

УДК: 658.3:005.57

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-5-330-66-71>

КОМУНІКАЦІЯ ТА ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Лук'янчук О.М., старший викладач кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна,
e-mail: helenlykjanchuk@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-4593-3130

Акулюшина М.О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна,
e-mail: akmarin@ukr.net,
ORCID: 0000-0003-0230-4019

Машнягуца О.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна,
e-mail: 9560283@stud.op.edu.ua

Анотація. Мета роботи полягає у дослідженні теоретичного змісту та практичного застосування внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку як інструментів підвищення лояльності працівників в умовах трансформації ринку праці та цифровізації управлінських процесів. Методика дослідження базується на застосуванні методів наукової абстракції, використанні порівняльного аналізу, кейс-методу, узагальнення та інтерпретації емпіричних показників. Результати дослідження виявили чіткий зв'язок між системною, двосторонньою комунікацією та рівнем емоційної та поведінкової лояльності працівників. Практична значимість дослідження полягає у формуванні прикладних рекомендацій щодо вдосконалення внутрішньої комунікації як елементу HR-стратегії підприємств, що дозволяє створити згуртований, лояльний та конкурентоздатний колектив відповідно до викликів сучасного управлінського середовища.

Ключові слова: комунікація, лояльність працівників, внутрішня комунікація, зворотний зв'язок, корпоративна культура, eNPS, управління персоналом.

COMMUNICATION AND FEEDBACK AS TOOLS FOR ENHANCING EMPLOYEE LOYALTY

Olena Lukianchuk, Senior Lecturer of the Department of Management National University «Odesa Polytechnic», Odesa, Ukraine,
e-mail: helenlykjanchuk@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-4593-3130

Maryna Akuliushyna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management National University «Odesa Polytechnic», Odesa, Ukraine,
e-mail: akmarin@ukr.net,
ORCID: 0000-0003-0230-4019

Oleksii Mashniachutsa, Bachelor of the Department of Management National University «Odesa Polytechnic», Odesa, Ukraine,
e-mail: 9560283@stud.op.edu.ua

Abstract. The aim of this study is to explore the theoretical foundations and practical application of internal communication and feedback as tools for enhancing employee loyalty in the context of labor market transformation and the digitalization of management processes. The main types of communication within enterprises are analyzed, including vertical, horizontal, and informal communication, along with tools that facilitate high-quality dialogue between management and staff. The research methodology is based on the use of methods of scientific abstraction, analysis, and synthesis, as well as comparative analysis, case study method, generalization, and interpretation of empirical indicators (in particular, eNPS and staff turnover rates). The results of the study made it possible to identify a clear correlation between systematic, two-way communication and the level of employees' emotional and behavioral loyalty. Special attention is given to practical case studies from Ukrainian companies that demonstrate the positive impact of transparent communication policies on eNPS indicators, employee satisfaction, and reduced staff turnover. Practices were analyzed using examples from Ukrainian companies across various sectors, including SoftServe, ArcelorMittal Kryvyi Rih, Nova Poshta, and Ukrenergo. The findings indicate that well-established feedback mechanisms reduce staff turnover risks, enhance productivity, and foster an effective environment for professional interaction. The practical significance of the study lies in the development of applied recommendations for improving internal communication as an element of the HR strategy of enterprises, enabling the creation of cohesive, loyal, and competitive teams in line with the challenges of the modern management environment. The study lies in the improvement of internal communication as part of the company's HR strategy, which contributes to stronger employee cohesion and productivity.

Keywords: *communication, employee loyalty, internal communication, feedback, corporate culture, eNPS, human resource management.*

JEL Classification: D230; J630

Постановка проблеми. Сучасні організації функціонують у динамічному середовищі, яке характеризується швидкими змінами, високою конкуренцією за кваліфіковані кадри та зростаючими очікуваннями з боку працівників. У цьому контексті зростає значущість нематеріальних аспектів трудових відносин, зокрема внутрішньої комунікації та корпоративної культури. Підвищення лояльності персоналу в умовах гібридної чи віддаленої праці, низької залученості та професійного вигорання є однією з ключових задач сучасного HR-менеджменту.

Незважаючи на наявність значного масиву досліджень, проблема ефективної побудови внутрішньої комунікації як інструменту підвищення лояльності працівників залишається відкритою. Багато організацій не мають системного підходу до надання зворотного зв'язку, не забезпечують достатню прозорість інформаційних потоків і не створюють умов для двосторонньої комунікації. Це призводить до зниження довіри, мотивації та, в довгостроковій перспективі, до втрати талановитих працівників.

У зв'язку з цим постає потреба у комплексному аналізі ролі внутрішньої комунікації у формуванні лояльності працівників та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Це дослідження має не лише наукову, а й важливу прикладну цінність, оскільки безпосередньо пов'язане з підвищенням ефективності функціонування підприємств, стійкістю кадрової політики та конкурентоспроможністю організації в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика лояльності персоналу, її залежності від організаційної культури, стилю управління та ефективності внутрішніх комунікацій є предметом зацікавлення як вітчизняних, так і зарубіжних науковців [1-7]. У численних працях підкреслюється, що лояльність працівників має багатовимірну природу та формується під впливом як матеріальних, так і нематеріальних чинників.

Так, Факір Іштіаке та Лейла Хабіб [1] визначають внутрішню комунікацію як «нервову систему організації», від якої залежить здатність керівництва не лише ефективно координувати діяльність, а й підтримувати довіру серед персоналу. У роботах К. Туріш та О. Харгі [2] підкреслюється, що одностороння комунікація згори вниз, яка домінувала в традиційних організаційних моделях, є неефективною в умовах сучасного інформаційного середовища, оскільки не забезпечує участі працівників у процесі прийняття рішень.

М. Армстронг [3] акцентує увагу на важливості стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, зокрема через розвиток практик відкритого діалогу, визнання досягнень та надання зворотного зв'язку. Аналогічні тези висвітлено у дослідженнях компанії «Делойт» [4], де зазначено, що прозора комунікація та можливість бути почутим мають безпосередній вплив на рівень залученості працівників.

Серед українських дослідників варто згадати С. Назаренко, Н. Матюшенко [5] та О.Є. Висоцьку [6], які у своїх роботах розглядають комунікацію як соціальний феномен в механізмі формування організаційної ідентичності. Автори наголошують на важливості двостороннього зворотного зв'язку як основи довіри в колективі, проте визнають, що в більшості українських підприємств такі практики залишаються фрагментарними.

У свою чергу, Г.М. Захарчин [7] у контексті аналізу кадрової політики підприємств вказує на зв'язок між якістю внутрішньої комунікації та плинністю персоналу, пропонуючи впроваджувати індекси задоволеності працівників (наприклад, eNPS) як інструмент діагностики внутрішнього клімату.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, деякі аспекти залишаються недостатньо розробленими: більшість досліджень зосереджуються на загальних принципах комунікації, проте бракує конкретних емпіричних прикладів з українських підприємств різного масштабу та форми власності; недостатньо вивчено вплив системного та регулярного зворотного зв'язку на емоційну лояльність працівників у контексті нових реалій: гібридної роботи, диджиталізації HR-процесів, культури зворотного фідбеку; потребує подальшого аналізу взаємозв'язок між внутрішньою комунікацією та неформальними мережами впливу в колективах, зокрема у великих виробничих підприємствах.

У цій статті основна увага буде приділена практичному аналізу впровадження комунікаційних стратегій на прикладі реальних підприємств, що дозволить з'ясувати, як саме комунікаційна політика впливає на рівень лояльності та кадрову стабільність.

Метою статті є комплексне дослідження ролі внутрішньої комунікації та системи зворотного зв'язку у формуванні лояльності працівників на підприємстві, виявлення ефективних інструментів комунікаційного менеджменту, а також розробка практичних рекомендацій щодо покращення внутрішньої комунікації для підвищення емоційної та поведінкової лояльності персоналу.

Основний матеріал. У сучасному світі, де ринок праці стає дедалі конкурентнішим, а очікування працівників – все більш вимогливими, організації стикаються з викликом не лише залучення, а й утримання цінних кадрів. Один із ключових чинників, що визначає тривалість і якість трудових відносин, – це лояльність працівників. Лояльність не з'являється автоматично, вона формується на основі досвіду взаємодії працівника з організацією, включаючи щоденну комунікацію, рівень підтримки та відкритість до діалогу.

Одним із найефективніших інструментів побудови цієї лояльності є якісна внутрішня комунікація та система зворотного зв'язку. Саме через прозорі, регулярні та щирі комунікаційні практики формується довіра, виникає відчуття причетності до спільної справи та бажання залишатися на підприємстві навіть у складні періоди.

Тема комунікації та зворотного зв'язку набуває особливої актуальності в умовах сучасних змін на ринку праці: зростання популярності гнучких форматів зайнятості, поширення дистанційної роботи, зниження середнього терміну перебування працівника на одному підприємстві [8]. Працівники дедалі більше цінують не лише матеріальну винагороду, а й емоційну взаємодію, корпоративну культуру, можливість бути почутими та впливати на процеси всередині організації.

Внутрішня комунікація – це не лише технічний процес обміну інформацією, а глибший організаційний механізм, що дозволяє формувати психологічний контракт між працівником і роботодавцем [9; 10]. Ефективна комунікація сприяє підвищенню лояльності через формування відчуття цінності, причетності та розуміння.

Незадоволення комунікацією часто стає однією з головних причин звільнень – і водночас, добре налагоджений зворотний зв'язок сприяє не тільки утриманню кадрів, а й зростанню продуктивності, мотивації та ініціативності. Таким чином, дослідження зв'язку між комунікаційними практиками та рівнем лояльності працівників є вкрай важливим як для теоретиків менеджменту, так і для практиків у сфері HR [11].

Лояльність працівника – це не лише готовність залишатися в компанії тривалий час, але й глибше почуття залученості, довіри та ідентифікації себе з організацією. Лояльний працівник не просто виконує свої обов'язки – він прагне досягати кращих результатів, підтримує колег, проявляє ініціативу і навіть в кризові моменти залишається відданим цілям компанії.

У сучасному менеджменті розрізняють кілька типів лояльності:

- емоційна лояльність – працівник відчуває симпатію до підприємства, її культури, колективу і працює із задоволенням, бо «любить це місце»;
- раціональна лояльність – обумовлена вигодами: стабільна зарплата, бонуси, умови праці, що є більш «обчислювальною» формою прихильності;
- поведінкова лояльність – проявляється в конкретних діях: дотримання політик, участь у ініціативах, готовність рекомендувати підприємство іншим.

Лояльність варто розглядати як багатовимірне явище, що формується поступово під впливом багатьох чинників: стилю керівництва, можливостей професійного розвитку, корпоративних цінностей, атмосфери в колективі та, безперечно, якості комунікації між усіма рівнями працівників.

У сучасній практиці для оцінки лояльності часто використовують показники на кшталт eNPS (employee Net Promoter Score) [12] – індексу готовності працівника рекомендувати компанію як місце роботи. Низькі показники eNPS, як правило, свідчать не лише про кадрові ризики, а й про потребу в покращенні зворотного зв'язку та внутрішньої комунікації.

У теорії менеджменту внутрішня комунікація визначається як процес передавання та обміну інформацією всередині організації між її структурними підрозділами та працівниками [1;3]. Ефективна комунікація є критично важливим фактором формування організаційної культури, рівня задоволеності роботою та лояльності персоналу. Недостатній або викривлений інформаційний обмін нерідко стає причиною демотивації, конфліктів, зниження продуктивності та плинності кадрів.

Комунікація в організації – це більше, ніж просто обмін інформацією, це інструмент формування корпоративної культури, простір для висловлення думок і місце, де народжується довіра. Саме через щоденну комунікацію працівники отримують уявлення про прозорість,

справедливість і відкритість підприємства.

У внутрішній взаємодії сучасного управління зазвичай виділяють три ключові напрямки комунікації:

1. Вертикальна комунікація (згори вниз та знизу вгору): забезпечує передавання стратегічних цілей, управлінських рішень, політик (топ-менеджмент → працівники), а також – надає працівникам можливість впливати на управлінські рішення через пропозиції, зворотний зв'язок, ініціативи (працівники → керівництво).

2. Горизонтальна комунікація: відбувається між підрозділами, командами або працівниками одного рівня. Вона критично важлива для координації, виконання міжфункціональних проєктів та забезпечення командної взаємодії.

3. Неформальна комунікація: включає спонтанні, міжособистісні взаємодії, які часто формують неформальні мережі підтримки. За даними дослідження «Делойт» [4], у компаніях, де працівники мають доступ до таких «соціальних каналів», індекс задоволеності роботою в середньому на 23% вищий.

До основних інструментів та форм внутрішньої комунікації відносять:

- внутрішні новини та розсилки (email, месенджери, внутрішні портали);
- щотижневі/щомісячні зустрічі (stand-ups, town hall meetings);
- корпоративні чати та платформи (Slack, Microsoft Teams, Workplace);
- спільні події, тимбілдинги, корпоративи – інструмент соціального згуртування;
- one-on-one зустрічі між менеджерами та підлеглими – як формат для особистого діалогу та фідбеку.

Було проаналізовано практики внутрішньої комунікації та фідбеку на чотирьох підприємствах різної сфери діяльності: ArcelorMittal Кривий Ріг (виробництво), SoftServe (ІТ-сектор), Нова Пошта (логістика) та Укренерго (державний сектор). Основним критерієм порівняння слугували такі індикатори: наявність формалізованої системи внутрішньої комунікації; регулярність надання зворотного зв'язку; індекс лояльності працівників (eNPS); рівень плинності персоналу. На основі проведеного порівняльного аналізу показників комунікаційної політики на прикладі підприємств вказаних вище (табл.1), де найвищі показники лояльності (eNPS +42) демонструє компанія SoftServe, де реалізовано багаторівневу систему комунікації: працівники отримують регулярний фідбек як від керівників, так і через реєг-review, що сприяє високому рівню довіри до керівництва та розумінню особистої цінності в організації.

Натомість у державному секторі, на прикладі Укренерго, попри стабільну заробітну плату та чітку структуру управління, спостерігається найнижчий індекс eNPS (+10).

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз показників комунікаційної політики підприємств

Підприємство	Система внутрішньої комунікації	Зворотний зв'язок	eNPS (2023)	Плинність кадрів
ArcelorMittal Кривий Ріг	Виробнич брифінги, щомісячні зустрічі	Частково систематизований	+15	21%
SoftServe	Внутрішній портал, 1-on-1, Town Hall	Регулярні, двосторонній	+42	12%
Нова Пошта	Внутрішні канали, месенджери, лінії підтримки	Частий, але не завжди конструктивний	+28	18%
Укренерго	Щотижневі онлайн-наради, email-розсилки	Формальний	+10	24%

*Джерело: розроблено авторами

Причиною цього, як засвідчили результати внутрішніх опитувань (дані умовні), є відсутність персоналізованого зворотного зв'язку, домінування вертикальної комунікації та слабкий рівень зворотного залучення працівників.

ArcelorMittal Кривий Ріг продемонстрував змішані результати: завдяки ініціативі «Відкритий діалог» спостерігається поступове зростання індексу eNPS, проте ще бракує сучасних інструментів зворотного зв'язку (цифрові опитування, 1-on-1 зустрічі).

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що системна комунікація та конструктивний зворотний зв'язок позитивно корелюють із рівнем лояльності працівників. Працівники, які мають можливість регулярно отримувати та надавати фідбек, в середньому на 25–30% частіше рекомендують свою компанію як працедавця, мають нижчу ймовірність змінити місце роботи у найближчі 12 місяців, демонструють вищу ініціативність та залученість до корпоративних проєктів.

Коли комунікація на підприємстві побудована чітко, відкрито та з урахуванням потреб працівників, вона не лише мінімізує конфлікти та непорозуміння, а й підвищує відчуття причетності до справи, саме це є фундамент лояльності.

Список літератури

1. Faquir Ishtiaque, Laila Habib Impact of Internal Communication in Organizational Development. *International Journal of Trend in Research and Development*, Volume 3(5), 2023, p. 242-247. URL: https://www.researchgate.net/publication/367523910_Impact_of_Internal_Communication_in_Organizational_Development (дата звернення: 15.05.2025).
2. Owen Hargie, Dennis Tourish, and Noel Wilson (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study. *The Journal of Business Communication*, 39 (4), p. 414-436. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194360203900402> (дата звернення: 18.05.2025).
3. Armstrong M. How to be an Even Better Manager. 11th ed. 2021. URL: <https://www.perlego.com/book/2173914/how-to-be-an-even-better-manager-a-complete-az-of-proven-techniques-and-essential-skills-pdf> (дата звернення: 22.04.2025).
4. Глобальні тенденції розвитку людського капіталу у 2025 році. Офіційний веб-сайт компанії Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#continue-the-conversation> (дата звернення: 18.05.2025).
5. Назаренко С., Матюшенко Н. (2023). Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (дата звернення: 12.05.2025).
6. Висоцька О.Є. Комунікація як основа соціальних перетворень (у контексті становлення постмодерного суспільства): монографія. Дніпропетровськ: «Інновація», 2009. 316 с.
7. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства : ідеологія, технології та пріоритети : монографія / [Г.М. Захарчин ...[та ін.] ; за науковою редакцією Г.М. Захарчин і Й.С. Ситника ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 277 с.
8. Кривенко В. В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 84(1). С. 71-77. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/11.pdf> (дата звернення: 12.05.2025).
9. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>. (дата звернення: 12.05.2025).
10. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості/ О. О. Васильєва, С. В. Домашенко, Л. А. Гіль// *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98> (дата звернення: 16.05.2025).
11. Ten Benefits of internal communication. PRLab, 2023. URL: <https://prlab.co/blog/benefits-of-internal-communication/> (дата звернення: 12.05.2025).
12. Джогола Анастасія eNPS: ключ до розуміння комфортного робочого місця. Інтернет платформа CASES. URL: <https://cases.media/article/enps-klyuch-do-rozumynnya-komfortnogo-robochogo-miscya?srsId=AfmBOopKCa-ykmMKsz8iDAiwLHLEZq-wW05AhrLYan4X1T4GvHFMGwdh> (дата звернення: 16.05.2025).

References:

1. Faquir Ishtiaque & Laila Habib (2023). Impact of Internal Communication in Organizational Development. *International Journal of Trend in Research and Development*, 3(5), 242-247. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367523910_Impact_of_Internal_Communication_in_Organizational_Development (accessed 15 May 2025).
2. Owen Hargie, Dennis Tourish, & Noel Wilson (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study. *The Journal of Business Communication*, 39 (4),

- p. 414-436. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194360203900402> (accessed 18 May 2025).
3. Armstrong M. (2021). *How to be an Even Better Manager*. 11th ed. 2021. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2173914/how-to-be-an-even-better-manager-a-complete-az-of-proven-techniques-and-essential-skills-pdf> (accessed 13 May 2025).
 4. Global Human Capital Trends 2025. Official website of Deloitte. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#continue-the-conversation> (accessed 15 May 2025). [In Ukrainian].
 5. Nazarenko S. & Matyushenko N. (2023). The impact of internal communications on the efficiency of enterprises. *Economy and Society*, (56). Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (accessed 12 May 2025). [In Ukrainian].
 6. Vysotska O.E. (2009). *Communication as the basis of social transformations (in the context of the formation of a postmodern society)*. Dnipropetrovsk: Monograph.
 7. Zakharchyn G.M. (2021). *Personnel management in the context of intellectualization and transformation of society: ideology, technologies and priorities* (2nd ed). Lviv: Monograph.
 8. Kryvenko V.V. (2024). Communication: concept, essence, content. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law*. Issue 84(1). 71-77. (accessed 12 May 2025). Retrieved from <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/11.pdf> [In Ukrainian].
 9. Prodius, O., Afanasenko, M. & Lemeshko, M. (2024). Directions for improving the personnel management system in martial law. *Economy and Society*. 2024. (61). Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (accessed 12 May 2025). [In Ukrainian].
 10. Vasilyeva O. O., Domashenko S. V., & Gil L. A. (2024). Psychological aspects of personnel management in remote employment. *Economy and Society*. Issue 70. Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98> (accessed 16 May 2025). [In Ukrainian].
 11. Ten Benefits of internal communication. PRLab (2023). Retrieved from <https://prlab.co/blog/benefits-of-internal-communication/> (accessed 12 May 2025).
 12. Dzhogola Anastasia eNPS: the key to understanding a comfortable workplace. CASES Internet platform. Retrieved from <https://cases.media/article/enps-klyuch-do-rozuminnya-komfortnogo-robochogo-miscya?srsId=AfmBOopKCa-ykmMKsz8iDAiwLHLEZq-wW05AhrLYan4X1T4GvHFMGwdh> (accessed 16 May 2025)/ [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.05.2025

Прийнята до публікації 22.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025