

Лебедєва О. В.

Запорізький національний університет

ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ

Стаття присвячена дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів внутрішньокорпоративних комунікацій підприємства в умовах сучасних інформаційних, цифрових та кризових трансформацій. Обґрунтовано, що ефективні внутрішньокорпоративні комунікації є необхідним чинником забезпечення об'єднання колективу, формування корпоративної культури, підвищення залученості персоналу та організаційної стійкості. У статті визначено актуальність забезпечення двостороннього зв'язку між працівниками та керівництвом, інтеграції цифрових засобів та застосування гібридних комунікаційних форматів.

На основі проведеного анонімного опитування 374 працівників АТ «Мотор Січ» (листопад 2024 р.) визначено ключові проблеми та ефективність існуючих каналів комунікації. Дослідження показало, що корпоративна газета «Мотор Січ» залишається важливим і домінуючим джерелом офіційної інформації (59,1% респондентів), а 64,6% працівників позитивно оцінюють її якість. Водночас, значна частка аудиторії (23,8%) висловлює потребу в оновленні змісту та рубрик. Визначено найбільш актуальні тематичні наративи для працівників. У статті представлені додаткові канали внутрішніх комунікацій, зокрема система електронного документообігу Lotus Notus. Підкреслено, що ця система виконує функцію електронної платформи корпоративного рівня, що забезпечує систематизацію, контрольованість та захищену передачу офіційно-ділової інформації, що є критично важливим для організації внутрішніх процесів та спільної роботи в сучасних умовах.

Результати дослідження надали точні дані для оцінки поточного ставлення до корпоративного видання та дозволили отримати інформацію для покращення поточної ситуації внутрішньокорпоративних комунікацій.

На основі отриманих даних (зокрема, аналізу корпоративного сайту та неелектронних засобів комунікації АТ «Мотор Січ») визначено провідні канали обміну інформацією та актуальні інформаційні потреби працівників. Зроблено висновок про необхідність трансформації наявних засобів для підвищення їхньої ефективності та довіри. Враховано, що необхідно застосувати концептуальні підходи до трансформації оперативної, захищеної та стратегічно орієнтованої системи внутрішніх комунікацій.

Ключові слова: внутрішньо-корпоративні комунікації, підприємства, суспільство, масмедіа, стратегічне управління, корпоративна культура, цифрова трансформація, кризові комунікації, резилієнтність.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток внутрішньокорпоративних комунікацій характеризується стрімкими інформаційними, цифровими та суспільними змінами, підвищенням конкуренції та необхідністю швидкого реагування на зовнішні та внутрішні виклики. Ефективні комунікації підприємств є критично важливим чинником для забезпечення об'єднання колективу та формування єдиної корпоративної культури. Вони важливі для прийняття рішень та обміну інформацією, також сприяють залученості персоналу до корпоративних комунікацій та підвищують стійкість підприємства в умовах кризи та змін.

Актуальність нашого дослідження полягає у виявленні актуальних моделей та інструмен-

тів внутрішньокорпоративних комунікацій для забезпечення двостороннього зв'язку між працівниками та керівництвом, інтеграції цифрових засобів та застосування гібридних форматів комунікації. Це дозволить знизити конфліктні комунікаційні ситуації, підвищить рівень довіри та оптимізує процес подання ключової інформації на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Внутрішньокорпоративні комунікації, їх роль, сутність та основоположні принципи є актуальним напрямком досліджень. Специфіку комунікації на підприємстві окреслюють праці А. Лизанець, Д. Олтажевського, Л. Сагер, Л. Чернявської, Л. Щетініної та інших.

Л. Щетініна вважає, що внутрішньокорпоративні комунікації пронизують усі процеси підприємства, що дозволяє підвищити залученість та продуктивність працівників, якісно організувати інформаційне забезпечення, транслювати турботу про працівників та оперативно інформувати їх про діяльність і розвиток компанії. Також вони дозволяють покращити розуміння працівниками бізнес-пріоритетів та забезпечити оперативність постановки завдань; об'єднати персонал у кризових ситуаціях, управляти змінами та покращувати міжкультурні комунікації, просувати бренд та зміцнювати репутацію підприємства [7, с. 230–231].

Внутрішні комунікації набувають стратегічного значення, функціонуючи як ключовий управлінський інструмент підтримки психологічної резилієнтності та оптимізації морально-психологічного стану персоналу, ефективної реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності, а також забезпечення оперативної організаційної адаптації до умов, що характеризуються високою динамікою та кризовою нестабільністю [6, с. 51]. Ефективні комунікації є критично важливим елементом формування організаційної стійкості та стабільного функціонування підприємств. Їхня роль полягає у підтримці внутрішньої інтеграції та забезпеченні психологічної підтримки співробітників в періоди непередбачуваних змін.

Дослідження Д. Олтаржевського щодо внутрішніх комунікацій підприємств під час війни акцентують увагу на критичній важливості адаптації комунікаційної системи до сучасних умов розвитку суспільства. Він стверджує, що в умовах кризи корпоративні комунікації повинні не тільки інформувати, а й сприяти згуртуванню колективу, об'єднуючи його спільними цілями та цінностями. Відповідно підприємствам необхідно розбудовувати внутрішню, гнучку та високоефективну систему масмедійної комунікації [3, с. 82].

Погоджуємось із думкою А. Лизанець, що пріоритетну роль на підприємстві необхідно відвести комунікативному забезпеченню, адже це головний чинник впливу на динаміку кадрової ситуації. Для внутрішньокорпоративних комунікацій важлива імплементація її інструментів до загальної системи управління персоналом. Таким чином, комунікації функціонують як інтегруючий процес кадрового потенціалу та є інструментом стратегічної реалізації кадрової політики підприємства [2, с. 129].

Корпоративні комунікації в сучасного розвитку суспільства набувають функціональності

потужного оборонного інструменту для підприємств. Згідно з науковими дефініціями Д. Олтаржевського [4, с. 80] події в Україні останніх років, ініціювали необхідність ґрунтовного перегляду пріоритетів у методології кризових корпоративних комунікацій. Це обумовило глибинне осмислення динаміки трансформації комунікаційних парадигм, зокрема щодо стратегій взаємодії з різноманітними суспільними групами, а також оптимізації змісту та модальності поширення інформаційних повідомлень.

Постановка завдання. Метою статті є дослідити теоретичні розвідки щодо інструментів та форм внутрішньокорпоративних комунікацій, на основі проведеного опитування визначити ключові проблеми у внутрішніх комунікаціях АТ «Мотор Січ», запропонувати концептуальну модель стратегічно орієнтованих внутрішньокорпоративних комунікацій для забезпечення ефективності та адаптивності до динамічних умов сучасного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Сучасні внутрішні комунікації підприємств інтегрують додатковий вимір соціальної відповідальності, трансформуючись у критично важливий механізм підтримки кадрового потенціалу та забезпечення операційної стійкості підприємства. Для організації внутрішньокорпоративних комунікацій АТ «Мотор Січ» використовує: систему електронного документообігу, корпоративну газету «Мотор Січ», сайт, соціальні мережі та інформаційні дошки оголошень.

Комунікаційні інструменти дозволяють не тільки здійснювати обмін інформацією, а й виконують функцію стратегічного управління. Зокрема, формують єдину корпоративну культуру, підвищують залученість працівників до внутрішніх комунікацій, забезпечують оперативне інформувannya про події підприємства, постановки завдань, здійснюють психологічну резилієнтність персоналу, особливо в умовах кризових комунікацій.

З метою об'єктивної оцінки внутрішніх комунікацій АТ «Мотор Січ» в листопаді 2024 року було проведено емпіричне дослідження та виявлено домінуючі та периферійні засоби інформувannya та взаємодії з працівниками підприємства. Результати дослідження показали, що основними каналами отримання інформації для працівників підприємства є корпоративна газета (52,9%), обмін інформацією з колегами (50,8%), комунікація з керівництвом (46,3%), соціальні мережі підприємства (43,9%), система внутрішнього документообігу (42,6%) та корпоративний сайт/внутріш-

ній портал (10,2%) [1, с. 173]. Пріоритетну роль для внутрішньої комунікації працівники надають корпоративній газеті та обміну інформацією з колегами як ключових каналів внутрішньокорпоративної комунікації. Водночас, низький рівень використання корпоративного вебсайту зумовлений інформаційними обмеженнями, які запроваджено з метою дотримання режиму безпеки та забезпечення конфіденційності службової інформації. Це верифікує перевагу традиційних та захищених каналів у контексті поточної операційної моделі підприємства.

Корпоративна газета АТ «Мотор Січ» є імплементованим унікальним каналом комунікації, який успішно інтегрує функціонал внутрішнього та зовнішнього інформування. Видання відіграє провідну роль у формуванні та підтримці корпоративної культури підприємства, є ефективним засобом інформування працівників та є авторитетним джерелом підтримки та репутації організації.

З метою визначення ефективних засобів внутрішньокорпоративних комунікацій АТ «Мотор Січ» було проведено дослідження протягом листопада 2024 року.

Дослідження показало (рис. 1), що 59,1% (221 респондент) працівників дізнається інформацію про події та новини заводу з газети «Мотор Січ», 55,1% (206 респондентів) отримують інформацію від колег, від керівництва 46,8% (175 респондентів).

Участь в анонімному опитуванні взяли 374 особи, серед них: працівники цеху, працівники управління, начальники середньої ланки, керівники (директори, начальники цеху/управління)

віком від 21 до 70 років. З них жінок – 55,6%, чоловіків – 44,4%. Основні питання стосувалися на визначенні джерел інформації, якими користуються співробітники, популярності та актуальності корпоративної газети «Мотор Січ» як каналу комунікації. Методологія включала кількісний та якісний аналіз отриманих даних, визначення найактуальніших тем, рубрик, якості й змісту видання.

Для організації внутрішньокорпоративних комунікацій в АТ «Мотор Січ» використовується друковане видання «Мотор Січ», яке функціонує як стратегічний комунікаційний канал, зберігаючи свою унікальність у контексті як внутрішньої, так і зовнішньої інформаційної взаємодії. Цей медіазасіб сприяє ефективній підтримці корпоративної культури, консолідації морально-психологічного стану колективу та виступає ключовим джерелом верифікованої (офіційної) інформації щодо поточної діяльності підприємства.

Підтвердженням цього є отримані результати анонімного опитування працівників підприємства. Зокрема, 65,8% респондентів готові оформити підписку на газету «Мотор Січ» за ціною 130 гривень на рік, 20,1% – можливо, але вважають ціну дещо високою, 14,2% – вважають ціну завищеною.

Внутрішньокорпоративні комунікації підприємства важливі й в тематичному розмаїтті видання. Тому в опитувальник додано запитання щодо актуальних наративів. На думку респондентів, найцікавішими темами є: новини підприємства і огляди проєктів, інтерв'ю з керівниками та провідними фахівцями, історії успіху співробітників, інформація про можливості навчання

Звідки ви дізнаєтеся інформацію про події та новини заводу?

(Можна обрати декілька варіантів)

374 відповіді

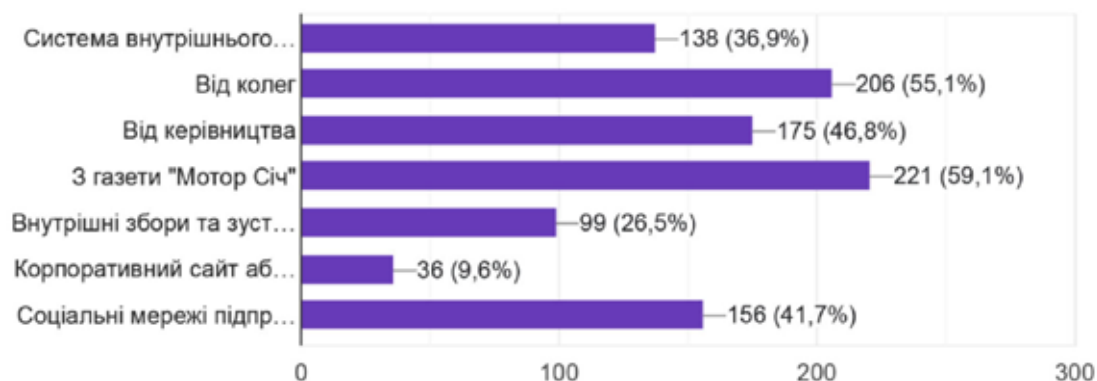


Рис. 1. Дані опитування про отримання інформації

та кар'єрного зростання, анонси спортивних та культурних подій, корисні поради та новини, розважальні матеріали, конкурси, розіграші. Тобто всі респонденти мають зацікавлення до тем, які наявні в корпоративній газеті (рис. 2).

З метою визначення оцінки якості та змісту корпоративної газети «Мотор Січ» до опитувальника включено запитання, яке дозволило отримати дані для стратегічного управління комунікаціями та має критичне значення для внутрішньокорпоративних комунікацій АТ «Мотор Січ».

Отже, сумарно, 64,6% (25,4% + 39,2%) респондентів позитивно оцінюють якість і зміст газети, вважаючи її в цілому доброю або відмінною. Однак, 23,8% працівників оцінили якість видання як «Задовільно, потрібні нові рубрики та теми». Це свідчить про наявність значної частини аудиторії, яка висловлює незадоволення поточним контентом і потребує його оновлення. 11,6% опитаних обрали варіант «Важко відповісти, не читаю газету регулярно». Ця частка працівників не може об'єктивно оцінити видання через нерегулярне ознайомлення з ним, що вказує на негативну внутрішньокорпоративну комунікацію. Для більш чіткого визначення негативних комунікацій варто провести опитування для встановлення причин нерегулярного читання та вжити заходів антикризових комунікацій.

Проведене опитування визначило фактичні джерела інформації, якими користуються співробітники, що є критично важливим для оцінки внутрішньокорпоративних комунікацій. Дані анке-

тування визначили найбільш актуальні теми та рубрики, а також оцінило готовність до придбання корпоративного видання. Це дало змогу визначити оптимальне змістове наповнення газети, яке би відповідало інформаційним потребам та інтересам працівників підприємства. Анонімне опитування надало АТ «Мотор Січ» конкретні дані для оцінки поточного стану внутрішніх комунікацій та слугує основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо модернізації та підвищення ефективності використання корпоративної газети як корпоративного комунікаційного засобу.

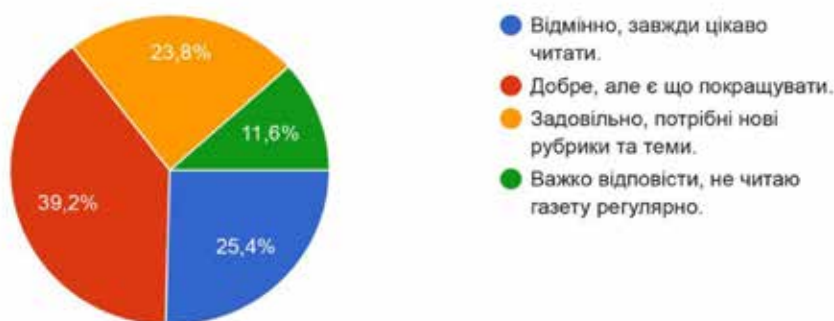
Внутрішньокорпоративна комунікація АТ «Мотор Січ» інтегрує низку додаткових каналів, які залучаються відповідно до їхнього цільового призначення для реалізації комплексного підходу до обміну інформацією в межах підприємства. Система внутрішнього документообігу Lotus Notes виконує роль основного інструменту для створення, реєстрації, маршрутизації та організації офіційно-ділової комунікації. Це забезпечує також системність і контрольованість внутрішніх інформаційних потоків.

В умовах сучасного розвитку підприємства ця комунікаційна система стає особливо важливою для забезпечення надійної й захищеної передачі інформації. Це інтегрована електронна система корпоративного рівня для організації внутрішніх комунікацій, електронного документообігу та спільної роботи.

Корпоративний вебсайт та платформи соціальних мереж в АТ «Мотор Січ» функціонують

Як би ви оцінили поточну якість і зміст газети "Мотор Січ"?

370 відповідей



Діаграма розподіляє відповіді працівників наступним чином:

1. 25,4% опитаних оцінили якість та зміст як «Відмінно, завжди цікаво читати»;
2. 39,2% опитаних вважають якість та зміст «Добре, але є що покращувати».

Рис. 2. Рейтинг тем в корпоративній газеті «Мотор Січ»

переважно як інструменти зовнішніх комунікацій, а їхня роль у внутрішньокорпоративному інформаційному обміні є суттєво обмеженою. Це зумовлене необхідністю дотримання високих стандартів конфіденційності та вимогами державного регулювання, що встановлюються, зокрема, Міністерством оборони України. Отже, використання відкритих зовнішніх платформ мінімізується для уникнення ризиків, пов'язаних з інформаційною безпекою та розголошенням службових даних.

Використання зовнішніх неелектронних засобів комунікації (інформаційних стендів) в АТ «Мотор Січ» є оптимальним механізмом поширення службової інформації. Цей канал забезпечує цільову спрямованість повідомлень до сегментів внутрішньої аудиторії, що характеризуються низьким рівнем інтеграції у внутрішню електронну мережу, підвищуючи таким чином рівномірність інформування всього колективу.

В умовах сучасного розвитку суспільства та функціонування підприємств внутрішньокорпоративні комунікації АТ «Мотор Січ» зазнають суттєвої адаптації до нових безпекових та регуляторних обмежень. Для суб'єкта, що спеціалізується в авіаційній промисловості, пріоритет функціонального навантаження зміщується: від масового просування продукції до стратегічного забезпечення репутаційної стійкості, реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності та підтримки психологічної резиліентності й мотивації трудового колективу. Регулятивні вимоги з боку Міністерства оборони України обумовлюють необхідність суворого контролю та селективного відбору інформаційних повідомлень, що підлягають оприлюдненню, з метою мінімізації ризиків витоку критичних даних та гарантування персональної безпеки співробітників.

Проведене дослідження внутрішньокорпоративних комунікацій та емпіричне опитування констатує, що жоден із задіяних комунікаційних каналів не досягнув критичного показника охоплення у 100% відповідності. Отримані дані презентують відсутність на підприємстві «Мотор Січ» універсального комунікаційного каналу, здатного повністю сатисфікувати інформаційні потреби внутрішніх комунікацій.

На відміну від узагальнених даних, які акцентують домінуючу роль соціальних мереж у внутрішніх комунікаціях більшості компаній (згідно з Д. Олтаржевським), у структурі досліджуваної організації безпекові обмеження зумовлюють суттєве зниження значущості відкритих електронних ресурсів, зокрема соціальних мереж та корпоративного вебсайту.

Проведене дослідження та теоретичні судження дозволили синтезувати інформацію щодо покращення внутрішньокорпоративних комунікацій АТ «Мотор Січ», зокрема необхідність розробити адаптивну та захищену систему інформаційно-комунікаційного забезпечення, яка має інтегрувати специфіку функціонування в умовах кризи. Ключовим завданням такої комунікації є підтримання рівня довіри персоналу та забезпечення консолідованого й ефективного інформаційного обміну в межах підприємства.

Висновки. Отже, корпоративні медіа та внутрішні комунікації відіграють ключову функціональну роль у підтримці організаційної стабільності та консолідації працівників в умовах сучасного розвитку суспільства. Вони відіграють провідну роль у соціальній відповідальності підприємства, сприяючи імплементації етичних цінностей та збереженню корпоративної репутації.

Практичне дослідження корпоративних каналів комунікації АТ «Мотор Січ» дозволило зробити висновки, що пріоритет у виборі інструментів внутрішньокорпоративних комунікацій надається тим, які забезпечують інформаційну безпеку та підтримують публічну комунікацію. Це демонструє ефективність інформаційної взаємодії з персоналом як стратегічного інструменту кризових комунікацій. Перспективним напрямком розвитку внутрішньокорпоративних комунікацій є посилення інституційної ролі корпоративної газети як популярного каналу для інформування та популяризації внутрішнього порталу та корпоративних соціальних мереж. На нашу думку, це сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу до корпоративних комунікацій. Зазначені інструменти сприятимуть підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій та зміцненню репутації в умовах сучасного розвитку суспільства.

Список літератури:

1. Лебедева О. Внутрішні комунікації підприємств: корпоративні медіа під час війни та їхня соціальна відповідальність. *Журналістика миру під час війни: потенціал і можливості*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [відповідальний редактор В. А. Ковпак]. Запоріжжя : ЗНУ, факультет журналістики, 2024. С. 173–178.

2. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»* 2022. № 23. С. 127–132.
3. Олтаржевський Д. Корпоративні комунікації в Україні в умовах війни з росією. *Scientific notes of the institute of journalism*. 2022. Т. 2. С. 73–85.
4. Олтаржевський Д. О. Корпоративні медіа: теорія і практика: навчальний посібник. Київ : Центр вільної преси: Рядбіна, 2012. 60 с.
5. Саєр Л.Ю. Управління внутрішніми комунікаціями підприємств: теорія, методика, практика: монографія / Л.Ю. Саєр. Київ : Вид-во «Центр навчальної літератури», 2021. 196 с.
6. Чернявська Л. Соціальна відповідальність медіа в умовах російсько-української війни. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*. 2022. № 3. С. 59–65.
7. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Поплавська О. М., Данилевич Н. С., Гула А. В. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі. *Бізнесінформ*. 2023. № 2. С. 229–235.

Lebedeva O. V. INTERNAL CORPORATE COMMUNICATIONS IN MODERN CONDITIONS

The article studies theoretical grounds and practical aspects of intra-corporate communications under conditions of modern information, digital and crisis transformations. The author proves that effective intra-corporate communications is a necessary factor that i) ensures the unification of the company's staff, ii) builds a corporate culture, and iii) increases the staff engagement and organizational stability.

The article identifies the relevance of ensuring two-way communication between employees and the management, the integration of digital means and the use of hybrid communication formats. Based on an anonymous survey of 374 employees of Motor Sich JSC (November 2024), the article identified key problems and assessed the effectiveness of existing communication channels. The study showed that the Motor Sich corporate newspaper remains an important and the dominant source of official information (59.1% of respondents), whereas 64.6% of employees assess the newspaper content positively. At the same time, a significant share of the newspaper readers (23.8%) expresses the need to update the content and sections. The article also identified relevant thematic narratives for employees.

The article presents additional channels of internal communications, in particular the electronic document management system. It is emphasized that this system performs the function of a corporate-level electronic platform ensuring systematization, controllability and secure transmission of official business information, which is critically important for the organization of internal processes and a joint work in modern conditions.

The study results gave accurate data for assessing the current attitude towards the corporate outlet, and allowed obtaining information to improve the current situation of intra-corporate communications.

Based on the data obtained (in particular, the analysis of the corporate website and non-electronic means of communication at Motor Sich JSC), the author identified the leading channels of information exchange and the current information needs of employees. The conclusion is made about the need to transform the existing means of communication to increase their efficiency and raise confidence and trust in them. The author took into account that it is necessary to apply conceptual approaches to transforming an operational, secure and strategically oriented system of internal communications.

Key words: *intra-corporate communications, enterprises, society, mass media, strategic management, corporate culture, digital transformation, crisis communications, resilience.*

Дата надходження статті: 28.10.2025

Дата прийняття статті: 20.11.2025

Опубліковано: 29.12.2025