

ЕКОЛОГІЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ: СТВОРЕННЯ ЗДОРОВОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА В ПРОФЕСІЙНОМУ СПІЛКУВАННІ

Вступ. Проаналізовано концепцію "екології внутрішніх комунікацій" у сучасному корпоративному середовищі. Обґрунтовано актуальність переходу від механістичного до екологічного підходу в управлінні комунікаціями. Мета статті – провести аналіз концепції "екології внутрішніх комунікацій", ідентифікувати ключові "забруднювачі" професійного спілкування та визначити принципи формування здорового, психологічно безпечного комунікаційного середовища в організації.

Методи. Дослідження проведено із застосуванням методів теоретичного узагальнення та аналізу (для вивчення існуючих концепцій "екології комунікацій" та організаційної поведінки), синтезу (для поєднання ідей з різних галузей), методів індукції та дедукції (для виявлення "забруднювачів" та формування принципів "комунікаційної гігієни"), а також концептуального моделювання для опису здорової комунікаційної екосистеми.

Результати. Розкрито сутність ключових "забруднювачів" професійного спілкування, таких як: інформаційне перевантаження, цифровий шум та низький рівень психологічної безпеки. Інформаційне перевантаження проаналізовано як стан, коли обсяг отриманої інформації перевищує когнітивну здатність індивіда її обробити. Досліджено, що цей стан посилюється тотальною цифровізацією і проявляється у симптомах, як-от: постійне відчуття "пропущеного", неможливість зосередитися через сповіщення та загальне зниження якості прийняття рішень. Цифровий шум ідентифіковано як наслідок неправильного використання комунікаційних каналів. Це проявляється в невідповідності задачі та інструменту (напр., проведення наради для питання, яке можна вирішити листом, або обговорення складних рішень у швидких чатах), що призводить до марнування когнітивних ресурсів та хаосу. Низький рівень психологічної безпеки визначено як найнебезпечніший "токсин" в екосистемі. Деталізовано, що його відсутність придушує інновації через страх помилки, перетворює комунікацію на захисну, а зворотний зв'язок – на напад. Встановлено необхідність інтеграції військових моделей довіри як основи для "детоксикації" комунікаційного середовища. Проаналізовано, що військові концепції, як-от "колективне усвідомлення", є, по суті, аналогом цивільної "психологічної безпеки", але з акцентом на ефективність в екстремальних умовах. Обґрунтовано, що саме цей, перевірений у кризових умовах, підхід до формування довіри слугує тим "нульовим рівнем", на якому вже можуть ефективно впроваджуватися гнучкі цивільні практики "комунікаційної гігієни".

Висновки. Запропоновано принципи "комунікаційної гігієни", спрямовані на створення здорового, стійкого та психологічно безпечного інформаційного середовища в організації.

Ключові слова: екологія комунікацій, внутрішні комунікації, інформаційне перевантаження, цифровий шум, психологічна безпека, комунікаційна гігієна, корпоративна культура.

Вступ

У сучасному гіперкомунікативному світі, де домінують цифрові технології, сучасні організації, як військові, так і цивільні, функціонують в умовах безпрецедентного інформаційного тиску та перманентного стресу. Внутрішні комунікації, що колись були простим процесом передачі інформації "згорі-вниз", перетворилися на складну, всепроникну екосистему. Проте ця екосистема часто виявляється "забрудненою". Ключовими "забруднювачами" цієї екосистеми є не лише інформаційне перевантаження та дезінформація, але й фундаментальна відсутність довіри. Дослідження у секторах з високими ставками, зокрема праці, що аналізують військову освіту (Бойко, 2020), підтверджують цю проблему. Вони висвітлюють, що основою будь-якої боєздатної команди є довіра та "колективне усвідомлення" (Бойко, 2020, с. 63). Ця проблема визнана настільки гострою, що у військовій педагогіці вона стала предметом окремого наукового моделювання, спрямованого на розробку "моделей формування культури внутрішніх комунікацій" для офіцерів оперативного-тактичного рівня, здатних діяти в умовах гібридної війни (Шидлюх, 2021, с. 45). Наслідки цього "забруднення" є руйнівними та симетричними для обох секторів. У цивільному контексті ми стикаємося з когнітивним перевантаженням, професійним вигоранням та катастрофічним зниженням продуктивності; у

військовому контексті – зі зниженням бойового духу та ефективності управління підрозділами (Бойко, 2020).

Таким чином, виникає гостра наукова та педагогічна проблема: методологічний розрив між двома системами підготовки, зокрема, цивільна освіта значною мірою ігнорує перевірені в екстремальних умовах військові моделі формування лідерства та довіри, а військова освіта, маючи потужні напрацювання (Бойко, 2020), не завжди інтегрує гнучкі цивільні підходи до екології комунікацій. Як наслідок, обидві системи готують лідерів, які виявляються неготовими до комплексного нівелювання спільних "забруднювачів" сучасної комунікаційної екосистеми. Подолання цієї прогалини є критично важливим, адже ці дві системи мають доповнювати одна одну, оскільки лише разом вони можуть виконати спільну конституційну функцію оборони, захисту територіальної цілісності та недоторканості.

Огляд літератури з досліджуваної теми показав, що традиційно внутрішні комунікації розглядалися як "сполучна тканина" організації, що забезпечує координацію та узгодженість дій (Park University, 2025). Однак цей погляд не враховує якості самого середовища, в якому ця тканина існує.

У військовій науці активно розвивається споріднений напрям, що досліджує "культуру внутрішніх комунікацій". Цей термін визначається як "поліпшення, ушляхетнювання тілесно-душевно-духовних сил, схильностей і

здібностей офіцерів до внутрішньої організаційної взаємодії" (Шидлюх, 2021, с. 43). Сама поява наукових праць, присвячених розробці й обґрунтуванню "моделі формування культури внутрішніх комунікацій офіцерів оперативно-тактичного рівня" (Шидлюх, 2021, с. 45), ідеально ілюструє методологічний розрив, заявлений у постановці проблеми. Дослідники у військовій сфері прямо вказують на "нагальну потребу в новому поколінні офіцерів оперативно-тактичного рівня, що мають доволі сформований рівень культури внутрішніх комунікацій", спричинену "демократичними змінами в Україні" та "практичною фазою протидії гібридній війні" (Шидлюх, 2021, с. 43). Примітно, що для вирішення цієї проблеми військові педагоги вдаються до синтезу, аналізуючи іноземний (англосаксонський) досвід та емпіричні моделі, як-от цикл Колба (Шидлюх, 2021, с. 45). Це є прямим підтвердженням того, що військова система активно шукає шляхи вдосконалення освітньої складової в царині внутрішніх комунікацій, що створює унікальну можливість для взаємного збагачення з цивільними підходами до "екології комунікацій".

Ключовою для нашого аналізу є концепція "екології комунікації" (ecology of communication), яку запровадив Д. Алтейд. Він визначає її як "матрицю" інформаційних технологій, форматів комунікації та соціальних активностей, що разом формують середовище, яке впливає на соціальний порядок та контроль (Altheide, 1994). В організаційному контексті це означає, що не лише те, що ми говоримо, але й як, де (на якій платформі) і коли ми це говоримо, фундаментально змінює саму природу взаємодії. Екологічний підхід зміщує фокус з окремого "повідомлення" на загальний "клімат" та "здоров'я" системи. Ця система в сучасних організаціях складається з безлічі інструментів: електронна пошта, корпоративні месенджери (Slack, Teams), системи управління проектами (Jira, Trello), відеоконференції та соціальні мережі (Turner et al., 2009). Кожен інструмент має свої особливості та створює власні екологічні ніші.

Таким чином, огляд літератури виявляє суттєву теоретичну прогалину: незважаючи на наявність потужних концептуальних рамок, таких як "екологія комунікації" у цивільному секторі та "культура внутрішніх комунікацій" у військовому, ці напрями розвиваються переважно паралельно. Наразі відсутні дослідження, які б синтезували гнучкі цивільні підходи до "екології" комунікаційного середовища з перевіреними в екстремальних умовах військовими моделями формування культури та довіри. Саме ця відсутність методологічного синтезу і є ключовою проблемою, що й обґрунтовує актуальність цього дослідження, оскільки вона не дозволяє розробити комплексний підхід до підготовки лідерів, здатних однаково ефективно протидіяти "забруднювачам" в обох системах.

Мета статті – проаналізувати концепції "екології внутрішніх комунікацій", ідентифікувати ключові "забруднювачі" професійного спілкування та визначити принципи формування здорового, психологічно безпечного комунікаційного середовища в організації.

Завдання – на першому етапі засобами теоретичного узагальнення та аналізу наукових публікацій і концептуальних моделей (зокрема, у цивільній та військовій сферах) визначити перелік ключових принципів "комунікаційної гігієни", на другому етапі розробити підходи до нейтралізації "забруднювачів" та формування психологічно безпечного комунікаційного середовища.

Методи

Дослідження проведене із застосуванням методів теоретичного узагальнення та аналізу (для вивчення

існуючих концепцій "екології комунікації" та організаційної поведінки), синтезу (для поєднання ідей з різних галузей), методів індукції та дедукції (для виявлення "забруднювачів" та формування принципів "комунікаційної гігієни"), а також концептуального моделювання для опису здорової комунікаційної екосистеми.

Результати

Некерована комунікаційна екосистема швидко стає токсичною. Основними "забруднювачами" у професійному спілкуванні є інформаційне перевантаження, цифровий шум та низький рівень психологічної безпеки. Інформаційне перевантаження виникає, коли обсяг отриманої інформації перевищує когнітивну здатність індивіда її обробити (Eliyana et al., 2020). У професійному контексті це явище посилюється цифровізацією, яка призводить до надлишкового надходження даних та когнітивного перевантаження, що безпосередньо корелює з професійним вигоранням (Rasool, Warraich, & Hafsa, 2024; Park University, 2025). Симптоми цього "забруднення":

- постійне відчуття "пропущеного";
- неможливість зосередитися через постійні сповіщення;

- зниження якості прийняття рішень, оскільки мозок не встигає аналізувати дані (Alheneidi, & Smith, 2021).

Спостерігаючи за процесом внутрішніх комунікацій у професійному середовищі, також бачимо, що сучасна екосистема комунікацій часто страждає від неправильного використання каналів. Проблема "це могло б бути електронним листом" (про наради) або, навпаки, термінові завдання, що губляться в нескінченних чатах, є симптомами слабкої екології. Коли для вирішення простого питання використовується відеоконференція, або складне рішення приймається у форматі швидкого чату, а потім неодноразово змінюється, то відбувається марнування когнітивних та часових ресурсів. Дослідники зазначають, що різні інструменти підтримують різний рівень інформативності та контексту (Turner et al., 2009). Невідповідність задачі та каналу створює "шум", який заважає сприйняттю сигналу.

За результатами наукових розвідок доходимо висновку, що рішенням цієї складної та заскорузлої проблеми можуть стати військові моделі довіри як основа "детоксикації" екосистеми.

Наприклад, найнебезпечніший "токсин" у комунікаційній екосистемі – відсутність психологічної безпеки (Клесман, 2025) – вимагає не лише корпоративних практик, але й фундаментальних підходів до формування довіри. Саме тут виникає необхідність інтеграції перевірених військових моделей, які значною мірою ігноруються у цивільній освіті.

У військовому контексті, де ставки максимальні, а наслідки "забруднення" критичні для бойового духу, основою боездатної команди є глибока довіра та "колективне усвідомлення" (Бойко, 2020, с. 63). Концепція "колективного усвідомлення", детально проаналізована в монографії О. Бойка (Бойко, 2020), по суті, є військовим аналогом "психологічної безпеки" внутрішніх комунікацій підприємств, але з акцентом на ефективність виконання завдань в екстремальних умовах. Це усвідомлення формується не пасивно, а через чіткі, перевірені методики формування лідерської компетентності (Бойко, 2020). Такий підхід створює середовище, де визнання помилки (ключовий аспект психологічної безпеки) (Клесман, 2025) є не опцією, а необхідним елементом для аналізу дій та збереження боездатності.

Таким чином, військові моделі пропонують "нульовий рівень" або ґрунт, на якому вже можуть вирости гнучкі

цивільні підходи до "комунікаційної гігієни". Перш ніж впроваджувати асинхронні принципи чи свідомо обирати канали, організація (як військова, так і цивільна) повинна забезпечити цей фундамент довіри. Без нього, будь-які технологічні інструменти (месенджери, системи управління проєктами) (Turner et al., 2009) лише посилюватимуть існуючі "токсини", а не створюватимуть здорове середовище.

Принципи "комунікаційної гігієни" для оздоровлення екосистеми. Створення здорової комунікаційної екології – це не одноразовий проєкт, а постійний процес, який можна назвати "комунікаційною гігієною". Він вимагає свідомої стратегії, що інтегрує цілі бізнесу з конкретними комунікаційними діями та спрямована на побудову "довгих відносин" (Городяненко, 2008, с. 177).

Культивування психологічної безпеки. Психологічна безпека є "ґрунтом" для здорової екосистеми. Термін "психологічна безпека", популяризований Е. Едмондсон, визначається як "спільна віра членів команди в те, що команда є безпечною для міжособистісного ризику" (Галь, 2025). Це середовище, де співробітники не бояться ставити запитання, визнавати помилки, пропонувати ідеї чи висловлювати конструктивну критику.

У "токсичній" екосистемі, де вона відсутня, спостерігаємо, що:

- комунікація стає захисною, а не конструктивною;
- домінує пасивна агресія, плітки або мовчання;
- зворотний зв'язок не надається або сприймається як напад;

- інновації придушуються, оскільки страх помилки переважає бажання експериментувати (Turner et al., 2009).

Тому керівництво має активно моделювати вразливість (напр., визнавати власні помилки), чітко розмежовувати "продуктивну невдачу" (експеримент, що не вдався) та "непродуктивну" (недбалість), і заохочувати зворотний зв'язок у форматі діалогу (Клєсман, 2025; Turner et al., 2009).

Впровадження асинхронних принципів. "Екологічне" спілкування поважає час та когнітивні ресурси. Асинхронний підхід (коли комунікація не вимагає негайної відповіді) є ключовим. Це означає, що є:

- перевага письмової комунікації: чітко сформульовані проблеми, завдання в менеджері або електронні листи замість термінових дзвінків;
- скорочення кількості нарад: використання зустрічей лише для продуктивних обговорень та спільного вироблення рішень, а не для простого інформування;
- встановлення етичних норм реагування: відмова від практики "виховання" через повідомлення в месенджерах;
- встановлення протоколів комунікації.

Здорова екосистема має чіткі "правила дорожнього руху", організація повинна визначити та донести до всіх конструктивний та екологічний підхід до комунікацій, а саме:

- для чого ми обговорюємо (сенс комунікації);
- що ми обговорюємо (вимоги до змісту повідомлень);
- коли і де ми обговорюємо (окремі канали для термінових повідомлень і негайного реагування, загального інформування або мозкових штурмів);
- як ми обговорюємо (етика комунікації).

Це зменшує хаос і дозволяє співробітникам керувати своєю увагою, а не формально реагувати на нескінченний потік сповіщень.

Дискусія і висновки

Наукові розвідки наводять на думку про необхідність фундаментальних змін парадигми у внутрішніх комунікаціях.

Перехід до "екологічного" погляду – це не просто модна тенденція, а стратегічна необхідність, продиктована руйнівними наслідками "забрудненого" інформаційного

середовища, яке спричиняє когнітивне перевантаження, професійне вигорання та падіння продуктивності.

Новий акцент у внутрішніх комунікаціях має передбачати перехід від механіки до екології. Традиційний, механістичний підхід розглядав комунікацію як простий процес передачі інформації: головне – наявність (кількість) повідомлень та швидкість їх доставки.

"Екологічний" погляд, натомість, зміщує фокус на якість і стійкість усього комунікаційного середовища.

Це вказує на необхідність рекомендації комунікатору задати собі низку резолютивних питань, а саме:

Якість. Чи є комунікація зрозумілою? Чи не створює вона "шуму"? Чи обрано правильний канал для конкретного завдання?

Стійкість. Чи може таке середовище функціонувати довгостроково, не виснажуючи когнітивні ресурси співробітників?

Тому можна зробити висновок, що організації мають припинити просто "впроваджувати нові технологічні платформи" (напр., ще один месенджер), сподіваючись на вирішення проблем. Натомість вони повинні свідомо проєктувати свої комунікації як живу екосистему.

Комунікаційна гігієна розглядається нами як метод проєктування. Це проєктування втілюється через практики "комунікаційної гігієни". Це активна боротьба з ідентифікованими "забруднювачами":

- протидія інформаційному перевантаженню, яка досягається впровадженням асинхронних принципів, коли організація свідомо відмовляється від культури негайних відповідей, надаючи перевагу письмовим, чітко сформульованим завданням, надаючи більше часу співробітникам на концентрацію;

- нейтралізація "цифрового шуму" через встановлення чітких протоколів комунікації, в яких організація повинна визначити: "Який канал ми використовуємо для термінових завдань?", "Де ми проводимо мозкові штурми?", "Що має бути листом, а що – ні?". Це зменшує хаос і марнування когнітивних ресурсів;

- передбачення базового рівня психологічної безпеки, завдяки яким організація визнає, що технічні та процедурні практики комунікацій не можуть працювати без належного фундаменту – "комунікаційної гігієни", найважливішим завданням якої є "детоксикація клімату" через побудову психологічної безпеки.

Це ключовий висновок статті: психологічна безпека – це не просто один із елементів, а передумова для будь-якої здорової комунікації.

Чому це так важливо? Без психологічної безпеки (тобто коли співробітники бояться ставити запитання, пропонувати ідеї чи визнавати помилки) комунікація за замовчуванням стає захисною, а не конструктивною. Зворотний зв'язок сприймається як напад, а інновації придушуються через страх невдачі. Саме тут ми вбачаємо цінність військових моделей формування довіри та "колективного усвідомлення". Інтеграція військових моделей передбачає перевірений в екстремальних умовах підхід до створення того "ґрунту" або "нульового рівня" довіри, на якому вже можуть працювати гнучкі цивільні практики. Лише в середовищі, де співробітники почуваються безпечно, внутрішня комунікація виконує свою справжню функцію. Вона перестає бути джерелом стресу та вигорання і перетворюється на рушійну силу інновацій та продуктивності, оскільки команди можуть відкрито обговорювати проблеми та ризикувати заради кращих рішень.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на розробці та валідації методик аудиту "екологічного здоров'я" внутрішніх комунікацій в організаціях і вивченні

кореляції між показниками комунікаційної гігієни та рівнем професійного вигорання персоналу.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Бойко, О. В. (2020). *Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України*. О.О. Євенок.
- Городяненко, В. (2008). *Соціологічна енциклопедія*. Академвидав.
- Галь, Н. (2025). *Комунікаційна стратегія підприємств*. Київський національний торговельно-економічний університет. <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/ddae1a40-d78b-4d3f-bdf9-2da234f16008/download>
- Клесман, О. (2025). Психологічна безпека в команді як передумова залученості до роботи в IT-компаніях. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 1(77), 561–567. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/938/972/3523>
- Шидлюх, В. В. (2021). Модель формування культури внутрішніх комунікацій у процесі професійної підготовки офіцерів оперативно-тактичного рівня. *Knowledge, Education, Law, Management*, 2(3), 42–47.
- Alheneidi, H., & Smith, A. P. (2021). *Perceptions of noise exposure, information overload, and the well-being of workers* [Paper presentation]. ICBEN Congress. https://www.icben.org/2021/ICBEN%202021%20Papers/full_paper_28003.pdf
- Altheide, D. L. (1994). An ecology of communication: Toward a mapping of the effective environment. *The Sociological Quarterly*, 35(4), 665–683.
- Eliyana, A., Ajija, S. R., Sridadi, A. R., Setyawati, A., & Emur, A. P. (2020). Information overload and communication overload on social media exhaustion and job performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11). <https://www.sysrevpharm.org/articles/information-overload-and-communication/-overload-on-social-media-exhaustion-and-job-performance.pdf>
- Park University. (2025). *What is organizational communication? An introduction*. Park University Blog. <https://www.park.edu/blog/what-is-organizational-communication-an-introduction/>
- Rasool, S. F., Warraich, U. A., & Hafsa, A. (2024). *Examining the impact of technology overload at the workplace: A systematic review*. Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Examining-the-Impact-of-Technology-Overload-at-the-Rasool-Warraich/81ec558594da115d12776be5/cd56829b19800375>
- Turner, T., Qvarfordt, P., Biehl, J. T., Golovchinsky, G., & Back, M. (2009). *Exploring the workplace communication ecology*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/221514785_Exploring_the_workplace_communication_ecology

Andrii Kalenskyi, DSc (Ped.), Prof.

ORCID ID: 0000-0001-9034-5042

e-mail: kalenskyandrii@gmail.com

Institute of Vocational Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

ECOLOGY OF INTERNAL COMMUNICATIONS: CREATING A HEALTHY INFORMATION ENVIRONMENT IN PROFESSIONAL COMMUNICATION

Background. The article analyzes the concept of "ecology of internal communications" in the modern corporate environment. The relevance of shifting from a mechanistic to an ecological approach in communication management is substantiated. The purpose of the article is to analyze the concept of "internal communication ecology", identify the key "pollutants" of professional interaction, and outline the principles for establishing a healthy and psychologically safe communicative environment within organizations.

Methods. The study was conducted using methods of theoretical generalization and analysis (to examine existing concepts of "communication ecology" and organizational behavior), synthesis (to integrate ideas from different domains), induction and deduction methods (to identify "pollutants" and form principles of "communication hygiene"), as well as conceptual modeling to describe a healthy communication ecosystem.

Results. The essence of key "pollutants" in professional communication, such as information overload, digital noise, and a low level of psychological safety, is revealed. Information overload is analyzed as a state where the volume of information received exceeds an individual's cognitive ability to process it. It was researched that this condition is exacerbated by pervasive digitalization and manifests through symptoms such as a constant feeling of "missing out," inability to concentrate due to notifications, and a general decline in decision-making quality. Digital noise is identified as a consequence of misaligned use of channels in communication practices. This occurs when the chosen communication tool does not correspond to the nature of the task (e.g., convening a meeting for an issue that could be resolved by email, or discussing complex matters in rapid messaging chats), which leads to a wasted cognitive resources and organizational disarray. A low level of psychological safety is identified as the most dangerous "toxin" in the ecosystem. The article details that its absence suppresses innovation due to fear of failure, shifts communication into defensive mode, and transforms feedback into an attack. Furthermore, the study establishes the necessity of integrating military trust-building models as a foundation for the "detoxification" of the communication environment. It is analyzed that military concepts, such as "collective awareness," are essentially an analogue to civilian "psychological safety," though with a stronger orientation toward performance under extreme conditions. It is substantiated that this crisis-tested approach to building trust serves as the "ground zero" upon which flexible civilian practices of "communication hygiene" can then be effectively implemented.

Conclusions. Principles of "communication hygiene" aimed at creating a healthy, sustainable, and psychologically safe information environment in the organization are proposed.

Keywords: ecology of communications, internal communications, information overload, digital noise, psychological safety, communication hygiene, corporate culture

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.

References

- Altheide, D. L. (1994). An ecology of communication: Toward a mapping of the effective environment. *The Sociological Quarterly*, 35(4), 665–683.
- Alheneidi, H., & Smith, A. P. (2021). *Perceptions of noise exposure, information overload, and the well-being of workers* [Paper presentation]. ICBEN Congress. https://www.icben.org/2021/ICBEN%202021%20Papers/full_paper_28003.pdf
- Boiko, O. V. (2020). *Theory and methodology of forming leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine*. O.O.Yevenok [in Ukrainian]
- Eliyana, A., Ajija, S. R., Sridadi, A. R., Setyawati, A., & Emur, A. P. (2020). Information overload and communication overload on social media exhaustion and job performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11). <https://www.sysrevpharm.org/articles/information-overload-and-communication/-overload-on-social-media-exhaustion-and-job-performance.pdf>
- Hal, N. (2025). *Communication strategy of enterprises*. Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian]. <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/ddae1a40-d78b-4d3f-bdf9-2da234f16008/download>
- Horodiansenko, V. (2008). *Sociological encyclopedia*. Akademvydav [in Ukrainian]
- Klesman, O. (2025). Psychological safety in a team as a prerequisite for engagement in work in IT companies. *Academic notes of the University "KROK"*, 1(77), 561–567 [in Ukrainian]. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/938/972/3523>
- Park University. (2025). *What is organizational communication? An introduction*. Park University Blog. <https://www.park.edu/blog/what-is-organizational-communication-an-introduction/>
- Rasool, S. F., Warraich, U. A., & Hafsa, A. (2024). *Examining the impact of technology overload at the workplace: A systematic review*. Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Examining-the-Impact-of-Technology-Overload-at-the-Rasool-Warraich/81ec558594da115d12776be5/cd56829b19800375>
- Shydlukh, V. V. (2021). Model of forming internal communication culture in the process of professional training of operational-tactical level officers. *Knowledge, Education, Law, Management*, 2(3), 42–47 [in Ukrainian].
- Turner, T., Qvarfordt, P., Biehl, J. T., Golovchinsky, G., & Back, M. (2009). *Exploring the workplace communication ecology*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/221514785_Exploring_the_workplace_communication_ecology

Отримано редакцією журналу / Received: 01.11.25

Прорецензовано / Revised: 10.11.25

Схвалено до друку / Accepted: 17.11.25