

О. А. Савенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>
С. Г. Буртак,
к. політ. н., доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8578-0741>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.120

ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

O. Savenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Law, Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro
S. Burtak,
PhD in Political Sciences, Associate Professor of the Department of Management
and Law, Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

INTERNAL COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR EFFECTIVE STAFF INTERACTION IN THE OFFICE MANAGEMENT SYSTEM

У статті досліджено внутрішні комунікації як інструмент забезпечення ефективної взаємодії персоналу в системі офісного менеджменту. Визначено сутність і види внутрішніх комунікацій, обґрунтовано роль офісного менеджменту в організації комунікаційних процесів. Доведено, що ефективно налагоджені внутрішні комунікації сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню координації дій персоналу та формуванню позитивної корпоративної культури. У сучасних умовах трансформації економіки та зростання рівня нестабільності зовнішнього середовища ефективність діяльності виробничих підприємств дедалі більше залежить від якості управління персоналом. Особливого значення набувають питання раціональної організації праці та налагодження внутрішніх комунікацій, оскільки саме вони забезпечують узгодженість дій працівників, дотримання трудової дисципліни, ефективне використання робочого часу та досягнення запланованих виробничих результатів.

The article examines internal communications as a tool for ensuring effective interaction of personnel in the office management system. The essence and types of internal communications are determined, and the role of office management in the organization of communication processes is substantiated. It has been proven that effectively established internal communications contribute to increasing labor productivity, improving coordination of personnel actions, and forming a positive corporate culture. In today's conditions of economic transformation and increasing instability of the external environment, the efficiency of production enterprises increasingly depends on the quality of personnel management. Issues of rational labor organization and internal communications are of particular importance, since they ensure the consistency of employees' actions, compliance with labor discipline, effective use of working time, and achievement of planned production results.

Internal communications are defined as a set of formal and informal processes of information exchange between organizational entities. They ensure the consistency of management decisions, the formation of feedback, and the coordination of personnel actions. Office management performs the functions of organizational and information support for personnel activities.

The office manager acts as a coordinator of internal communications, ensuring their consistency and continuity. A systematic approach to managing internal communications within office management contributes to increasing the efficiency of personnel management and achieving the strategic goals of the organization. Communication flows permeate the activities of the entire organization, giving it a holistic character, since it is through information exchange that all elements of the organization are combined into a single system and the solution of current and strategic tasks is ensured. A separate role in the development of internal communications is played by gamification, which consists in applying elements characteristic of computer games in software tools for personnel processes, such as a system of points, bonuses, awards, and badges.

Ключові слов: офісний менеджмент, внутрішні комунікації, мотивація, управління, комунікаційний процес, персонал.

Key words: office management, internal communications, motivation, management, communication process, personnel.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються ускладненням управлінських процесів та зростанням ролі людського фактора. У цьому контексті внутрішні комунікації набувають особливого значення як інструмент забезпечення ефективної взаємодії персоналу. Водночас офісний менеджмент виступає організаційною основою формування, координації та контролю внутрішніх комунікацій. Під впливом загальної інформатизації суспільства сучасні підприємства та організації, з метою збереження конкурентоспроможності на ринку, змушені використовувати ефективні технології, що забезпечують результативний інформаційний обмін і комунікацію. У цьому контексті комунікація розглядається як процес взаємодії, у межах якого здійснюється передавання та взаємообмін інформацією.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання внутрішніх комунікацій як інструменту ефективної взаємодії персоналу широко висвітлюється у науковців. У сучасних дослідженнях внутрішні комунікації розглядаються як важливий елемент системи управління персоналом, що впливає на результативність діяльності організації, мотивацію працівників і формування корпоративної культури. Серед українських науковців значний внесок у дослідження внутрішніх комунікацій зробили В. Веснін, А. Колот, О. Грішнова, які розглядають комунікації як ключовий чинник ефективного управління персоналом. Л. Балабанова та О. Сар-

дак акцентують увагу на ролі внутрішніх комунікацій у забезпеченні узгодженості управлінських рішень і підвищенні рівня залученості персоналу. У працях Н. Довгань внутрішні комунікації аналізуються у взаємозв'язку з формуванням корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі.

Проблеми організації офісного менеджменту та його впливу на управління персоналом висвітлено в роботах О. Крушельницької та Д. Мельничука, І. Савченко, де офісний менеджмент розглядається як система організаційного та інформаційного забезпечення діяльності персоналу. Разом з цим, автори лише частково торкаються питань внутрішніх комунікацій у межах офісного менеджменту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі внутрішніх комунікацій у забезпеченні ефективної взаємодії персоналу та визначити місце офісного менеджменту в їх організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Внутрішні комунікації визначено як сукупність формальних і неформальних процесів обміну інформацією між суб'єктами організації. Вони забезпечують узгодженість управлінських рішень, формування зворотного зв'язку та координацію дій персоналу. До основних видів внутрішніх комунікацій належать вертикальні, горизонтальні та діагональні, які реалізуються через різноманітні інформаційні канали. Офісний менеджмент виконує функції організаційного та інформаційного забезпечення діяльності персоналу. У межах офісного ме-

неджменту здійснюється регламентація комунікаційних процесів, організація документообігу, координація взаємодії між структурними підрозділами та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Офісний менеджер виступає координатором внутрішніх комунікацій, забезпечуючи їх системність та безперервність. Результати узагальнення наукових досліджень свідчать, що ефективні внутрішні комунікації сприяють зниженню рівня конфліктності, підвищенню мотивації персоналу та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Належна організація комунікацій у системі офісного менеджменту дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити результативність діяльності організації.

Водночас комунікація може вважатися успішною лише за умови проходження повного циклу циркуляції інформації [3]. У загальному вигляді цей цикл передбачає наявність відправника, який генерує ідею, та адресата, якому передається повідомлення і який має однозначно зрозуміти його зміст. Слід зазначити, що результативність комунікаційного процесу значною мірою залежить від логічно, грамотно та послідовно сформованого інформаційного повідомлення. З цією метою відправник повинен здійснити низку дій: спочатку привернути увагу отримувача, викликавши інтерес до повідомлення, далі перейти до викладення основного змісту, уточнення необхідних деталей та їх обговорення, результатом чого має стати формулювання висновків і заклик до відповідних дій. Очікуваним підсумком успішної комунікації є зміна поведінки, установок або дій адресата.

Таким чином, ефективно сформована система сучасних комунікацій та використання на їх основі інформаційних технологій виступають фундаментом дієвої моделі управління персоналом організації, пронизуючи всю систему управління. Важливого значення при цьому набуває дотримання принципу вільного й рівного доступу працівників до необхідної інформації, що створює умови для продуктивної взаємодії як на горизонтальному рівні, так і з вищими управлінськими ланками. У зв'язку з цим першочергова роль комунікативного менеджменту полягає в забезпеченні інформаційного супроводу всіх видів менеджменту в організації та своєчасному взаємообміні інформаційними ресурсами [1]. Крім того, за допомогою інструментів комунікативного менеджменту досліджуються рух і розподіл інформаційних потоків, які охоплюють усю систему управління організацією. У наукових дослідженнях його нерідко розглядають як самостійний вид управлінської діяльності, що регулює комунікаційні процеси як у внутрішньому середовищі організації, так і за її межами. При цьому підкреслюється, що комунікативний менеджмент виступає важливим інструментом у розв'язанні комунікаційних проблем. Варто враховувати, що комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різноманітних форм взаємозв'язків між людьми, заснованих на різних типах відносин і спрямованих на досягнення цілей організації. У цьому аспекті комунікації виступають специфічною формою впливу на працівників організації та суб'єктів зовнішнього середовища [5].

З огляду на визначальну роль комунікацій як засобу впливу на кадрову ситуацію, доцільно розглядати їх як невід'ємний елемент системи управління персоналом будь-якої організації, як поєднувальний процес кадрового менеджменту та інструмент реалізації кадрової політики.

Комунікаційні потоки пронизують діяльність усієї організації, надаючи їй цілісного характеру, оскільки саме через інформаційний обмін відбувається поєднання всіх елементів організації в єдину систему та забезпечується вирішення поточних і стратегічних завдань. У цьому контексті організаційну систему доцільно розглядати як комунікативну за своєю природою.

Комунікації в управлінні персоналом розглядаються як процес обміну інформацією між елементами кадрової підсистеми організації за каналами прямого і зворотного зв'язку. Вони проявляються через різні форми комунікативної поведінки та рівні комунікативної активності учасників комунікаційного процесу. Комунікації забезпечують взаємозв'язок між основними функціями управління персоналом і безпосередньо впливають на результативність їх реалізації. Зокрема, для забезпечення потреби в персоналі в окремому структурному підрозділі кадрової служба за допомогою комунікацій визначає обсяги та джерела її покриття, формує вимоги до персоналу, встановлює обмежувальні чинники (строки, допустимі витрати на залучення та використання кадрів тощо), здійснює оцінювання ситуації, ідентифікує проблеми, ухвалює відповідні управлінські рішення та контролює хід їх виконання [9]. Існує пряма залежність між рівнем налагодженості комунікаційних процесів і якістю діяльності структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, робочих груп і підприємства в цілому. Загалом комунікації в системі управління забезпечують ефективний обмін інформацією між суб'єктами й об'єктами управління, сприяють удосконаленню міжособистісних відносин, формують інформаційні канали для взаємодії між окремими працівниками та групами, забезпечують координацію їх дій, а також регулюють і раціоналізують інформаційні потоки як усередині підприємства, так і між підприємством і зовнішнім середовищем.

Отже, роль комунікаційних процесів у системі управління персоналом полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм кадрової роботи та управлінської діяльності, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а ключовою технологією — комунікація. Загалом організаційні комунікації поділяють на внутрішні та зовнішні. Якщо зовнішні комунікації орієнтовані на взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами організації, то внутрішні спрямовані на формування комунікаційних процесів між внутрішніми цільовими групами — структурними підрозділами, філіями, неформальними об'єднаннями — або окремими працівниками [6]. Саме внутрішні комунікації виступають інтегруючою складовою системи управління персоналом організації. У практичному аспекті внутрішні комунікації в системі управління персоналом охоплюють обмін ідеями, досягнення домовленостей, розпорядчо-підзвітні взаємовідносини, інформаційну взаємодію з питань реалізації цілей і завдань організації, а також взаємовідносини з персоналом і між членами

трудового колективу. Процес внутрішніх комунікацій реалізується у формі міжособистісних і організаційних відносин. Міжособистісні комунікації являють собою зв'язки між окремими особами, які не обмежуються формальними регламентами і можуть виходити за їх межі. Організаційні комунікації здійснюються в рамках завдань і інтересів конкретної організації та підпорядковуються її організаційній структурі. Процес внутрішніх комунікацій у системі управління персоналом забезпечує виконання трьох ключових завдань. По-перше, інформування, що передбачає забезпечення перехресного обміну інформацією між працівниками організації за допомогою формальних і неформальних мереж, ефективних каналів, інструментів і стилів комунікації. По-друге, залученість, яка полягає у включенні працівників за допомогою інформаційного контенту до виконання організаційних завдань і досягнення стратегічних та оперативних цілей. По-третє, отримання зворотного зв'язку, оскільки внутрішня комунікація має бути двосторонньою: з її допомогою персонал отримує інформацію про вимоги керівництва та операційні цілі, а керівництво — про стан виконання завдань, наявні проблеми, резерви та напрями оптимізації діяльності [8]. Структура комунікацій у системі управління персоналом включає різні види комунікацій, що застосовуються залежно від специфіки та потреб кадрових завдань. Інформаційні потоки в межах системи управління персоналом можуть здійснюватися у різних напрямках: вертикальному, горизонтальному та діагональному, а також у неформальній формі, зокрема через чутки. Вертикальні комунікації можуть мати низхідний характер (зверху вниз) або висхідний (знизу вгору). Узагальнену характеристику видів внутрішніх комунікацій, форм їх передачі, а також основні переваги й недоліки наведено в таблиці 1.

Низхідні комунікації — це інформаційні повідомлення, що спрямовуються від суб'єктів управління до працівників організації, окремих виконавців або структурних підрозділів. До них належать роз'яснення стратегічних і поточних цілей підприємства, управлінські директиви, правила та процедури, а також оцінювання результатів трудової діяльності.

Висхідні комунікації являють собою потоки інформації, що надходять із нижчих рівнів управління на вищі. Вони реалізуються у процесі звітування працівників перед безпосередніми керівниками або керівників команд перед керівниками підрозділів і охоплюють повідомлення про стан виконання завдань, пропозиції щодо проєктів, а також іншу аналітичну інформацію. Основна частина висхідних комунікацій пов'язана з проблемними ситуаціями. Такі повідомлення можуть набувати форми пропозицій щодо вдосконалення роботи на робочому місці, у підрозділі чи організації загалом, звітів про діяльність окремих працівників або підрозділів, а також звернень і скарг персоналу на дії колег чи безпосередніх керівників [2].

Горизонтальні, або бічні, комунікації охоплюють різні форми взаємодії між колегами, тобто працівниками, які перебувають на одному ієрархічному рівні, як у

Таблиця 1. Види комунікацій, що складають комунікаційну структуру системи управління персоналом організації

Класифікаційний критерій	Характеристика видів комунікацій
За сферою формування	Зовнішні — орієнтовані на вирішення кадрових питань із залученням суб'єктів зовнішнього середовища, зокрема кадрових агентств, служб зайнятості, органів місцевої влади тощо; внутрішні — здійснюються в межах організації, коли як джерело, так і отримувач інформації належать до її персоналу.
За використуваними каналами зв'язку	Безпосередні — особисте спілкування, зокрема контакти віч-на-віч, ділові переговори, наради, збори; інтерактивні — телефонний зв'язок, електронні та цифрові засоби комунікації; персональні статичні — письмові повідомлення, записки, листування; неперсоналізовані статичні — офіційні звіти, інформаційні бюлетені, довідкові матеріали.
За рівнем формалізації взаємодії	Формалізовані, безособові — організаційні канали передавання інформації, пов'язані з посадовими відносинами, функціональними обов'язками, інструкціями, а також наказами й звітністю; неформальні, особистісні — базуються на міжособистісних контактах, неофіційних зв'язках, особистих інтересах і симпатіях працівників.
За часовими параметрами	Планові — комунікації, що здійснюються відповідно до встановлених графіків і планів (наради, збори тощо); ситуативні — неформалізовані комунікації, що виникають спонтанно внаслідок потреби працівників у спілкуванні.
За складом учасників	Міжособистісні — взаємодія між окремими індивідами; комунікації між особою та групою — наприклад, взаємодія працівника з комісією або робочою групою; міжгрупові — обмін інформацією між структурними підрозділами;

межах одного підрозділу, так і між різними підрозділами організації. Такі комунікації виникають між керівниками підрозділів або між співробітниками і, як правило, спрямовані на отримання підтримки, узгодження дій та координацію спільної діяльності.

Діагональні комунікації здійснюються між працівниками, які перебувають на різних рівнях управлінської ієрархії та належать до різних структурних підрозділів. Прикладом таких зв'язків є взаємодія між лінійними й штабними підрозділами у випадках, коли штабні служби координують виконання окремих функцій. Діагональні комунікації також характерні для взаємодії між лінійними підрозділами, якщо один із них виконує провідну роль у реалізації певної функції.

Неформальні комунікації можуть виникати між працівниками як у робочий час, так і поза його межами. Суб'єкти управління персоналом мають здійснювати управління ризиками, пов'язаними з цими інформаційними потоками, щоб запобігти перетворенню їх на джерело пліток і конфліктів. До основних причин поширення чуток в організації належать недостатній рівень офіційної інформації з окремих питань, наявність конфліктних ситуацій, а також затягування процесу ухвалення управлінських рішень. Водночас варто зазначити, що через неформальні канали часто передається значна частина достовірної інформації, яка може бути корисною для доповнення відомостей, отриманих із формальних джерел. Така інформація має цінність для керівництва, однак неприпустимо, щоб система поширення чуток замінювала офіційні канали комунікації.

Суб'єктами управління персоналом в організації виступають керівники різних рівнів управління та кад-

рові служби, які несуть відповідальність за формування й забезпечення ефективних комунікацій. Роль і місце окремих суб'єктів у системі управління внутрішніми комунікаціями для кадрових цілей проявляються таким чином. Вище керівництво формує модель корпоративної поведінки, визначає пріоритети корпоративної культури, загальні та кадрові цілі, вимоги до персоналу, а через організаційну структуру і механізми ухвалення рішень впливає на комунікаційну структуру та функціонування комунікаційних мереж в організації. Безпосередні керівники відповідають за здійснення поточних комунікацій, реалізацію функцій інформування, залучення та зворотного зв'язку; через обрані комунікаційні канали вони впливають на командну взаємодію, продуктивність і якість праці, а також стимулюють або, навпаки, стримують прояв ініціативи та розвиток потенціалу працівників, груп і колективів [7]. Кадрові служби та підрозділи соціального спрямування відповідають за накопичення, систематизацію та поширення кадрової інформації як серед керівного складу, так і серед працівників, забезпечують нормативне, правове, розпорядче й звітне інформування, організовують ефективні комунікації для реалізації кадрових функцій — добору, відбору, найму, адаптації, атестації, заохочення та професійного розвитку персоналу, проводять соціологічні дослідження та забезпечують комунікацію із зовнішнім середовищем, зокрема суб'єктами ринку праці, а також між учасниками внутрішнього середовища організації.

Ефективність виконання внутрішніми комунікаціями інтегруючої функції в системі управління персоналом значною мірою визначається вибором відповідних каналів і інструментів комунікацій. Застосування тих чи інших засобів є похідним від специфіки організації, характеристик її трудового колективу, фінансових можливостей, чинної кадрової політики, поточної кадрової ситуації в організації та загального стану ринку праці.

У межах системи управління персоналом взаємодія між працівниками може здійснюватися з використанням таких основних засобів внутрішніх комунікацій. Усні засоби передбачають безпосередню комунікацію у формі індивідуальних і групових бесід, нарад працівників окремих підрозділів і відділів, загальних зборів, а також регулярних зустрічей персоналу з керівництвом. Письмові засоби охоплюють корпоративний кодекс етики, інформаційні бюлетені, дошки оголошень, інформаційні брошури для працівників, річні фінансові та соціальні звіти підприємства. Інтерактивні засоби зв'язку включають корпоративні мережі, телефонний зв'язок, електронну пошту, внутрішні блоги, дискусійні форуми, а також соціальні мережі й месенджери, адаптовані для корпоративного використання [4].

Окрему роль у розвитку внутрішніх комунікацій відіграє гейміфікація, що полягає у застосуванні елементів, характерних для комп'ютерних ігор, у програмних інструментах кадрових процесів, таких як система балів, бонусів, відзнак і бейджів. Гейміфікаційні підходи можуть використовуватися у рекрутингу, розвитку персоналу, підвищенні рівня лояльності та залученості працівників, а також як мотиваційна комунікативна технологія, спрямована на зростання продуктивності праці.

Соціальні засоби внутрішніх комунікацій охоплюють надання подарунків з нагоди особистих подій, реаліза-

цію програм з охорони здоров'я, зокрема фінансування внутрішніх фітнес-програм, організацію корпоративних зон відпочинку або фірмових кафе з безкоштовними напоями під час перерв, надання соціальної допомоги окремим працівникам, а також функціонування внутрішніх пенсійних програм. Важливе місце займають і загальні неформальні заходи, зокрема святкування ювілеїв підприємства, спільні різдвяні та інші святкові події, пікніки, виїзди на природу, екскурсії, культурно-розважальні та спортивні заходи.

Посилення комунікативної взаємодії в системі управління персоналом досягається шляхом створення єдиної інформаційної інфраструктури, упровадження систем електронного документообігу, CRM-систем, а також підтримки й заохочення горизонтальних і вертикальних комунікацій між працівниками та керівництвом. Водночас внутрішні комунікації в системі управління персоналом супроводжуються певними ризиками, серед яких доцільно виокремити недостатній рівень зворотного зв'язку, дефіцит або, навпаки, надлишок інформації, а також недосконалість обраних каналів і інструментів комунікації [5].

На результативність комунікативних процесів у системі управління персоналом істотно впливають соціальні та технічні складові комунікативного забезпечення менеджменту. До соціальних елементів належать рівень загально-професійної підготовки персоналу, інформаційно-технологічні компетентності працівників, їх психологічні особливості, характер соціальної взаємодії в колективі, а також виконувані "виробничі ролі" учасників групи у процесі ухвалення колективних рішень. Технічна складова охоплює наявні інформаційні банки та бази даних, функціонуючі канали зв'язку й системи обробки інформації.

Соціальні та технічні складові інформаційно-комунікативного забезпечення перебувають у постійній взаємодії та взаємовпливі. Недостатній рівень розвитку або недосконалість будь-якої з них неминуче негативно позначається на ефективності функціонування всієї системи. Натомість збалансоване поєднання соціальних і технологічних компонентів забезпечує належний рівень стійкості та результативності комунікативної складової системи управління персоналом організації.

Комунікації відіграють надзвичайно важливу роль у системі управління кадровими ресурсами, оскільки виступають інтегруючим елементом системи управління персоналом, забезпечують взаємозв'язок під час реалізації кадрових функцій і слугують інструментом налагодження ефективної взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління. Раціонально вибудована комунікаційна взаємодія створює передумови для формування та розвитку корпоративної культури, сприяє досягненню стратегічних і поточних цілей організації, підвищуючи рівень поінформованості, залученості та мотивації кожного учасника трудового процесу, а також забезпечує узгодженість дій персоналу з метою зростання продуктивності та поліпшення якості праці [3].

Сучасні тенденції розвитку бізнесу, економіки та інформаційного суспільства, поява нових і вдосконалення наявних каналів, інструментів та засобів комунікації зумовлюють необхідність постійного моніторингу й оцінювання стану комунікативного забезпечення системи

управління персоналом. Це, своєю чергою, є підґрунтям для своєчасного впровадження інноваційних технологій внутрішніх комунікацій у сферу управління персоналом як дієвого засобу підвищення загальної ефективності функціонування організації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що внутрішні комунікації є важливим інструментом забезпечення ефективної взаємодії персоналу, а офісний менеджмент виступає ключовим механізмом їх організації. Системний підхід до управління внутрішніми комунікаціями в межах офісного менеджменту сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та досягненню стратегічних цілей організації.

Література:

1. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2021. Т. 32 (71), № 6 (3). С. 112—119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32\(71\)_6\(3\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32(71)_6(3)_22)
2. Гнилянська О.В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. 2024. Т. 8, № 2. С. 182—196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2024_8_2_16
3. Дубовик Н.А., Ярошевська Л.В. Особливості сучасного підходу до розгляду внутрішніх (корпоративних) комунікацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3. С. 41—47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_3_9
4. Гринчак Н.А., Булах Т.М., Іващенко О.А. Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних компаній. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2021. № 3—4. С. 72—79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2021_3-4_10
5. Маковецька І.М., Югов В.Ю. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 32—36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_8
6. Лизанець А.Г., Феєр О.В., Бондарева М.С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2022. № 23. С. 127—132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_23_21
7. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. Бізнес-навігатор. 2023. Вип. 3. С. 52—57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2023_3_11
8. Стрілок І.І., Цибко Р.О. Оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій підприємства. Economic synergy. 2025. Iss. 1. С. 137—150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_12
9. Шульженко І.В., Водян В.П., Дивенець А.С. Роль комунікативного менеджменту в управлінні персоналом

сучасної організації. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 61. С. 194—197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_61_36

References:

1. Baranets'ka, A. (2021), "Information and communication management: crisis practices", Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Filohiia. Zhurnalistyka, vol. 32 (71), no. 6 (3), pp. 112—119, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32\(71\)_6\(3\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32(71)_6(3)_22) (Accessed 20 Dec 2025).
 2. Hnylianska, O.V. (2024), "The role of information and communication management in strategic management of the organization", Visnyk NU "Lvivska politehnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 2 (8), pp. 182—196, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2024_8_2_16 (Accessed 20 Dec 2025).
 3. Dubovyk, N.A. and Yaroshevs'ka, L.V. (2021), "Features of a modern approach to considering internal (corporate) communications", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 3, pp. 41—47, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_3_9 (Accessed 20 Dec 2025).
 4. Hrynychak, N.A. Bulakh, T.M. and Ivaschenko, O.A. (2021), "Effective communication management as a factor in the development of modern international companies", Naukovy visnyk Natsional'noi akademii statystyky, obliku ta audytu, vol. 3—4, pp. 72—79, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2021_3-4_10 (Accessed 20 Dec 2025).
 5. Makovetska, I.M. and Yuhov, V.Yu. (2021), "Communicative management at the enterprise", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 2 (36), pp. 32—36, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_8 (Accessed 20 Dec 2025).
 6. Lyzanets', A.H. Feier, O.V. and Bondareva, M.S. (2022), "Internal communications in the organization's personnel management system", Ekonomichny visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut", vol. 23, pp. 127—132, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_23_21 (Accessed 20 Dec 2025).
 7. Materyns'ka, O.A. (2023), "Communication management in the business management system: realities of wartime", Biznes-navihator, vol. 3, pp. 52—57, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2023_3_11 (Accessed 20 Dec 2025).
 8. Strilok, I.I. and Tsybko, R.O. (2025), "Evaluating the effectiveness of an enterprise's internal communications", Economic synergy, vol. 1, pp. 137—150, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_12 (Accessed 20 Dec 2025).
 9. Shul'zhenko, I.V. Vodian, V.P. and Dyvenets', A.S. (2021), "The role of communication management in personnel management of a modern organization", Infrastruktura rynku, vol. 61, pp. 194—197, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_61_36 (Accessed 20 Dec 2025).
- Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 р.*