

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

*В. М. Тарновський, аспірант, Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, v.tarnovskyi@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-3927-6695>*

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, процесний та результативний підходи, які дозволили розглядати комунікаційний менеджмент підприємства як багатокomпонентну систему взаємопов'язаних організаційно-управлінських, інформаційних, цифрово-технологічних, соціально-комунікаційних та економіко-результативних складових. Для формування інтегрованого підходу використано методи структурно-логічного аналізу, групування, нормування та агрегування показників.

Результати. У статті запропоновано інтегрований підхід до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств, що передбачає виокремлення п'яти функціональних складових, формування системи часткових показників, їх поділ на стимулятори та дестимулятори, нормування, визначення групових індексів та подальше агрегування в інтегральний індекс ефективності комунікаційного менеджменту.

Новизна. Наукова новизна дослідження полягає у розвитку методичного забезпечення оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств на основі інтегрованого підходу, який поєднує кількісні та якісні характеристики комунікаційних процесів у єдиній системі оцінювання. Обґрунтовано структурно-компонентну побудову оцінювання за п'ятьма функціональними складовими та запропоновано послідовність формування групових і інтегрального індексів з подальшою управлінською інтерпретацією результатів.

Практична значущість Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для діагностики стану комунікаційного менеджменту підприємств, виявлення проблемних складових комунікаційної системи, визначення пріоритетних напрямів її вдосконалення та інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Подальша практична апробація підходу дозволить уточнити вагові коефіцієнти та межі інтерпретації інтегрального індексу.

Ключові слова: комунікаційний менеджмент, ефективність, інтегрований підхід, оцінювання, система показників, груповий індекс, інтегральний індекс, управлінські рішення, підприємство.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, прискоренням цифрової трансформації бізнес-процесів, зростанням обсягів інформаційних потоків та ускладненням взаємодії між внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами. За таких умов комунікації перестають виконувати виключно допоміжну функцію передавання інформації та набувають стратегічного значення у забезпеченні узгодженості управлінських дій, координації структурних підрозділів,

підтриманні зворотного зв'язку, формуванні організаційної взаємодії та своєчасному реагуванні підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Відповідно, комунікаційний менеджмент стає важливою складовою загальної системи управління підприємством, а його ефективність безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, швидкість їх реалізації та здатність підприємства до адаптації. Ускладнення організаційних структур, поширення дистанційних і гібридних форм роботи, використання цифрових платформ,

корпоративних інформаційних систем та багатоканальної взаємодії суттєво змінюють характер комунікаційних процесів на підприємствах.

Традиційне розуміння комунікацій як лінійного процесу передавання повідомлень уже не повною мірою відповідає сучасним управлінським реаліям. Комунікаційний менеджмент формується як багатокомпонентна система, що поєднує організаційні механізми взаємодії, інформаційні потоки, цифрові технології, соціально-комунікаційні відносини, управлінські процедури та інструменти зворотного зв'язку.

За таких умов особливого значення набуває проблема оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту. Отримання об'єктивної інформації щодо стану комунікаційних процесів є необхідною передумовою виявлення інформаційних та організаційних дисбалансів, визначення проблем у взаємодії між суб'єктами управління, оцінювання результативності використання цифрових комунікаційних інструментів і формування обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку комунікаційної системи підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Проблема формування та оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств останніми роками набуває дедалі більшої актуальності у зв'язку з цифровізацією управлінських процесів, ускладненням внутрішньо-організаційної взаємодії та зростанням ролі інформаційного забезпечення в прийнятті управлінських рішень. У дослідженні В. Чередниченко [1] комунікативний менеджмент розглядається як важливий елемент стратегії розвитку підприємства, що забезпечує узгодження управлінської взаємодії та підтримує реалізацію стратегічних цілей. С. Назаренко [2] та Н. Матюшенко [2] акцентують увагу на внутрішніх комунікаціях як чиннику ефективності діяльності підприємства, наголошуючи на їх ролі у забезпеченні цілісності організаційної системи та результативної взаємодії персоналу.

Важливий напрям сучасних досліджень пов'язаний із цифровізацією комунікаційного середовища підприємств. В. Прохорова [3–4], Я. Юхман [3] та Ю. Янчак [3–4] розглядають управління трансформацією під-

приємств на основі цифрової когерентності, досліджують інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств.

Ю. Ус [5] та В. Литовченко [5] досліджують управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності, акцентуючи увагу на необхідності системного використання ресурсів і можливостей підприємства для забезпечення його стійкого розвитку. Зазначений підхід є важливим для дослідження комунікаційного менеджменту, оскільки ефективність комунікаційних процесів безпосередньо залежить від узгодженого використання інформаційних, технологічних, організаційних і кадрових ресурсів.

Значна увага оцінюванню комунікацій приділяється й у зарубіжних дослідженнях. К. Мушинська [6] запропонувала систему індикаторів для вимірювання результативності комунікаційного менеджменту у віртуальних проєктних командах та обґрунтувала відповідні вимірювальні питання, що підтверджує можливість формалізації якісних характеристик комунікаційних процесів. А. Ткалац Верчич [7] та Л. Мен [7] встановили позитивний вплив задоволеності внутрішніми комунікаціями на залученість працівників, водночас довівши опосередкований характер цього зв'язку через сприйняття організаційної підтримки та привабливості роботодавця. Г. Імам [8], А. Сахі [8] та М. Фарасат [8] дослідили взаємозв'язок підтримки керівника, внутрішніх комунікацій, залученості та результативності персоналу, що підтверджує важливість соціально-комунікаційної складової в оцінюванні ефективності комунікаційного менеджменту.

Окремий напрям досліджень становить оцінювання цифрових і внутрішньо-організаційних комунікацій. М. Осокін [10] та А. Осокіна [10] систематизують сутність і типологію цифрових комунікацій та розглядають їх як складову системи управління бізнесом, що забезпечує передавання інформації через цифрові канали та трансформує організаційні процеси. А. Шполярник [11] і А. Ткалац Верчич [11] доводять, що задоволеність внутрішніми комунікаціями та залученість працівників істотно впливають на сприйняття бренду роботодавця, що додатково підтверджує необхідність врахування

поведінкових і соціально-комунікаційних параметрів у системі оцінювання.

Водночас проведений аналіз засвідчує, що більшість наявних досліджень зосереджена або на окремих аспектах комунікаційного менеджменту, або на дослідженні внутрішніх, цифрових чи соціальних комунікацій, або на формуванні окремих індикаторів їх результативності.

Недостатньо розробленим залишається питання комплексного оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємства як цілісної системи. Саме це визначає необхідність розроблення інтегрованого підходу до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення інтегрованого підходу до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність комунікаційного менеджменту підприємства визначається здатністю сформованої системи комунікацій забезпечувати своєчасний, достовірний і цілеспрямований обмін інформацією між суб'єктами управління, підтримувати координацію їхніх дій, сприяти узгодженню управлінських рішень та забезпечувати необхідний рівень взаємодії із внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

У сучасних дослідженнях комунікативний менеджмент розглядається як складова стратегічного управління розвитком підприємства, а ефективні внутрішні комунікації пов'язуються з підвищенням результативності діяльності та якістю взаємодії персоналу [1–2].

Системна природа комунікаційного менеджменту обумовлює необхідність відповідного підходу до оцінювання його ефективності. Комунікаційні процеси охоплюють різні рівні управління підприємством, функціональні підрозділи, формальні та неформальні інформаційні потоки, цифрові канали взаємодії, механізми зворотного зв'язку та взаємовідносини із зовнішніми суб'єктами. Дослідження цифрової когерентності трансформаційних процесів підприємства підтверджують важливість узгодження цифрових інструментів, управлінських рішень та

взаємопов'язаних бізнес-процесів [3]. Водночас цифрові інструменти економіки мають оцінюватися не як самоціль, а з позиції їх впливу на ефективність діяльності підприємства [4].

В умовах невизначеності особливого значення набуває збалансоване використання ресурсного потенціалу підприємства, що стосується також інформаційних, технологічних і кадрових ресурсів комунікаційної системи [5]. Відповідно оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту доцільно здійснювати не через ізольоване визначення окремих характеристик, а шляхом їх системного поєднання в єдиний аналітичний контур.

Інтегрованим підходом до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємства доцільно вважати сукупність взаємопов'язаних аналітичних процедур, що забезпечують комплексне дослідження організаційно-управлінських, інформаційних, цифрово-технологічних, соціально-комунікаційних та економіко-результативних характеристик комунікаційної діяльності підприємства на основі системи кількісних і якісних показників, їх послідовного нормування, групування та агрегування з метою формування інформаційного підґрунтя для прийняття управлінських рішень.

Методична логіка інтегрованого оцінювання має базуватися на поєднанні системного, процесного та результативного підходів. Доцільність саме інтегрованого вимірювання підтверджується дослідженнями К. Мушинської, в яких для оцінювання результативності комунікаційного менеджменту запропоновано систему спеціалізованих індикаторів та вимірювальних питань [6]. Дослідження А. Ткалац Верчич та Л. Р. Мен також показує, що задоволеність внутрішніми комунікаціями має значущий зв'язок із залученістю працівників [7], а Г. Імам, А. Сахі та М. Фарасат розглядають внутрішню комунікацію та залученість як важливі фактори результативності працівників [8].

Формування інтегрованого підходу до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств доцільно здійснювати на засадах системності, комплексності, релевантності, вимірюваності, порівнянності, адаптивності, безперервності та

управлінської орієнтованості. Водночас цифрова трансформація посилює вимоги до оперативності та якості взаємодії між управлінськими рівнями, що підтверджується сучасними дослідженнями ролі цифрових комунікацій у процесах організаційної трансформації [9].

Формування інтегрованого підходу

потребує структуризації його змісту за функціонально однорідними складовими, кожна з яких відображає окремий аспект функціонування комунікаційної системи підприємства. Виходячи із системного характеру комунікаційного менеджменту, доцільно виокремити п'ять взаємопов'язаних складових його оцінювання (рис. 1).



Рис. 1. Структурно-компонентна модель інтегрованого оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором

Організаційно-управлінська складова характеризує рівень упорядкованості комунікаційних процесів у системі управління підприємством, чіткість розподілу функцій і відповідальності, узгодженість вертикальних і горизонтальних інформаційних зв'язків, наявність регламентів комунікаційної взаємодії та здатність системи забезпечувати координацію дій між структурними підрозділами.

Інформаційна складова відображає якісні характеристики інформації, що циркулює в системі управління підприємством, та ефективність її руху між учасниками комунікаційного процесу. До ключових характеристик належать своєчасність, достовірність, повнота, актуальність, доступність і релевантність інформації для прийняття управлінських рішень.

Цифрово-технологічна складова характеризує рівень технологічного забезпечення комунікаційних процесів, ступінь використання цифрових каналів взаємодії,

корпоративних інформаційних систем, платформ спільної роботи, інструментів автоматизації та аналітичних технологій. Сучасні дослідження цифрових комунікацій у системі управління бізнесом наголошують на їх ролі у підвищенні швидкості інформаційного обміну, координації та підтримці управлінських рішень [10].

Соціально-комунікаційна складова відображає якість взаємодії між учасниками комунікаційного процесу, рівень довіри, відкритості, залученості персоналу, ефективність зворотного зв'язку та ступінь задоволеності внутрішніми комунікаціями. Емпіричні дослідження внутрішніх комунікацій засвідчують їх взаємозв'язок із залученістю працівників та сприйняттям роботодавця [7, 11].

Економіко-результативна складова характеризує кінцевий ефект функціонування системи комунікаційного менеджменту та співвідношення між ресурсами, витраченими на забезпечення комунікаційних процесів, і

отриманими управлінськими та економічними результатами. Її оцінювання має враховувати не лише прямі витрати на підтримання комунікаційної інфраструктури, але й результативність комунікацій через їх вплив на швидкість прийняття рішень, скорочення кількості помилок, зниження комунікаційних втрат та підвищення узгодженості дій персоналу.

Запропонована система містить показники різної інформаційної природи, що

дозволяє врахувати як функціональні параметри комунікаційних процесів, так і результати їх впливу на систему управління підприємством. Показники поділяються на стимулятори та дестимулятори: для показників-стимуляторів зростання значення відповідає підвищенню ефективності, тоді як збільшення значень показників-дестимуляторів свідчить про погіршення стану відповідної складової (табл. 1).

Таблиця 1

Система показників оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств

Складова	Показник	Економічний зміст показника	Характер впливу
1	2	3	4
Організаційно-управлінська	Рівень регламентованості комунікаційних процесів	Наявність і практичне застосування формалізованих процедур взаємодії	стимулятор
	Рівень координації між структурними підрозділами	Узгодженість горизонтальних і вертикальних комунікацій	стимулятор
	Середня тривалість проходження управлінської інформації	Оперативність передавання інформації між рівнями управління	дестимулятор
	Частка рішень, що потребували додаткового інформаційного уточнення	Рівень недостатності або неузгодженості первинної комунікації	дестимулятор
	Рівень дотримання встановлених комунікаційних процедур	Фактична керованість та організаційна дисципліна	стимулятор
Інформаційна	Рівень своєчасності інформаційного забезпечення	Надходження інформації у строки, необхідні для прийняття рішень	Стимулятор
	Рівень повноти інформації	Достатність інформаційного забезпечення	Стимулятор
	Рівень достовірності інформації	Відповідність інформації фактичному стану об'єкта управління	Стимулятор
	Рівень доступності управлінської інформації	Можливість своєчасного отримання інформації уповноваженими суб'єктами	Стимулятор
	Частка повідомлень, що потребували виправлення або повторного уточнення	Частота інформаційних помилок і викривлень	Дестимулятор
Цифрово-технологічна	Частка комунікаційних процесів із використанням цифрових технологій	Рівень цифровізації комунікаційної взаємодії	стимулятор
	Рівень інтегрованості корпоративних інформаційних систем	Ступінь об'єднання інформаційних каналів і платформ	стимулятор

	Рівень автоматизації інформаційного обміну	Частка автоматизованих операцій передавання та оброблення інформації	стимулятор
	Рівень доступності цифрових комунікаційних інструментів	Забезпеченість персоналу технологічними засобами взаємодії	стимулятор
	Частота технічних збоїв цифрових каналів	Технологічні перешкоди безперервності інформаційного обміну	Дестимулятор
Соціально-комунікаційна	Рівень задоволеності персоналу внутрішніми комунікаціями	Сприйняття працівниками якості комунікаційної взаємодії	стимулятор
	Рівень ефективності зворотного зв'язку	Можливість отримувати реакцію на повідомлення, пропозиції та запити	стимулятор
	Рівень довіри до внутрішньої інформації	Достовірність комунікацій з позиції їх сприйняття персоналом	стимулятор
	Рівень комунікаційної залученості персоналу	Активність працівників у процесах інформаційного обміну	стимулятор
	Частота виникнення комунікаційних конфліктів	Проблеми взаєморозуміння між учасниками комунікацій	Дестимулятор
Економіко-результативна	Рівень виконання управлінських рішень у встановлені строки	Результативність комунікаційного забезпечення реалізації рішень	стимулятор
	Частка управлінських помилок, пов'язаних із недостатньою комунікацією	Негативні наслідки недоліків комунікаційного менеджменту	Дестимулятор
	Рівень скорочення непродуктивних витрат часу	Економія часових ресурсів завдяки ефективній організації обміну	стимулятор
	Відповідність результатів комунікаційної діяльності управлінським цілям	Результативність комунікацій у забезпеченні цілей підприємства	стимулятор
	Співвідношення управлінського ефекту та витрат на комунікації	Економічна ефективність використання ресурсів комунікаційної системи	стимулятор

Джерело: запропоновано автором

Включення до системи як кількісних, так і експертних показників обумовлює необхідність їх приведення до порівнянного безрозмірного вигляду. Крім того, показники мають різний напрям впливу на ефективність комунікаційного менеджменту, що потребує застосування диференційованих процедур нормування для стимуляторів і дестимуляторів.

Сформована система показників створює основу для побудови послідовної процедури інтегрованого оцінювання (рис. 2).

Запропонований підхід передбачає формування інформаційної бази оцінювання; визначення фактичних значень часткових показників; ідентифікацію показників-стимуляторів і дестимуляторів; приведення показників до порівнянного безрозмірного вигляду; визначення вагомості часткових показників; розрахунок групових індексів за кожною функціональною складовою; агрегування групових оцінок в інтегральний індекс; інтерпретацію отриманого значення та формування відповідних управлінських рішень.



Рис. 2. Алгоритм інтегрованого підходу до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємства

Джерело: запропоновано автором

Для показників-стимуляторів нормоване значення пропонується визначати за співвідношенням (1):

$$z_i = (x_i - x_{i\min}) / (x_{i\max} - x_{i\min}) \quad (1)$$

Для показників-дестимуляторів нормування здійснюється у зворотному напрямі (2):

$$z_i = (x_{i\max} - x_i) / (x_{i\max} - x_{i\min}) \quad (2)$$

У результаті значення всіх часткових показників приводяться до інтервалу від 0 до 1.

Вагові коефіцієнти часткових показників доцільно визначати із застосуванням формалізованого експертного оцінювання з перевіркою узгодженості думок експертів. На основі нормованих значень та ваг формується груповий індекс відповідної складової (3):

$$I_k = \sum w_{kj} \cdot z_{kj} \quad (3)$$

де I_k – груповий індекс k -ї складової;
 w_{kj} – ваговий коефіцієнт j -го показника;
 z_{kj} – його нормоване значення.

Формування інтегрального індексу пропонується здійснювати шляхом агрегування групових індексів з урахуванням вагомості відповідних складових (4):

$$IKM = \sum \beta_k \cdot I_k \quad (4)$$

де IKM – інтегральний індекс ефективності комунікаційного менеджменту підприємства;

I_k – значення групового індексу k -ї складової;

β_k – ваговий коефіцієнт відповідної складової, сума яких дорівнює одиниці.

Принципово важливо, що інтегральний індекс не замінює аналіз окремих складових,

а доповнює його. Однакове інтегральне значення може формуватися за різних співвідношень групових індексів, тому управлінська

інтерпретація результатів має ґрунтуватися на одночасному аналізі загальної оцінки та структури її формування (табл. 2).

Таблиця 2

Інтерпретація інтегрального індексу ефективності комунікаційного менеджменту

Значення індексу	Рівень ефективності	Характеристика стану	Управлінський вплив
0,00–0,20	критичний	системні порушення комунікаційних процесів	комплексна перебудова системи комунікаційного менеджменту
0,21–0,40	низький	значні дисбаланси між окремими складовими	коригування найбільш проблемних напрямів
0,41–0,60	задовільний	система функціонує, але має суттєві резерви розвитку	цільове вдосконалення окремих комунікаційних процесів
0,61–0,80	достатній	комунікаційна система загалом є ефективною	підтримання результативних практик та усунення локальних недоліків
0,81–1,00	високий	високий рівень узгодженості та результативності комунікацій	підтримання досягнутого рівня та подальший розвиток

Джерело: запропоновано автором

Запропонована шкала має орієнтовний методичний характер і потребує подальшої емпіричної перевірки та уточнення в процесі практичної апробації. Управлінська інтерпретація результатів повинна здійснюватися не лише за загальним значенням інтегрального індексу, а й з урахуванням значень окремих групових індексів, що дозволяє визначати проблемні складові та формувати адресні управлінські рішення.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати необхідність застосування інтегрованого підходу до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств, що враховує багатоконпонентний характер комунікаційної системи та взаємозв'язок організаційних, інформаційних, цифрових, соціальних і результативних характеристик.

Запропоновано виокремлення п'яти функціональних складових оцінювання: організаційно-управлінської, інформаційної, цифрово-технологічної, соціально-комунікаційної та економіко-результативної. Для кожної з них сформовано систему часткових показників, що створює основу для комплексного аналізу стану комунікаційного менеджменту та виявлення проблемних аспектів його функціонування.

Розроблено послідовність інтегрованого оцінювання, що передбачає формування інформаційної бази, нормування часткових показників, визначення їх вагомості, розрахунок групових індексів та подальше агрегування в інтегральний індекс ефективності комунікаційного менеджменту. Практична значущість запропонованого підходу полягає у можливості його використання як інструменту діагностики та моніторингу стану комунікаційного менеджменту підприємств.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на практичну апробацію запропонованого інтегрованого підходу на вибірці підприємств, уточнення вагових коефіцієнтів, перевірку діагностичної спроможності інтегрального індексу та емпіричне обґрунтування меж його інтерпретації.

Література

1. Чердніченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>
2. Назаренко С.А., Матюшенко Н.Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>
3. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Янчак Ю.О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С.

104-111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

4. Прохорова В.В., Янчак Ю.О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174-182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>

5. Ус Ю.В., Литовченко В.О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 278-284. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284>

6. Muszyńska K. Measuring communication management performance in virtual project teams. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 207. Pp. 3507-3515. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.409>

7. Tkalac Verčič A., Men L.R. Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*. 2023. Vol. 49, No. 1. Art. 102279. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>

8. Imam H., Sahi A., Farasat M. The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*. 2023. Vol. 28, No. 3. Pp. 489-505. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102>

9. Batsenko L., Halenin R. The role of digital communications in managing organizational digital transformation: the vision of organizational administration. *Herald of Kyiv Institute of Business and Technology*. 2024. No. 51(2). DOI: [https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51\(2\).01](https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51(2).01)

10. Осокін М.Г., Осокіна А.В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>

11. Špoljarić A., Tkalac Verčič A. Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*. 2022. Vol. 26, No. 1. Pp. 130-148. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>

References

1. Cherednychenko, V. (2022). Komunikatyvnyi menedzhment v stratehii rozvytku pidpryemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>

2. Nazarenko, S.A., & Matiushenko, N.R. (2023). Vplyv vnutrishnikh komunikatsii na efektyvnist diialnosti

pidpryemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>

3. Prokhorova, V.V., Yukhman, Ya.V., & Yanchak, Yu.O. (2024). Upravlinnia transformatsiiei pidpryemstv na osnovi tsyfrovoy koherentnosti. *Biznes Inform*, (6), 104-111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

4. Prokhorova, V.V., Yanchak, Yu.O., & Shcherbyna, Ye.V. (2024). Instrumenty tsyfrovoy ekonomiky v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovykh pidpryemstv. *Biznes Inform*, (3), 174-182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>

5. Us, Yu.V., & Lytovchenko, V.O. (2024). Upravlinnia resursnym potentsialom pidpryemstva v umovakh nevyznachenosti. *Biznes Inform*, (6), 278-284. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284>

6. Muszyńska, K. (2022). Measuring communication management performance in virtual project teams. *Procedia Computer Science*, Vol. 207, 3507-3515. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.409>

7. Tkalac Verčič A., & Men L.R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, Vol. 49, (1). Art. 102279. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>

8. Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2023). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 28, (3), 489-505. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102>

9. Batsenko, L., & Halenin, R. (2024). The role of digital communications in managing organizational digital transformation: the vision of organizational administration. *Herald of Kyiv Institute of Business and Technology*, 51(2). DOI: [https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51\(2\).01](https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51(2).01)

10. Osokin, M.H., & Osokina, A.V. (2024). Tsyfrovii komunikatsii v systemi upravlinnia biznesom. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>

11. Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, Vol. 26, (1), 130-148. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>

AN INTEGRATED APPROACH TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE COMMUNICATION MANAGEMENT

V. M. Tarnovskyi, Post-graduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University

Methods. The methodological foundation of this study consists in systemic, process-oriented, and results-oriented approaches, which made it possible to view an enterprise's communication management as a multi-component system of interrelated organizational-managerial, informational, digital-technological, socio-communicative, and economic-performance components. To develop an integrated approach, methods of structural-logical analysis, grouping, standardization, and aggregation

of indicators were used.

Results. This article proposes an integrated approach to evaluating the effectiveness of corporate communication management, which involves identifying five functional components, developing a system of partial indicators, classifying them into stimulators and deterrents, standardizing them, determining group indices, and subsequently aggregating them into an integrated index of communication management effectiveness.

Novelty. The scientific novelty of this study lies in the development of a methodological framework for evaluating the effectiveness of corporate communication management based on an integrated approach that combines quantitative and qualitative characteristics of communication processes into a single evaluation system. There is proposed a structural-component framework for evaluation based on five functional components is substantiated, and a sequence for deriving group and integrated indices, followed by a managerial interpretation of the results.

Practical value. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed approach to diagnose the state of communication management in enterprises, identify problematic components of the communication system, determine priority areas for its improvement, and provide information to support the adoption of well-founded managerial decisions. Further practical testing of the approach will allow for the refinement of weighting coefficients and the boundaries of interpretation of the integrated index.

Keywords: communication management, effectiveness, integrated approach, evaluation, system of indicators, group index, integrated index, managerial decisions, enterprise

Стаття надійшла до редакції 01.09.2026 р.

Прийнята до публікації 15.09.2026 р.

Дата публікації 30.09.2026 р.