

JEL: C02, C13, C15, D04

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-10>

**Іванна Іванівна СТІЛОК,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Державний університет інфраструктури та технологій  
ORCID ID: 0000-0002-4689-2839

**Ростислав Олегович ЦИБКО,**

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Державний університет інфраструктури та технологій

## **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

*Внутрішня комунікація є основою для успішного функціонування сучасних організацій, оскільки вона забезпечує донесення стратегічних цілей та залучення до цього процесу працівників. Однак ефективність цих процесів часто не оцінюється належним чином, що ускладнює аналіз досягнення цілей та впливу на працівників.*

*У статті розглядаються основні етапи розвитку внутрішніх комунікацій, їх трансформація під впливом технологічних, соціальних та організаційних змін. Підкреслюється важливість вибору правильного каналу для досягнення цільової аудиторії та узгодження комунікацій з бізнес-цілями компанії.*

*Особливу увагу приділено сучасним підходам до оцінки ефективності комунікацій, аналізу ключових показників та викликів, з якими стикаються підприємства. Виявлено, що існуючі методи часто ігнорують важливі якісні аспекти, зосереджуючись лише на кількісних характеристиках. Наголошено на важливості системного підходу до моніторингу та вдосконалення комунікаційних процесів, включаючи використання інноваційних інструментів і стратегій.*

*Результати дослідження свідчать, що якісна внутрішня комунікація може значно підвищити продуктивність праці та покращити імідж організації. Автори пропонують удосконалення існуючих підходів та систем оцінювання внутрішніх комунікацій, адаптувавши їх до сучасних умов та різних типів підприємств. Система показників структурована за блоками, що охоплюють всі основні аспекти ефективності комунікаційних процесів.*

*Ключові слова:* внутрішні комунікації, ефективність комунікацій, оцінювання комунікацій, еволюція комунікацій.

**Ivanna STRILOK,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Theoretical and Applied  
Economics,  
State University of Infrastructure and Technologies  
ORCID ID: 0000-0002-4689-2839

**Rostislav TSYBKO,**

Postgraduate,  
State University of Infrastructure and Technologies

### **ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL COMMUNICATIONS OF THE ENTERPRISE**

***Internal communication is fundamental to the successful functioning of modern organizations, as it ensures that strategic goals and focus are communicated to employees. However, the effectiveness of these processes is often not properly assessed, which makes it difficult to analyze the achievement of goals and the impact on employees.***

***The article discusses the main stages of development of internal communications, their transformation under the influence of technological, social and organizational changes. The article emphasizes the importance of choosing the right channel to reach the target audience and align communications with the company's business goals.***

***Based on the latest research and reports, the article discusses the key challenges in evaluating internal communications, including limited resources, insufficient metrics, and lack of clear goals. The importance of using quantitative and qualitative indicators, such as engagement, motivation, satisfaction and effectiveness of communication channels, is emphasized.***

***Particular attention is paid to modern approaches to assessing the effectiveness of communications, analyzing key indicators and challenges faced by enterprises. It is found that existing methods often ignore important qualitative aspects, focusing only on quantitative characteristics. The importance of a systematic approach to monitoring and improving communication processes, including the use of innovative tools and strategies, is emphasized.***

***The results of the study show that high-quality internal communication can significantly increase labor productivity and improve the image of an organization. The authors propose to improve existing approaches and***

**systems for evaluating internal communications, adapting them to modern conditions and different types of enterprises. The system of indicators is structured into blocks that cover all the main aspects of the effectiveness of communication processes.**

**Keywords:** *internal communications, communication effectiveness, communication assessment, communication evolution.*

**Постановка проблеми.** Ефективна внутрішня комунікація є основою будь-якої успішної бізнес-операції. Основне завдання полягає в тому, щоб переконатися, що стратегічні цілі та дії компанії належним чином повідомляться її внутрішній аудиторії – співробітникам. Однак часто не береться до уваги ідея вимірювання ефективності цих внутрішніх комунікацій. Без ретельного оцінювання та моніторингу неможливо визначити, чи досягає заплановане повідомлення цільової аудиторії належним чином і чи викликає воно бажану реакцію. Розуміння того, як оцінювати ефективність комунікацій, може відігравати вирішальну роль у підвищенні продуктивності та формуванні позитивної культури на робочому місці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчать про різні підходи та інструменти для аналізу, оцінювання та покращення внутрішніх комунікацій. Зокрема багато досліджень присвячено впливу внутрішньої комунікації на підприємство та її ролі [1], [2], [3]. Згідно з [4] якісна внутрішня комунікація може покращити імідж організації на 30% та підвищити ефективність роботи на 40%.

Пропоновані підходи щодо оцінок мають обмежену гнучкість для адаптації під специфіку різних підприємств [5], не приділяється належна увага сучасним технологічним аспектам комунікацій [6], містять складні формули та метрики, недостатньо уваги приділено аналізу готовності підприємств до інновацій [7].

Для оцінки ефективності внутрішніх комунікацій зарубіжні вчені часто зосереджуються на окремих характеристиках, таких як: кількісні показники (частота комунікацій, рівень охоплення співробітників, показники залучення (відкриття електронних листів, кількість переглядів внутрішніх новин тощо)); технічні характеристики (оцінка готовності комунікаційних каналів, рівень впровадження нових технологій та безпека інформаційних систем); оцінка сприйняття повідомлень аудиторією, що свідчить про розуміння організаційних цінностей та ефективність переданих повідомлень [8].

Дослідження підкреслюють важливість систематичної оцінки та вдосконалення внутрішніх комунікацій для досягнення високої ефективності та позитивного іміджу організації. Використання сучасних методів та інструментів дозволяє своєчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні зміни для покращення комунікаційних процесів.

**Метою статті** є дослідження основних етапів розвитку та трансформації внутрішніх комунікацій у компаніях за останні десятиліття, а також аналіз існуючих підходів та систем оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій підприємства та їх вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Внутрішня комунікація – це набір процесів та інструментів для налагодження ефективних інформаційних потоків та співпраці між членами організації. Вона містить комунікацію між вищим керівництвом, менеджментом, відділами, регіонами та всіма працівниками [4, С. 5].

Останніми роками внутрішні комунікації значно еволюціонували у відповідь на технологічні, соціальні та організаційні зміни (табл. 1).

**Таблиця 1. Хронологія розвитку внутрішніх комунікацій (2008 – 2024)**

<b>Рік</b>	<b>Характеристика періоду</b>
2008 – Формування тактичних підходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ На цьому етапі основний акцент був зроблений на розумінні того, як спеціалісти з комунікацій можуть донести свої ідеї до аудиторії.</li> <li>▪ Основними темами були тактичні аспекти та канали комунікацій.</li> <li>▪ Організації тільки починали розглядати внутрішні комунікації як важливий інструмент взаємодії.</li> </ul>
2012 – Поява цифрових каналів	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Цифрові платформи почали активно впроваджуватися у внутрішні комунікації.</li> <li>▪ Незважаючи на це, особисті зустрічі все ще домінували серед засобів передачі інформації.</li> <li>▪ Основний перехід відбувався від використання лише електронної пошти та внутрішніх порталів до більш сучасних інструментів.</li> </ul>
2016 – Зростання професійної впевненості	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Фахівці з комунікацій почали завойовувати довіру керівництва.</li> <li>▪ Професійні практики стали більш стратегічними та орієнтованими на широке мислення.</li> <li>▪ Зростання цифрових технологій дало можливість розширити вплив комунікацій на організаційний рівень.</li> </ul>

### Закінчення таблиці 1

Рік	Характеристика періоду
2017 – «Ефект Office 365»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Багато організацій зіштовхнулися зі складнощами інтеграції продуктів Microsoft (зокрема Office 365) у свої комунікаційні стратегії.</li> <li>▪ Це призводило до проблем із ефективним керуванням каналами комунікації та низьким рівнем освоєння користувачами нових інструментів.</li> </ul>
2018 – «Шумні організації»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Велика кількість цифрових каналів переповнила інформаційний простір комунікацій, створюючи надлишок повідомлень.</li> <li>▪ Обсяг повідомлень став надмірним, що вплинуло на зниження залученості співробітників.</li> <li>▪ Спостерігалася потреба в управлінні потоками інформації для уникнення інформаційного перевантаження.</li> </ul>
2020 – Пріоритетність людей	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пандемія COVID-19 змінила підхід до комунікацій: акцент змістився з цифрових стратегій на людей.</li> <li>▪ Основна увага приділялася добробуту співробітників, гнучкому графіку роботи та кризовим протоколам комунікацій.</li> </ul>
2021 – Етап стратегічного впливу внутрішніх комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пандемія створила нові виклики, але також відкрила значні можливості для внутрішніх комунікацій.</li> <li>▪ Спеціалісти з комунікацій здобули безпрецедентний вплив на керівництво завдяки своїй здатності адаптуватися до кризових умов.</li> </ul>
2023 – Перекалібрування внутрішніх комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обмежені ресурси команд з комунікацій створили тиск через розширення їхніх функцій.</li> <li>▪ Внутрішні комунікації почали охоплювати всі аспекти організаційної культури та досвіду співробітників, виходячи за рамки гібридної роботи.</li> </ul>
2024 – Взаємодія ШІ та людського підходу	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Зростання очікувань, скорочення уваги та збільшення обсягів роботи ставлять перед спеціалістами питання щодо їхнього впливу.</li> <li>▪ Штучний інтелект стає як можливістю, так і викликом, зокрема у забезпеченні «людського» підходу в комунікаціях.</li> </ul>

Джерело: сформовано та доповнено авторами за [9, С. 3]

На ранніх етапах основна увага приділялася тактиці (конкретним діям, методам, підходам) та каналам, які дозволяли комунікантам бути почутими. З часом розвиток цифрових платформ поступово змі-

нив традиційні підходи, розширивши можливості взаємодії за межі електронної пошти та інтрамереж. Розвиток цифрових інструментів створив і певні виклики – збільшення обсягу повідомлень призвело до інформаційного перевантаження. Інтеграція нових технологій також викликала труднощі у впровадженні, що підкреслює важливість чіткої стратегії роботи з каналами комунікації. Зміни в організації трудових процесів, особливо під час пандемії, дали новий поштовх внутрішнім комунікаціям. Основна увага змістилася на працівників: пріоритетними стали питання їхнього благополуччя, забезпечення гнучких умов праці роботи та впровадження кризових протоколів. Завдяки цьому відкрилися можливості для посилення впливу комунікаційних команд на культуру організації та процеси прийняття рішень.

Сучасний контекст формує нові виклики перед фахівцями з комунікацій. Розвиток штучного інтелекту піднімає питання збереження міжособистої взаємодії в умовах зростаючих робочих навантажень і скорочення тривалості концентрації уваги. Водночас розширення функцій внутрішніх комунікацій охоплює всі аспекти культури та досвіду працівників, створюючи багатогранну та складну сферу для інновацій та впливу.

Внутрішні комунікації трансформувалися за останні роки, реагуючи на глобальні виклики та нові технологічні можливості. Кожен етап розвитку свідчить, що успішними у забезпеченні ефективної взаємодії є ті організації, які вчасно адаптують свої комунікаційні стратегії до змін середовища.

Еволюція внутрішніх комунікаційних інструментів охоплює широкий спектр засобів – від електронної пошти, інтранету (внутрішньокорпоративної мережі) та інформаційних бюлетенів до подкастів, відео, вебінарів, соціальних мереж і мобільних додатків. Цей вибір постійно розширюється, забезпечуючи підприємства більш технологічно потужними засобами обміну інформацією. За наявності такого спектра доступних можливостей зростає ймовірність вибору неефективного каналу передачі інформації.

Відповідно до звіту Gallagher's State of the Sector 2023 – 2024, 63% тих, хто обіймає керівні посади в бізнесі, регулярно вимірюють «охоплення» комунікації. Більшість з них займають посади у керівних ланках, менеджменті, корпоративних комунікаціях, PR, маркетингу та внутрішніх комунікаціях. Проаналізувавши наміри, які стоять за оцінюванням внутрішніх комунікацій, виявлено, що більше половини (52%) проводять їх, головним чином, для того, щоб довести рентабель-

ність інвестицій (ROI) своєму керівництву. Крім того, 47% коригують свої меседжі на основі того, що є найефективнішим, а 41% адаптують типи контенту на підставі взаємодії з різними аудиторіями. Ще 30% використовують дані для створення бізнес-кейсів, які підтверджують необхідність інвестицій у технології, контент тощо [9].

Згідно зі звітом Gallagher's State of the Sector Report 2022 – 2023 pp., «канали, що не відповідають поставленим цілям», є другою найбільшою перешкодою на шляху до успішності внутрішніх комунікацій. Звіт, в якому було опитано понад 2 000 керівників комунікаційних та HR-відділів з усього світу, виявив, що більше третини респондентів незадоволені існуючими каналами. Частково це пояснюється зростанням гібридної роботи, яка спричинила очікування, що цифрові канали здатні охопити співробітників, де б вони не знаходилися. Підприємства з менш ніж 500 працівниками оцінили свої канали як більш ефективні (81%), більші організації частіше стикалися з труднощами, намагаючись охопити частину своєї аудиторії працівників. Крім того, трохи менше 60% респондентів повідомили про однаковий досвід роботи з каналами для всіх співробітників [10].

Вивчення того, як оцінювати ефективність комунікації, може допомогти у створенні кращих внутрішніх комунікаційних кампаній. При цьому слід враховувати досвід попередніх кампаній й узгоджувати його з баченням компанії та вподобаннями аудиторії. Такий підхід допоможе захистити стратегії на майбутнє та забезпечити постійне їх вдосконалення.

На початковому етапі оцінювання внутрішніх комунікацій допоможе отримати глибше уявлення про працівників. Це може виявитися дуже важливим ресурсом для підвищення ефективності поточних комунікацій. Використання таких інструментів, як дискусійні форуми, регулярні опитування та фокус-групи, може допомогти зрозуміти сприйняття та ставлення працівників до повідомлень.

Ще одним важливим фактором є необхідність визначення та моніторингу комунікаційних цілей. Кожен план внутрішніх комунікацій повинен мати ключові показники ефективності (KPI) з конкретними орієнтирами, яких необхідно досягти. Прикладами кількісних комунікаційних KPI є відсоток відкритих електронних листів для внутрішніх розсилок, тоді як якісні комунікаційні KPI можуть бути вимірянні за допомогою аналізу настроїв у фокус-групах.

Безумовно, оцінювання внутрішніх комунікацій також може відігравати важливу роль в обґрунтуванні стратегічних комунікаційних

рішень. Компанії часто виявляють, що різні канали комунікації мають різну ефективність залежно від повідомлення, цільової аудиторії та часу. Оцінка внутрішніх комунікацій також може суттєво вплинути на залученість та продуктивність працівників. Чітка та відкрита структура комунікацій, де працівники відчувають, що їх бачать, чують та поважають, сприяє залученості та задоволеності, а також підвищує продуктивність.

Удосконалення системи оцінки показників внутрішніх комунікацій залишався одним з головних пріоритетів для підприємств у 2024 році [9, С. 10].

Дослідження McKinsey свідчить, що організації, які активно використовують HR-аналітику (аналіз залученості та утримання персоналу), на 80% підвищують ефективність рекрутингу. Вони також спостерігають зростання продуктивності бізнесу на 25% і зниження на 50% рівня відтоку кадрів, коли працівники звільняються за власним бажанням [11].

Оцінка ефективності комунікацій є одним з важливих факторів забезпечення та покращення загальної ефективності бізнес-процесів. Надаючи пріоритет вимірюванню внутрішніх комунікацій, компанії можуть підвищити їхню ефективність, зміцнити моральний дух співробітників і, зрештою, досягти своїх бізнес-цілей і завдань. Таким чином, оцінювати внутрішню комунікацію необхідно: для залучення співробітників у робочі процеси; отримання інсайтів (проблемні/сильні сторони, потреби, очікування); визначення та моніторингу комунікаційних цілей; створення кращих внутрішніх комунікаційних кампаній; прийняття стратегічних комунікаційних рішень; підвищення мотивації та продуктивності працівників. Попри необхідність в оцінюванні внутрішньої комунікації, цей процес ускладнений низкою значних викликів. Основними серед них є: нестача часу та/або ресурсів (58%), а також відсутність необхідних даних для проведення бенчмаркінгу (44%). Технології – або, точніше, їх відсутність – є ще одним значним викликом. Це проявляється в нестачі доступних метрик (43%) та відсутності інструментів для аналізу чи обробки зібраних даних (39%). П'ятим бар'єром є відсутність чітких бізнес-цілей та комунікаційних завдань [8].

Визначення найбільш прийнятних показників оцінки внутрішніх комунікацій і ключових показників ефективності (KPI) залежить від конкретних організаційних цілей, особливостей комунікаційних процесів і каналів, які використовуються.



Сагер Л.Ю. [5] у своїх роботах розглядає підхід до оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій за напрямками: організаційний, технологічний, соціально-психологічний, інформаційний та наводить кількісні показники оцінювання внутрішніх комунікаційних процесів. Більше уваги приділено організаційним і технічним аспектам, але меншою мірою враховано показники, які стосуються залученості, мотивації чи задоволеності працівників. Такий підхід забезпечує математично точні результати. Придатний для поглибленого академічного аналізу або специфічних завдань (наприклад, оцінка корпоративного управління), Демченко Г.В. [7] пропонує систему показників оцінки, які характеризують складові та процеси внутрішніх комунікацій підприємства, описує важливі параметри, проте вони не завжди прив'язані до конкретних ключових показників ефективності, що ускладнює вимірювання результатів. Недостатньо враховані сучасні показники ефективності, пов'язані з цифровими каналами комунікації або залученням працівників через технології. Така система має свої переваги, особливо для детального аналізу організаційної структури та ресурсів. Swift P. [8] виділяє потенційні якісні та кількісні показники оцінювання внутрішніх комунікацій, зокрема загальними перевагами яких є можливість: ідентифікувати рівень задоволеності та мотивації співробітників; виявити, які канали працюють краще; оцінити ефективність комунікації керівників та інші. Водночас, ефективне застосування таких показників вимагає ретельного планування, балансування між якісними та кількісними даними, а також врахування ресурсних обмежень.

Враховуючи дані аспекти щодо охоплення критеріїв, гнучкості структур системи, можливості інтеграцій технологій, інноваційності, фокусування на людському факторі та складнощів розрахунку в проаналізованих підходах та системах оцінювання, варто сформувати систему показників оцінювання внутрішніх комунікацій підприємства за блоками (табл. 2).

Обрані показники ґрунтуються на принципах практичної доцільності, охоплюють як якісні, так і кількісні аспекти комунікацій, відзначаються комплексним підходом, що передбачає врахування усіх основних компонентів – від організаційної структури до впливу комунікацій на досягнення бізнес-цілей. Оцінювання зазначених показників можливе шляхом використання методів анкетування, аналізу даних та інших доступних інструментів дослідження.

**Таблиця 2. Показники для оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій підприємства**

Показники	Обґрунтування вибору
<b>Організаційна структура</b>	
Гнучкість структури для забезпечення комунікацій	Забезпечує швидку адаптацію до змін і налагодження зв'язків між підрозділами.
Рівень координації між підрозділами	Визначає якість взаємодії між відділами.
Чіткість передачі інформації	Запобігає викривленню даних у процесі комунікації.
Досягнення цілей завдяки ефективній комунікації	Показує вплив комунікацій на реалізацію стратегій.
<b>Персонал</b>	
Мотивація персоналу до активної комунікації	Підвищує активність співробітників у взаємодії та обміні інформацією.
Рівень обміну інформацією між командами	Відображає якість та інтенсивність обміну інформацією.
Ступінь задоволеності комунікаційними процесами	Оцінює ефективність процесів комунікації з точки зору співробітників.
Інтеграція співробітників у команду через комунікацію	Визначає, наскільки ефективно комунікації сприяють побудові команди.
<b>Технологічна складова</b>	
Рівень технологічної підтримки комунікацій	Визначає здатність підприємства використовувати сучасні технології для взаємодії.
Доступність комунікаційних каналів	Забезпечує швидкий і постійний обмін інформацією між співробітниками.
Безпека інформації у процесах комунікації	Гарантує захист даних і довіру співробітників до системи.
<b>Ціннісна орієнтація</b>	
Наявність заходів для стимулювання співробітників до участі у комунікаціях	Створює умови для активної взаємодії співробітників.
Вплив заходів на формування дисципліни та інноваційності через комунікації	Забезпечує розвиток корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю та інновації.

**Закінчення таблиці 2**

<b>Показники</b>	<b>Обґрунтування вибору</b>
<b>Інформаційний блок</b>	
Актуальність та об'єктивність інформації	Гарантує відповідність інформації сучасним умовам і забезпечує прозорість.
Доступність інформації для співробітників	Забезпечує зручність доступу до інформації, необхідної для роботи.
Рівень адекватності сприйняття інформації	Визначає, чи правильно співробітники інтерпретують отриману інформацію.
<b>Результати комунікацій</b>	
Рівень впливу внутрішніх комунікацій на досягнення бізнес-цілей	Оцінює стратегічну ефективність комунікацій.
Вплив комунікацій на продуктивність праці	Визначає, як комунікації впливають на ефективність роботи співробітників.
Ступінь задоволеності співробітників від впроваджених комунікацій	Відображає загальну якість комунікацій з точки зору співробітників.

Джерело: сформовано та доповнено на основі [5], [6], [7], [8]

Сформована система показників ґрунтується на сучасних вимогах щодо оцінювання внутрішніх комунікацій і є більш універсальною, гнучкою та адаптивною. Вона враховує потреби цифровізації, людський фактор, а також ефективність як процесів, так і результатів. Це забезпечує значну перевагу над існуючими системами чи підходами до оцінювання внутрішніх комунікацій.

**Висновки та пропозиції.** Оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій підприємства є важливим аспектом управління, що впливає на продуктивність та мотивацію працівників. Чітко визначена та організована структура внутрішніх комунікацій забезпечує своєчасний та ефективний обмін інформацією між працівниками та підрозділами. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій значно підвищує швидкість та якість передачі інформації, що позитивно впливає на загальну ефективність комунікацій. Розвиток культури спілкування заохочує відкритість, співпрацю та зворотний зв'язок, сприяє зміцненню внутрішніх комунікацій та підвищенню рівня довіри серед працівників. Регулярне навчання співробітників

щодо ефективних методів комунікації та використання комунікаційних засобів є важливим фактором для забезпечення високого рівня внутрішніх комунікацій. Постійний моніторинг та оцінка ефективності комунікаційних процесів дозволяє своєчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні зміни для покращення комунікацій.

Таким чином, безперервне вдосконалення комунікаційних процесів та впровадження інноваційних рішень сприятиме підвищенню загальної продуктивності та досягненню стратегічних цілей організації.

Перспективи подальших досліджень у межах оцінки ефективності внутрішніх комунікацій відкривають широкі можливості для вдосконалення як теоретичних підходів, так і практичного інструментарію.

© **Стрілок І. І., Цибко Р. О., 2025**

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Назаренко С.А., Матюшенко Н.Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск №56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (дата звернення: 17.01.2025).
2. Германюк Н.В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. №10. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.73.
3. Барібіна Я.О., Савицький А.В. Роль внутрішніх комунікацій в процесі забезпечення соціально-економічного розвитку підприємства. *Світ економічної науки*. Вип. 23. 2020. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3451/> (дата звернення: 17.01.2025).
4. Посібник з планування внутрішньої комунікації. URL: [https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM\\_148x2103mm.pdf](https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf) (дата звернення: 17.01.2025).
5. Сагер Л.Ю. Формування методичного апарату оцінювання ефективності комунікаційної діяльності промислового підприємства. *Ефективна економіка*. №1. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1740> (дата звернення: 17.01.2025).
6. Гришук А., Семенишин В. Методики оцінки ефективності комунікацій в системі менеджменту. *Вісник Львів. УН-ТУ Серія економіка*. 2010. Вип. 43. С. 184 – 196.
7. Демченко Г.В. Методичне забезпечення оцінки рівня ефективності внутрішніх комунікацій на підприємстві. *Development Management*. Vol. 17(2). 2019. Pp. 37 – 48. [http://dx.doi.org/10.21511/dm.17\(2\).2019.05](http://dx.doi.org/10.21511/dm.17(2).2019.05).

8. Swift P. How to Measure Communication Effectiveness: Best Metrics and KPIs. 2023. URL: <https://cerkl.com/blog/how-to-measure-communication-effectiveness/> (дата звернення: 17.01.2025).

9. Gallager – State of the Sector 2023/24. URL: <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2024.pdf> (дата звернення: 17.01.2025).

10. Gallager – State of the Sector 2022/23. URL: <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2023.pdf> (дата звернення: 17.01.2025).

11. The State of Organizations 2023. Published by McKinsey & Company. 2023. URL: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf) (дата звернення: 17.01.2025).

## REFERENCES

1. Nazarenko S. A., Matiushenko, N. R. (2023). The influence of internal communications on the efficiency of enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*. (56). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (Accessed: January 17, 2025) [in Ukrainian].

2. Hermaniuk N. V. (2021). The role of communications in management of organizational processes. *Efektivna ekonomika*. (10). Available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.73> [in Ukrainian].

3. Barybina Y. O., Savytskyi, A. V. (2020). The role of internal communications in the process of ensuring the socio-economic development of the enterprise. *Svit ekonomichnoi nauky*. (23). Available at: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3451/> (Accessed: January 17, 2025) [in Ukrainian].

4. Posibnyk z planuvannya vnutrishnoi komunikatsii. Available at: [https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM\\_148x2103mm.pdf](https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf) (Accessed: January 17, 2025) [in Ukrainian].

5. Sager L. Y. (2013). Formuvannya metodychnoho aparatu otsiniuvannya efektyvnosti komunikatsiinoi diialnosti promysloвого pidpryemstva. *Efektivna ekonomika*. (1). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1740> (Accessed: January 17, 2025) [in Ukrainian].

6. Hryshchuk A., Semenushyn, V. (2010). Metodyky otsinky efektyvnosti komunikatsii v systemi menedzhmentu. *Visnyk Lvivskoho Universytetu. Seriya Ekonomichna*. (43), 184 – 196 [in Ukrainian].

7. Demchenko G. V. (2019). Methodological support for estimating the level of internal communications efficiency at an enterprise. *Development Management*.

17(2), 37 – 48. Available at: [https://doi.org/10.21511/dm.17\(2\).2019.05](https://doi.org/10.21511/dm.17(2).2019.05) (Accessed: January 17, 2025) [in Ukrainian].

8. Swift P. (2023). How to Measure Communication Effectiveness: Best Metrics and KPIs. Available at: <https://cerkl.com/blog/how-to-measure-communication-effectiveness/> (Accessed: January 17, 2025).

9. Gallager – State of the Sector 2023/24. (2023) Available at: <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2024.pdf> (Accessed: January 17, 2025).

10. Gallager – State of the Sector 2022/23. URL: <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2023.pdf> (Accessed: January 17, 2025).

11. McKinsey & Company (2023). The State of Organizations 2023. Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf> (Accessed: January 17, 2025).

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 18.01.25**