



**DOI:** [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2\(34\)-021](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-021)

**УДК** 658.310:658.386

**JEL** M12, J24, M14

**Костянтин Валерійович КОШЕЛЮК**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0009-0005-6584-7485>  
Kosheliuk.K.V@nmu.one

**Артем Володимирович БАРДАСЬ**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>  
bardas.a.v@nmu.one

## **МЕХАНІЗМ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНД**

***Анотація.** У сучасних умовах функціонування організації ефективні комунікації стають важливим фактором, що впливає на узгодженість роботи та досягнення поставлених цілей через вимушеність введення формату роботи у онлайн чи офлайн режимах. У роботі розподілених команд за таких умов роботи дуже часто виникає інформаційний хаос, що ускладнює координацію в команді та виконання завдань. Тому дієвий механізм комунікаційного менеджменту може забезпечити стабільність інформаційних потоків, підвищення продуктивності та формування ефективної взаємодії між учасниками команди. Стаття присвячена огляду теоретичних і практичних підходів до розуміння механізму комунікаційного менеджменту для розподілених команд, а також формуванню відповідних рішень для його ефективного функціонування. У межах дослідження використано системний, процесний, соціально-психологічний та технологічний підходи, що дозволило розглядати механізм комунікаційного менеджменту як інтегрований процес, що поєднує організаційні, інформаційні та поведінкові елементи.*



*Систематизовано інформацію, що передається по комунікаційним каналам відповідно до типів, а також сформовано рівні важливості передачі інформації. Така систематизація направлення на згладжування «інформаційного шуму» для учасників розподілених команд як по вертикалі, так і по горизонталі взаємодії. Розглянуто кількісні та якісні методи оцінювання, включно з анкетуванням, тематичними інтерв'ю, спостереженням і контент-аналізом, що дало змогу отримати комплексне уявлення про ефективність комунікаційних процесів. На основі розглянутих методів сформовано систему показників оцінювання ефективності комунікацій, яка охоплює швидкість реагування, точність переданої інформації, інформаційне навантаження, рівень залученості та ефективність командної взаємодії. Метою дослідження є формування комунікаційних рішень для ефективного функціонування механізму комунікаційного менеджменту в контексті розподілених команд.*

*Об'єктом дослідження у роботі є комунікаційні рішення для розподілених команд, а предметом – структурні елементи та інструментарій формування механізму комунікаційного менеджменту, спрямованого на підвищення ефективності їх роботи. Методологічну основу дослідження становлять праці науковців, присвячені різним аспектам комунікаційного менеджменту та функціонуванню розподілених команд, а також комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: системний підхід, методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, елементи інтегрального оцінювання, графічний метод, методи узагальнення та абстрагування.*

*Результатом дослідження формування практичного наповнення механізму комунікаційного менеджменту в контексті розподілених команд для забезпечення стабільності і узгодженості інформаційних потоків, підвищення продуктивності та формування сприятливого цифрового середовища. Практичним спрямуванням дослідження є застосування комунікаційних рішень організаціями різних секторів для оптимізації комунікацій і вдосконалення практик управління персоналом у дистанційному форматі зайнятості.*

**Ключові слова:** *комунікаційний менеджмент, механізм, розподілені команди, типи взаємодії, інструменти комунікації, ефективність взаємодії.*

**Постановка проблеми.** У наш час відбувається багато змін у діяльності організацій через розвиток технологій та глобалізації бізнес-процесів. Також спостерігається тенденція до зростання застосування нових типів зайнятості, які передбачають віддалену роботу та гнучкий графік роботи, а також онлайн та офлайн-організацію діяльності персоналу на різних цифрових платформах.



Диверсифікація компаній на міжнародний ринок, використання хмарних сервісів, поширення гнучких моделей зайнятості та трансформація структур організації праці спонукали виникненню нового формату організації роботи персоналу, як організація функціонування розподілених команд, члени яких взаємодіють у різних часових поясах, культурних середовищах та цифрових екосистемах. За таких обставин важливим фактором, що впливає на результативність діяльності команд є ефективний комунікаційний менеджмент, який акумулює відповідність завдань, оперативність передачі інформації, зниження виникнення комунікаційних збоїв та підтримання рівня організаційної взаємодії в єдиний механізм. Попри актуальність сьогодні застосувати розподілені команди для оптимізації виконання завдань, залишається важливим питання управління ними та побудова ефективного комунікаційного менеджменту. Актуальність проблеми посилюється зростанням кількості видів форматів зайнятості, типів взаємодії між співробітниками, інструментами комунікації, що вимагає нових управлінських підходів до організації комунікативних процесів та формування відповідного механізму. Тому важливо розуміти фундаментальні засади механізму комунікаційного менеджменту як цілісного механізму, що включає методи, інструменти, канали та принципи побудови ефективної взаємодії. Саме ефективно організована комунікація визначає продуктивність розподілених команд, рівень їхньої залученості, швидкість виконання завдань та здатність організації забезпечувати конкурентні позиції в умовах швидких, а іноді і непередбачуваних змін у середовищі функціонування. Отже, комплексне удосконалення механізму комунікаційного менеджменту та напрямків його реновації є важливим науковим завданням для науковців, що має високу теоретичну й практичну значущість для розвитку сучасного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками питання функціонування розподілених команд та їх комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організаціями серед науковців розглядаються достатньо активно.

Науковці Дьомін М. та Єдинак В. [9] акцентують увагу на ключовій ролі комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективної діяльності організації, підкреслюючи, що якісно побудована система комунікацій між працівниками є основою узгодженості та оперативності їх взаємодії, що впливає на виробничий процес в цілому. У дослідженні систематизовано принципи побудови комунікаційного менеджменту з урахуванням мети, формулювання завдання, регулювання інформаційних потоків, наявності зворотного зв'язку, обміну інформацією, як по вертикалі, так і по горизонталі організаційної структури та рівня цифрової зрілості персоналу, що дає змогу адаптувати комунікаційні



практики до сучасних умов функціонування команди. Окрему увагу приділяють бар'єрам комунікації, тобто зміні змісту повідомлення, невідповідності між способом передачі інформації та її сприйняттям, некомпетентності персоналу у комунікаційному середовищі тощо.

Основними функціями комунікаційного менеджменту за [5-6] є інформаційна, адаптивна, інтегративна, контрольна та стратегічна, які формують структуровану систему комунікацій у колективі. Автори також виділяють основні підходи до комунікаційного менеджменту (ієрархічний, мережевий, адаптивний, стейкхолдерський і цифровий) та зауважують, що вибір комунікаційного підходу залежить від викликів середовища та необхідної швидкості реагування.

Розподілені команди як сучасний формат формування колективу, що зумовлений стрімким технологічним розвитком середовища та впливом факторів пов'язаних з воєнним конфліктом та пандемією розглядаються у [4]. Для українських компаній перехід до розподілених форматів роботи це не лише вимушена реакція комунікаційного менеджменту на зовнішні загрози, але і можливість для становлення стійкості та конкурентоспроможності організації. Також автори виокремлюють ключові виклики щодо функціонування розподілених команд, серед яких координація, комунікація, підтримання залученості та результативності учасників, що взаємодіють у різних просторово-часових площинах. Для ефективної роботи розподілених команд на їх думку є вибір відповідної організаційної структури (плоска (горизонтальна), мережева, матрична, дивізійна (багатодивізійна), функціональна та ієрархічну структури) та інструментів.

У [2] характеризуються виклики комунікаційного менеджменту в діяльності розподілених проєктних команд, зокрема відчуття належності до команди, усвідомлення значення спільної справи, відповідальність за виконувану роботу, а також усвідомлення міри виконання поставлених завдань. Для подолання зазначених викликів комунікацій менеджери повинні розробляти та використовувати стратегію, яка спрямована на оперативне надання зворотного зв'язку учасникам, організацію регулярних зустрічей учасників розподіленої команди та обговорення прогресу у виконанні поставлених завдань та труднощів, що виникають у процесі пошуку варіантів розв'язання проблем.

Wiechmann D. та ін. зауважують, що організації, які застосовують на практиці такий формат організації праці як розподілені команди не тільки як вимушене рішення для організації роботи, а на постійній основі, то такі організації є більш стійкими, відкритими до інновацій, клієнтоорієнтованими і здатні забезпечувати високий рівень залученості персоналу. Водночас такий формат функціонування команд потребує суттєвих змін в організаційних



структурах, цифровізації процесів та перегляду традиційних управлінських підходів [18].

Безпеці комунікації членів розподілених команд та передачі даних приділив увагу Beuchelt G. зазначаючи, що необхідно інтегрувати політику захисту даних у повсякденну діяльність команд та впроваджувати міжнародні стандарти, які регламентують захист інформаційних потоків і контроль доступу в цифровому середовищі [15]. Також потрібно приділяти увагу людським факторам, тобто формування культури безпеки, навчання працівників і підвищення їх обізнаності для мінімізації ризиків витоку чи несанкціонованого розкриття даних у віртуальній взаємодії.

Також потрібно звернути увагу, що значна кількість наукових робіт стосується управління розподіленими командами в секторі ІТ технологій. Це пов'язано з тим, що в ІТ давно поширена дистанційна робота, високий рівень цифровізації та проєктний формат роботи через, що найчастіше й формуються такі команди.

Відповідно до можливостей ІТ технологій Алькема В. та Сумець О. пропонують модель комунікативного менеджменту проєктних команд, що забезпечує комплексний підхід до мінімізації ризиків пов'язаних з роботою персоналу через оптимізацію комунікативних процесів на етапах: аналіз середовища та ризиків, визначення комунікативних цілей, сегментація цільових аудиторій, формування ключових месенджерів, вибір каналів комунікації, реалізація комунікативних тактик та стратегій, оцінка ефективності та оптимізація [1]. Структура моделі побудована на принципі циклічності, де результати кожного етапу формують вхідні дані для наступного.

За Івановою М. особливо важливим завданням є дотримання принципів сталого розвитку при організації роботи розподілених команд та забезпеченні міжнародної співпраці [16].

**Формулювання мети статті.** Мета статті – формування дієвого механізму комунікаційного менеджменту для розподілених команд, спрямованого на підвищення ефективності їх взаємодії через оптимізацію інформаційних потоків, мінімізацію комунікаційних перешкод та забезпечення стабільності цифрового середовища організації.

**Методи і методологія здійснення дослідження.** Теоретичну основу дослідження становили наукові праці вітчизняних та закордонних науковців з менеджменту, організації комунікацій, цифрової трансформації, а також формування розподілених команд під дією впливу різних факторів. Інформаційну базу сформовано на основі відкритих даних та наукової періодики, корпоративних матеріалів та описів практик роботи розподілених команд. Для формування сутності механізму комунікаційного менеджменту застосовано



системний підхід, який дозволяє розглядати комунікації як цілісну систему взаємопов'язаних елементів: канали, інформаційні потоки, учасники команди, типи інформації, інструменти цифрової взаємодії та механізми контролю. Процесний підхід використано для опису етапів функціонування механізму. Для дослідження особливостей роботи розподілених команд застосовано соціально-психологічний та технологічний підходи. Для оцінювання ефективності функціонування механізму запропоновано використовувати систему інтегральних показників. Графічний метод застосовано для побудови рівнів важливості переданої інформації. Методи узагальнення та абстрагування дозволили сформулювати науково обґрунтовані висновки щодо практичної значущості запропонованого підходу до наповненості механізму комунікаційного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність функціонування, імідж і конкурентоспроможність організації певною мірою залежить від продуктивності процесів управління персоналом. Водночас за умов стрімкого розвитку цифрових технологій, посилення впливу зовнішніх економічних і політичних чинників, а також ускладнення соціально-психологічної поведінки працівників підтримання постійної комунікації з усіма учасниками трудового процесу стає дедалі складніше. За таких умов доцільно звернути увагу на комунікаційний менеджмент як інструменту цілеспрямованого впливу та коригування робочих процесів, спрямованість якого забезпечити ефективну роботу персоналу за рахунок побудови ціленаправленого потоку інформації та зворотного зв'язку між учасниками трудового процесу, мінімізації інформаційних розривів та виникнення комунікаційних конфліктів. Також структурований підхід до формування механізму комунікацій узгоджує дії і формує стійкі горизонтальні та вертикальні зв'язки в організаційній структурі організації, що сприяє адаптивності та результативності діяльності організації.

Механізм комунікаційного менеджменту, як зазначається у роботі [7], має формуватися на принципах системності, враховувати сучасні методи й інструменти управління, а також інноваційні можливості та стан зовнішнього й внутрішнього середовища, в якому він формується та буде функціонувати. При цьому реалізується механізм в межах трьох етапів, а саме:

– перший етап – підготовчий. У межах цього етапу визначаються цілі та завдання комунікацій, формулюються концепція повідомлень та обираються їхні форми.

– другий етап – реалізація. Цей етап передбачає вибір інструментів і каналів для поширення інформаційних повідомлень. До таких інструментів належать корпоративні месенджери, внутрішні електронні розсилки,



інформаційні панелі, внутрішні заходи, відеозвернення, платформи для управління завданнями, а також особисті або групові комунікаційні сесії.

– третій етап – медіапланування та оцінювання результатів. На цьому етапі визначаються оптимальні терміни виконання завдання, а також здійснюється моніторинг ефективності реалізації складових попередніх етапів.

Функціонування механізму комунікаційного менеджменту передбачає передачу інформації як вертикально (між рівнями управління), так і горизонтально (між учасниками одного рівня). Тому для релевантної ідентифікації повідомлення доцільно структурувати інформацію за її типами:

– оперативна інформація. Інформація короткострокового характеру, що потребує швидкого реагування та впливає на поточний хід роботи. Вона включає зміни в задачах, маршрутах, пріоритетах, робочих графіках або інструкціях. Для її передавання використовуються найшвидші канали комунікації;

– організаційно-розпорядча інформація. Містить офіційні повідомлення, накази, регламенти, оновлення політик чи процедур. Така інформація формує нормативно-організаційну основу роботи команди й потребує точності, однозначності та документальної фіксації;

– інформація щодо навчання та розвитку. Включає інструктажі, навчальні матеріали, тренінги, адаптаційні програми та інформацію про підвищення кваліфікації. Передається переважно асинхронно через платформи навчання, що дозволяє працівникам опрацювати її у зручний час;

– інформація для командної взаємодії та координації. Стосується планування, розподілу завдань, командних обговорень і синхронізації дій. Це основа ефективної взаємодії між учасниками розподілених команд та забезпечення узгодженості робочих процесів;

– зворотний зв'язок. Охоплює інформацію про оцінку виконання завдань, рівень задоволеності, проблеми, пропозиції та ініціативи. Сприяє покращенню процесів, підвищенню залученості та виявленню проблемних зон у комунікаціях;

– інформація щодо корпоративної культури та атмосфери. Включає новини компанії, привітання, події, програми визнання та інші елементи, що підтримують цінності, згуртованість і відчуття приналежності до організації, що особливо важливо в умовах дистанційної роботи;

– соціальна та мотиваційна підтримка. Охоплює інформацію щодо соціальних програм, допомоги, підтримки добробуту персоналу та ініціатив, спрямованих на підтримку емоційного стану. Важливою є персоналізація таких повідомлень;

– інформація з безпеки та інструктажів. Містить правила техніки безпеки, протоколи реагування на надзвичайні ситуації, інструкції щодо використання обладнання або цифрових систем. Є критично важливою та повинна



передаватися чітко, структуровано і з підтвердженням ознайомлення.

Зважаючи на загальність механізму комунікаційного менеджменту та зростаючу популярність виконання завдань у форматі розподілених команд, вважаємо за необхідне доповнити етапи його реалізації елементами, що враховують територіальну розміщеність їх учасників. Такі елементи включають адаптовані канали комунікації, гнучкі формати подання інформації, технологічні рішення для асинхронної співпраці відповідно до типу інформації. Систематизація каналів передачі інформації за їхнім змістовним спрямуванням наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Систематизація каналів передачі інформації за їхнім змістовним спрямуванням**

<b>Тип інформації</b>	<b>Канали комунікації</b>	<b>Формати інформації</b>
Оперативна інформація	Корпоративні месенджери, push-сповіщення, внутрішні чат-боти	Термінові оголошення, зміна маршруту, оперативні вказівки
Організаційно-розпорядча інформація	Е-mail розсилки, корпоративний портал, внутрішні системи комунікації	Накази, регламенти, графіки роботи, оновлення процесів
Навчання та розвиток	LMS-платформи, відеоуроки, вебінари, зустрічі	Інструктажі, адаптаційні програми, тренінги
Командна взаємодія та координація	Робочі чати, meet-зустрічі, task-менеджери (Trello, Asana, Jira)	Стендапи, планування, постановка та відстеження задач
Зворотний зв'язок	Опитування, форми зворотного зв'язку, зустрічі	Оцінка задоволеності, фідбек за результатами роботи
Корпоративна культура та атмосфера	Корпоративні новини, внутрішні заходи, відеозвернення	Новини компанії, привітання, підсумки роботи
Соціальна та мотиваційна підтримка	Телефонні лінії підтримки, HR-боти, персональні повідомлення	Психологічна підтримка, інформування про соцпакет, нагороди
Безпека та інструктажі	Платформи для інструктажів, відеоінструкції, оперативні повідомлення	Вказівки щодо безпеки, протоколи дій у надзвичайних ситуаціях

*Джерело: складено авторами.*

Інформація, що передається через канали комунікації має різний ступінь важливості, тому потребує відповідного структурування та пріоритезації передачі повідомлень (рис. 1).



**Рис. 1. Рівні важливості інформації відповідно до комунікаційних потреб**

*Джерело: складено авторами.*

Найвищий рівень важливості становлять повідомлення критичного характеру, що потребують негайного реагування. Наступні рівні охоплюють високопріоритетну та операційно важливу інформацію, яка формує координацію роботи та виконання щоденних завдань. Інформація середнього рівня важливості орієнтує працівників у змінах, тоді як довідкові повідомлення не потребують термінового реагування.

Вважаємо також за необхідне зробити акцент на оцінюванні ефективності каналів комунікації в організації як інструменту діагностики та аналізу ефективності елементів механізму комунікаційного менеджменту.

З цією метою Бугаєва М. пропонує здійснювати оцінювання на основі системи кількісних та якісних методів, що відображають швидкість реагування на повідомлення, повноту й точність переданої інформації, частоту використання каналів, рівень інформаційного навантаження та ступінь задоволеності персоналу комунікаціями [3].

До кількісних методів віднесено анкетування за тематичними спрямуваннями, які оцінюються в балах, що дає змогу зібрати числові дані щодо частоти, тривалості та суб'єктивно оцінюваної ефективності різних видів комунікацій. Опрацювання результатів здійснюється із застосуванням статистичного програмного забезпечення, кореляційний та регресійний аналіз.

Якісні методи представлені тематичними інтерв'ю з персоналом для глибшого розуміння комунікаційних процесів, а також спостереженням за ситуаціями, які виникають в процесі взаємодії. Додатково можуть



використовуватися аналіз електронних листів, внутрішніх звітів, корпоративних чатів і соціальних мереж з метою виявлення тону, частоти та тематичних акцентів комунікацій.

У контексті функціонування розподілених команд важливо також проводити моніторинг ефективності комунікацій, оскільки інформаційні потоки за такої форми діяльності характеризуються асинхронністю, технологічною залежністю та відсутністю безпосереднього контакту між фізично присутніми учасниками. Це зумовлює потребу у моніторингу таких параметрів, як швидкість доступу до повідомлень, стабільність роботи цифрових каналів, рівень інформаційних розривів і здатність команди до узгодження дій у режимі дистанційної взаємодії.

Отже, застосування кількісних та якісних методів дозволяє виявити характерні для розподілених команд бар'єри комунікації та визначити, наскільки ефективно учасники команди отримують, інтерпретують і використовують інформацію для виконання спільних завдань.

Щоб визначити кількісно ефективність каналів комунікації розподілених команд потрібно провести аналіз показників, які комплексно характеризують швидкість, якість, навантаженість та результативність інформаційних потоків (таблиця 2).

Таблиця 2

### Показники оцінювання ефективності комунікацій у розподілених командах

Показник	Сутність	Напрями відображення
Середній час відповіді (TTR, Time to Response)	Обчислюється як середній час, який проходить від отримання повідомлення до відповіді на нього	Оперативність реагування працівників
Час «доставки» інформації (TTC, Time to Communicate)	Визначається як проміжок часу між відправленням повідомлення та його фактичним отриманням адресатом	Швидкість переміщення інформації в команді
Індекс точності комунікації (CAI, Communication Accuracy Index)	Розраховується як частка завдань, виконаних без помилок завдяки коректному розумінню повідомлень	Якість та точність переданої інформації
Індекс залученості (EI, Engagement Index)	Визначається як частка працівників, які активно взаємодіють у каналах комунікації	Активність та включеність учасників
Індекс інформаційного навантаження (IL, Information Load Index)	Розраховується як кількість отриманих повідомлень у межах певного проміжку ефективного робочого часу	Ступінь перевантаження інформацією
Коефіцієнт дублювання інформації (DR, Duplication Rate)	Визначається як частка повідомлень, що повторюють уже наявну інформацію	Рівень дублювання та неефективності комунікацій



Показник	Сутність	Напрями відображення
Частка інформаційних шумів (NR, Noise Ratio)	Оцінюється як частка нецільових або нерелевантних повідомлень від загального їх обсягу	Ступінь «зашумленості» комунікаційного середовища
Ефективність взаємодії (CE, Collaboration Efficiency)	Розраховується як частка командних завдань, які були успішно завершені	Результативність сумісної роботи
Пропускна здатність каналу (CT, Channel Throughput)	Визначається як кількість повідомлень, які канал здатний передати за певний період	Продуктивність комунікаційного каналу
Індекс комунікаційної зрілості (CMI, Communication Maturity Index)	Комплексний показник, який поєднує точність, залученість, навантаження та ефективність взаємодії (шляхом вагового узгодження цих компонентів)	Інтегральна оцінка якості комунікаційної системи команди

*Джерело: складено авторами.*

Функціонування розподілених команд передбачає активне використання цифрових інструментів і мережевих каналів, що робить комунікаційний процес більш вразливим до ризиків несанкціонованого доступу, втрати даних або порушення конфіденційності. Тому важливою складовою механізму комунікаційного менеджменту є впровадження комплексних заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки, які мінімізують ймовірність технічних та організаційних загроз. До таких механізмів належать: шифрування даних і використання захищених протоколів, впровадження політик доступу, застосування багатофакторної автентифікації, наявність процедур реагування на інциденти, навчання персоналу правилам кібергігієни, використання систем моніторингу та виявлення загроз. Сутність та очікуваний результат зазначених механізмів представлено в таблиці 3.

*Таблиця 3*

### **Механізми забезпечення безпеки в комунікаціях розподілених команд**

Механізм	Сутність	Очікуваний результат
Шифрування та захищені протоколи	Використання end-to-end шифрування, захищених каналів передачі, політик зберігання даних	Захист повідомлень від перехоплення та несанкціонованого доступу
Політики доступу	Надання доступу до інформації відповідно до ролей і повноважень	Мінімізація ризику витоку інформації та некоректного поширення даних
Автентифікація користувачів	Багатофакторна автентифікація, верифікація користувачів, захищені підключення	Підвищення рівня ідентифікації та контролю користувачів
Процедури реагування на інциденти	Алгоритми дій у разі кібератаки, витоку або втрати даних,	Зменшення наслідків порушень безпеки та швидке відновлення



Механізм	Сутність	Очікуваний результат
	резервування	роботи
Навчання персоналу з кібергігієни	Інструктажі, тестування, інформаційні кампанії щодо безпечної поведінки	Зниження ризику людських помилок у комунікаціях
Системи моніторингу та виявлення загроз	Логи активності, SIEM-системи, автоматичне виявлення загроз	Оперативне виявлення та запобігання атакам

Джерело: доповнено авторами за [6-7; 11-14].

**Висновки.** Підсумовуючи дослідження, можна констатувати, що формування дієвого механізму комунікаційного менеджменту для розподілених команд є ключовою умовою забезпечення узгодженості інформаційних потоків, результативності взаємодії та стабільності цифрового середовища організації. Здійснений огляд теоретичних і практичних підходів, а також використання системного, процесного, соціально-психологічного та технологічного підходів дозволили розглядати комунікаційний механізм як інтегрований процес, що поєднує організаційні, інформаційні та поведінкові складові. Систематизація типів інформації та рівнів її важливості дає можливість структурувати комунікаційні потоки, а як наслідок мінімізувати «інформаційні шуми» у вертикальних і горизонтальних взаємодіях учасників розподілених команд. Застосування кількісних і якісних методів дослідження забезпечує комплексну діагностику ефективності комунікацій, а сформована система показників дозволяє оцінювати швидкість, точність, навантаженість та результативність інформаційного обміну. Результати дослідження є основою формування практично орієнтованого наповнення механізму комунікаційного менеджменту, спрямованого на підвищення ефективності роботи розподілених команд. Запропонований інструментарій може бути використаний організаціями різних секторів для оптимізації цифрових комунікацій та вдосконалення управління персоналом у дистанційному форматі, що підкреслює практичну значущість отриманих результатів.

### Список використаних джерел:

1. Алькема В., Сумець О. (2025). Інтегрована модель комунікативного управління персоналом іт-компаній в умовах кадрових ризиків. *Економіка та суспільство*, (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-16>
2. Бардась А.В., Бардась О.Є., Кошелюк К.В. (2024). Роль комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності роботи розподілених команд. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 3 (39), 121–131. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-121-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-121-131)



3. Бугаєва М., Запірченко Л., Малихін О. (2025). Бізнес-комунікації як інструмент діагностики та аналізу ефективності підприємницької діяльності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»* (економічні науки), (2), 10–16. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/326076>
4. Васьків Р., Веретенникова Н. (2024). Аналіз тенденцій формування та функціонування розподілених команд. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*, (54), 255-267. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-54-32>
5. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. (2025). Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*, (13), 31–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>
6. Гуцалюк О. М. Взаємозв'язок ієрархічної структури технологій управління з рівнями технологічної зрілості підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 21 (118). С. 61–63.
7. Гуцалюк О. М. Використання методу генетичного алгоритму щодо визначення партнера для створення корпоративного інтеграційного об'єднання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 28. С. 199–206.
8. Губар, О., & Якушев, О. (2021). Тайм-менеджмент в системі управління закладом вищої освіти. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*, (3), 47-56. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-3-47-56>
9. Дьомін М.Ю., Єдинак В.Ю. (2022). Побудова комунікаційного процесу в організації. *Innovation and sustainability*, № 3, 65–71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.65.71>
10. Козловська, С., Якушев, О., Воронцов, П., & Козловська, Т. (2025). Командний менеджмент і бізнес-дипломатія: інтеграція управлінських підходів в діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 26(76 (3)), 152-170. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.345278](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.345278)
11. Семенчук Т.Б., Осипова Є.Л., Тополюк Г.Ю. (2023). Формування інформаційно-комунікаційного менеджменту організації. *Бізнес Інформ*, (7), 158–164. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-158-164>
12. Новицька О.В. (2015). Інструменти стимулювання малого та середнього бізнесу в контексті регіонального розвитку. *Вісник ЧДТУ: зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. № 39. Ч. II. С. 143–149.
13. Новицька, О. (2014). Особливості підтримки малого та середнього



бізнесу в системі сучасного регіонального менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (37 (2)), 162-169.

14. Якушев, О., Белемєць, Є., & Близький, А. (2025). Ключові складові HR-менеджменту проєктної команди підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 26(75 (2)), 65-76. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334260](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334260)

15. Beuchelt G. (2025). Information technology security management. *In Computer and Information Security Handbook*, (4), pp. 475–508. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13223-0.00027-8>

16. Ivanova M., Varyanichenko O., Sannikova S., Tryfonova O., Bohach K. (2025). Development of directions for increasing the efficiency of innovation management taking into account decarbonization trends in the context of international cooperation. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13 (133)), 6–16. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.321964>

17. Natu S., Aparicio M. (2022). Analyzing knowledge sharing behaviors in virtual teams: Practical evidence from digitalized workplaces. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100248. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100248>

18. Wiechmann D.M., Reichstein C., Härting R.C., Buechl J., Pressl M. (2022). Agile management to secure competitiveness in times of digital transformation in medium-sized businesses. *Procedia computer science*, 207, pp. 2353–2363. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.294>

**Kostiantyn KOSHELIUK**

Postgraduate,  
Dnipro University of Technology,  
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0005-6584-7485>  
Kosheliuk.K.V@nmu.one

**Artem BARDAS**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor Department of Management,  
Dnipro University of Technology,  
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>  
bardas.a.v@nmu.one



## COMMUNICATION MANAGEMENT MECHANISM IN THE CONTEXT OF WORK EFFICIENCY OF DISTRIBUTED TEAMS

**Abstract.** *In modern organizations, where a significant portion of interactions occur online or offline, effective communications become an important factor influencing the coherence of work and the achievement of set goals. Distributed teams under such working conditions face information chaos, asynchrony, and unevenness of digital flows, which makes it difficult to coordinate and complete tasks. Therefore, an effective communication management mechanism is one of the conditions for ensuring the stability of information flows, increasing productivity, and forming effective interaction between team members.*

*The article is devoted to a review of theoretical and practical approaches to understanding the mechanism of communication management for distributed teams, as well as to the formation of appropriate solutions for its effective functioning. The study used systemic, process, socio-psychological and technological approaches, which allowed us to consider the communication management mechanism as an integrated process that combines organizational, informational and behavioral elements. Information transmitted through communication channels has been systematized according to types, and levels of importance of information transmission have been formed. Such systematization is aimed at smoothing out «information noise» for participants of distributed teams both vertically and horizontally in interaction.*

*Quantitative and qualitative evaluation methods were considered, including questionnaires, thematic interviews, observation, and content analysis, which allowed us to obtain a comprehensive picture of the effectiveness of communication processes. Based on the methods considered, a system of indicators for evaluating the effectiveness of communications has been formed, which includes the speed of response, the accuracy of the transmitted information, the information load, the level of involvement, and the effectiveness of team interaction. The purpose of the study is to develop communication solutions for the effective functioning of the communication management mechanism in the context of distributed teams. The object of research in the work is communication solutions for distributed teams, and the subject is the structural elements and tools for forming a communication management mechanism aimed at increasing the efficiency of their work.*

**Keywords:** *communication management, mechanism, distributed teams, types of interaction, communication tools, interaction efficiency.*