільно також призначити людей у кожному відділі, які глибоко володіють обраним сервісом і допомагають колегам на початку. Ці адміністратори збирають відгуки, тісно співпрацюють з ІТ-відділом і слідкують, щоб платформа працювала без збоїв.

Наприкінці не можна оминати увагою питання безпеки. Кожен хмарний сервіс має пройти ретельну перевірку: чи відповідає він критеріям шифрування даних, як налаштований контроль доступу, де зберігаються активності. Це важливо для організацій із високими вимогами до конфіденційності: навіть якщо додаткова перевірка забере більше часу, це вберегає від потенційних витоків та порушень.

Отже, процес впровадження нового цифрового інструменту складається з кількох етапів (Рис. 3.1):



Рисунок 3.1. – Процес впровадження нового цифрового інструменту

Лише дотримуючись усіх цих кроків, можна бути впевненим, що кожна інвестиція в нове рішення справді підвищить прозорість, гнучкість та ефективність у довгостроковій перспективі.

### 3.3 Методика моніторингу та оцінки ефективності комунікацій

Для того, щоб внутрішня комунікація працювала на користь організації, недостатньо впровадити низку інструментів і залишити їх без нагляду. Потрібно створити живий механізм, який дозволяє постійно відстежувати, наскільки ефективно інформація доходить від відправника до отримувача і чи справді досягає своєї мети. У цьому сенсі методика моніторингу та оцінки — не просто «збирання цифр», а основа для прийняття рішень, які роблять комунікацію гнучкішою, прозорішою та результативнішою.

Насамперед слід визначити ключові параметри, за якими ми вимірюватимемо ефективність. По-перше, важливо знати, скільки часу проходить між надсиланням повідомлення і першим відгуком на нього. Час реакції у чатах, месенджерах чи електронній пошті свідчить про швидкість внутрішнього обміну інформацією. Якщо цей індикатор починає зростати, це може сигналізувати про інформаційне перевантаження або технічні проблеми з інструментом.

По-друге, необхідно відслідковувати охоплення оголошень: який відсоток співробітників прочитав або відкрив важливий документ на порталі знань. Низький відсоток, свідчить, що повідомлення «тонуть» серед численних матеріалів або втрачають увагу колег.

По-третє, слід вимірювати участь у запланованих нарадах, відеоконференціях — це дозволяє оцінити, наскільки співробітники готові залучатися до обговорення стратегічних питань. Четвертий важливий показник — індекс задоволеності каналами комунікації, що збирається через короткі опитування, які показують, наскільки комфортно людям користуватися тими чи іншими інструментами.

Після визначення основних індикаторів наступний етап — налаштування збору даних. Ручне занесення показників до таблиць надто трудомістке й неточне, тому варто скористатися API месенджерів, порталів знань і систем управління проектами. Дані про кількість повідомлень, швидкість реакції, активність у певних віртуальних просторах і навіть кількість переглядів документів можуть автоматично передаватися до аналітичної системи (наприклад, через Power BI або Google Data Studio). Там створюються інтерактивні панелі, на яких керівники та власники процесів у будь-який момент бачать динаміку ключових метрик. Доступ до цієї панелі, як правило, відкритий для менеджерів усіх рівнів — так формується культура прозорості і відповідальності за комунікацію.

Щомісяця чи щокварталу необхідно також проводити короткі опитування співробітників. Після закінчення опитування результати автоматично

збираються, а короткий звіт з коментарями надсилається менеджерам та публікується на корпоративному порталі — це ще один крок до відкритості та спільної відповідальності.

Зібравши кількісні дані з API та якісні — з опитувань, необхідно переходити до аналітичного етапу. Тут важливо не просто дивитися на цифри, а порівнювати їх із встановленими нормами та попередніми періодами. Якщо час відповіді в чаті систематично зростає, слід розібратися: чи це тимчасовий сплеск через великий обсяг термінових завдань, чи відсутність чітких правил у каналах? Аналіз між різними метриками допомагає виявити глибинні причини: наприклад, зростання часу відповіді одночасно зі зниженням відсотка відкриття документів може свідчити про те, що співробітники просто не бачать важливих повідомлень.

На основі аналізу формуються конкретні рекомендації. Це можуть бути зміни в регламентах (наприклад, скорочення кількості каналів, введення єдиного шаблону повідомлень), технічні доробки (автоматична архівація неактивних чатів, налаштування нагадувань ботами) або організаційні заходи (додаткові навчання, оновлення довідкових матеріалів). Важливо, щоб для кожної рекомендації був визначений відповідальний, встановлені терміни реалізації і очікуваний ефект. Таким чином, зміни не залишаються «на папері», а переходять у практичну площину.

Після впровадження коригувальних заходів слід негайно відстежувати, як вони впливають на показники. В ідеалі цикл вимірювання-аналіз-дія-нові вимірювання має тривати безперервно, утворюючи механізм постійного вдосконалення.

Прозорість процесу моніторингу — не менш важлива складова методики. Публікація результатів аналізу, обговорення з командами та спільна розробка рішень сприяють формуванню довіри й мотивують співробітників ділитися ідеями щодо подальшого покращення комунікацій. Таким чином, методика моніторингу та оцінки ефективності внутрішньої комунікації стає не лише інструментом контролю, а й потужним механізмом розвитку корпоративної культури.

### **3.4. Рекомендації для покращення внутрішньої комунікації у ДонНУ імені Василя Стуса**

Враховуючи виявлені раніше особливості організації освітнього процесу в ДонНУ імені Василя Стуса та власний досвід користування університетськими цифровими сервісами, ми пропонуємо реалізацію низки цілком практичних заходів, спрямованих на підвищення зручності й оперативності обміну інформацією між студентами, викладачами й адміністрацією.

Хоча сучасна ІТ-інфраструктура Стусівського університету є досить розгалуженою — університетський Wi-Fi охоплює всі корпуси, а Office 365 (OneDrive, Outlook, Teams) і Moodle вже стали невід’ємною частиною навчального процесу — користувачі стикаються з необхідністю постійно перемикатися між різними застосунками. Щоб уникнути зайвої фрагментації робочого часу та мінімізувати ризик втрати важливої інформації, необхідно об’єднати ключові функції в єдиному середовищі.

Одним із найважливіших кроків є розробка офіційного мобільного додатка ДонНУ, який об’єднав би всі основні сервіси: електронну пошту, календар занять, розклад і сповіщення про зміни, доступ до навчальних матеріалів у Moodle, можливість приєднуватись до зустрічей у Teams і переглядати документи на OneDrive. У межах цієї програми варто передбачити розділ «Мої дисципліни», де автоматично формуватимуться дедлайни для курсових робіт, індивідуальні повідомлення від викладачів і перелік необхідних матеріалів. При цьому сповіщення гарантуватимуть своєчасне інформування про скасування пар, оновлення методичних рекомендацій чи додавання нових завдань у Moodle. У результаті студенти не витратять час на відкриття кількох застосунків і точно не пропустять жодного важливого повідомлення.

Ще одним важливим напрямом є оптимізація роботи з електронною поштою Outlook. Незважаючи на те, що пошта лишається головним каналом для офіційних сповіщень (семінари, дедлайни курсових, зміни в навчальному календарі), досить часто студенти відкладають листи «на потім» або взагалі не

звертають на них уваги. Для підвищення ефективності поштової комунікації слід запровадити єдиний шаблон повідомлень: у темі листа чітко зазначати відправника, суть повідомлення та термін виконання необхідних дій, а в самому тілі вибудувати інформацію у форматі короткого переліку. Окрім того, треба донести до студентів інструкцію щодо автоматичної переадресації повідомлень на особисті електронні скриньки (наприклад, Gmail), що гарантовано збільшить кількість прочитаних листів. Також варто дозволити використовувати студентські акаунти для залучення до партнерських ресурсів, аби зробити їхні робочі поштові скриньки «живими» й корисними не тільки в учбовому процесі.

До цього часу зворотний зв'язок щодо зручності та якості цифрових сервісів у ДонНУ не накопичується систематично. Щоб дійсно дізнатися, наскільки зручними є Moodle, Teams, університетська пошта та інші інструменти, варто запровадити анонімні онлайн-опитування принаймні раз на семестр. Опитування повинні містити питання про наступне:

- наскільки зручно користуватися кожним із ключових сервісів;
- які труднощі виникають під час пошуку потрібної інформації;
- які нові функції або зміни в роботі платформ будуть найбільш корисними.

Зібрані дані обробляються автоматично в Google Data Studio, а потім короткі звіти з аналізом оприлюднюються в деканатах та студентському самоврядуванні. Така практика не лише виявить «вузькі місця», а й дозволить оперативно реагувати на потреби користувачів, вчасно оптимізуючи роботу сервісів.

Увагу слід приділити адаптації нових користувачів: першокурсників і студентів із інших вишів. Багато хто з них не розуміє, як працюють системи DonNU ID, де знайти розклад чи методичні матеріали. Щоб полегшити початок навчального року, необхідно організовувати короткі онлайн-інструктажі наприкінці кожного серпневого тижня. Під час цих вебінарів мають пояснювати:

- як зареєструватися в Moodle і Teams;
- як підключитися до університетського Wi-Fi;
- де шукати розклад занять;
- як звертатися до IT-підтримки в разі технічних проблем.

Окрім того, слід підготувати стислий PDF-довідник із покроковими скріншотами, який буде розміщений у Moodle. Це допоможе зменшити навантаження на службу підтримки та сприятиме швидшій адаптації нових студентів.

Університет постійно організовує різноманітні заходи: дні відкритих дверей, студентські конференції, захисти дипломних робіт, наукові семінари та культурні події. Часто анонси цих подій дублюються в кількох каналах (електронна пошта, Teams, соцмережі факультетів), що призводить до плутанини. Щоб уникнути розпорошення інформації, слід запровадити єдиний інтерактивний календар університетських подій, який автоматично синхронізується з акаунтами Office 365. Студент отримає змогу підписатися на цей календар і вчасно дізнаватися про всі значущі події в єдиному інтерфейсі. Додатково календар можна інтегрувати в мобільний застосунок, щоб кожен зміг бачити анонси прямо на своєму смартфоні.

Також існує закрита мережа, яка дозволяє викладачам та адміністрації підключати власні гаджети до корпоративної мережі із розширеними правами доступу. Проте студенти й викладачі нерідко стикаються з нерівномірним покриттям Wi-Fi у корпусах і класах. Тому необхідно провести детальний аудит усіх точок доступу, перевірити силу сигналу на кожному поверсі навчальних корпусів та встановити додаткові точки в тих зонах, де покриття виявилось недостатнім.

Паралельно слід розробити зрозумілий інструктивний матеріал щодо налаштування пояснити, як увійти до мережі, які сертифікати підтверджують безпечне підключення, як оновити драйвери мережевого адаптера. Наявність цих рекомендацій значно скоротить кількість запитів до служби технічної підтримки та забезпечить стабільний доступ до Інтернету під час навчальних та наукових заходів.

Навіть у традиційних офлайн-зустрічах часто трапляється так, що учасники не отримують вчасно запрошення на нараду чи кафедральну зустріч. Щоб не пропускати важливі засідання, слід налаштувати автоматичні нагадування в

Outlook, які надсилатимуться за 24 години, за годину та за десять хвилин до початку зустрічі. Додатково викладачам і організаторам рекомендується дублювати посилання на онлайн-зустрічі в групових чатах Teams, щоб навіть ті, хто пропустив листа, отримали нагадування про захід.

У результаті втілення наведених заходів ДонНУ отримає значно зручніше та прозоріше середовище для внутрішньої комунікації. Інтеграція всіх ключових сервісів у єдиний мобільний застосунок переконують користувачів у відсутності «блукання» між різними платформами. Уніфікована пошта з єдиним шаблоном офіційних листів і можливістю переадресації на особисті акаунти підвищить рівень прочитання важливих повідомлень.

Центральний дашборд, який збирає всі внутрішні сервіси, прискорить пошук необхідних ресурсів. Регулярні опитування дадуть змогу своєчасно реагувати на зміни у потребах користувачів.

Комплексна адаптація новачків за допомогою коротких онлайн-семінарів і PDF-гайдів значно полегшить початок навчального року. Єдиний інтерактивний календар університетських подій дозволить уникнути дубльованих анонсів, а оновлена мережна інфраструктура забезпечить стабільне покриття Wi-Fi у всіх корпусах.

Автоматичні нагадування про онлайн-зустрічі зменшать кількість пропущених заходів і підвищать оперативність комунікації.

На рисунку 3.2 структуровано рекомендації, що пропонуються для покращення внутрішньої комунікації.

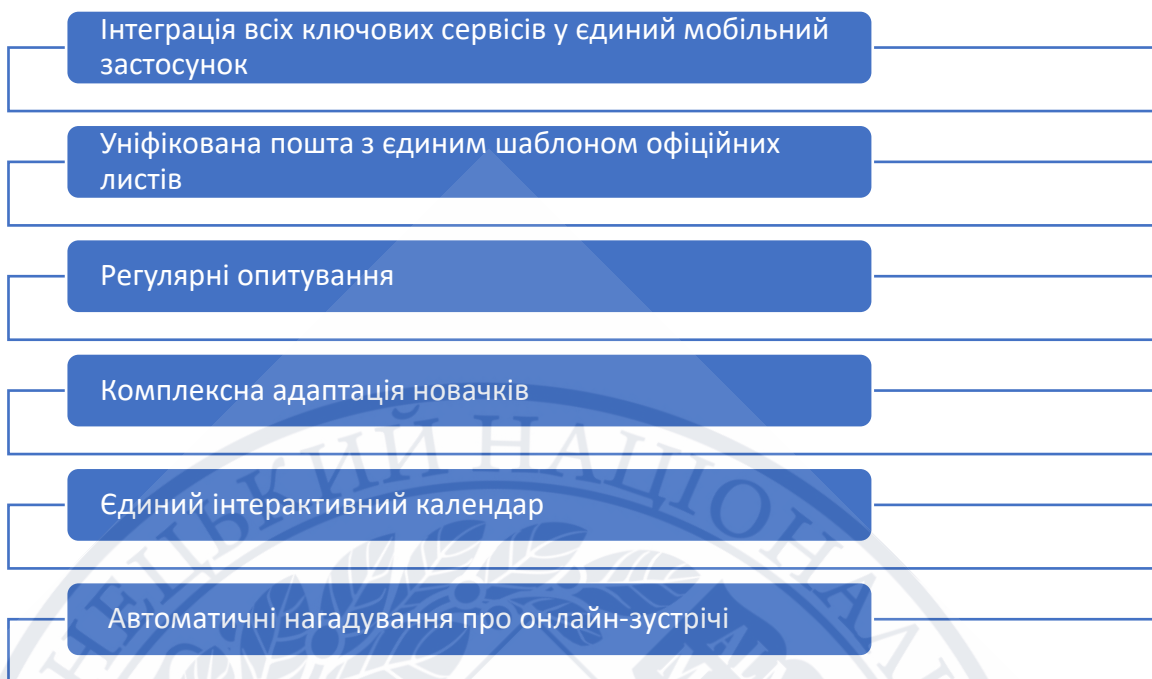


Рисунок 3. 2 – Рекомендації для покращення внутрішньої комунікації

Отже, навіть при наявності розвинених цифрових сервісів залишається достатньо можливостей для їхнього вдосконалення. Запропоновані рекомендації, засновані на власному досвіді користування університетськими інструментами, мають на меті зробити внутрішню комунікацію в ДонНУ імені Василя Стуса ще більш зручною, прозорою й ефективною. Утілення хоча б частини цих пропозицій надасть студентам і викладачам можливість зосередитися насамперед на навчанні та науковій роботі, а адміністрації — оперативно реагувати на будь-які виклики у цифрову епоху.

## ВИСНОВКИ

У сучасному динамічному середовищі ефективна внутрішня комунікація є одним із найважливіших чинників успіху підприємств, організацій, установ. У теоретичній дослідження було з'ясовано, що внутрішня комунікація — це не просто передавання повідомлень між співробітниками, а комплексний механізм, що формує єдине інформаційне поле, узгоджує дії, підтримує корпоративну культуру й мотивує колектив. Розгляд таких функцій, дав міцний підґрунт для розуміння, як побудувати прозору систему обміну даними. Окремо розглянуто класифікаційні підходи, що дозволяють розрізняти формальні й неформальні, вертикальні й горизонтальні канали, і окреслили традиційні засоби (електронна пошта, інтранет, наради) та сучасні цифрові платформи, без яких неможливо уявити сучасні організації.

Практичний аналіз на прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса показав, що після переїзду з Донецька до Вінниці заклад зумів створити єдину цифрову екосистему, незважаючи на складні зовнішні обставини. Використання OneDrive for Business, Outlook і Microsoft Teams, Yammer, Moodle та інших інструментів забезпечило швидкий обмін документами, проведення онлайн-занять і накопичення знань. Водночас інтегрований корпоративний портал і регулярні опитування через Google Forms/Microsoft Forms дали можливість отримувати зворотний зв'язок від понад п'яти тисяч студентів і викладачів. Проте виявили й виклики: необхідність об'єднання різних сервісів в єдиному інтерфейсі, нерівномірне покриття Wi-Fi у корпусах, інформаційне перевантаження користувачів і потребу в системному навчанні новачків. Саме тому стало очевидним, що жодна окрема платформа не може бути досконалою без продуманих організаційних заходів та культури відкритості.

Запропоновано підхід для впровадження змін: від оптимізації існуючих інструментів до інтеграції нових платформ із елементами штучного інтелекту, а також розробили методику постійного моніторингу ефективності комунікацій.

Головною ідеєю стало створення єдиної точки входу, стандартизація форматів повідомлень, автоматизація рутинних процесів та регулярний аудит контенту. Для нових рішень рекомендуємо підхід MVP із пілотним тестуванням у кількох командах та комплексне навчання користувачів.

Запропоновані рекомендації мають на меті зробити внутрішню комунікацію в ДонНУ імені Василя Стуса ще більш зручною, прозорою й ефективною.

Ключовим висновком кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є те, що внутрішня комунікація має розглядатися не як сукупність окремих каналів і технологій, а як єдина, цілісна система, яка поєднує технічні рішення, чіткі правила, культуру взаємодії та безперервне вдосконалення. Інвестиції в зміцнення внутрішньої комунікації відображаються у швидшому прийнятті рішень, зменшенні помилок, вищій залученості працівників і кращих бізнес-результатах.

З огляду на ці результати, можна стверджувати: лише комплексний, послідовний і орієнтований на практику підхід дозволяє організації збудувати гнучку та масштабовану систему обміну інформацією. Виконання запропонованих кроків дає змогу покращити прозорість процесів, підвищити якість управлінських рішень і створити середовище, в якому кожен часник освітнього процесу відчуває себе почутим і залученим.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Посібник з планування внутрішньої комунікації. URL: [https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM\\_148x2103mm.pdf](https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf).
2. Назаренко С. А., Матюшенко Н. Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *«Економіка та суспільство»*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3041/2962>.
3. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №23. С. 127–132. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ce652d43-5560-4d57-b02b-82c1389ca2ce/content>.
4. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій. *Бізнес-інформ*. 2024. № 3. С. 323–328. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-3\\_0-pages-323\\_328.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-323_328.pdf).
5. Свінцицька О.М., Сугоняк І.І., Пулеко І.В. Оптимізація бізнес-процесу на основі інформаційної технології в комунікаціях ІТ-проектів. *Державний університет «Житомирська політехніка»*. 2021. С. 59-65. URL: [https://www.researchgate.net/publication/354174228\\_Optimizacia\\_biznes-procesu\\_na\\_osnovi\\_informacijnoi\\_tehnologii\\_v\\_komunikaciah\\_IT-proektiv](https://www.researchgate.net/publication/354174228_Optimizacia_biznes-procesu_na_osnovi_informacijnoi_tehnologii_v_komunikaciah_IT-proektiv).
6. Бегерська О. В. Особливості інтернет- комунікацій. *«Київський національний лінгвістичний університет»*. С.17–20. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/257026.pdf>.
7. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Про університет. Вебсайт. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/pro-universitet/>.
8. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Історія незламності Університету. Вебсайт. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/istoriya-nezlamnostyi-universytetu/>.

9. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Керівництво ДонНУ імені Василя Стуса. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/kerivnitstvo-donnu-imeni-vasilya-stusa/> .
10. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Стратегія. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/strategiya/> .
11. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Office Yammer. URL: <https://it.donnu.edu.ua/officeyammer/> .
12. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Безпроводна мережева інфраструктура. URL: <https://it.donnu.edu.ua/wifi/> .
13. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Провідна мережева інфраструктура. URL: <https://it.donnu.edu.ua/lan/> .
14. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Партнери. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/nashi-partneri/> .
15. Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання push- і pull- стратегій. *«Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки»*. 2025. №1. С. 486–492. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1516/1548> .
16. Петренко Л. М. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту у стратегічному управлінні. *Вісник Львівської політехніки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2024. №2. С.182–196. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36642/vse20242-184-198.pdf> .
17. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні. *Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки*. 2024. С.224 URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2025/1/28/paragraphs/65921/posibnikdzyana-go.pdf>
18. Міністерство цифрової трансформації України. «Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України на 2021–2025 роки». Аналітичні матеріали. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/Аналітичні%20матеріали.pdf> .

19. Смоляк О. В. «Ефективність використання дистанційних форм комунікацій та діджиталізації в управлінні підприємством в умовах цифровізації». *Економічний простір*. 2025. №200. С. 102–106. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/200-102-106-smolyak.pdf>.

20. Про електронні комунікації : Закон України від 01.04.2025 № 1089-IX — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1089-20>.

21. Шаламай В. С., Яворська Т. М. Вплив інтернет-платформ на комунікаційні процеси в організаціях. Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері: зб. матер. X Всеукр. наук. студ. конф. (м. Вінниця, 11 квітня 2025 р.) / ред. кол. Г. П. Лукаш, О. М. Анісімова та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. С.83–85.

22. Гуленко Н. В., Яворська Т. М. Сучасні інструменти дієвої комунікації: block chain технології. // Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 26 листопада 2021 р.). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. С 16–20.

23. Лозовський О. М., Заяць О. М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. Volume 1. December 11, 2020 Amsterdam, The Netherland. С. 133–137.

24. Завербний А. С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022 (1), 13-19. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19>